



Fonctionnement
de l'équipe municipale



Le guide de l'élu local

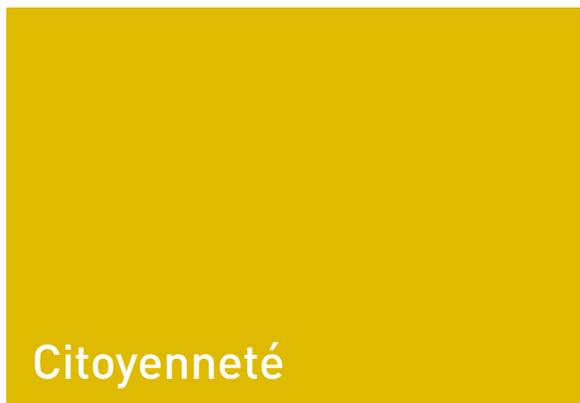
Conseils aux nouveaux élus, témoignages, documentation



Intercommunalité



Finances, urbanisme



Citoyenneté



Avec la participation de



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





LE SAVIEZ-VOUS ?

Continuer à **investir**
dans les réseaux d'eau,
c'est **préserver**
sa **santé**.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Continuer à **investir**
dans les réseaux routiers,
c'est **préserver**
sa **sécurité**.



LE SAVIEZ-VOUS ?

Continuer à **investir**
dans les réseaux d'énergie,
c'est **éclairer**
sa **vie**.



LA RÉGION DES PAYS DE LA LOIRE, PARTENAIRE DE VOS TERRITOIRES

Structures petite enfance, zones d'activités, salles de sport ou de spectacle, maisons de santé... Les équipements et les projets qui comptent pour les habitants de votre territoire se construisent à l'échelle d'un bassin de vie. La Région participe à leur financement à travers ses contrats régionaux.

LES CONTRATS RÉGIONAUX, COMMENT ÇA MARCHE ?

Qui fait quoi ?

La Région

Elle a fixé trois priorités pour les contrats régionaux : l'économie, l'emploi et la formation ; les solidarités ; les mobilités, la transition énergétique et l'environnement mais elle laisse les territoires décider de leurs propres priorités. La Région signe ensuite avec eux des contrats qui permettent de cofinancer leurs actions.

Les territoires

Les territoires de projets sont variables, d'une à plusieurs intercommunalités, parfois engagés dans un Scot (schéma de cohérence territoriale). Ils décident des projets qu'ils veulent concrétiser avec l'aide de la Région. Les contrats régionaux sont signés pour une durée de trois ans, dans un cadre financier connu à l'avance.

Les conseils de développement

Ces assemblées consultatives sont associées à l'élaboration des projets des territoires.

Quelques réalisations concrètes

Depuis 2004, la Région a contractualisé avec 49 territoires (99% des Ligériens), ce qui a permis de concrétiser 3900 actions en proximité dont, par exemple, une nouvelle piscine intercommunale à Saint-Florent-des-Bois (85), une bibliothèque à Villemoisin (49), l'aménagement de voies vertes à Saint-Brévin-les-Pins (44), des chemins de randonnée dans le Pays des Coëvrons (53), la construction de logements pour personnes âgées à Mont-Saint-Jean (72), etc.

QUI CONTACTER ?

ESPACE RÉGIONAL DE NANTES

Hôtel de région - 1 rue de la Loire - Nantes
Tél. 02 28 20 60 15
Courriel : espace.nantes@paysdelaloire.fr

ESPACE RÉGIONAL DE SAINT-NAZAIRE

6 Place Pierre Sémard - Saint-Nazaire
Tél. 02 51 16 68 50
Courriel : espace.saintnazaire@paysdelaloire.fr

ESPACE RÉGIONAL DU MAINE-ET-LOIRE

22 rue Béclard - Angers
Tél. 02 41 68 70 70
Courriel : espace.angers@paysdelaloire.fr

ESPACE RÉGIONAL DE LA MAYENNE

43 quai Gambetta - Laval
Tél. 02 43 67 22 60
Courriel : espace.laval@paysdelaloire.fr

ESPACE RÉGIONAL DE LA SARTHE

83 boulevard Marie et Alexandre Dyon - Le Mans
Tél. 02 43 14 37 30
Courriel : espace.mans@paysdelaloire.fr

ESPACE RÉGIONAL DE LA VENDÉE

119 rue du Maréchal Joffre - La Roche-sur-Yon
Tél. 02 51 44 75 00
Courriel : espace.larocheuryon@paysdelaloire.fr

l'esprit grand ouvert





En réalisant
vos investissements
là



Le Crédit Agricole Normandie accompagne le développement de votre région

En soutenant
une association
là



En aidant
une jeune
entreprise là



En accompagnant
un agriculteur là



ca-normandie.fr*

CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL DE NORMANDIE

Société coopérative à capital variable, agréée en tant qu'établissement de crédit, dont le siège social est 15, esplanade Brillaud-de-Laujardière 14050 CAEN CEDEX, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Caen sous le numéro 478 834 930. Société de courtage d'assurance immatriculée au registre des Intermédiaires en assurance sous le n° 07 022 868.

* accès gratuit hors coût d'utilisation internet - FAI + coût facturé par l'opérateur télécom

04/2016 - 1028110 - Edité par Crédit Agricole S.A. agréé en tant qu'établissement de crédit - 91 392 411 Pasteur 92000 Nanterre - Capital social : 7 497 404 911 € - 792 408 016 RCS Paris

Des conseils pour agir et construire

Tels des grimpeurs néophytes qui projettent de gravir différents sommets, les nouveaux élus rêvent leur programme et l'exercice du mandat qui débute. Pour faire face aux obstacles et aux imprévus, mais surtout, afin de découvrir les satisfactions de ce parcours, nous les invitons à lire et relire ce guide. Il a été imaginé comme un passage de témoin entre élus expérimentés et ceux de 2014. C'est pourquoi il repose essentiellement sur des récits d'expériences et des conseils.

Ce guide n'a pas la prétention d'être exhaustif. Il se veut une boîte à outils pour vous aider à préciser votre feuille de route et être source d'échanges entre élus. Son contenu pourra aussi susciter et enrichir des débats.

Comme pour sa première édition en 2008, ce guide de l'élu été réa-

lisé par *Ouest-France* avec le précieux concours de l'Arice, Association de formation et d'information des élus. Cette association intervient en Bretagne, c'est pourquoi, bien que diffusé gratuitement aux élus municipaux et communautaires dans les trois régions de l'Ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Basse-Normandie), ce guide s'appuie essentiellement sur des exemples et des témoignages d'élus bretons.

Une version numérique est également disponible sur les sites internet de *Ouest-France* et de l'Arice (voir ci-contre).

Nous vous souhaitons beaucoup de réussite et d'épanouissement dans l'exercice de votre mandat.

L'équipe de rédaction

Editeur : société Ouest-France S.A. au capital de 300 000 euros.
Siège social : 10, rue du Breil, 35051 Rennes Cedex 9.
Tél. 02 99 32 60 00. Site : www.ouest-france.fr
Président directeur général, directeur de la publication : François Régis Hutin.
Directeur des suppléments et hors-séries : Stéphane Baranger.
Rédacteur en chef des suppléments et hors-séries : Philippe Cochereau.
Impression : SIGL - La Chevrolière (44)
Date de parution : avril 2014, tous droits réservés. Dépôt légal à parution.
Publicité : Précom, 16, av. Henri-Fréville, 35081 Rennes Cedex 9 - 02 99 26 43 33

Pour se procurer le guide en version numérique

Pour télécharger une version pdf de ce guide, rendez-vous sur le site internet d'*Ouest-France*. Accès direct par le lien suivant :

www.ouest-france.fr/guide-des-elus-2014

Après de l'Arice : www.arice.asso.fr

Remerciements

Aux élus locaux qui ont accepté de témoigner et de transmettre leur expérience.

À l'Association régionale d'information des collectivités territoriales (Arice) qui organise, en Bretagne, depuis plus de 40 ans, des formations adaptées aux élus. Elle a mobilisé son réseau de maires, adjoints et conseillers municipaux pour travailler sur ce guide.
www.arice.asso.fr - Tél 02 99 41 50 07

Aux étudiants de l'Institut Politique de Rennes qui ont participé à la rédaction de ce guide.

Dessins : Éric Appéré

Photos de Une : Hugues Panon, Jean-Yves Desfoux, Jérôme Fouquet, Fotolia

Sommaire

pages
6 à 13

LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE MUNICIPALE

Au lendemain des élections un état des lieux s'impose !

Se former est une priorité

Qui fait quoi entre élus et services ?

Exercer son autorité ce n'est pas être autoritaire

pages
14 à 18

INTERCOMMUNALITÉS

L'intercommunalité, une vieille histoire

Les compétences intercommunales

L'intercommunalité est en évolution permanente

La mutualisation, c'est quoi ?

pages
20 à 23

FINANCES - MARCHÉS PUBLICS

Les grands principes budgétaires

Budget : qui fait quoi et quand ?

Les marchés publics : principes et acteurs de la commande publique

pages
24 à 29

URBANISME - HABITAT - TRANSPORTS

PLU et PLUi : des outils au service du développement

Les outils de la maîtrise foncière

Qu'est-ce que le Programme local de l'habitat ?

Que peut faire une collectivité pour le développement durable ?

Conserver, adapter et valoriser son patrimoine

Transports : qui tient le volant ?

pages
30 à 34

ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ET SERVICES AU PUBLIC

Les acteurs du développement économique

Réguler les implantations commerciales

La création de services en milieu rural est l'affaire de tous

L'agriculture au cœur de l'économie locale

Action touristique : suivez le guide

pages
35 à 40

ACTION SOCIALE - CULTURE - SPORT - ÉCOLE

L'action sociale locale : qui fait quoi ?

Les communes agissent aussi pour l'insertion et l'emploi

Faire confiance à la jeunesse !... et accompagner le vieillissement

Qui peut aider les projets culturels ?

Les modes de gestion des équipements sportifs

Les missions du personnel périscolaire

pages
41 à 45

ASSOCIATIONS - CITOYENNETÉ - COMMUNICATION

Bien vivre ensemble est une question de patience et de volonté

La concertation avec la population ça s'organise

Attention à la gestion de fait !

Monter un plan de communication pour la commune

Travail collaboratif avec les outils numériques

page
46

GLOSSAIRE

Un mandat c'est long !

La dynamique de la victoire aux élections peut entraîner une volonté de changement immédiat et de prises de décisions trop hâtives. Il appartient aux nouveaux élus de prendre la mesure des enjeux et d'accepter « de perdre du temps » pour en gagner deux fois plus ensuite.

Du temps pour la décision collective

Le partage de l'information, la concertation au sein du conseil sont des étapes nécessaires à la bonne mise en œuvre du programme municipal et communautaire. Avec le nouveau mode de scrutin, pour la plupart des communes au-dessus de 1 000 habitants, la notion d'équipe a pris une envergure supplémentaire.

La parité entraîne aussi de nouveaux modes de gouvernance et il appartient à tous d'accepter le partage des décisions et aux femmes d'être candidates à des missions occupées jusqu'alors par les hommes. D'ailleurs, les femmes élues ont l'habitude de se former et les nouvelles détentrices de délégations du maire ne manqueront pas d'utiliser ce droit pour prendre le temps de la réflexion et contribuer efficacement aux débats locaux.

Au cours du mandat il peut y avoir un sentiment de lenteur du système administratif du fait de la multiplicité des acteurs et de l'importance des accords réglementaires pour appli-

quer réellement une décision. Heureusement, sur six ans, il est possible de présenter un bilan de mandature proche de ses ambitions.

Pour l'élu en exercice, certains temps sont incompressibles :

Impliquer les citoyens

- Celui de la participation des citoyens à l'élaboration des projets. La démocratie participative est une demande forte exprimée lors de cette campagne. Elle a été promise par la plupart des candidats. Il ne s'agit pas de décevoir par rapport à cette promesse, d'autant plus que les électeurs ont de la mémoire et utilisent désormais de plus en plus les outils numériques pour interpeller surtout la mairie. Autant les inviter au débat plutôt qu'ils ne viennent le perturber.

La prospective avant d'agir

- L'analyse prospective sur les conséquences financières de la mise en œuvre des idées est essentielle. Il ne s'agit pas seulement de construire de nouveaux équipements, il faut aussi, en amont, prévoir les moyens de les exploiter pour rendre un service public de qualité. Il s'agit donc de réfléchir sur les plannings d'utilisation, sur les coûts de maintenance, sur la gestion raisonnée des énergies pour déterminer les besoins en ressources humaines, nécessaires à la réalisation des objectifs. De plus en plus, le fonc-



Marc Ollivier

tionnement doit conditionner la nature des investissements qui doivent durer. - La prospective comprend aussi des arbitrages et l'échelonnement des projets au cours du mandat. Il doit y avoir une relative prudence sur les recettes des budgets locaux avec l'hypothèse probable d'une accentuation des baisses des dotations d'État dans les prochaines années. La participation des collectivités à la réduction du déficit public se traduit par des sources de financements extérieurs plus rares et plus sélectifs.

Les négociations avec l'intercommunalité

Face à ces contraintes, les élus communaux vont se retourner de plus en plus vers leur communauté. La nouvelle légitimité démocratique de l'intercommunalité change la donne.

Dans les nouvelles métropoles, issues de la loi du 27 janvier 2014, la question de la place de l'élu communal devient essentielle tant le niveau d'intégration communautaire sera accentué. Le défi majeur de la réussite du « bloc communal » (communes plus communauté) sera de convenir des modalités de codécision, de cogestion au niveau

communautaire, en y associant les ressources communales.

Déjà, dans les communautés de communes et d'agglomération, les conseillers devront faire preuve de patience et de pédagogie pour faire coïncider les attentes communales avec le projet intercommunal. Source d'avancées dans le développement de ces espaces, la recherche du consensus a pour l'instant été la règle de gouvernance des communautés. Il faut savoir, là aussi, « perdre du temps » pour convaincre.

D'ailleurs, après l'étape de la révision de la carte intercommunale, les élus doivent à nouveau se mettre autour de la table pour faire le point sur le partage de moyens déjà existants et sur un schéma de mutualisation qui fera l'objet d'un débat annuel au moment des orientations budgétaires.

Six années ne sont donc pas de trop dans ces mécanismes de décisions importantes qui engagent l'avenir. C'est une durée nécessaire pour construire le « vivre ensemble », pour expérimenter avant d'inscrire dans le granit les destinées d'une population. Il faut savoir donner du temps au temps : un mandat, c'est long !

Dans les communautés de communes et d'agglomération, les conseillers devront faire preuve de patience et de pédagogie pour faire coïncider les attentes communales avec le projet intercommunal.



Un mandat : c'est court !

« Dès demain, on se met au travail ! » Tel est le leitmotiv des nouvelles équipes issues de ce scrutin. En effet, même s'il s'agit de ne pas confondre vitesse et précipitation, l'apprentissage du monde territorial demande des démarches immédiates des nouveaux élus vis-à-vis :

Des agents dont il faut gagner la confiance, au-delà de la légitimité démocratique et juridique. Le temps de la campagne est parfois source d'interrogations qu'il faut vite dissiper. Les élus sont souvent désarmés face aux conflits avec leur administration. La qualité de la gestion des ressources humaines sera encore plus essentielle pour la réussite de ce mandat et il ne faut pas traîner en chemin dans ce domaine. Les modalités de travail en commun avec le responsable des services (secrétaire de mairie, directeur général) doivent être clairement établies.

Des organismes agréés pour la formation des élus. Il s'agit d'élaborer un plan de formation par étapes, par spécialités, adapté à la demande et aux territoires, pour que tout au long du mandat les élus soient en veille au regard des évolutions permanentes.

Des communes voisines pour partager les expériences et les réflexions. En cohérence avec le cadre communautaire, des projets peuvent être menés avec des territoires voisins. Leur proximité peut nécessiter des collaborations à deux, trois ou plusieurs communes dans des domaines de compétences qui n'ont pas été transférés à la communauté. Il s'agit donc pour les équipes exécutives des communes voisines de se rencontrer afin de débattre des opportunités de mutualisation et de complémentarité.

Des services de l'État pour comprendre leur rôle de contrôle et de



conseil. Parfois perçus comme des « censeurs », le préfet et le comptable public notamment, sont avant tout des alliés pour préserver les élus des risques contentieux et pour expliquer les marges de manœuvre.

Une prise de contact permettra de faire le point sur les dossiers en cours et sur les projets, et d'établir des relations respectueuses.

Vous pensiez prendre des vacances bien méritées après ces semaines de campagne électorale, vous allez devoir programmer votre atterrissage dans ce maquis local. Sinon, vous pourriez vous y perdre ...

Il s'agira aussi de ne pas manquer certains rendez-vous :

- **La contractualisation avec les conseils généraux et régionaux** pour défendre le cofinancement de certains projets communaux, éventuellement dans le cadre de clause de revoyure dans les contrats en cours.

- **La participation aux commissions de la communauté** où s'élaborent les propositions concrètes. Les absents ont toujours tort et il faudra être as-

sidu lors des négociations intercommunales. La prise en charge progressive de l'instruction des permis de construire, puis, probablement, de l'élaboration directe ou associée des documents prévisionnels d'urbanisme au niveau intercommunal imposent un investissement des élus communaux dans ce domaine.

- **Le bilan à mi-mandat** pour faire le point sur les avancées du programme, les réussites et les difficultés. Il s'agira aussi d'infléchir certaines priorités pour faire face aux nouveaux enjeux qui auront émergé d'ici là.

Après l'enthousiasme de l'élection, il y a des risques de décrochage de certains élus municipaux. C'est un phénomène constaté lors des derniers mandats avec parfois des dissensions amenant des démissions ou des retraits de délégation dans certaines équipes. D'autres n'arrivent pas à trouver leur place où n'arrivent plus à conjuguer vie privée-vie professionnelle et vie d'élu-e.

Heureusement, la plupart des élus ressortent grandis de cette fonction. Partir du bon pied, éventuellement se rééquilibrer à mi-mandat sont des

Une prise de contact permettra de faire le point sur les dossiers en cours et sur les projets, et d'établir des relations respectueuses.

méthodes qui portent leurs fruits. ... et puis, il faut accepter que certains grands choix sur les infrastructures, sur la maîtrise du foncier, dans le cadre du développement durable, dépassent le cycle électoral de six ans. L'endurance est souvent une qualité recherchée chez les élus !

S'il ne faut pas s'essouffler trop vite, maintenir la bonne cadence est un impératif pour bien vivre ces six années et espérer assumer ou faire assumer le bilan. Pour apprécier à nouveau le bonheur d'une élection, un mandat... C'est court !



Au lendemain des élections un état des lieux s'impose !

Finances et budget

Les nouvelles équipes doivent connaître les marges de manœuvre financières dont elles disposeront pour les six années à venir. Cela consiste, en particulier, à comprendre l'évolution prévisionnelle des dépenses et recettes ainsi que de l'état de la dette. L'audit de début de mandat, non obligatoire, permet de dresser un état des lieux de la situation, de ses possibilités et de sa capacité à

tenir les engagements pris lors de la campagne électorale. Il doit être très pratique, avec un rôle véritablement opérationnel.

Le personnel

Sur le plan des ressources humaines, il est utile de consulter le bilan social de la collectivité. Une réflexion sur la situation du personnel communal en interne ou en externe (avec l'aide du Centre de gestion par exemple) peut

aider à faire le point sur l'organisation des services et dégager des propositions pour améliorer leur fonctionnement.

Le patrimoine

Il est aussi pertinent de réaliser un état des lieux de la voirie et des réseaux, des bâtiments communaux, un bilan énergétique et un point sur les opérations d'entretiens réalisées sur les six dernières années, etc.



Les conseils de l'Aric

>> Démarrer ses nouvelles fonctions du bon pied

Passage de témoin entre anciens et nouveaux élus

Chaque nouvelle élection apporte des changements dans l'équipe municipale. Il est important de favoriser l'intégration des nouveaux élus.

- **Un nouvel élu arrive dans une équipe déjà constituée** : l'équipe a déjà ses repères, sait où elle souhaite aller et comment travailler. Ce n'est pas le cas du nouvel élu qui découvre l'organisation de la mairie, de nouveaux collègues et de nouvelles missions.

- **Favoriser l'intégration et la prise de fonction** : un échange d'au moins quelques heures entre l'ancien titulaire du mandat et son remplaçant est essentiel pour favoriser l'intégration et la compréhension des missions et les enjeux qui y sont associés.

- **Pour les sortants** : laisser un numéro de téléphone ou un mail quand on quitte une équipe municipale, permet

d'assurer la continuité du déroulement des missions.

- **Lors d'une alternance** : faire primer l'intérêt général sur les différences politiques pour permettre la continuité du service public.

Prise de contact avec les services :

Dès son élection, le maire devra s'adresser au personnel communal. De cette démarche initiale dépend les bonnes relations élus/services, pour la durée du mandat.

Quelques conseils pour préparer cette intervention :

Fédérer l'équipe du personnel autour du projet municipal (rappeler les objectifs essentiels du mandat - le projet - les plans d'actions - la relation avec la population et les usagers...) le maire peut aller jusqu'à inviter le personnel à contribuer à la réflexion

sur la conduite stratégique de l'action municipale et à formuler des propositions concrètes.

- **Formuler clairement les attentes** : le personnel possède des compétences techniques et relationnelles, mais il ne peut deviner les attentes des élus si elles ne sont pas exprimées.

- **Définir les types de relations** : elles seront formalisées par différents supports écrits ou oraux (usage à faire des mails, des notes administratives, les différents types de réunions organisées avec le personnel et les entretiens individuels).

Les délégations des adjoints seront précisées ainsi que leurs relations avec les services (adopter des lignes de commandement claires).

Une préparation de l'intervention avec le directeur général des services ou le secrétaire de mairie s'avère indispensable.

PAROLE D'ÉLU



Grégoire Le Blond,
maire de Chantepie (35).

Venant du privé, comment vous êtes vous adapté au monde des collectivités ?

Il faut identifier les bons interlocuteurs, afin de savoir sur qui s'appuyer pour trouver les réponses aux questions très diverses qui se posent en début de mandat. Il faut d'abord viser, à mon avis, le bon fonctionnement de l'équipe municipale. Ensuite, j'ai découvert le circuit de décision dans le secteur public, et appris à respecter le temps administratif, celui de la préparation technique des dossiers et celui du débat politique. Il faut faire preuve de patience et adapter son envie très forte de faire avancer les choses à la réalité. Mon autre découverte a été de devenir le patron de 120 personnes. Nous avons trouvé le bon fonctionnement en retravaillant l'organisation des services municipaux.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Être élu local
- Pour démarrer efficacement son mandat (sur site) www.aric.asso.fr

■ *Les collectivités territoriales en France*, éditions Gualino, 2013.

■ *Vademecum des collectivités locales et territoriales*, éditions Sefi/Arnaud Franel 12^e édition, 2013.

■ *Le Mémento du maire nouvellement élu*, édition La documentation française, collection Guides pratiques téléchargeable sur : www.collectivites-locales.gouv.fr/files/memento_maire53b4.pdf

Échanger sur le programme avec les services

La prise de fonction des élus constitue une première étape importante dans la présentation du programme du mandat et dans sa mise en œuvre future.

Alors que les fonctionnaires sont souvent des agents d'expérience, l'élu prend son poste, pour la première fois, dans un secteur d'intervention qu'il ne maîtrise pas nécessairement.

La prise de poste est donc importante car elle marque le début de sa relation avec l'équipe administrative du secteur, dont il a la délégation. Les élus et les cadres administratifs de la col-

lectivité doivent bâtir, structurer et faire partager les grandes orientations du programme à tous les agents.

Pour cette raison, il est essentiel de réfléchir, à ce stade, aux méthodes à utiliser. Il pourra s'agir par exemple de formaliser un mode d'organisation et de relation entre les élus et les agents. Il est conseillé de demander aux services de présenter l'organigramme et le bilan d'activités du dernier mandat.



La prise de poste est importante car elle marque le début de la relation entre l'élu et l'équipe administrative.

Les conseils de l'Arice

>> Se créer des réseaux

Dans le « maquis territorial », le nouvel élu aura à se repérer et établir des contacts auprès de nombreux partenaires durant le mandat :

Les représentants de l'État

Préfet, sous-préfet, représentants de l'État au niveau local, le comptable public des comptes de la commune ; le commissaire de police ou le commandant de gendarmerie, le procureur de la République...

Les élus des autres collectivités

Les parlementaires, les élus du département et de la Région et les élus intercommunaux et des communes

voisines : leur collaboration est indispensable au bon déroulement des projets.

Différents établissements

Les directeurs des écoles primaires et maternelles, les responsables des services d'incendie et de secours, les responsables des différents services implantés dans le département.

Les organismes conseil

Ils sont légion : l'association départementale des maires, le centre de gestion, l'Arice etc. autant de lieux de ressources, d'échanges à mobiliser.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- *L'élu municipal*, éditeur Puits Fleuri, collection « Le conseiller juridique pour tous », 2014.
- *Les discours de l'élu local*, Territorial éditions, 2013.
- *Les 101 questions que vous allez vous poser... et leurs réponses*, éditeur Mairie-conseils Caisse des Dépôts, 2008.
- *50 réalisations de communes de moins de 3500 habitants*, éditeur Mairie-conseils Caisse des Dépôts, 2008.

PAROLES D'ÉLUES



Valérie Poilâne-Tabart,
maire de Laurenan (22).

Comment assumer une fonction de maire quand on a été peu préparé ?

Les responsabilités associatives que j'ai eues par le passé m'ont aidées. J'ai pallié mon manque de connaissance de la commune grâce à une secrétaire de mairie

et une équipe d'élus soudée et disponible. J'ai sollicité l'ancien maire sur certains dossiers.

Le niveau communautaire m'a beaucoup appris: je notais ce que je ne comprenais pas lors du bureau des maires, puis posais des questions. Les services de l'État, comme la Direction départementale des territoires et de la mer, ont aussi été de bons interlocuteurs.

En début de mandat, on a craint la suppression d'un poste à l'école. La mobilisation qui a suivi a été un moyen de gagner en crédibilité et de communiquer rapidement aux habitants ma vision politique.



Dominique Vanard,
ancienne maire
de Saint-Gildas-de-Rhuys (56).

Comment avez-vous élaboré votre programme et préparé vos nouvelles fonctions ?

Le fait d'avoir d'abord été conseillère municipale m'a aidée à connaître les dossiers.

J'avais aussi suivi plusieurs formations avec l'Arice, ce qui m'a bien préparée. Nous avons bâti notre programme politique en fonction de nos objectifs : refaire le PLU, développer l'offre culturelle, se doter d'un office de tourisme. Mais à ma prise de fonction, la priorité a changé car il fallait rapidement construire un jardin d'enfants.

Quand on réfléchit son programme, il faut veiller à avoir des projets budgétairement rigoureux. Il ne faut pas vouloir tout transformer ou se lancer dans des projets pharaoniques.

L'avis des habitants, que l'on a recueilli lors de réunions de quartiers, nous a permis d'améliorer notre programme.

Se former est une priorité

La formation est un droit individuel de l' élu. C'est alors une dépense obligatoire pour la commune ou la communauté. Elle permet de donner aux élus les moyens de mieux remplir leurs fonctions. Le montant des dépenses de formation des élus peut aller jusqu'à 20 % du montant total des crédits, ouverts au titre de leurs indemnités de fonction.

Durée : chaque élu a droit à 18 jours de formation par mandat.

Organismes : la formation doit être dispensée par des organismes agréés par le ministre de l'Intérieur, comme l'Aric.

Contenu : l' élu détermine librement le thème et le lieu de la formation, l' organisme qui la dispense. Elle doit être en lien avec les fonctions exercées.

Procédure : chaque assemblée doit délibérer sur l'exercice du droit à la formation, dans les trois mois de son renouvellement. Le congé de formation autorise l' élu salarié à s'absenter de son travail. Les pertes de revenus éventuelles peuvent donner lieu à une compensation par la commune.

Frais : la commune prend en charge les frais de formation (enseignement, déplacement etc.).



Le congé de formation autorise l' élu salarié à s'absenter de son travail.

Les conseils de l'Aric

>> La circulation de l'information

Elle conditionne le bon fonctionnement de l'organisation municipale. Comment en effet motiver les élus ou les services s'ils ne disposent pas des connaissances nécessaires à l'accomplissement de leur mandat pour les uns, ou à la gestion de leurs dossiers, pour les autres ?

La circulation de l'information doit être organisée. Quelques questions importantes pourront être posées :

- A-t-on réalisé un inventaire des différentes sources d'information (revues professionnelles, presse

locale, courriers administratifs, notes, circulaires...) ?

- Existe-t-il un point de centralisation de l'information et de la documentation ?

- L'information est-elle classée ?

- Un circuit de l'information a-t-il été établi (circuits des documents papiers et dématérialisés, gestion des courriels) ?

- Une hiérarchisation est-elle effectuée (trop d'informations tue l'information) ?

- La communication informelle est-elle prise en compte (échanges entretiens...) ?



Des élus en formation.

PAROLES D'ÉLUS



Sébastien Miossec,
maire de Riec-sur-Bélon (29).

Comment réussir ses comptes-rendus de réunion ?

Les comptes-rendus permettent aux élus plus jeunes, par ailleurs très pris, d'obtenir des informations sans venir à toutes les réunions. Leur rédaction prend du temps. Nous avons institué un tour de rôle afin que l'écriture ne pèse pas toujours sur le même élu. Ceux qui sont à l'aise en informatique l'écrivent directement pendant la réunion. Il ne s'agit pas de noter tous les débats, mais les grands axes de réflexion. Nous avons aussi optimisé l'organisation des commissions, en les rendant moins nombreuses, mais plus régulières. Et mis en place un temps d'échanges en fin de conseil municipal, car c'est l'un des rares moments où tous les élus sont réunis autour de la table.



Yves André,
maire de Bannalec (29).

Est-il important de se former tout au long du mandat ?

Oui, surtout en début de mandat. Une formation générale est nécessaire pour bien comprendre tous les mécanismes. Ensuite, on apprend sur le tas. Un budget communal est disponible pour la formation des élus. Parfois, les fonds sont mutualisés au sein d'une communauté de communes, permettant ainsi d'organiser des formations collectives.

L'Aric propose des formations de base. Quelques heures de formation peuvent suffire, le soir par exemple. C'est en effet compliqué de se mobiliser une journée entière. Nous pouvons aussi nous organiser entre nous en interne : par exemple, le comptable peut proposer une formation à la gestion des finances communales.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

■ www.aric.asso.fr
Association régionale d'information des collectivités territoriales.

■ *Statut de l' élu(e) local(e)*, éditeur AMF, 2014, téléchargeable sur www.amf.asso.fr

■ www.collectivites-locales.gouv.fr/conseil-national-formation-des-elus-locaux-cnfel. Conseil national de la formation des élus locaux (CNFEL).

■ www.wikiterritorial.cnfpt.fr/Centre-national-de-la-fonction-publique-territoriale

■ Les bonnes pratiques de gestion des mails en collectivité www.cd35.fr (rubrique actualité).



Hugues Panon

>POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Optimiser les relations élus-services.
- Communiquer en interne : un impératif.

- Conseil municipal : mode d'emploi, Territorial éditions, Dossier d'experts, 2013.

- Ressources : Centres de gestion (cellules conseil et développement départementales).

- Vie publique : rubrique découverte des institutions - www.vie-publique.fr

- www.collectivites-locales.gouv.fr/regles-fonctionnement-conseil-municipal

Qui fait quoi entre élus et services ?

Élus et agents territoriaux n'ont pas les mêmes prérogatives. Clarifier les attributions et la répartition des compétences permet d'assurer un fonctionnement plus efficace de la commune.

Le maire : il est le chef de l'administration communale. Il doit entretenir une relation privilégiée avec le directeur général des services, ou le secrétaire de mairie, basée sur la confiance et la loyauté.

Les adjoints : titulaires d'une compétence déléguée par le maire, ils sont en relation directe avec les chefs des services pour mener les projets de leur ressort, en cohérence avec les orientations générales.

Le conseil municipal : il définit, à partir du projet politique de mandat, les priorités par secteur d'activité. Il règle par ses délibérations les affaires de la commune.

Les services municipaux : à partir des notes de cadrage, le directeur général ou le secrétaire de mairie définit les missions des services, en concertation avec le personnel communal.

Conseil : organiser des réunions pour qu'élus et services se rencontrent contribue à l'efficacité du fonctionnement municipal. La coopération est essentielle.

PAROLES D'ÉLUS



Marie-Laurence Le Ray, ancienne adjointe au maire en charge des finances et de la vie économique. Saint-Nolff (56).



Michel Raoult, maire de Plourivo (22).

Comment gérer l'emploi du temps de l'équipe municipale ?

L'implication d'un élu vient en plus d'une vie personnelle, professionnelle et parfois associative. Pour que tout cela s'organise bien, il faut planifier les réunions, idéalement deux à trois semaines à l'avance. On les organise en fin de journée, et toujours le même jour de la semaine pour les réunions régulières.

Pourquoi organiser des « réunions de majorité » ?

En réunions de commission, on n'est qu'en sous-groupe. Nous organisons donc une réunion de majorité chaque mois pour que tout le monde soit au même niveau d'information. C'est aussi important de se référer aux valeurs communes qui nous ont réunis. Cela ressoude le groupe. On invite les non-éligibles à ces réunions, pour qu'ils restent au courant.

Comment mettre en place un tandem élus-agents efficace ?

Avant, dans les petites communes, les adjoints avaient tendance à se positionner comme chefs des services.

Or si l'élu définit la politique de la commune, ses priorités et son budget, il n'est pas responsable de service.

C'est compliqué, mais chacun doit rester dans son rôle. Il faut que le lien soit très fort entre le maire et le directeur général des services. Leur confiance mutuelle doit être totale.

Le personnel n'a pas à aller voir le maire en cas de problème : c'est au directeur général qu'il doit s'adresser. Bien sûr, le maire peut être facilitateur. De même, il n'a pas à court-circuiter l'autorité du directeur général, sinon, cela crée des conflits.

>> Zoom

Sur la commune de Breteil (Ille-et-Vilaine). (1)

Afin de démarrer le mandat dans de bonnes conditions, il est nécessaire de préciser le cadre d'intervention de l'équipe municipale pour définir quelques axes :

Les principaux fondements de l'engagement municipal : valeurs partagées sur le projet de mandat et le développement local, vision de l'avenir, informations sur les commissions, choix des commissions par élu.

Le document de présentation de l'intercommunalité, il contient les fondements à partager, l'administration générale, l'information sur les

commissions et la désignation de leurs représentants.

Un schéma d'organisation qui clarifie les compétences et les champs d'intervention du conseil municipal, de l'exécutif et des commissions.

Les attributions des commissions : présentation de chacune des commissions spécialisées, en lien avec le projet municipal, selon l'organisation suivante : les veilles et les réflexions prospectives, l'état des lieux et les suivis, l'élaboration des projets et les nouvelles actions.

(1) Document téléchargeable sur le site de l'Aric : www.asso.aric.fr

Instances où doivent siéger les élus



Le conseil municipal est l'assemblée délibérante élue de la commune.

Jérôme Fouquet

Des élus communaux devront être désignés dans de nombreuses instances pour représenter leur commune.

Commissions municipales : composées de conseillers municipaux désignés par l'assemblée communale, elles étudient les affaires et préparent des dossiers qui seront soumis au conseil municipal. Elles n'ont pas de pouvoir de décision.

Le Centre communal ou intercommunal d'action sociale : le CCAS est

géré par un conseil d'administration présidé par le maire. Il est composé de membres élus en son sein par le conseil municipal et de personnes désignées par le maire et qualifiées dans le domaine de l'action sociale.

Intercommunalités : un nombre déterminé d'élus communaux siège au conseil communautaire. Le nouveau mode d'élection des conseillers communaux a modifié, dans les communes de plus de 1 000 habitants, la désignation des délégués. Ils sont

désormais élus au suffrage universel direct.

Les élus sont aussi amenés à être représentés dans les conseils d'écoles, commissions consultatives des services publics locaux, société d'économie mixte, syndicat d'énergie, centre de gestion de communes, associations locales (membres de droit), syndicats des énergies centre de gestion, association des maires, etc.

Les conseils de l'Aric

L'indemnité de fonction n'est pas un salaire

Il s'agit bien d'une indemnité ! Ce n'est ni un salaire, ni un traitement ou une rémunération. Elle permet de couvrir les frais engagés pendant le mandat : frais de déplacement qui peuvent être importants en cas de délégation, de repas, frais de garde éventuellement...

Cette somme est plafonnée en fonction de la population totale de la commune et encadrée pour les

maires et les adjoints. La répartition des indemnités est ensuite effectuée au sein du conseil. Il peut décider d'une répartition différente entre les maires, les adjoints et les conseillers, dans la limite de l'enveloppe indemnitaire globale prévue par la loi.

Si l'équité, entre les tailles de collectivités, peut poser question, il est surtout important de débattre des critères de sa répartition au sein de l'équipe.

Attention, elle peut apparaître à certains élus comme un complément de salaire : dans la grande majorité des cas elle ne peut pas couvrir cette perte. Si l'indemnité est perçue comme une compensation salariale, la situation de retour à l'emploi de l' élu risque d'être difficile en fin du mandat.

Montant maximum des indemnités de fonction brutes mensuelles des maires et adjoints depuis le 1^{er} juillet 2010

Population totale	Indemnité brute (montant en euros)	
	Maires	Adjoints
< 500 habitants	646,25	250,90
de 500 à 999	1 178,46	313,62
de 1 000 à 3 499	1 634,63	627,24
de 3 500 à 9 999	2 090,81	836,32
de 10 000 à 19 999	2 470,95	1 045,40
de 20 000 à 49 999	3 421,32	1 254,48
de 50 000 à 99 999	4 181,62	1 672,65
de 100 000 à 200 000	5 512,13	2 508,97
> à 200 000	5 512,13	2 756,07

Conseillers municipaux des communes de plus de 100 000 habitants : 228,09 €

Source AMF, Statut de l' élu(e) local(e). <http://www.amf.asso.fr>

PAROLES D'ÉLUES



Béatrice Erksen,
ancienne adjointe à la mairie
de Hédé-Bazouges (35).

Nouvel élu : comment ne pas être débordée ?

Les élus ont tendance à se charger et à participer à beaucoup de commissions en début de mandat. Les délégations communautaires prennent du temps aussi. Dans les petites communes, seuls le maire et les adjoints perçoivent une indemnité : on fait en sorte de se charger soi-même, plutôt que les simples élus. Mon mandat me prend 20 à 25 heures hebdomadaires. Je me suis fixée une limite : pas plus de deux réunions en soirée par semaine. Il faut accepter parfois d'en manquer une, de continuer à travailler le dossier et de reprendre le fil la fois suivante. Dans notre commune, un conseiller délégué sera attribué à chaque adjoint, pour alléger la charge et travailler en binôme : ce sera très intéressant.



Evelyne Simon-Glory,
maire de Plesder (35).

Faut-il que tout passe par le maire ?

Notre commune est petite (821 habitants) et il est important que le maire soit informé de tout. En milieu rural, tout le monde se connaît - d'autant que je suis originaire de la commune ! Régulièrement, on se croise. Imaginez que quelqu'un me pose une question et que je lui dise que je ne suis pas informée ! Être informée, c'est montrer que l'on respecte les habitants et que l'on est attentif à leurs préoccupations.

N'est-ce pas chronophage ?

Il faut savoir déléguer. Les assistantes assurent en amont un premier tri de l'information pour déceler celle qui est utile. Par ailleurs, je fais confiance à mes adjoints et chacun gère ses dossiers selon ses compétences. Régulièrement, ils m'informent du suivi.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Comment améliorer la cohésion de l'équipe municipale ?
- Comment optimiser l'efficacité de vos réunions ?

■ *L'administration et les institutions administratives*, édition La Documentation française, 2013.

■ *Les compétences du conseil municipal, du maire et des adjoints*, Territorial éditions, collection l'essentiel sur... 2011.

■ *Le maire président de séance du conseil municipal*, Territorial éditions, collection l'essentiel sur... 2011.

Toutes les casquettes du maire

Le maire a de multiples responsabilités, il est :

Agent de l'État

Sous l'autorité du préfet, le maire remplit des fonctions administratives : publication des lois et règlements, organisation des élections.

Sous l'autorité du procureur de la République, il est officier d'état civil et officier de police judiciaire. Le maire est chargé de l'état civil et des différents recensements.

Agent exécutif de la commune

Il agit sous le contrôle du conseil municipal. Il prépare les réunions de l'assemblée communale et exécute les décisions.

Il représente la commune en justice, signe des contrats par délégation du conseil municipal, prépare le budget, gère le patrimoine communal.

Il exerce des compétences déléguées par le conseil municipal et doit alors lui rendre compte de ses actes. Le maire est le chef de l'administration communale.

Pouvoirs de police du maire

Il est responsable de la sécurité publique de la commune et de la prévention de la délinquance. Il anime et coordonne la mise en œuvre.

Que ce soit sur terre, sur mer... et même dans les airs, le maire est responsable de l'occupation du domaine public. Il doit souvent en gérer les conflits d'usage.



Les conseils de l'Aric

>> Entretenir la motivation

L'essoufflement d'une équipe municipale peut être réel dans un certain nombre de cas, et notamment pour ceux qui n'envisagent pas de repartir. Six ans, c'est à la fois long et en même temps, c'est une période relativement courte au regard des projets à mettre en place.

Entre l'idée d'un projet et sa réalisation, il peut se passer de nombreuses années, notamment en ces temps de difficultés budgétaires.

Trois idées sont à suggérer pour ne pas se décourager :

- Participer en permanence à l'action prospective, c'est-à-dire, toujours chercher à anticiper, notamment

en matière d'acquisitions foncières, nécessaires à la mise en place d'équipements ou de logements.

- Encourager la participation aux commissions, et aux différents groupes de travail, afin de « faire exister la vie municipale. »

- Proposer de manière continue des formations (en salle et sur le terrain) pour développer le travail en équipe, et cette vision d'un futur commun.

Le maire a certes un rôle particulier à jouer, en tant que chef d'équipe, mais la motivation et la solidarité doivent être partagées par l'ensemble du bureau municipal. Tout au long du mandat, il faut qu'il y ait des discussions, qui se traduisent en permanence par des documents écrits.

PAROLES D'ÉLUS



Alain Launay,
maire de Pleurtuit (35).



Michel Bessonneau,
ancien maire de Gourhel (56).

Comment doit fonctionner le binôme maire directeur général des services ?

Le directeur général des services (ou le secrétaire général) est le professionnel, garant de ce que peut faire le maire selon la loi. L'élu fixe le cap et le directeur général les met en pratique. Parfois, le maire doit persuader le directeur général, mais ce dernier doit respecter le maire et sa politique. En tout cas, tous les dossiers doivent être partagés : l'expertise des deux membres du binôme est importante. Le directeur général ne doit pas prendre de décision sans l'accord du maire. Inversement, le maire n'a pas à court-circuiter l'autorité du directeur général.

Comment concilier vie professionnelle et mandat ?

Dans mon agenda hebdomadaire, je dédie quatre jours à mon activité professionnelle, deux à ma vie d'élu, et le dimanche, plus trois semaines de vacances à ma famille. Je m'adapte quand il y a des urgences, mais j'essaie de conserver ce cloisonnement. La vie d'élu est éphémère. Il ne faut pas mettre tout le reste entre parenthèses, car il y aura sûrement un « après ». Pour ne pas être débordé, quand on est jeune élu, il faut apprendre à dire non. Notamment aux gens qui viennent vous demander ce que le maire précédent leur a refusé. Même si on craint de déplaire, il ne faut pas non plus accepter toutes les réunions, car un maire est aussi très pris par les dossiers communautaires.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- L'élu employeur et le personnel territorial
- Mieux gérer son temps et s'organiser

■ www.amf.asso.fr
Site de l'Association des maires de France

■ Guide du maire 2014 - AMF
■ Mémento du maire nouvellement élu
www.collectivites-locales.gouv.fr/files/memento_maire53b4.pdf

■ www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/democratie-locale/quelles-sont-fonctions-maire.html
■ www.collectivites-locales.gouv.fr/pouvoirs-police-maire
Les pouvoirs de police du maire

Exercer son autorité ce n'est pas être autoritaire

On s'impose de façon presque naturelle lorsqu'on maîtrise ses dossiers. La régularité, le travail et l'écoute sont vraiment essentiels.

En conseil, en commission ou en public

- S'informer par avance de l'ordre du jour du conseil et lire les documents.
- Connaître ses dossiers et préparer la séance publique avec les autres élus et les services.
- Ne pas être dans l'approximatif : préparer son intervention, un support écrit, développer une argumentation, vérifier les chiffres et ses sources.
- Ne pas être agressif dans ses réponses, être à l'écoute, tout en défendant le projet présenté.
- Ne pas hésiter à suivre des formations notamment sur la prise de parole en public.
- Répéter avec des proches si on manque d'assurance.

Avec le personnel communal

- Ne pas arriver en terrain conquis. Le personnel en place connaît la collectivité. Il faut s'appuyer sur ses connaissances et savoir valoriser son travail.
- Être à l'écoute, demander conseil ne veut pas dire pour autant que ce sont les agents communaux qui « mènent la barque » : les conseillers ont été élus pour mener une politique, c'est à eux de prendre les décisions.



Exercer son autorité s'apprend. C'est l'un des challenges de la fonction.

Jean-Yves Delfoux

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

Responsabilités des élu-es

■ Guide de l'élu délégué :

- À l'enfance et à la jeunesse, 2013.
 - Aux sports, 2013.
 - À l'économie et à l'emploi, 2013.
 - Aux affaires scolaires et à l'action éducative, 2013.
 - Aux travaux, 2013.
 - À l'action sociale et à la solidarité, 2013.
 - À la culture, 2013.
 - À l'urbanisme, 2012.
 - Au budget, 2012.
 -
- Territorial éditions. Collection Essentiels.

Les conseils de l'Aric

>> Travailler en binôme avec un adjoint

Pourquoi ?

- **Disponibilité** : l'action communale se doublant d'une action communautaire, il devient de plus en plus difficile au maire et aux adjoints d'assister à toutes les réunions. Donner une délégation à un conseiller permet de répartir la charge de travail.

- **Formation** : un nouvel élu peut hésiter à accepter une charge d'adjoint s'il n'a pas l'expérience de la vie communale. La proximité avec un adjoint sera par nature formatrice. Elle pourra permettre de prendre d'éventuelles responsabilités ultérieures.

- **Travail en commun** : travailler en binôme est stimulant. On partage les

temps de réunions, mais aussi les idées. Pour que le niveau d'information soit le même pour tous, il est souhaitable de faire participer les conseillers délégués aux réunions du maire et des adjoints.

Comment ?

- Veiller à composer des binômes suivant les affinités.

- Attribuer une indemnité au conseiller délégué : afin de rester dans l'enveloppe budgétaire maire-adjoints, on peut remplacer un poste d'adjoint par deux conseillers délégués. Le maire et les adjoints peuvent également renoncer à un pourcentage de leurs indemnités pour régler celle(s) de leurs colistiers délégués.

PAROLES D'ÉLUES



Anne Gallo, maire à Saint-Avé (56).

Est-il compliqué d'assumer des fonctions habituellement confiées aux hommes ?

Non, du moment qu'on a le tempérament pour s'engager et une souplesse familiale pour pallier les absences de la maison le soir. C'est vrai que les élues femmes gèrent rarement des dossiers comme l'urbanisme ou l'assainissement, mais c'est très intéressant et les services sont toujours compétents et présents pour nous épauler. Les équipes sont ouvertes d'esprit. Le plus difficile, quand on est une femme et qu'on est jeune, c'est de prouver qu'on est crédible. Il faut connaître ses dossiers et savoir être à l'écoute : ne pas hésiter à acheter des vestes et des bottes de chantier pour se rendre sur le terrain. La proximité et la connaissance des dossiers créent la confiance.



Catherine Roussillat, ancienne adjointe à Servon-sur-Vilaine (35).

Comment faire lorsqu'on découvre une spécialité ?

Je travaille dans la mode, je n'étais donc pas spécialiste de la communication et de la vie citoyenne. J'ai récupéré des informations sur ma fonction et observé mes homologues pour m'en inspirer et en tirer le meilleur. J'ai tout de suite suivi plusieurs formations qui m'ont été très utiles pour acquérir des connaissances et créer des réseaux parmi les élus. Il est important de garder des liens avec les élus des communes voisines tout au long du mandat. Et de garder un état d'esprit ouvert pour poser des questions de novice, quitte à remettre en cause des fonctionnements existants inadaptés. Quand on identifie un problème dans un fonctionnement d'équipe, mieux vaut le régler tout de suite.



Droits et devoirs des élus

Droits d'information et d'expression

Tout conseiller municipal, doit être informé des affaires de la commune faisant l'objet d'une délibération et a le droit de s'exprimer, au cours des débats et de proposer des amendements. Il doit être présent aux réunions, respecter la confidentialité des dossiers et faire primer l'intérêt général par rapport à tout intérêt particulier.

Droits de la minorité

- Communes de plus de 3 500 habitants : les conseillers minoritaires peuvent disposer du prêt d'un local commun.
- Un espace est réservé à l'opposition dans les bulletins d'information générale.

Responsabilités

Dans le cadre de leur fonction, les élus peuvent engager leur responsabilité ou celle de leur collectivité : responsabilité civile ou administrative, pénale, comptable et financière, politique...

Une fiche plus complète est disponible sur le site de l'Arice concernant l'aménagement des temps, les garanties professionnelles notamment.



La responsabilité de l'élu est engagée dans les « gros » et « petits » dossiers qui concernent la commune.

Jerôme Fouquet

Les conseils de l'Arice

>> Être élu de la minorité

À l'issue des élections municipales, un candidat peut se retrouver dans la « minorité ». Se pose alors la question de son rôle d'élu face à la « majorité » et aux attentes de la population.

Élu au suffrage universel, au même titre que ses collègues, il est légitime qu'il accède aux dossiers de la commune pour pouvoir en rendre compte auprès de la population.

Participer le plus largement possible aux commissions municipales. Elles permettent de prendre connaissance progressivement de l'élaboration et du cheminement des dossiers, bien avant que ceux-ci n'arrivent à la séance du conseil municipal, pour délibération.

Demander un droit de réponse ou une tribune sur le bulletin municipal pour faire connaître son point de vue et se faire reconnaître de la population.

Se former : les rouages de l'action municipale sont parfois très complexes, surtout lors d'un premier mandat. Le devoir de formation devient donc un impératif lorsqu'on est minoritaire.

Être minoritaire ne veut pas dire être un opposant systématique, bien au contraire c'est par la connaissance des dossiers et par une large ouverture d'esprit que l'élu minoritaire est apprécié et respecté.

PAROLES D'ÉLUS



Sandrine Legrain, ancienne conseillère municipale à Pancé (35).

À quoi sert le conseiller municipal ?

Il a le rôle important de participer au débat. Même s'il a parfois le sentiment de ne pas servir à grand-chose, car il ne travaille pas forcément sur un projet concret. Le conseiller pose des questions et contrôle l'action de l'exécutif. Pourquoi n'est-ce pas toujours facile de trouver sa place ?

Les dossiers sont de plus en plus techniques et complexes. Quand on est conseiller bénévole et actif par ailleurs, certains sujets peuvent paraître lointains. On peut se former, même si l'on n'est pas acteur principal d'un dossier. Dès le départ il faut être lucide sur les forces politiques. À ce propos, l'Arice propose une formation sur les droits des élus minoritaires.



Michel Couturier, ancien conseiller municipal délégué à Pluneret (56).

Comment avez-vous trouvé votre place au sein du conseil municipal ?

La mise en place de l'agenda 21. Ce dossier est très riche et transversal : on touche au social, à l'environnemental, à l'économique. On a d'abord sensibilisé la population, via des ateliers d'information. Grâce à Internet, on les a ensuite mobilisés pour qu'ils intègrent des ateliers participatifs. Grâce à un questionnaire, on a établi un diagnostic de terrain, puis un plan d'une centaine d'actions concrètes et très satisfaisantes : pour le développement des filières courtes, on a organisé un marché hebdomadaire. Les prestataires de la cantine de l'école fournissent désormais deux repas bio et locaux par mois. On a organisé des sorties de sensibilisation à l'environnement, et développé les chantiers de jeunes sur le territoire.

>POUR ALLER PLUS LOIN...

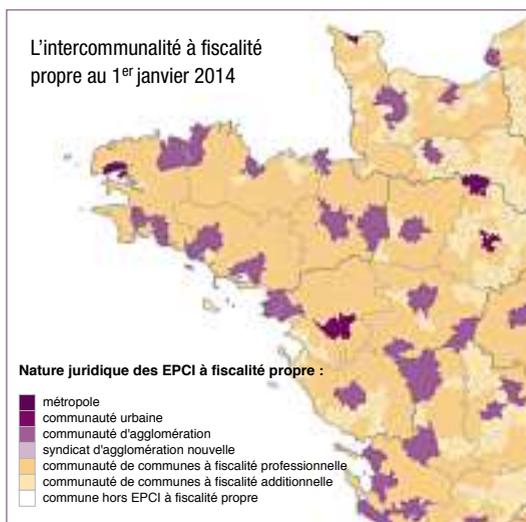
- www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/democratie-locale/quel-est-role-du-conseil-municipal.html
- www.collectivites-locales.gouv.fr/democratie-locale
- Voir les règles de fonctionnement du conseil municipal et le statut de l'élu local

L'intercommunalité, une vieille histoire

L'intérêt d'une action intercommunale est reconnu, dès 1890, avec la création du syndicat intercommunal à vocation unique (Sivu). Ce processus s'intensifie avec la création des districts et des syndicats intercommunaux à vocation multiple (Sivom) en 1959 et des communautés urbaines en 1966. Ces groupements intercommunaux n'engendrent, le plus souvent, qu'une intercommunalité d'équipement.

Il faut attendre les années 1990 pour que l'intercommunalité prenne une plus grande ampleur et soit le support à un réel projet de territoire. Le mouvement intercommunal prend un tournant décisif avec la loi de décentralisation du 6 février 1992, qui crée les communautés de communes. Ces structures ont la particularité d'avoir des compétences obligatoires, une fiscalité propre et donc un accès aux dotations de l'État, comme les communautés urbaines.

Le 12 juillet 1999, avec la loi dite « Chevènement », les pays et les communautés d'agglomération sont créés, complétant les formes de groupements intercommunaux à disposition des territoires. La récente loi du 27 janvier 2014 va affirmer le rôle des métropoles.



> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

Intercommunalité : enjeux, cadres, place de l' élu.

■ *L'intercommunalité 2014 : 3 minutes pour comprendre.*
Éditions AdCF, 2014.

■ *Intercommunalité : mode d'emploi.*
Éditions AdCF, 2014

■ www.adcf.org
Assemblée des communautés de France (AdCF)

■ www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/

Les conseils de l'Aric

>> Les relations entre communes et communauté

Les obligations réglementaires sont peu nombreuses et de portée réduite. Le président de la communauté doit adresser annuellement un rapport d'activité et le compte administratif, qui doivent être communiqués aux conseils municipaux.

Par ailleurs, le président de la communauté peut être entendu par le conseil; consulte les maires à la demande du conseil communautaire ou du tiers des maires des communes membres. Ces dispositions ne sont qu'informatives et ponctuelles. Or la réussite du « bloc communal » (communauté-communes) nécessite une co-construction permanente.

L'intercommunalité ne doit pas apparaître et fonctionner comme une « commune supplémentaire », gestionnaire des compétences transfé-

rées, mais comme la « commune des communes », partenaire à part entière des élus et des agents communaux de l'ensemble du territoire.

En tant qu'animatrice du développement, la communauté se doit :

- d'informer et d'échanger régulièrement (assemblées des élus, des secrétaires généraux...);
- de co-construire avec les communes les 3 socles du développement local :

- La détermination progressive des compétences et de l'intérêt intercommunal, laquelle peut amener à réfléchir aux moyens humains du bloc communal.
- Le projet de territoire.
- Le pacte financier.

Et enfin elle doit assurer le suivi et l'évaluation de la démarche.

PAROLES D'ÉLUS



Paul Pabœuf,
ancien président de la communauté de communes du pays de Questembert (56).

Quelle est l'histoire de votre communauté de communes ?

Lorsque la communauté de communes a été créée en 1997, elle rassemblait six communes. Aujourd'hui elle en compte treize. La difficulté est de les faire marcher ensemble, alors que certaines ont écrit le projet de territoire et que d'autres l'ont seulement amendé. Les actions concrètes de ce projet « économie/écologie » rassemblent et construisent une culture commune : on a réalisé une nouvelle piscine, elle a une chaudière à bois, approvisionnée localement. Concernant les déchets, on a mis en place une redevance incitative : les gens paient selon la quantité de déchets qu'ils produisent. Cela a fortement réduit le volume d'ordures ménagères.



Michelle Clouet,
ancienne présidente de la communauté de communes du pays de La Roche-aux-Fées (35).

Comment impliquer les élus des communes au projet communautaire ?

Nous avons mis en place des comités consultatifs et des réunions d'information où tous les élus sont associés, qu'ils soient conseillers communautaires ou non. Les élus communautaires se sont déplacés dans chaque commune, lors d'un déjeuner, pour que celle-ci se présente. Pour ces élus, nous avons organisé des formations décentralisées sur notre secteur. J'ai proposé d'assister à un conseil municipal dans chaque commune, sur invitation. Il est important que les nouveaux élus comprennent que l'intérêt communautaire n'est pas la somme de tous les intérêts communaux, mais sa synthèse.

Les compétences intercommunales

Les communautés de communes ont des compétences obligatoires, optionnelles et facultatives qu'elles peuvent faire évoluer. Deux compétences sont obligatoires pour les communautés de communes : les actions de développement économique et l'aménagement de l'espace. Elles doivent aussi exercer au moins trois compétences optionnelles parmi six domaines prédéfinis par la loi. La communauté peut également choisir des compétences facultatives qu'elle définit elle-même, en accord avec les communes membres. D'autres règles s'appliquent pour les autres EPCI (Établissement public de coopération

intercommunale).

L'intérêt communautaire est la ligne de partage, au sein d'une compétence, entre les domaines d'action transférés à la communauté et ceux qui demeurent au niveau des communes. Cet intérêt communautaire doit être voté à la majorité des deux tiers des membres du conseil communautaire. Un lien peut être établi entre le niveau d'intégration de la communauté, en matière de compétences exercées, et le niveau des dotations versées par l'État. Avec la prise en compte du coefficient de mutualisation, instauré par la loi Mapam en 2014, ce lien sera encore plus fort.



Le transport collectif peut-être de la compétence des communautés.

Vincent Mouchel

Les champs d'intervention des communautés

Communautés des communes

Compétences obligatoires

- Développement économique : zones d'activité économique et actions de développement économique.
- Aménagement de l'espace.

Compétences optionnelles (1 à choisir parmi les 6 suivantes) :

- Protection et mise en valeur de l'environnement ; Politique du logement et du cadre de vie ; Voirie ; Équipements culturels et sportifs, équipements de l'enseignement préélémentaire et élémentaire ; Action sociale ; Assainissement.

Compétences facultatives définies par les communes membres.

Communauté d'agglomération

Compétences obligatoires

- Développement économique : zones d'activité économique et actions de développement économique.
- Aménagement de l'espace commu-

nautaire : schéma de cohérence territoriale, zones d'aménagement concerté, organisation des transports urbains.

- Équilibre social de l'habitat : programme local de l'habitat, politique du logement.
- Politique de la ville : dispositifs de développement urbain, de développement local et d'insertion économique et sociale, dispositifs locaux de prévention de la délinquance.

Compétences optionnelles (3 à choisir parmi les 6 suivantes) :

- Voirie et parcs de stationnement ; Assainissement. Eau. Environnement : déchets, lutte contre la pollution de l'air et les nuisances sonores, maîtrise de la demande d'énergie. Équipements culturels et sportifs ; Action sociale d'intérêt communautaire.

Compétences facultatives définies par les communes membres.

Compétences pouvant être déléguées par le département :

À la demande de la communauté d'agglomération, celle-ci peut exercer pour le compte du département, différentes compétences en matière d'action sociale.

Source : ADCF.

PAROLES D'ÉLUS



Françoise Gatel, présidente de la communauté de communes de Châteaugiron (35) à la date de parution.



Pierre Changeur, adjoint dans la communauté de communes de Mauron (56) à la date de parution.



Franck Pichon, ancien maire de Plomelin et vice-président de Quimper communauté (29) à la date de parution.

Comment s'est construit le projet de communauté de communes ?

Le contexte de frugalité budgétaire nous oblige à mutualiser : le projet de territoire devient important. Pour le construire, nous avons organisé des réunions thématiques réunissant au même moment tous les élus de toutes les communes. Nous avons associé les habitants via des questionnaires et des réunions. Puis, de la même manière, les associations et les entreprises. Cela nous a pris un an. Parallèlement, un organisme extérieur a fait un diagnostic du territoire, soulignant nos forces et nos faiblesses, ainsi qu'une étude prospective financière. Nous avons abouti à 53 actions et mesures que nous évaluons : qu'a-t-on fait ? Pas fait ? Pourquoi ?

Comment choisir les compétences communautaires ?

Il s'agit de donner la garantie d'une réponse satisfaisante et durable pour les préoccupations majeures de la population sur de larges domaines comme l'emploi, la santé, l'enseignement ou la mobilité. On s'interroge sur les besoins des habitants, puis on fait l'inventaire des réponses dans la communauté de communes.

Comment s'articulent-elles entre communes et intercommunalité ?

L'articulation se fait par le biais des élus communautaires. Le piège serait de favoriser sa propre commune : il faut plutôt élever le niveau des discussions pour une meilleure prise en compte des besoins.

Pourquoi transférer la compétence « urbanisme » au niveau communautaire ?

Nous avons choisi de développer l'urbanisme communautaire : l'assistance à maîtrise d'ouvrage, mais aussi la construction d'un PLU intercommunautaire. Cela nous permet de poser vraiment la question : que veut-on faire ensemble à l'échelle d'un bassin de vie ? Ce PLU génère des craintes : certaines communes ont peur d'être dessaisies. Des réunions et des retours d'expérience d'autres communautés les rassurent. Et cela nous permet de remettre l'administré et ce qu'il vit au centre du débat : un citoyen dort dans une commune, mais souvent, il travaille et a des loisirs dans d'autres. Maintenant, tous les grands dossiers se placent à l'échelle intercommunale.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

■ *Élus communautaires (tome 1) Premiers repères sur l'intercommunalité.*

■ *Élus communautaires (tome 2) Exercer son mandat.* Éditions AdCF, 2014.

■ www.collectivites-locales.gouv.fr/intercommunalite-1

■ www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=zonages/intercommunalite.htm

■ www.collectivites-locales.gouv.fr/etudes-et-statistiques-locales

■ Banatic.interieur.gouv.fr Base nationale sur l'intercommunalité.

L'intercommunalité est en évolution permanente

Il existe différents types d'Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Un tableau exhaustif des structures existantes ne peut se résumer en quelques lignes. Il faut repérer les plus importantes : les communautés de communes pour le milieu rural et les villes moyennes ; les communautés d'agglomération pour les espaces urbains de plus de 50 000 habitants qui ont plus de compétences obligatoires et notamment celle du transport ; les communautés urbaines, pour certains espaces urbains plus peuplés ou plus intégrés... Et demain les métropoles dont Nantes, Brest, Rennes, Rouen, qui vont modifier les relations avec l'État, le département, la région et les espaces périphériques.



Désormais toutes les communes sont en voie de rattachement à une intercommunalité.

Vincent Mouchel

Nombre d'EPCI à fiscalité propre au 1^{er} janvier 2014



Nombre de groupements - France (hors Mayotte)

Situation au 1 ^{er} janvier	2012	2014
EPCI à fiscalité propre		
Métropole	1	1
Communauté urbaine	15	15
Communauté d'agglomération	202	222
Communauté de communes	2 358	1 903
Syndicat d'agglomération nouvelle	5	4
Total des EPCI à fiscalité propre	2 581	2 145
Nombre total de communes	35 305	36 614
Population totale regroupée en millions d'habitants	59,3	62,6
Syndicats		
SIVU / SIVOM	11 529	10 212
Syndicat mixte	3 257	3 187
Pôle métropolitain	1	9
Total des syndicats	14 787	13 408

Source : DGCL

Effectifs régionaux d'ECPI à fiscalité propre

Région	Total 2012	dont CC	dont CA	Total 2014	dont CC	dont CA	2014/2012
Bretagne	118	107	10	102	91	10	-14%
Basse-Normandie	128	123	3	93	88	3	-27%
Haute-Normandie	71	65	6	69	63	6	-3%
Pays de la Loire	131	122	7	124	115	7	-5%
Effectif total	2 581	2 358	202	2 145	1 903	222	-17%

Source : DGCL

PAROLE D'ÉLU



Jean-Luc Bléher, maire de Guer (56).

Quelle taille pour une intercommunalité efficace ?

Je suis partisan d'une intercommunalité élargie, en agrégeant plusieurs communautés de communes. En milieu rural, il faut être nombreux pour exister : l'union fait la force. L'intérêt est notamment de mutualiser les moyens, par exemple en matière de transports ou d'équipement public. Une seule communauté de communes ne pourra plus assumer toute seule ce genre de dépenses. Les intercommunalités élargies bénéficient par ailleurs d'une force d'ingénierie plus importante, qui sera par exemple appréciable quand, bientôt, ce sera aux collectivités et non plus à l'État d'attribuer les permis de construire. Il me semble enfin que les grandes intercommunalités sont plus lisibles pour les citoyens.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- www.collectivites-locales.gouv.fr
Études-et-statistiques-locales.
- www.bretagne.pref.gouv.fr
- www.seine-maritime.gouv.fr
Actualités/La-prefecture-de-region-Haute-Normandie
- www.basse-normandie.pref.gouv.fr/ (en rénovation)
- www.pays-de-la-loire.pref.gouv.fr

- Les évolutions institutionnelles : conséquences juridiques, patrimoniales, budgétaires, comptables et fiscales
- www.collectivites-locales.gouv.fr/
Onglets structures territoriales - intercommunalité

- Études AdCF
www.adcf.org (Onglets Publications - Etudes).

- Études AMF
www.amf.asso.fr (Onglets Dossiers- Coopération intercommunale).

Les conseils de l'Aric

>>Changer d'intercommunalité

Les commissions départementales de coopération intercommunale (CDCI) ont rendu leur verdict. Certaines communes, en changeant d'intercommunalité, vont devoir abandonner un projet communautaire pour en épouser un autre.

Il s'agit, pour les communautés d'accueil, d'instaurer, avec les nouveaux membres, un climat de confiance et de transparence entre les élus, mais

aussi, entre les agents transférés. On pourra, par exemple, organiser une cérémonie d'accueil, remettre des documents pédagogiques et organiser des visites sur le nouveau territoire. Il s'agit, pour les communes qui arrivent, de s'impliquer dans les instances communautaires, notamment les commissions où le travail d'élaboration des projets s'effectue. D'ailleurs, des élus municipaux qui ne sont pas

conseillers communautaires peuvent être membres de commissions de la communauté.

Il est parfois difficile de faire le deuil d'un ancien pacte mais il est stimulant de se projeter dans un nouveau projet communautaire. Cette évolution doit être intégrée, d'autant plus que les périmètres pertinents seront régulièrement réétudiés au sein des CDCI.

Partager l'information avec les élus municipaux

Faire redescendre des informations ou des décisions prises en conseil communautaire à la commune adhérente est souvent difficile. Cette transmission n'est pas toujours efficace et peut paraître frustrante pour certains élus municipaux.

Pour y remédier, il convient de mettre en place une méthode de compte-rendu ou de partage de l'information, systématique et organisée à l'avance. En clair, à chaque conseil municipal, prévoir un temps de 10 ou 15 minutes, réservé aux questions communautaires. Dans l'idéal, il faudrait permettre au conseiller communautaire présent de faire un point sur les informations importantes. Il ne s'agit pas de l'inscrire à l'ordre du jour, mais de l'ajouter en questions diverses, ou de créer une rubrique finale qui pourrait s'appeler « informations communautaires ».

Si cet effort n'est pas fait, on peut assister, au fil du mandat, à une coupure entre les élus municipaux et les élus communautaires. Ce manque d'information peut être une cause de décrochage pour certains élus communaux ne se sentant pas, ou peu, concernés par les questions communautaires et, par conséquent d'un « repli » communal et des réticences à l'égard de l'intercommunalité.

L'idéal est de choisir un élu qui centralise les informations pour les restituer au conseil municipal.



PAROLES D'ÉLUS



Marc Dalberto,
ancien vice-président de Vannes agglo (56).

Quel est le rôle du délégué communautaire ?

Il est double. Celui-ci doit à la fois représenter sa commune au sein de la communauté, mais aussi incarner l'ensemble de la collectivité. Pour ne pas devenir schizophrène, il faut bien intégrer les valeurs communes qui ont conduit à la création de la communauté. Ces valeurs doivent être clairement explicitées. Le délégué communautaire doit par ailleurs informer la commune de ce qui se passe dans l'agglomération, car les conseils municipaux ont toujours tendance à prioriser un dossier local. À Vannes agglomération, des délégués suppléants permettent d'alléger la tâche des élus communautaires en participant à des commissions, car ceux-ci risquent vraiment la surcharge de travail.



Jean-Pascal Guillouët,
ancien président de la communauté de communes du Mené (22).

Quelle place peut prendre l'intercommunalité au sein du conseil municipal ?

Dans notre petite intercommunalité d'environ 6 000 habitants, les liens entre communes et communauté sont forts, car proportionnellement, beaucoup de délégués des conseils municipaux siègent à l'intercommunalité. Ils participent quasiment tous au travail des commissions de l'intercommunalité. Par ailleurs, les bulletins municipaux rendent compte de ce qui s'est passé en conseil communautaire. Ces « essentiels », rédigés par l'intercommunalité, permettent d'informer habitants et élus. Et une fois par an, l'intercommunalité a l'obligation de soumettre son rapport d'activité à l'approbation de chaque conseil municipal des communautés de l'intercommunalité.



Marc Cozilis,
ancien maire de Queven et ancien vice-président de Lorient agglomération (56).

Quelles relations entre élus et techniciens de l'intercommunalité ?

La difficulté, c'est que le personnel intercommunal est géographiquement éloigné des élus. Les techniciens sont pourtant indispensables aux élus, car ils les aident à prendre connaissance de toutes les dimensions des dossiers intercommunaux, qui sont souvent complexes. Les élus doivent s'appuyer sur les techniciens, chargés de mission et bureaux d'études, pour mieux prendre en compte les aspects financiers ou environnementaux d'un dossier par exemple. Attention à bien ajuster les calendriers des uns et des autres : les techniciens ne travaillent pas le week-end. Il est par ailleurs bon qu'un élu s'entoure d'autres élus d'expérience.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- *Représenter l'intercommunalité, Enjeux et pratiques de la communication des communautés.* Éditions AdCF. Septembre 2013.
www.adcf.org/files/ADCF-EtudeComm-130913-WEB.pdf.
- *Guide du président de l'intercommunalité 2014 - AMF*
- *Les relations entre communes et communautés, entre continuités et ruptures.* Décembre 2013. Éditions AdCF.
- *Ressources humaines. Le point de vue des agents sur l'évolution de leur cadre professionnel en communauté.* Juillet 2012. Éditions AdCF.
www.adcf.org/files/ADCF-EtudeRHIntegration-120705-HD.pdf

La mutualisation, c'est quoi ?

Elle consiste à mettre en commun des ressources, des moyens humains et/ou matériels entre collectivités. L'objectif est que l'utilisateur bénéficie d'un meilleur service pour un coût optimisé. Elle prend différentes formes, du partage de services au transfert d'une nouvelle compétence à la communauté.

Une mutualisation réussie repose nécessairement sur l'engagement des élus dans la démarche. Il s'agit d'associer les agents à la mise en place des nouveaux services, en allant à leur rencontre afin de lever les doutes sur leur situation personnelle, à propos de laquelle la loi prévoit plusieurs garanties. Les CDG (Centre de gestion) et le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) peuvent apporter des réponses et des conseils, sous formes de missions temporaires ou de services plus spécialisés.

La loi du 16 décembre 2010 fixe un rendez-vous obligatoire en 2015, date à laquelle un schéma de mutualisation des services entre la communauté et ses communes membres devra être élaboré. Il est déjà possible de s'engager dans cette démarche. L'anticipation et le respect des différents étapes sont des gages de réussite.



Les conseils de l'Aric

>> Les réalités de terrain : des syndicats de proximité

Si une compétence n'est pas exercée par la communauté et dépasse le cadre communal, créer un syndicat avec les communes voisines peut être la solution. Que faut-il pour mener une politique, par exemple celle de l'enfance-jeunesse, au sein d'un syndicat intercommunal ?

- Avoir une volonté forte de travailler ensemble.
- Favoriser une logique de territoire, de déplacement de la population et écrire un projet politique sur les valeurs communes, les objectifs à atteindre, les moyens humains, techniques.
- Réaliser un diagnostic.
- Réfléchir aux compétences qu'on exercera : faut-il financer les équipes

jeunes ? Prendre en charge tous les jeunes ? Choisir la forme juridique la mieux adaptée au projet : syndicat ? Centre social ? CIAS (Centre intercommunal d'action sociale) ?

- Pour que l'intérêt général prédomine, il est préférable de répartir les participations des collectivités au syndicat non pas au nombre d'enfants ou de jeunes aidés, mais selon la population des communes
- Travailler sur des projets fédérateurs. Garder le lien avec les associations locales, mettre en œuvre une logique d'équité en termes d'animations sur l'ensemble des communes.
- Informer, expliquer les actions du syndicat au sein des conseils municipaux.

>> Des professionnels des ressources humaines pour vous aider

Les Centres de gestion (CDG) et le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) sont des outils au service de l'intercommunalité et de la mutualisation.

Lors de la mise en œuvre des opérations de mutualisation, considérer que le dispositif statutaire réglera tous les problèmes est un raisonnement un peu court qui peut causer bien des désagréments. Il faut au contraire, très en amont, associer les personnels à leur propre projet. Sans leur participation active, c'est toute la dynamique de l'intercommunalité qui peut être remise en cause.

Dans cette démarche délicate, une assistance extérieure peut apporter un précieux concours.

Ainsi les CDG pourront accompagner

les collectivités dans :

- La mise en place d'une méthodologie de travail.
- La réalisation d'état des lieux et de diagnostics organisationnels.
- L'examen des situations statutaires et des modalités de mutualisation.
- L'élaboration de conseils dans le management, les relations sociales, la circulation de l'information.

La formation constitue également une démarche incontournable et le CNFPT est le partenaire naturel à ce niveau. Cet établissement met à disposition des collectivités son expérience et son expertise. Ainsi il propose des actions de formation thématiques.

N'hésitez pas à les contacter !

PAROLES D'ÉLUS



Bernadette Abiven, adjointe au maire de Brest, vice-présidente de Brest métropole (29) à la date de parution.

Jusqu'où peut aller la mutualisation entre une ville et une intercommunalité ?

Depuis 2001, nous avons une gestion mutualisée entre la ville de Brest et Brest métropole océane. Nous disposons de plusieurs pôles qui comprennent, chacun, un service communautaire, un service ville et un service commun aux deux entités. En 2008, a été instituée une gestion unifiée du personnel : tous les agents de Brest sont employés par Brest métropole océane. Plus de doublon de cabinet ou de DRH. Les communes de la communauté urbaine n'ont pas fait ce choix, craignant peut-être d'être dépossédées de la gestion du personnel. Mais on avance ensemble sur des thématiques qui font consensus : la formation ou la prévention des risques psychosociaux, par exemple.



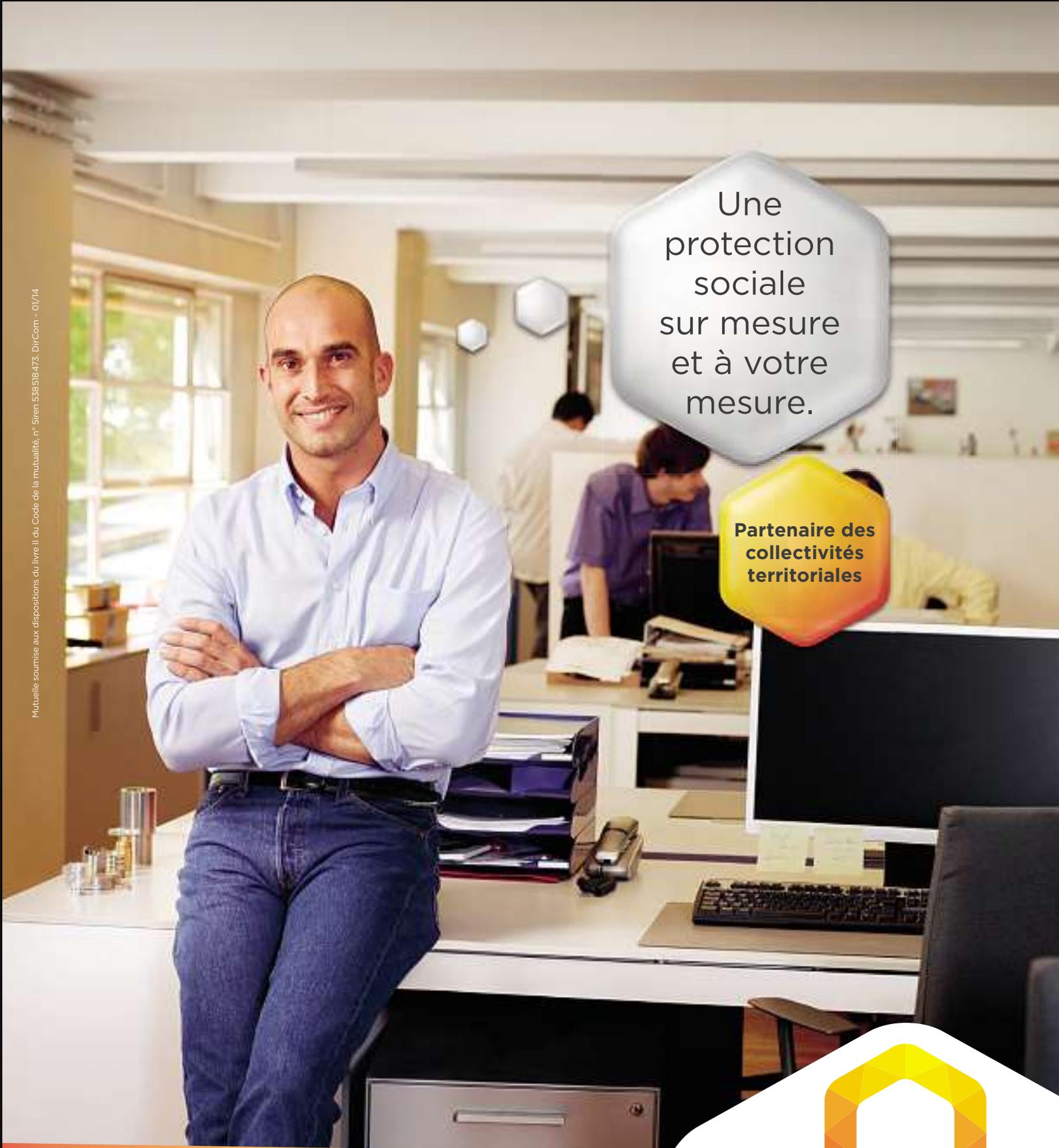
Nicolas Morvan, ancien président de la communauté de communes du pays de Quimperlér (Cocopaq) (29).

Quelles mutualisations ont été effectuées au sein de Cocopaq ?

La formation des fonctionnaires territoriaux, d'abord. C'est Cocopaq qui s'occupe de lancer tous les marchés. Résultat : des agents de nombreuses communes ont été en formation, y compris en local, alors qu'ils n'y allaient pas avant. Nous avons aussi mutualisé la formation des élus. Ponctuellement, on a mutualisé des commandes publiques ou le renouvellement du parc informatique dans les médiathèques. Mais il faut ensuite trouver des lieux de débat démocratique pour faire vivre la mutualisation. Il manque des conseillers communautaires délégués rémunérés.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- Atelier - 24^e convention de l'AdCF : Les schémas de mutualisation en mode pratique. 04/10/2013. www.adcf.org/files/Conv2013_atelier_mutualisation.pdf
- Ressources humaines - Repères, références et tendances statistiques. Juin 2013. AdCF / CNFPT. www.adcf.org/files/adcf-cnfpt-etude-RHeffectifs-juin-2013.pdf
- Ressources humaines - La mutualisation des services : un enjeu d'intégration intercommunale, études de cas Mai 2011. AdCF / INET. www.adcf.org/files/ADCF-EtudeRH-110422-Vdef.pdf
- Sites départementaux des CDG : retrouvez les missions d'accompagnement à l'intercommunalité.



Une protection sociale sur mesure et à votre mesure.

Partenaire des collectivités territoriales

Mutuella soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, n° Siren 538518473, DirCom - 01/14

Santé • Prévoyance • Épargne-retraite



LABEL D'EXCELLENCE ATTRIBUÉ PAR DES EXPERTS INDÉPENDANTS AUX MEILLEURS CONTRATS D'ASSURANCE.



Harmonie mutuelle

En harmonie avec votre santé

Harmonie Mutuelle, 1^{re} mutuelle santé de France, propose des solutions adaptées aux collectivités territoriales.

harmonie-mutuelle.fr

Les grands principes budgétaires

Le vote du budget permet de traduire financièrement des choix politiques. Il est régi par des principes essentiels à sa bonne compréhension et doit obéir aux règles traditionnelles de finances publiques.

Équilibre. Les budgets locaux doivent obligatoirement être votés en équilibre. Un emprunt ne peut pas être remboursé par un autre emprunt.

Unité budgétaire. Toutes les recettes et dépenses doivent être retracées dans un document unique.

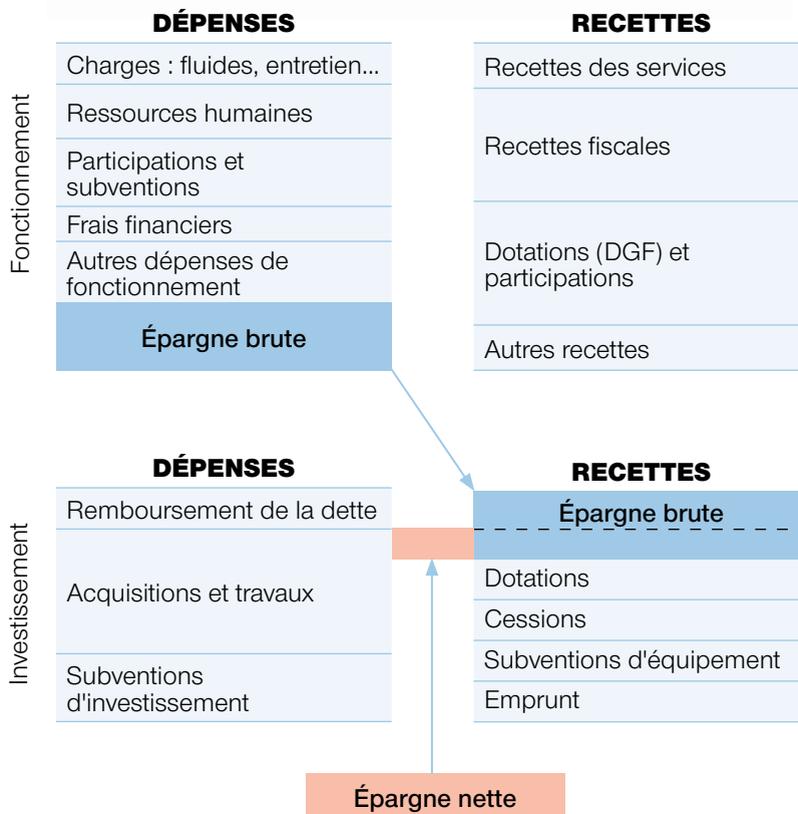
Universalité. L'ensemble des dépenses et des recettes de la collectivité sont totalisées, sans affectation des unes aux autres.

Annualité. L'exercice budgétaire doit correspondre à une année civile.

Spécialité. Les dépenses et les recettes ne sont autorisées que pour un objet particulier.

Sincérité. L'ensemble des charges et des produits prévus doivent être évalués de façon sincère.

Séparation de l'ordonnateur et du comptable. Le maire, en tant qu'ordonnateur, ne peut pas manier directement des fonds publics. Cette fonction revient au comptable public, qui vérifie la régularité et la possibilité budgétaire de l'opération.



> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- S'initier aux finances locales.

■ *Finances locales.* Éditeur : LexisNexis, Collection «Les Fondamentaux».

■ *Le budget communal.* Édition Pédagogiche.

■ *Guide de l' élu délégué au budget.* Territorial éditions, Dossier d'experts.

■ *Budget des communes et des EPCI 2013.* Éditions Berger-Levrault.

■ www.collectivites-locales.gouv.fr (rubrique finances locales).

Les conseils de l'Aric

>> Le budget doit exprimer une vision stratégique

À la technicité des débats vient s'ajouter un nouvel impératif : le contexte actuel de restriction budgétaire.

Des choix à faire. Il conduit aussi à chercher avec les services communaux les économies à réaliser. Les élections municipales permettent à de nouveaux projets d'émerger. Ils peuvent déclencher de nouvelles dynamiques, mais leur coût et le montage du projet doivent être bien évalués, avec un souci d'économie.

Du contrôle budgétaire au contrôle de gestion. L'analyse de la santé fi-

nançière d'une commune doit surtout être perçue par les élus comme un outil de management, déclenchant une dynamique collective :

- De réflexion sur la structuration des coûts.
 - D'élaboration d'outils de gestion efficaces.
 - Et d'outils d'évaluation afin de garantir l'efficacité des dépenses locales.
- Il convient donc de faire preuve d'une capacité d'adaptation et de déterminer une stratégie financière qui soit en adéquation avec le projet politique et les contraintes budgétaires exogènes.

PAROLES D'ÉLUS



Michèle Moisan, maire de Fréhel (22).

Comment reprendre une commune qui a des problèmes financiers ?

En début de mandat, avec une adjointe aux finances très compétente, on a décortiqué tous les budgets pour comprendre d'où venaient les problèmes. On s'est rendu compte que tous les lotissements étaient en déficit. Un terrain avait pu être acheté à 21 € le m², alors que nous en avons ensuite acheté à 2,50 € le m². On a fait des basculements d'opérations pour éponger le déficit. Aucune dépense n'a été engagée sans un bon de commande du maire. On n'a effectué aucun investissement avant l'année dernière et on a réécrit toutes les fiches de poste, pour que la gestion du personnel soit optimisée. Au cours du mandat, on a ainsi réduit l'endettement de près de 2 millions d'euros.



Philippe Caffin, ancien maire de Bruz (35).

Comment faire un état des lieux pour connaître ses marges de manœuvre financières et prévoir les investissements ?

Parti sur la base de la confiance, je n'ai pas commandé d'audit financier à mon arrivée. Mon équipe et moi-même connaissons bien les marges de manœuvre serrées de la commune. Cependant nous avons très vite constaté que la dette était plus importante qu'elle n'y paraissait. Nous nous sommes appuyés sur les services financiers de la commune qui nous ont alertés sur le volume des investissements prévus. Nous avons dû revoir ce prévisionnel à la baisse. La réalité de la situation financière s'est révélée plus complexe qu'elle n'y paraissait.

Budget : qui fait quoi et quand ?

Les acteurs. Avec l'aide des maires-adjoints et des services communaux, le maire prépare le budget. Dans les deux mois précédents, un débat d'orientation budgétaire (Dob) doit avoir lieu dans les communes de plus de 3500 habitants. Pour les autres communes, ce dernier n'est pas obligatoire mais souhaitable. Ce projet est ensuite proposé au vote du conseil municipal qui est libre de le modifier.

En matière de contrôle, le budget primitif de la commune est transmis au préfet, au plus tard quinze jours après le délai limite fixé pour son adoption. À défaut de transmission, le préfet saisit la Chambre régionale des comptes.

Les différents documents budgétaires et leur calendrier. Le budget primitif rassemble l'ensemble des dépenses et recettes prévisionnelles de la commune. Il doit être voté au plus tard le 15 avril (et avant le 30 avril pour les années électorales).

Les documents d'ajustement. Les décisions modificatives autorisent de nouvelles dépenses et recettes jusqu'au terme de l'exercice auquel elles s'appliquent.

Les comptes de résultat. Le compte de gestion du trésorier et le compte administratif du maire sont établis après la clôture de l'exercice et doivent être conformes. Ils sont votés par le conseil municipal au plus tard le 30 juin de l'année suivante.



Le budget primitif doit être voté au plus tard le 15 avril, ou avant le 30 les années électorales.

Calendrier des documents budgétaires

Année N	Mars	Vote du budget primitif et des budgets annexes de l'année
	Juin	Vote du compte administratif et du compte de gestion de l'année précédente
Année N+1	Janvier	Vote de la dernière décision modificative de l'année

Les conseils de l'Arlic

>> Le budget, outil de pilotage politique

Au lendemain des élections, il est nécessaire de prendre connaissance des marges de manœuvre et d'évaluer les conséquences budgétaires de la réalisation du programme électoral.

Apprécier les marges de manœuvre. Analyser les finances des années précédentes pour connaître les tendances ; calculer l'évolution de la capacité de désendettement pour prévoir les emprunts possibles, ainsi que la capacité d'autofinancement ; connaître le produit des recettes fiscales directes et indirectes et celui des tarifs.

Traduire le programme municipal dans le budget. Intégrer des règles de prudence sur l'évolution des dotations et des subventions perçues ; réaliser une prospective globale en fonctionnement et investissement pour fixer des priorités ; mettre en place ou actualiser une comptabilité analytique pour ajuster au fil de l'eau les coûts de revient et les tarifs.

Les élus doivent se former aux enjeux de l'analyse financière pluriannuelle de leur collectivité. Ils peuvent s'appuyer sur le responsable administratif des finances et le trésorier, et, si nécessaire, se faire assister par un expert.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Arlic

- Programmer vos projets au regard des finances de la commune.
- Analyse financière : outils et enjeux

- *Gestion des collectivités locales et financement des projets territoriaux.* Éditions Lavoisier, 2013.
La prospective financière : élaborer et piloter sa stratégie de moyen terme. Territorial éditions, 2013.

- *Guide du budget.* Guy Boudau, avec le concours des Associations des maires de la région des Pays de la Loire et d'Ille-et-Vilaine, de Mairie 2000 et de la Caisse d'Épargne.

- www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-budgets-collectivites-locales - Le portail de l'économie et des finances.

PAROLES D'ÉLUS



Christine Souef,
directrice des services,
Argentré-du-Plessis (35).



Stéphane Birault,
ancien maire de Meucon (56).

Quel est le rôle des DGS par rapport à la préparation du budget ?

Le directeur général des services a un rôle de manager dans la préparation du budget. En commission, les élus examinent les projets, les demandes des associations et réalisent des arbitrages selon les priorités du mandat et les capacités financières de la commune. Sur la base de ce travail en commission, nous réalisons en interne une première ébauche du budget, en étroite collaboration avec le service comptable. Le document est ensuite soumis à l'ensemble des élus, qui l'examinent à huis clos. Après les réajustements qui peuvent s'avérer nécessaires, le projet de budget est soumis au vote du conseil municipal. En synthèse, on peut dire que le DGS est le chef d'orchestre chargé de mettre en musique les orientations et les décisions des élus.

Entre projets et ressources financières disponibles, quels ajustements les élus doivent-ils faire ?

La phase préliminaire d'étude approfondie d'un projet et de son cahier des charges, me semble primordiale. Il est essentiel de bien cadrer le projet, son objectif au regard de l'intérêt collectif, connaître sa durée par rapport à celle du mandat et les sources de financement disponibles. Une fois le cadre bien posé, l'analyse financière prospective permet de cerner les capacités d'autofinancement de la collectivité. On peut aussi s'interroger sur les outils dont on dispose pour optimiser les subventions et travailler sur une analyse des dépenses. Il s'agit de trouver un juste équilibre entre la recherche de ressources en termes de financement et les marges d'économies potentielles à trouver.

Les impôts locaux et la réforme de la fiscalité locale

Cette réforme se traduit par une modification du pouvoir fiscal des communes en faveur de la fiscalité sur les ménages et au détriment de celle sur l'activité économique.

- Remplacement de la taxe professionnelle par la Contribution économique territoriale (CET), qui revient principalement aux départements.

- Transfert de la part départementale de la taxe d'habitation au profit de l'intercommunalité.

Exemple : la taxe d'habitation d'un contribuable breton

Tableau de calcul de la taxe d'habitation 2019 - DÉTAIL DU CALCUL DES CONTRIBUTIONS

Annotations :

- Taxe spéciale d'équipement** : Financement de l'Établissement public foncier.
- Taxe spéciale d'équipement** : La part précédemment perçue par le département est dorénavant perçue par l'intercommunalité.
- Après la déduction liée aux abattements, on obtient la base nette d'imposition, qui est multipliée par le taux décidé par le conseil municipal.**
- Les collectivités locales ont la capacité de fixer les taux d'imposition des taxes.**

Les conseils de l'Aric

>> Approche pluriannuelle

Nous tendons à passer d'une politique « à la demande » (ou de « guichet ») à une stratégie de contrat pluriannuel (ou de projet).

Les accords financiers pluriannuels au sein de la communauté et avec les communes :

- Besoin de lisibilité et d'un engagement des finances sur plusieurs années pour des investissements importants en ayant une approche pluriannuelle des dépenses et des recettes.

- Définir le niveau de la redistribution financière aux communes (subventions d'équipements, reversement de

fiscalité) dans un cadre global d'équilibre budgétaire intercommunal sur plusieurs années

Les contrats avec le département et la Région :

- Le contrat de territoire : répartition des enveloppes attribuées par le conseil général, entre les actions de fonctionnement et les projets structurants.

- Le contrat de pays : une négociation entre les communautés sur les aides attribuées. Les élus communaux doivent participer aux débats sur ces attributions en ayant une double vision : intercommunale et communale.

>> Quelles ressources pour l'intercommunalité ?

Le pacte financier du bloc local.

Les relations financières entre la commune et la communauté sont de plus en plus importantes. Le pacte financier entre les deux niveaux est essentiel.

Les élus vont débattre du niveau des dotations communautaires :

- Les modalités de calcul et l'évolution de l'attribution de compensation (AC) liée au partage de fiscalité locale et aux charges transférées seront étudiées.

- Le niveau de la dotation facultative de solidarité communautaire (DSC) et ses critères de répartition sera évalué.

La possibilité de fonds de concours pour des projets structurants devient un enjeu.

Les élus devront adapter la fiscalité communale en fonction des compétences exercées par la communauté.

Peu de leviers existent pour les communes sur la fiscalité d'entreprise qui est quasiment « communautarisée » et relativement figée, excepté sur le foncier.

Un débat important sera mené sur la fiscalité communautaire, à partager en fonction des services assumés par la commune et ceux par la communauté. Il s'agit de faire des choix entre la commune et l'intercommunalité pour prioriser, redimensionner, abandonner parfois certains projets afin de permettre l'aboutissement d'autres et maîtriser la pression fiscale.

PAROLE D'ÉLU



Grégoire Super, maire de Locminé (56).

Quels financements croisés pour faire aboutir un projet original tel que Liger ?

Le projet Liger (Locminé innovation gestion des énergies renouvelables) a été initié par la commune de Locminé et est porté par une société d'économie mixte au sein de laquelle la commune est majoritaire. Son objectif est de produire de l'électricité et de la chaleur « vertes », du biocarburant et des biofertilisants. En termes de financements, nous avons donc sollicité en priorité l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) via le fonds chaleur et le fonds déchets, qui a attribué 3,4 M€ au projet, sur un coût total de 14 M€. Un financement moteur derrière lequel a suivi celui du département du Morbihan (1,2 M€), de l'agence régionale de l'Eau, de l'Europe via le pays de Pontivy et le fonds européen Feder. Ce fut également un levier pour s'assurer une part du financement par des emprunts bancaires.

la fiscalité locale

Principales taxes		Communes	EPCI à fiscalité propre	Département	Région
Taxe d'habitation		X	X		
Taxe foncière sur les propriétés bâties		X	X	X	
Taxe foncière sur les propriétés non bâties		X	X		
Contribution économique territoriale (CET)	Cotisation foncière des entreprises	X ⁽¹⁾	X		
	Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises CVAE	X ⁽¹⁾	X	X	X

⁽¹⁾ Une partie de cette cotisation est reversée aux communes.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- S'initier aux finances et à la fiscalité intercommunales.
- Comprendre les finances et la fiscalité intercommunales.

■ *Gestion financière des collectivités locales*. Éditions Le Moniteur.

■ *Coopération Intercommunale* Partie 1 : Bilan et droit. Partie 2 : Les différents régimes fiscaux. Partie 3 : Les dotations de l'État : DGF et DETR. Fiches pédagogiques de Mairie-Conseils, 2013, www.mairieconseils.net

■ www.impots.gouv.fr (rubrique collectivités locales).

Les marchés publics : principes et acteurs de la commande publique

Le choix des prestataires d'un marché public n'est pas laissé totalement au bon vouloir des collectivités. Il est soumis aux règles de mise en concurrence, définies par le code des marchés publics. La procédure doit respecter trois grands principes : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Les procédures à respecter diffèrent en fonction des montants hors taxe engagés pour l'achat public et de l'objet du marché (fourniture, service, travaux). Elles sont plus ou moins contraignantes en termes de transparence et de négociation, selon les seuils de prix.

Rôle de chacun des acteurs

- La commune est maître d'ouvrage d'un projet.

- La commission d'appel d'offres (CAO) contrôle les candidatures des entreprises.

- Le maître d'œuvre (architecte ou bureau d'études) est chargé de l'étude du projet et de la coordination du chantier. Il est à l'interface entre le client et les entreprises qui exécutent les travaux.

Les besoins que la commune veut satisfaire doivent nécessairement être définis à l'avance, en mettant dans la balance les objectifs à atteindre et les moyens d'y parvenir. L'assistance à maîtrise d'ouvrage permet de définir les implications financières, techniques et managériales du projet.

Une mauvaise définition des besoins en amont de la procédure est source de surcoûts bien souvent très élevés.



Les conseils de l'Aric

>> Comment choisir les meilleurs prestataires ?

Les marchés publics font peur par les risques encourus et la lourdeur des procédures. Et pourtant, leurs principes fondamentaux sont au service des acheteurs.

L'établissement d'un cahier des charges clair et précis permet de procéder à des choix justes.

La concurrence entre les prestataires permet de choisir le « mieux-disant » et pas le « moins-disant ».

L'égalité de traitement des candidats nécessite des règles du jeu claires et une réalisation de la prestation dans un climat serein.

La transparence des procédures doit justifier la dépense et le choix du gagnant de la consultation.

À ne pas respecter ces principes, on risque :

- Une annulation du marché.
- Des condamnations pénales et civiles des élus.
- Un discrédit sur la probité des élus et une source d'inéligibilité.

Il est préférable d'adopter un règlement intérieur de l'achat public, qui s'appuie sur les règles du code, pour se sécuriser et bien acheter. Il détermine le rôle des élus et des agents durant toutes les étapes, de l'analyse du besoin d'achat jusqu'à la réalisation de la prestation.

PAROLES D'ÉLUS



Louis Dubreil,
maire de Saint-Brice-en-Coglès (35).

La méconnaissance des procédures peut coûter cher à un élu : sur quoi faut-il être vigilant ?

En commission d'appel d'offres, il est important de rester ferme sur la méthodologie et intransigeant sur le cahier des charges, selon les termes prévus par le code des marchés publics. Le cahier des charges définit des critères précis auxquels les entreprises postulantes doivent répondre le mieux possible. Les dossiers des postulants sont étudiés, notés et classés en groupe de travail, dans la plus grande transparence possible. Les entreprises retenues doivent être celles qui répondent le plus précisément aux différents critères, définis par le cahier des charges. Le choix de la commission doit être incontestable car aujourd'hui, dans une grande majorité des cas, les entreprises non retenues demandent un argumentaire de choix.



David Le Sollic,
maire de Gourin (56).

Contraintes des marchés publics et marges de manœuvre des élus ?

Les nouvelles directives européennes vont répondre, espérons-le, aux inquiétudes des élus face aux procédures d'attribution des marchés publics. Car aujourd'hui les élus doivent faire face à une évolution constante des textes.

Autrefois, des représentants de la DGCCRF (Direction générale de la consommation, de la concurrence et de la répression des fraudes) étaient présents lors des commissions d'appels d'offres. Ce n'est plus le cas.

De plus, les entreprises non retenues exigent, la plupart du temps, des argumentaires précis sur l'attribution du marché. Cet ensemble d'éléments les place dans une insécurité juridique importante. Les élus ont donc assez peu de marge de manœuvre. Le mieux-disant se transforme bien souvent en moins-disant.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

Formations Aric

- La mise en œuvre et la conduite d'une opération communale dans le respect du code des marchés publics.
- Comprendre le code des marchés publics pour en faire un outil d'achat public efficace.

- *Vade-mecum des marchés publics*. Édition La documentation française.
- *Abécédaire des marchés publics*. Territorial éditions, Dossier d'experts.
- *Comprendre simplement les marchés publics*, Le Moniteur, Collectif Groupe Moniteur.

- www.economie.gouv.fr/daj/marches-publics
Ministère de l'Économie et des Finances.

- www.boamp.fr - Bulletin officiel des annonces des marchés publics.

PLU et PLUi : des outils au service du développement

L'aménagement du territoire d'une commune et son développement sont organisés à travers le **Plan local d'urbanisme (PLU)**. Il est encore possible, mais pas souhaitable, pour les petites communes de réglementer leur urbanisme par une carte communale ou de rester sous l'égide du Règlement national d'urbanisme. Le PLU est réalisé dans une démarche prospective pour assurer un développement cohérent du territoire.

Depuis Grenelle II, en 2010, l'élaboration du PLU doit davantage s'inscrire dans un **objectif de développement durable**. Ainsi, il nécessite d'être compatible avec le Schéma de cohérence territoriale (Scot) et le Programme local de l'habitat (PLH) et de prendre en compte, entre autres, les trames vertes et bleues. Depuis 2011, les PLU intercommunaux sont expérimentés. Ce transfert de compétences a été prévu par le législateur pour mettre en cohérence des politiques d'urbanisme à l'échelle intercommunale.

La loi Alur du 24 mars 2014 continue à apporter de nouvelles précisions dans le domaine de l'urbanisme et du logement.



PAROLES D'ÉLUS



Chrystèle Bertrand,
adjointe à l'urbanisme
et aux sports. Iffendic (35).

Quel est le rôle de l'adjoint à l'urbanisme dans une commune de plus de 4 000 habitants?

En lien avec la population, les aménageurs publics et privés, l'adjoint à l'urbanisme a pour mission d'étudier les projets de construction et de rénovation sur la commune, au regard du Plan local d'urbanisme (PLU). Son rôle consiste aussi à engager des études de projet afin de mener des opérations d'aménagement et de construction, en cohésion avec les attentes et les besoins du territoire. Il est également chargé de suivre l'évolution des documents d'urbanisme. Au cours d'un mandat, le plan local d'urbanisme peut être révisé ou modifié, en fonction de l'évolution des contextes. À mon sens, ce travail est nécessaire durant un mandat pour revoir le développement urbain de la commune.



Christian Urvoy,
maire de Binic (22).

Comment articuler le PLU et le Schéma de cohérence territoriale (Scot)?

Le Plan local d'urbanisme (PLU) et le Schéma de cohérence territoriale (Scot) sont deux documents de nature différente. Les PLU locaux sont des documents opérationnels, prescriptifs et opposables aux tiers. Ils définissent le projet global des communes en matière de développement urbanistique.

Le Scot est un document d'orientation, élaboré et approuvé par les élus du territoire. Il conditionne néanmoins le contenu du PLU, qui lui, a une force réglementaire. Ainsi, lorsqu'une commune du pays de Saint-Brieuc comme Binic révisé son PLU, elle va faire en sorte de suivre les préconisations du Scot, en matière d'économie de foncier et va trouver des terrains constructibles pour limiter l'étalement urbain, tout en favorisant la densification urbaine.

Les conseils de l'Aric

>> Les autorisations d'urbanisme

En ce domaine les règles évoluent très rapidement. Il faut donc toujours s'assurer auprès des services de la collectivité de la dernière réglementation en vigueur (les déclarations de travaux, les permis de construire ou les certificats d'urbanisme, les permis d'aménager). Lors des changements de municipalité, certains administrés peuvent avoir tendance à profiter de l'alternance pour représenter des demandes refusées. Quand un habitant se présente pour un document d'urbanisme, l'élu, aidé des services, doit être attentif à :

- **Vérifier la constructibilité.**

- **Analyser la demande** sous forme de questions/réponses : cette discussion peut permettre d'attirer l'attention du demandeur sur les enjeux fonciers et architecturaux de son projet (optimisation des surfaces, adaptation du logement à la vieillesse, au handicap, économies d'énergie...).

- **Anticiper les questions** du demandeur (connaître les démarches et l'ordre de grandeur des différentes taxes).

À noter que l'État n'assure aujourd'hui qu'un contrôle de légalité. Se pose la question des moyens de l'instruction.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

Formations Aric

- Initiation à l'urbanisme
- Comment réaliser une Zac

- *L'essentiel du droit de l'urbanisme*. Éditions Gualino, collection carré rouge, 2013.
- *Guide de l'élu délégué à l'urbanisme*. Novembre 2012. Territorial éditions.
- *Dossier d'experts. Schéma de cohérence territoriale : contenu, méthode et intérêt*. Mairie-Conseils 2012.
- *Plans locaux d'urbanisme intercommunaux. Retours d'expériences - Des pistes pour demain*. Editeur(s) : Certu, Collection : dossiers Certu.
- *Plans locaux d'urbanisme intercommunaux. Témoignages, enquête et analyse des pratiques communautaires*. AdCF 2013.

- Étude de l'Adcf sur les PLU intercommunaux : www.adcf.org/files/Etude-PLUi-web-2013.pdf
- Guide pour l'élaboration d'un PLU : www.arpe-mip.com/files/GUIDE_PLUI_Octobre2007.pdf

Les outils de la maîtrise foncière

De nombreux outils existent mais le premier d'entre eux est un PLU bien élaboré.

Les principaux outils :

- Déclaration d'utilité publique.
- Zone d'aménagement concerté (Zac).
- Zone d'aménagement différé (Zad).
- Droit de préemption urbain (DPU).
- Expropriation.
- Convention avec la Safer et relation aux domaines.

Les situations particulières :

- Zone littorale.
- Périmètres Bâtiment de France.
- Zone de Protection du Patrimoine Architectural, Urbain et Paysager (ZPPAUP).
- Natura 2000.
- Zone humide.



Des élues en discussion devant la carte de la commune.

Hugues Panon

Autant d'outils difficiles à résumer en quelques lignes, mais qui doivent être compris par les élus. À eux d'apprendre à utiliser ceux qui seront les

plus adaptés à leur territoire et leurs projets.

Formations et échanges d'expériences sont indispensables pour avoir

conscience de la complexité et de la nécessité d'inscrire ces actions dans la durée au-delà du mandat, pour être efficace.

La prise de distance par rapport aux intérêts particuliers et immédiats est essentielle pour réussir dans ce domaine.

PAROLES D'ÉLUS



Daniel Cueff,
maire de Langouët (35),
président de Foncier
de Bretagne.

Quelles sont les missions de l'établissement public foncier ?

L'EPF de Bretagne a été créé en 2009 et est opérationnel depuis 2010. Il est administré par un conseil d'administration de 47 membres (représentants des collectivités territoriales, chambres consulaires, État). L'une de ses principales missions consiste à lutter contre l'artificialisation des terres agricoles. L'EPF travaille avec les communes sur l'acquisition de foncier disponible en cœur de ville et de bourg et ce, afin de lutter contre l'étalement urbain en périphérie et favoriser le renouvellement de la ville sur elle-même. L'autre mission de l'EPF consiste à lutter contre l'augmentation du prix du foncier. L'EPF aide ainsi les communes à acquérir du foncier afin de faciliter notamment les opérations dédiées aux logements sociaux.



Daniel Grignon,
ancien premier adjoint en charge
de l'urbanisme, Josselin (56).

Comment Josselin travaille-t-il avec l'Établissement public foncier pour la densification démographique de son centre bourg ?

La densification urbaine est un réel défi pour une commune comme la nôtre qui possède un vaste patrimoine ancien classé et qui est entourée d'un tissu important de petites communes attractives. Nous avons lancé une première opération avec l'Établissement public foncier de Bretagne, qui porte sur le centre bourg. Nous avons identifié un potentiel important de 200 à 250 parcelles à construire pour favoriser la densification, plutôt que l'étalement urbain sur des terrains en périphérie. Cependant, il est important que les communes alentours mènent le même type d'opérations. Josselin Communauté a mis en place depuis 2006, un Plan local de l'habitat, avec la volonté de favoriser la rénovation du bâti ancien et l'acquisition de terrains en cœur de ville.



Joseph Le Lez,
maire de Breteil (35).

Quelle est la politique foncière de la commune ?

Conserver l'espace agricole et répondre aux besoins de logements sont deux logiques qui entrent en concurrence. Pour limiter l'étalement urbain sur les terrains agricoles, les collectivités essaient d'utiliser les terrains et bâtiments non affectés dans les centres bourgs. C'est la densification urbaine. À Breteil, nous avons engagé un programme avec l'Établissement public foncier de Bretagne (EPF), afin d'acquérir 8 000 m² de terrains en centre bourg. Par ailleurs, nous menons depuis 25 ans une politique de réserve foncière en extension urbaine. Les 15 ha acquis permettent de répondre à la demande de logements neufs pendant huit à dix ans. L'urbanisation peut ainsi se faire de façon régulière, 30 à 35 logements par an, pour un développement maîtrisé.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

» Formations Aric

- Pour agir sur les questions foncières et agricoles.
- Formations en collaboration avec L'EPF.

- Outils de l'action foncière
Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement.
www.cerema.fr/ (rubrique aménagement et urbanisme)

- *Le foncier et l'agriculture, développements récents.*
Insee, revue Économie et Statistique n°444-445, 2012.

- www.foncierdebretagne.fr/
Établissement public foncier de Bretagne.
- www.safer.fr/
Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural.
- www.chambres-agriculture.fr
(thématiques/territoires/foncier-urbanisme/Chambre d'agriculture).
- <http://bretagne.developpement-durable.gouv.fr>
Charte pour une gestion économe du foncier en Bretagne.

Qu'est-ce que le Programme local de l'habitat ?



Le Programme local de l'habitat (PLH) permet de définir les priorités dans ce domaine et de programmer des actions et des investissements en matière de logement. Il est établi pour six ans, généralement à l'initiative d'un EPCI, en association avec l'État et les acteurs locaux. Il doit comporter :

- Le diagnostic, qui est un état des lieux du parc de logements privés et publics existant sur le territoire.
- Les objectifs du PLH. Ils sont d'assurer une offre de logement qui réponde aux besoins de la commune

ou de l'EPCI, de manière qualitative et quantitative, sur tous les types de logement. De plus, les questions de la maîtrise de l'habitat et de la mixité sociale traversent la majorité des PLH.

- Le programme d'actions, qui est établi en fonction des besoins de la commune ou de l'EPCI. Les actions peuvent être très variées, allant d'opérations de renouvellement urbain au soutien aux copropriétés dégradées. Le PLH doit s'inscrire en cohérence avec les autres documents d'urbanisme fondamentaux : Scot et PLU.

Les conseils de l'Aric

>> La densité de l'habitat en débat

L'urbanisation consomme de plus en plus d'espace. Pour limiter ce « grignotage », la question de la densité de l'habitat est devenue cruciale. Il s'agit d'abord de s'occuper des logements existants : lutter contre la vacance par la rénovation (Opah), réhabilitation de friches. Occuper les espaces constructibles disponibles et adopter des formes urbaines adaptées (maisons individuelles groupées ou petits collectifs). Il faut gérer les conséquences du développement de la mobilité et de la décohabitation pour que les constructions soient modulables et adaptables dans le temps. C'est une vraie « révolution culturelle »

pour laquelle les élus ont un rôle à jouer :

- Favoriser la mise en place de transport, d'équipement et de services de proximité. Combiner différentes formes urbaines pour satisfaire toutes les demandes.
- Favoriser la mixité sociale et entre les générations.
- Proposer une offre adaptée aux capacités financières de la population et aux besoins du marché.

Faut-il rappeler que ces choix nécessitent une bonne maîtrise du foncier et une pédagogie efficace auprès des habitants qui voient leur voisinage évoluer ?

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Définir une politique d'habitat : 6 questions essentielles.
- Réussir son programme local de l'habitat.
- Quelle offre sociale dans une politique d'habitat ?

- *Construire une ville participative en 10 questions.* Territorial éditions Dossier expert, janvier 2013.
- *Habitat groupé participatif.* Éditions Ouest-France. www.editionsouestfrance.fr

- www.anil.org/ Agence nationale pour l'information sur le logement.
- www.anah.fr (rubrique l'action territoriale).
- Agence nationale de l'habitat. www.collectivites-locales.gouv.fr/programme-local-lhabitat
- www.outil2amenagement.certu.developpement-durable.gouv.fr

PAROLES D'ÉLUS



Annie Pivette,
ancienne maire
d'Ercé-près-Liffré (35).



Joseph Aulnette,
ancien maire de Rannée, était
en charge du Programme local
de l'habitat à la communauté
de communes de La Roche-
aux-Fées (35).

Quelle mixité sociale et générationnelle en milieu rural et quelle politique de logement social dans une petite commune ?

Une révision du plan local de l'urbanisme (PLU) a été engagée en 2007 afin d'introduire la notion de mixité dans l'habitat. Une parcelle de 4 000 m² a été réservée en cœur de bourg pour un programme associant 50 % de logements sociaux, en accession aidée et en locatif avec un objectif de mixité intergénérationnelle. Cependant les problèmes du financement et de l'accompagnement ont freiné le projet. Dans les bourgs éloignés des centres urbains, il faut convaincre les promoteurs sociaux de la viabilité des opérations. Pour cela, la demande quantitative et qualitative de logements doit être cernée, tout comme l'offre privée. Et ce, afin d'argumenter auprès des acteurs de la promotion sociale et de coller au plus près des besoins présents et futurs des populations.

Quel contenu pour le PLH ?

Notre programme local de l'habitat (PLH) couvre la période 2010-2015. Des axes prioritaires ont été définis : la réduction du nombre de logements vacants, l'amélioration du volet énergétique, une augmentation de l'offre locative sociale, l'anticipation du vieillissement de la population. Notre outil majeur : l'Opération programmée de l'amélioration de l'habitat (Opah) dès juillet 2010. Ce dispositif a permis de réaliser 7 M€ de travaux dont 2,21 M€ de subventions, allouées aux propriétaires et locataires éligibles. La réalisation du PLH a été rendue possible par la mobilisation de la commission intercommunale de l'habitat et au dialogue étroit avec les entreprises du secteur du logement social et les maires des communes concernées.

Que peut faire une collectivité pour le développement durable ?

Adopter une démarche de développement durable ce n'est pas seulement préserver l'existant pour les générations futures mais c'est aussi agir localement dès à présent. Des initiatives sont prises aujourd'hui en ce sens. Les élus peuvent s'en inspirer.

- Choix de construction en fonction de normes environnementales.
- Initiatives concernant le tri des déchets ménagers.
- Campagnes de sensibilisation contre le gaspillage en eau par exemple.
- Développement d'énergies renouvelables.
- Nouveaux modes de déplacements

« doux » (pédibus, vélo...) et covoiturage.

- Favoriser la biodiversité : exemple du fauchage tardif.

Le conseil municipal, peut choisir d'élaborer un diagnostic et mettre en place un Agenda 21 qui s'appuie sur les 3 piliers du développement durable : économique, environnemental et social. Cette démarche peut s'inscrire dans un projet intercommunal. Des organismes de conseils spécialisés peuvent être sollicités. La participation citoyenne est nécessaire à la réussite de cette ambition.



Philippe Renault

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Construire un projet global de développement durable

- *Le maire et son écoquartier*. Éditions Victoire.
- *Ecoquartiers en milieu rural ? Aménager durablement les petites communes*. Éditions du Certu .
- Portail des conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement : www.fncaue.fr
- Portail des Agendas 21 en France. www.agenda21france.org/
- Observatoire national des Agendas 21 et pratiques territoriales du développement durable. <http://observatoire-territoires-durables.org/>
- www.developpement-durable.gouv.fr/ (rubrique ville durable, aménagement et construction durable).
- Volet social des Agendas 21 et compétences des collectivités. www.projetdeterritoire.com/index.php/content/download/18937/305192/file/note-Etd-Volet-Social-Agendas-21.pdf
- Le baromètre du développement durable. www.barometredudeveloppementdurable.org/
- Exemples d'initiatives de communes rurales et urbaines. www.bruded.org/

Les conseils de l'Aric

>> Évaluer : indispensable pour progresser

Bien souvent l'action politique communale ne laisse pas beaucoup de temps pour prendre du recul.

Pourtant, dans une réelle démarche de développement durable, l'évaluation est une étape incontournable.

Les méthodes d'évaluation peuvent souvent aussi être une opportunité pour faire participer des acteurs : les habitants, les agents, les élus, le comité de suivi, etc.

Les outils peuvent aussi être multiples : la grille d'analyse, l'enquête, l'interview, le groupe de travail, la communication dans la presse ou dans un bulletin communal, etc.

L'évaluation peut aussi faire émer-

ger une démarche d'amélioration continue. Cela permet également de rendre compte du travail accompli aux usagers, aux habitants, sans avoir peur de dire la vérité, être transparent et humble. C'est souvent un gage d'une meilleure démocratie !

Vouloir s'engager dans une démarche globale de développement durable sans penser à évaluer, revient au final à ne faire qu'une partie du chemin.

Réussir à mettre en place cette culture d'évaluation reste un pari qui, en tant qu' élu, nous permettra d'être sans aucun doute plus efficaces, plus transparents et plus en lien avec nos concitoyens.

PAROLES D'ÉLUS



Léon Quilleré,
maire de Bieuzy (56).

Comment s'est créé l'éco-quartier Le Méchenec ?

En 2006, alors que nous venions d'adhérer au réseau Bruded, le besoin de créer un nouveau lotissement a émergé avec une orientation vers le développement durable. L'objectif étant de loger les jeunes couples, d'accueillir une nouvelle population. En 2009, la commune a consulté l'atelier d'architecture Aya à Caudan, qui a proposé une organisation des lots et de la voirie. Les travaux de viabilisation ont été réalisés fin 2010. Le projet comprend 20 logements de niveau BBC dont 4 logements sociaux qui seront livrés fin avril par Bretagne Sud-Habitat. Face aux difficultés à commercialiser les lots, le règlement de lotissement va probablement être revu. Sans dénaturer toutefois l'esprit initial du projet.



Joël Labbé,
sénateur et ancien maire de Saint-Nolff (56).

Comment avez-vous élaboré un Agenda 21 ?

Dès 1997, Saint-Nolff a été déclarée « commune du monde, liée à la communauté mondiale ». Ce fut la première ville en Bretagne à s'engager dans une démarche d'Agenda 21 en 2005, déclinaison locale du sommet de Rio de 1992. Dès lors, un diagnostic en termes de développement durable a été engagé, puis un programme de 81 actions, défini lors d'ateliers participatifs (2005-2006). En 2007, l'Agenda 21 de la commune a été reconnu par le ministère du Développement durable. Le programme d'actions a été confié à un comité de pilotage. En 2008, lors des municipales, notre projet politique a complètement intégré celui de l'Agenda 21, que ce soit en matière d'urbanisme, de gestion de la biodiversité, d'éducation...

Conserver, adapter et valoriser son patrimoine

Les collectivités locales détiennent un patrimoine immobilier important. Il s'est accru au fil du temps, notamment dans le cadre des transferts de compétences. Il se caractérise par sa diversité (mairie, cimetière, édifices culturels, écoles, complexes sportifs, voiries, réseaux, réserves foncières...). Il représente une charge récurrente: en dehors des investissements (achat, rénovation...), il faut prendre en compte les charges induites, générées par tel ou tel immeuble (chauffage, électricité, nettoyage...). À côté du vivier d'économies possibles, l'émergence de multiples normes sectorielles (logement, énergie, environnement...), conduit naturellement à placer le patrimoine au cœur de nouvelles exigences de performance. De nouvelles contraintes législatives et réglementaires s'imposent aux collectivités: réglementation relative aux établissements recevant du public; efficacité énergétique ou encore accessibilité des bâtiments. En un mot, il faut professionnaliser la maintenance.



PAROLES D'ÉLUS



Ellie Geffray,
ancien maire d'Éréac
et prêtre (22).

La commune doit-elle racheter tout le patrimoine ?

La modularité me paraît être une solution pragmatique et durable pour conserver les édifices religieux au bénéfice de tous. Il devient nécessaire d'associer les usages culturels et culturels pour pouvoir les conserver et les entretenir.

Nos églises et chapelles sont des bâtiments surdimensionnés. Les travaux de sécurité et d'entretien coûtent chers à la collectivité. Pourquoi ne pas les rénover pour qu'ils puissent accueillir le culte mais aussi des événements : veillées, théâtre, concerts...

Pour les petits travaux de rénovation de certains bâtiments, la commune s'appuie aussi sur les associations de conservation de patrimoine, moyennant une mise à disposition des lieux. Cela crée une dynamique autour d'un partenariat où tout le monde est gagnant !



Henri Ribouchon,
maire de Cruguel (56).

Doit-on restaurer ou détruire le petit patrimoine ? Comment impliquer les habitants ?

La communauté de communes de Josselin compte de nombreux éléments de petit patrimoine que nous nous attachons à conserver. Il s'agit principalement de croix, de calvaires, de lavoirs, de fours, des traces du passé rural qui, à mon sens, doivent continuer à vivre. Certaines communes ont confié leur gestion à des associations culturelles qui se chargent de leur rénovation. Ces projets portés par des bénévoles se révèlent très fédérateurs, créent une dynamique citoyenne et contribuent à revitaliser les petits bourgs. Cela dit, il est important de garder une vision de territoire à l'échelle de la communauté de communes pour animer ce petit patrimoine lorsqu'il a été restauré. Afin qu'il reste vivant et accessible à tous.

Les conseils de l'Aric

>> Mise en valeur du patrimoine historique

- Dès votre élection, créez une commission Patrimoine, ouverte aux associations locales.
- Faites l'inventaire du patrimoine de votre commune : église, monument aux morts, chapelles, fours, puits, fontaines, moulins, croix, calvaires... réalisez une fiche par site.
- Indiquez l'état de chaque monument, bon état, restauration à prévoir.
- Demandez des devis auprès de professionnels de la restauration, consultez des artisans ou des entreprises expérimentées dans ce genre de travaux.
- À cette étape, vous jugerez qu'il est peut-être utile de vous faire aider par un architecte du patrimoine.
- Les architectes des Bâtiments de

France de chaque département peuvent vous conseiller, ce sont eux qui, au final, donneront un avis favorable à votre projet.

- Soumettez votre dossier au conseil général pour connaître le montant des subventions.
- Si le projet est d'envergure, consultez le conseil régional. Il est également possible d'obtenir des aides de l'Europe.
- Contactez la fondation du Patrimoine qui organisera une souscription visant à collecter des fonds en vue de la restauration envisagée, cette animation citoyenne sensibilise la population.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- Direction régionale des affaires culturelles (rubrique région). www.culturecommunication.gouv.fr/Regions
- Portail Les architectes du Patrimoine. www.architectes-du-patrimoine.org
- Base Mérimée du ministère de la Culture. Recensement du patrimoine monumental et architectural français. www.culture.gouv.fr/culture/inventai/patrimoine/
- Base de données du conseil régional de Bretagne. Inventaire général du patrimoine culturel. <http://patrimoine.region-bretagne.fr/main.xsp>
- Sauvegarder et de valoriser le patrimoine rural non protégé. www.fondation-patrimoine.org
- *La maintenance du patrimoine bâti : optimiser la gestion des bâtiments publics.* Février 2014. Territorial éditions. Dossier d'expert.
- *Le domaine public des collectivités territoriales.* Avril 2014. Territorial éditions. Dossier d'expert.
- *Le domaine privé des collectivités territoriales.* Novembre 2010. Territorial éditions. Dossier d'expert.

Transports : qui tient le volant ?



Thomas Brégandis

Les transports collectifs sont sous la responsabilité d'Autorités organisatrices de transports (AOT). Actuellement, et bien souvent, les trains relèvent de la Région, les liaisons interurbaines des départements et les bus des communautés. Cependant la répartition des compétences, les périmètres de transport, les modes de financement et les responsabilités, procèdent également d'accords locaux.

Par exemple, les communautés ou les syndicats peuvent devenir les interlocuteurs privilégiés à la place des communes.

Pour le transport ferroviaire la commune doit négocier avec la Région et Réseau ferré de France.

L'organisation des transports scolaires est débattue au sein du conseil général en lien avec le schéma départemental routier.

On peut aussi, par exemple, développer le transport en milieu rural ou à la demande, en complément des bus urbains. Favoriser le covoiturage permet de diminuer la charge sur les transports collectifs et réduire l'écart entre les territoires.

Il s'agit donc de se repérer parmi tous les acteurs du transport avant de prendre des initiatives nouvelles pour qu'elles soient complémentaires.

Les conseils de l'Aric

>> Du bon usage de la voirie

Ce domaine communal ou intercommunal est très consommateur de crédits. L'élu responsable de la voirie et des travaux ne peut satisfaire toutes les demandes des administrés.

En matière de voirie :

- Hiérarchiser les besoins et les planifier : il ne faut pas confondre sécurité et confort sur la route. Certaines voies principales et les abords du bourg devront être fauchés 3 fois par an tandis que les routes de campagne une seule fois.

- Valider la planification par l'ensemble des élus, ils seront aux premières loges pour l'expliquer aux administrés.

- Améliorer la sécurité en utilisant des outils (comptages routiers) en mutua-

lisant par exemple les achats à plusieurs communes

- Le défaut d'entretien des voiries engage la responsabilité de la commune. Il faut en permanence surveiller et entretenir la voirie, notamment en cas d'intempéries (salage en hiver et signalisation temporaire).

- Prévoir un plan de prévention et d'action avec les équipes d'entretien : astreinte du personnel d'intervention, moyens techniques à mobiliser.

- Gérer le Plan d'accessibilité voirie et équipements (Pave).

La voirie n'est pas seulement une infrastructure de transport mais aussi un outil vital pour l'économie et le lien social.

PAROLES D'ÉLUS



Yvon Mellet,
maire de Teillay, président de la communauté de communes du pays de Moyenne Vilaine et du Semnon (35) à la date de parution.

La communauté a mis en place un transport collectif à la demande : comment est-il organisé ?

Notre territoire rassemble 16 communes. Nous avons mis en place six lignes dites de rabattement qui transportent les usagers depuis les différentes communes, vers la gare SNCF la plus proche ou un arrêt des lignes interurbaines. Ce système de navettes vers le train ou le car permet de rejoindre notamment l'axe interurbain Rennes-Nantes. En complément, le transport à la demande fonctionne les mercredi, jeudi, samedi et relie les petites communes au bourg centre. Le coût de l'ensemble s'élève à 35 000 € par an. Pour l'usager, le prix du voyage avec les lignes de rabattement s'élève à 2 €. Le démarrage s'est fait en douceur. Nous avons encore une marge de manœuvre financière pour poursuivre le déploiement.



Franck Guillouzouic,
ancien adjoint au développement durable et solidaire à Questembert (56).

Pourquoi la commune a-t-elle mis en place un système d'autostop participatif et de covoiturage ?

L'autostop participatif « Quest'en pouce » a été mis en place en 2012 pour faciliter les échanges entre le centre-ville, le quartier Bel-Air et la gare SNCF, éloignée de quatre kilomètres. En 2009, la mise en service de navettes reliant Bel-Air et ses 1 000 habitants à la gare, s'était avérée peu concluante avec un coût trop élevé. « Quest'en pouce » propose une alternative avec un autostop sécurisé. Les arrêts sont signalisés. Les automobilistes et les piétons participants doivent s'inscrire en mairie. Pour l'heure, « Quest'en pouce » rassemble une soixantaine d'usagers. Ce n'est pas une réponse unique à la question des déplacements. Un système de prêt de véhicules pour faciliter l'accès à l'emploi est en cours de réflexion.



Emmanuel Rousseau

Loïc Cauret,
maire de Lamballe (22).

Comment établir une continuité des modes de déplacement ?

En 2006-2007, le transport à la demande, mis en place en 2001, a explosé. Le système s'avérait inadapté à la taille du territoire,

son coût trop élevé pour la collectivité. De plus, il fallait un moyen de connexion plus direct avec la gare. Nous avons donc mis en place, en complément, des navettes urbaines, à partir de la gare de Lamballe. Baptisé Distribus, ce service à double détente fonctionne toute l'année, avec des lignes urbaines régulières, du lundi au samedi. Distribus irrigue ainsi l'ensemble du territoire de la communauté urbaine. La gare est devenue le pôle central des échanges. Aujourd'hui, le système s'est étoffé avec plus de lignes et des arrêts plus nombreux. Nous sommes passés de 22 000 voyages annuels en 2010 à 31 000 en 2013.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Organiser et gérer les travaux de voirie.

■ *Guide juridique de la voirie des collectivités territoriales.* Janvier 2014. Territoriale éditions Dossier expert.

■ Le Maire et les Transports. www.agir-transport.org/actus.php?id=44

■ Compétence voirie: un nouveau guide juridique réalisé par le GART et l'AdCF <http://www.gart.org/> (rubrique publications). Groupement des autorités responsables de transport

■ Concevoir une voirie accessible pour tous.

www.developpement-durable.gouv.fr/Textes-de-referenc-Pr%C3%A9scriptions.html

■ Petits aménagements de sécurité, toutes les fiches de la collection. www.certu.fr (rubrique voirie espaces publics).

Les acteurs du développement économique

Depuis les lois de décentralisation, la compétence de développement économique est essentiellement attribuée à la Région, chef de file.

Le développement économique **fait partie des compétences obligatoires des EPCI à fiscalité propre**, dont le rôle a été reconnu en matière d'aménagement, de gestion et de commercialisation des zones d'activités.

D'autres acteurs interviennent également :

- Les départements.
- Les agences de développement économique.
- Les chambres consulaires

En pratique : les régions prennent en charge les dépenses en faveur de

l'innovation et de l'aide à l'export. Les EPCI (Établissement public de coopération intercommunale) s'impliquent dans l'aménagement des zones d'activités, dans l'animation économique et **les communes continuent à soutenir le commerce de proximité**.

Les aides aux entreprises peuvent prendre la forme d'exonérations, de subventions, de soutien à l'immobilier d'entreprises, de maintien à la création d'emplois... Ce qui représente un enjeu majeur pour la vitalité des territoires.

Par ailleurs, les départements, les communes et leurs groupements peuvent participer au financement de ces aides dans le cadre d'une convention passée avec la région.



Les conseils de l'Aric

>> Outils à disposition des élus communaux et communautaires

Le bloc communes/communauté dispose d'une panoplie d'aides indirectes encadrées par la loi.

Quelques actions possibles :

- Faciliter l'accès des porteurs de projets aux locaux d'activités (pépinières d'entreprises).
- Construire des ateliers relais avec, par exemple, un crédit-bail permettant aux créateurs d'acquies progressivement des locaux d'activités et à la commune de réaliser une « opération blanche » tout en soutenant l'activité.
- Réhabiliter et densifier les parcs d'activités (comme par exemple le dispositif Qualiparc en Bretagne).
- Assurer la disponibilité foncière par des acquisitions destinées à l'accueil

des entreprises et les équipements nécessaires.

- Prévoir les voiries et réseaux divers liés à ces parcs d'activités.
- Accorder des garanties d'emprunt aux entreprises qui les sollicitent.
- Étudier les possibilités d'exonération fiscale.
- Conduire des actions de marketing territorial.
- Contribuer au développement des formations adaptées au tissu économique.

Les élus doivent faire des efforts de communication et d'information auprès des entreprises sur les aides et les dispositifs disponibles.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- *Piloter un contrat de partenariat dans une collectivité territoriale*. Éditions Eyrolles, 2013.
- Favoriser le lien entre production et consommation : de nouvelles voies pour dynamiser l'entrepreneuriat local. www.projetdeterritoire.com (rubrique : nos publications, Notes d'Etd).
- *Le guide permanent du développeur économique*. Octobre 2013. Territorial éditions Dossier expert.
- Jean Ollivro - *La Nouvelle économie des territoires*. Éditions Apogée, 2011.
- www.cci.fr/ Chambre de commerce et d'industrie de France.
- www.datar.gouv.fr/ Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale.
- www.artisanat-commerce-tourisme.gouv.fr/ Le portail de l'artisanat, du commerce et du tourisme.
- www.projetdeterritoire.com/ ETD - centre de ressources du développement territorial.
- www.reseaurural.fr/ Centre de ressources, portail du développement rural. Productions du groupe de travail entrepreneuriat rural.
- www.adcf.org/developpement-economique.html

PAROLES D'ÉLUS



Yves Josse,
maire de Beignon (56).

Comment intégrer le développement durable dans un parc d'activités ?

Le parc du Chênot, 20 ha situés dans la continuité du bourg, se positionne différemment des zones d'activités (ZA) traditionnelles. Cette ZA a été créée sur la base d'un cahier des charges drastique qui allie le développement économique et le respect de l'environnement. Pour cela, le projet répond à des objectifs précis qui intègrent la notion de développement durable : une architecture cohérente avec le bâti existant, une mise en valeur du patrimoine végétal, l'effacement des réseaux, une signalétique adaptée, des liaisons douces... Les entreprises sont sensibles à ce choix durable. Une quinzaine s'est déjà installée à Beignon. Cela représente 700 emplois dans des domaines d'activités diversifiés. La dynamique est lancée.



Michel Morvant,
maire de Plouray (56),
président de la communauté
de communes du pays du Roi
Morvan à la date de parution.

Comment rendre son territoire attractif aux porteurs de projets ?

La communauté de communes a développé un ensemble de dispositifs dédiés aux porteurs de projets. Tout d'abord, deux personnes du service économique sont chargées de l'accueil des personnes et des entreprises. Cela facilite leur démarche d'installation sur le territoire et permet de les orienter vers les bons interlocuteurs (chambres consulaires, département, Région, ...) De plus, nous avons créé une zone d'activités intercommunale afin d'accueillir les entreprises dans des conditions économiques favorables. Un atelier-relais abrite de façon temporaire une entreprise de torréfaction. La communauté de communes intègre dans ses locaux une pépinière d'entreprises (mise à disposition gratuite de bureaux) et soutient le club des chefs entreprises.

Réguler les implantations commerciales

Le commerce est un élément très structurant dans la vie des bourgs, des villes petites ou grandes. Il est indissociable de la notion de centralité.

Deux documents de référence existent :

- **Le document d'aménagement commercial du Scot** ou la **charte d'urbanisme commerciale** fixent un cadre général.
- **Le Schéma d'urbanisme commercial** document d'orientation et de stratégie en application de la charte. Son but est de favoriser l'équilibre entre l'activité commerciale et artisanale, entre les structures de distribution, entre l'espace urbain central et ses franges.

Trois étapes sont nécessaires à sa construction :

- **Le diagnostic** porte sur l'analyse de l'offre marchande du territoire concerné (zone de chalandise).
- **La prospective/stratégie** : identifie les éléments d'évolution du territoire à court et moyen termes.
- **Le plan d'actions** propose les moyens de mise en œuvre de la stratégie retenue (surfaces autorisées, typologies des commerces, localisation...).

Ces outils sont destinés à éviter le développement anarchique du tissu commercial et régulent son activité.



Les conseils de l'Aric

>> Revalorisation des centres bourgs et maintien des commerces de proximité

De nombreuses communes sont concernées par la dévitalisation des centres bourgs/villes du fait notamment du recul du commerce de proximité. Or, celui-ci occupe une place importante dans les économies locales en matière d'animation sociale et d'attractivité des territoires.

L'enjeu mérite une réflexion approfondie préalablement à la mise en place éventuelle d'une politique locale s'appuyant sur les divers fonds de l'État (Fisac, Oparca) et aides des collectivités territoriales.

Pour ce faire, il est opportun de :

- **Conduire cette réflexion à l'échelle de la communauté** et de la zone de chalandise.
- **Y associer les acteurs locaux** : institutionnels (État et Collectivité), professionnels (CCI, Chambre de métiers, unions

commerciales) et organismes de conseil (agence de développement,...).

- **Faire le point sur les sources de financement mobilisables**, sur le cadre légal et les outils réglementaires (sché-

ma d'urbanisme commercial, Scot, PLU...).

Quelque soit le cadre de la démarche, la CCI aura à fournir aux financeurs potentiels, une étude d'opportunité éco-

nomique relative au(x) commerce(s) considéré(s).

Elle est également un partenaire incontournable en matière d'information et de réflexion.

PAROLES D'ÉLUS



Jean-Luc Couellan,
maire de Rouillac (22).

Comment maintenir un commerce de proximité ?

Lorsque les propriétaires du dernier commerce ont annoncé leur départ à la retraite, la commune s'est portée acquéreuse des murs du commerce tout en recherchant un reprenneur potentiel. Des travaux de rénovation ont été financés par la collectivité. Une étude de faisabilité a été conduite. Un commerçant ambulant qui vendait déjà sur la commune, a repris le fonds de commerce de cette épicerie-bar-tabac. Tout s'est déroulé assez vite. Le commerce n'a fermé qu'une quinzaine de jours seulement. Cela aurait été plus compliqué si la collectivité n'avait pas anticipé la reprise. L'investissement reste important (environ 90 000 €) malgré les aides du conseil général du Morbihan, de la région Bretagne et du Fisac (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce).



André Fraval,
maire de Le Trévoux (29).

Comment mobiliser les habitants pour faire vivre les commerces ?

Pour notre commune de 1 600 habitants, il est essentiel de maintenir une surface alimentaire et une boulangerie, notamment pour les personnes qui n'ont pas de moyens de locomotion. Cependant, il faut que ces commerces puissent tenir dans la durée. Les associations locales y font donc leurs achats tout comme la mairie, les écoles, etc. De leur côté, les commerçants jouent le jeu. La qualité du service est là. De plus, ils contribuent à animer la vie locale. L'épicerie café est un lieu de convivialité. Le commerçant est investi en tant que secrétaire du club de foot... Maintenir cet équilibre, c'est aussi empêcher le développement anarchique de surfaces commerciales qui mettent à mal ces commerces de centre bourg.



Daniel Cueff,
maire de Langouët, président de la communauté de communes du Val-d'Ille (35) à la date de parution.

Comment les maires discutent-ils avec les enseignes pour préserver les commerces de centre bourg tout en répondant aux nouvelles demandes des habitants (drive) ?

Pour l'heure, aucun « drive » n'est installé sur la communauté de communes du Val d'Ille. Pour agir, les élus ont deux voies possibles : encadrer le développement des « drives » et autres enseignes de ce type tout en favorisant le commerce de centre bourg. Pour cela, les élus doivent travailler sur un Schéma de cohérence territoriale qui limite la part de foncier dédié aux grandes surfaces. En restreignant le périmètre, on peut ainsi limiter les ambitions que sont les « drives ». Non considérés comme des surfaces commerciales de l'alimentaire, ils échappent à la fiscalité propre appliquée aux commerces classiques.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- « Urbanisme commercial - une implication croissante des communautés mais un cadre juridique à repenser ». Juillet 2012. www.adcf.org-etude
- www.cci.fr - Chambre de commerce et d'industrie de France.
- www.artisanat-commerce-tourisme.gouv.fr/ Le portail de l'artisanat, du commerce et du tourisme. Projets de loi « artisanat, commerce et TPE ». Avril 2014.
- www.insee.fr (thème commerce).
- www.reseaurural.fr
- Fisac - Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services. www.dgcis.gouv.fr/secteurs-professionnels/artisanat/le-fisac

La création de services en milieu rural: un défi collectif

La vie d'une commune, voire sa survie, tient le plus souvent à l'existence de services publics ou de commerces sur son territoire. Il conviendra de mesurer les besoins de la population en la consultant. La faisabilité devra ensuite être étudiée. Pour le candidat à l'implantation la même démarche devra être entreprise.

Une expertise externe sera le plus souvent nécessaire. Pour les petites communes le soutien de la structure intercommunale sera le bienvenu, d'autant que la réflexion engagée pourra bénéficier à l'ensemble du territoire communautaire.

En matière de services publics, on se souviendra que la «mairie» est le premier d'entre eux et que par le biais de conventionnements avec les services de l'État ou autres structures, des relais peuvent être mis en place (ex : La Poste).

Pour le candidat à l'implantation d'un commerce, d'une activité artisanale ou commerciale le projet devra être attentivement examiné avec la collaboration des établissements consulaires. La population devra aussi « jouer le jeu », en consommant localement, dans son propre intérêt.

Les conseils de l'Aric

>> L'accès aux soins : un enjeu pour tous

La démographie des professions de santé, la modification des aspirations des jeunes praticiens entraînent des évolutions significatives de l'organisation et de la répartition des professionnels de santé sur le territoire.

Ces évolutions posent des difficultés d'accès aux soins pour les populations et poussent les communes et les intercommunalités à être de plus en plus actives dans le champ de la santé. L'enjeu est de pérenniser un accès aux soins de proximité et de qualité pour tous.

Les pôles et maisons de santé pluridisciplinaires sont une réponse à cette problématique. Ce mode d'organisation répond aux difficultés des

professionnels de santé en exercice, favorise l'accueil et le maintien de nouveaux professionnels de santé sur le territoire et permet de développer de nouvelles modalités de prises en charge de la population.

Il s'agit de projets structurants qui demandent une énergie partagée entre les élus et les professionnels de santé libéraux.

Excepté la médecine de prévention, « en jachère », ces projets peuvent s'intégrer à des plans locaux de santé qui s'intéressent à tous les autres domaines du secteur de la santé et peuvent aboutir à une contractualisation entre l'Agence régionale de santé et la collectivité.



Le maintien de services dans les petites communes est l'affaire de tous. La population et les élus ont chacun leur rôle à jouer.

David Adémas

PAROLES D'ÉLUS



Daniel Lorcy,
ancien maire de l'île d'Arz (56).

Comment avez-vous réussi à maintenir l'école sur l'île ?

Maintenir une école passe par l'accueil de jeunes couples et donc la création de logements adaptés à des ménages à revenus moyens voire modestes. Sur l'île d'Arz, le prix du foncier est très élevé, il faut pouvoir proposer une alternative à ces jeunes. Il y a deux ans, nous avons accueilli un couple d'éleveurs, puis un couple de maraîchers. Nous voudrions également favoriser l'installation d'un paludier. Ces familles, qui se sont agrandies, souhaitent aujourd'hui vivre en maison. Nous avons donc engagé une démarche pour leur faciliter l'accès à des parcelles à un prix accessible. En contrepartie, ces familles s'engagent à vivre sur l'île durant plusieurs années. Notre école compte actuellement 12 élèves. Dix-sept sont attendus à la rentrée prochaine.



Maurice Offret,
maire de Cavan, président de la communauté de communes du Centre Trégor (22) à la date de parution.

Qu'est-ce qu'une maison de service public ?

En 2007, la communauté de communes du Centre Trégor a créé une Maison du développement située à Cavan, le bourg le plus important de l'intercommunalité qui regroupe 9 communes. Il s'agissait au départ de regrouper l'ensemble des services à la personne. Le besoin d'élargir à d'autres partenaires s'est fait sentir en 2009, et grâce à des aides publiques de la région Bretagne et de l'Europe, un poste a été créé. Ce relais d'informations et d'orientation regroupe désormais l'ensemble des services publics dans le domaine de la jeunesse, de l'aménagement, du développement économique, des services à la personne, de l'emploi, etc. Cette initiative a permis de proposer de nouveaux services comme le transport à la demande ou le portage de repas.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Organisation de la santé : quel rôle pour les collectivités ?

■ *Services au public. Quel diagnostic territorial pour quelle stratégie locale ?* Novembre 2013, Source ETD. www.projetdeterritoire.com/publications/guide.

- Portail de l'Agence régionale de la Santé. www.ars.sante.fr
- Réseau santé et territoire. www.sante-territoire.fr
- Pacte Territoire Santé du Ministère de la Santé. www.sante.gouv.fr/pacte-territoire-sante.html
- www.reseaurural.fr - Centre de ressources portail du développement rural. Productions du groupe de travail Services en milieu rural.
- www.senat.fr - Questions orales sans débat Numéro 12685 publié au JO Sénat du 24/03/2011 : « Avenir des services publics en milieu rural ».
- www.datar.gouv.fr/charte-pour-lesservices-oublics-enmilieurrural (2006).
- www.installation-campagne.fr
- www.senat.fr - « Difficulté de recrutement des médecins de prévention », numéro 14505 publiée au JO du Sénat du 03/11/2011.

L'agriculture au cœur de l'économie locale

Pour le Grand-Ouest, l'agriculture est un secteur prédominant et un vrai défi pour les collectivités en matière de gestion des sols, de coexistence des activités et de conflit d'usage.

Des chiffres qui peuvent vous inciter à prendre connaissance des données relatives à votre territoire. Consultez votre Chambre d'agriculture départementale.



	Surface totale de la région en milliers d'ha en 2012	Part de la superficie agricole utilisée des exploitations en % de la surface totale	Nombre total d'exploitations agricoles en 2010	Exploitations agricoles de moins de 20 ha en 2010	Exploitations agricoles de moins de 100 ha ou plus en 2010
Bretagne	2 751	60%	34 447	33 %	11 %
Basse-Normandie	1 774	68%	23 885	46 %	18 %
Pays de la Loire	3 240	65%	34 344	32 %	21 %

Source : Insee.

Les conseils de l'Aric

>> La gestion des échanges parcellaires

En raison d'un étalement urbain grandissant, les exploitants agricoles ont perdu des terres proches du siège d'exploitation et ont dû en racheter ou en louer d'autres afin de récupérer leur surface ou de s'agrandir. Ils sont alors contraints de traverser les bourgs pour aller cultiver leurs champs. L'échange parcellaire, permet d'améliorer la structuration des exploitations.

Encadrés techniquement et juridiquement par les Chambres d'agriculture

départementales, cet échange volontaire de terres peut être réalisé, entre deux ou plusieurs agriculteurs, qu'ils soient propriétaires ou locataires.

L'intérêt est :

- pour la commune : regrouper le parcellaire améliore les conditions de sécurité routière et réduit la détérioration de la voirie. En encourageant sa mise en œuvre sur leur territoire, les élus favorisent un partage plus harmonieux de l'espace rural.

- pour les agriculteurs : en rapprochant des terres de leur siège d'exploitation, ils vont accentuer leur efficacité économique : baisse du temps de travail, diminution de la consommation de carburant. De plus, ils pourront emmener plus souvent leurs vaches à pâturer, et donc avoir moins besoin de cultiver du maïs pour les nourrir.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

Des produits bio et locaux en restauration scolaire c'est possible !

- www.chambres-agriculture.fr
- www.safer.fr - Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural.
- www.projetdeterritoire.com - ETD - Centre de ressources du développement territorial.
- www.unadel.asso.fr - Réseau associatif des acteurs et des structures du développement local, dans sa dimension participative et partenariale.
- www.reseaurural.fr - Centre de ressources portail du développement rural.
- www.agriculture.gouv.fr/lagriculture-biologique
- www.interbiobretagne.asso.fr Association interprofessionnelle de la filière agrobiologique bretonne

Bio et marchés publics

Depuis le Grenelle de l'environnement lancé en 2007, les collectivités locales sont devenues actrices du développement des produits bio dans la restauration collective.

Tout en respectant les principes fondamentaux de la commande publique, en ne favorisant pas abusivement la proximité, le code prend en compte de nouvelles notions :

- le développement durable
- des critères de performance environnementale
- les circuits courts

Les acheteurs peuvent rédiger dans le cahier des charges :

- des capacités techniques (écolabel ou équivalent) dans le domaine environnemental
- des normes spécifiques sur les pro-

duits : calibrage, poids, fraîcheur, goût, etc.

- des lots pour des produits exclusivement biologiques

Au moment de la sélection des offres, les acheteurs peuvent :

- réaliser des tests de goût
- noter plus fortement les critères environnementaux que celui du prix

Les collectivités ont désormais des moyens juridiques de participer à l'objectif national de 20 % de produits bio dans la restauration collective. Proche de 2 %, il y a encore du chemin à faire !

Le programme « Ambition bio 2017 » favorisera des mesures d'accompagnement et la formation des acheteurs sur ce sujet est fondamentale.

PAROLES D'ÉLUS



Mickaëlle Piel, adjointe à Guer (56).

Comment approvisionner les cantines avec les circuits courts ?

Au moment du renouvellement du marché, une attention particulière est portée à la rédaction du cahier des charges. Nous avons mis l'accent sur la qualité des aliments, l'introduction d'aliments et l'éducation au goût et aux saveurs. Des délais courts sont demandés entre la cueillette et la livraison pour garantir un maximum de fraîcheur. Nous avons mis en place une commission menus, constituée d'élus, de la responsable des affaires scolaires, du représentant la société de restauration, de parents d'élèves et d'instituteurs. Une fois par trimestre, nous faisons le point et apportons des suggestions pour améliorer le déroulement des repas en respectant l'incontournable équilibre alimentaire.



Joseph Ménard, maire d'Ossé (35).

Quels outils sont à la disposition des élus pour maintenir les parcelles agricoles ?

La ligne LGV traversant la commune, les exploitations agricoles allaient se trouver couper en deux. Un constat partagé par toute commune située le long du tracé. En lien avec la chambre d'agriculture, nous avons mis en place des mesures de réaménagement foncier afin que cet ouvrage structurant impacte le moins possible le territoire et les activités agricoles. En amont et avec la Safer, des réserves foncières ont été constituées. Des échanges parcellaires ont été réalisés dès 2007 par les communes volontaires, afin de maintenir l'équilibre dans une zone d'élevage complexe et éviter que les entreprises agricoles ne soient morcelées. Ce dispositif très novateur a permis de consolider les exploitations pour l'avenir.

Action touristique : suivez le guide

Le tourisme s'intègre de plus en plus dans un projet de territoire. Chaque commune doit avoir à cœur de s'inscrire dans cette globalité pour valoriser ses atouts et répondre à la demande des visiteurs d'un jour, d'un week-end ou plus.

Elle doit s'entourer de professionnels compétents. Dans cette optique, des rapprochements de structures deviennent indispensables.

Le pays touristique a un rôle de réflexion et d'appui au développement, nécessaire à un accueil de qualité pour les institutions et les professionnels.

Les offices de tourisme doivent faire connaître et valoriser les nombreux atouts que possèdent nos territoires. Leur travail est de donner l'envie de venir et de revenir. En mettant en commun des moyens, les compétences devraient augmenter et répondre plus largement à la demande. Sachant que les touristes utilisent de plus en plus le numérique et cherchent le meilleur rapport qualité/prix.

En tant qu'élu, chacun aura la volonté de collaborer à une mise en synergie des acteurs. Que ce soit au niveau communal ou intercommunal, voire à l'échelle d'un pays ou d'une destination. Le tout autour d'une ville centre, en lien avec les départements ou la Région.



Les conseils de l'Aric

>> Identité, petite cité de caractère, village étape, labels

Villes d'art et d'histoire, petites cités de caractère, villes et villages fleuris, villages étapes... de nombreux labels touristiques classent les communes de France en fonction de critères bien spécifiques. Mais quel est l'impact réel d'un label sur l'attractivité d'une commune ?

Avant de penser à l'obtention d'un label pour leur commune et d'éventuelles retombées économiques, les élus doivent avoir pour projet de mettre en avant ses atouts. Chercher à « obtenir un label pour un label », n'a pas de sens en soi. L'enjeu est donc de savoir mettre en avant ses points forts : patrimoine historique, cœur de

bourg remarquable, situation géographique avantageuse, espaces naturels protégés...

Les labels sont alors un moyen efficace pour valoriser le territoire, booster l'attractivité de la cité, accroître une notoriété. Une commune labellisée verra automatiquement sa visibilité s'accroître : parution dans des guides touristiques, sur des sites internet spécialisés. Ils permettront également d'attirer un plus grand nombre de visiteurs, grâce à la pose de panneaux indicateurs sur les routes à grande circulation, ou à l'entrée de l'agglomération.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- *Guide de l'élu délégué au tourisme*. Mai 2014. Éditions Territorial.
- www.artisanat-commerce-tourisme.gouv.fr
Le portail de l'artisanat, du commerce et du tourisme.
- www.dgcis.gouv.fr/tourisme/tourisme-et-usage-des-tic.
Tourisme et usage des TIC.
- www.collectivites-locales.gouv.fr/communes-touristiques-et-stations-classees-0 - Le portail de l'Etat au service des collectivités.
- www.frpatb.net
Fédération régionale des pays touristiques de Bretagne

PAROLES D'ÉLUS



Patricia Cousin, maire de Pleumeleuc (35).

Vos actions en faveur du tourisme et des nouvelles technologies ?

Les deux sont indispensables pour rendre visible un territoire et faciliter les réservations en ligne : 40 % des touristes préparent leur séjour par internet en utilisant smartphones et tablettes. L'accueil physique est complémentaire.

Nous avons donc mis en place des bornes tactiles à Bédée et près du lac de Trémelin. On y trouve toute l'information touristique du pays. On peut découvrir, grâce à un GPS disponible à l'office, un circuit de visite guidée de l'ancienne cité médiévale de Montfort et un circuit de découverte du site de Boutavent. L'application est téléchargeable sur un smartphone.

Nous développons aussi le géocaching (course au trésor numérique) et une visite en canoë kayak.



Raymond Peres, ancien maire de La Forêt-Fouesnant (29).

Comment gérer l'afflux de population en saison ?

Notre commune est depuis 2012 une station « classée de tourisme ». Elle a obtenu trois fleurs. Elle compte 3 430 habitants mais on passe à près de 20 000 habitants durant l'été ! Nous avons dû adapter les infrastructures. Pour la sécurité, un poste de secours est installé en complément de la brigade nautique. Des pompiers du Sdis (Service départemental d'incendie et de secours) assurent une permanence sur la plage. Des apports d'eau potable complémentaires peuvent se faire grâce aux communes voisines. La station d'épuration a été redimensionnée. Un nettoyage régulier de la plage est assuré et le sable tamisé plusieurs fois par semaine. Le service technique est à pied d'œuvre, nous avons des astreintes et... je ne prends pas de vacances !

L'action sociale locale : qui fait quoi ?

À côté du département, qui a une compétence générale en matière sociale (Allocation personnalisée d'autonomie ; Revenu de solidarité active...), la commune exerce les **compétences obligatoires** dévolues au CCAS. Elle peut aussi développer une **action sociale facultative**, sous forme d'équipements ou de services. Cette aide peut donc prendre des formes très différentes selon les communes.

- **Centre communal d'action sociale.** Le CCAS est l'outil principal de l'action sociale communale. Il s'agit d'un établissement public administratif qui possède son propre conseil d'administration, composé à parité d'élus et de membres de la société civile.

- Une commune peut aussi décider de transférer, totalement ou partiellement la compétence « action sociale » à l'intercommunalité. Est créé alors un **Centre intercommunal d'action sociale (CIAS)**.

Les associations locales jouent également un rôle fondamental dans l'action sociale. C'est le cas par exemple des associations de service aux personnes ou d'aide d'urgence.



Le rôle de l'action sociale est de prévenir les exclusions.

Une politique sociale de proximité

Le rôle de l'action sociale n'est pas d'entretenir une logique d'assistance mais de garantir la cohésion sociale. Elle vise à prévenir les exclusions causées par les difficultés de l'existence et en ne laissant personne à l'écart.

Les CCAS sont parfois dotés de moyens limités alors que les sollicitations vont croissantes. Un véritable portage politique de l'action sociale participe néanmoins à son efficacité et à sa cohérence.

Le maire et les élus en charge des affaires sociales doivent donc piloter cette réflexion, en lien avec l'ensemble des acteurs.

Ils doivent :

1. Déterminer l'échelon territorial : communal ou/et intercommunal (CIAS)
2. Décloisonner l'action sociale de proximité en organisant, par exemple, un guichet unique
3. Réaliser une Analyse des besoins sociaux (ABS) obligatoire par décret depuis 1995
4. Adapter les services au territoire et aux nouveaux enjeux sociaux dont le vieillissement, la dépendance et le chômage
5. Agir en partenariat
6. Évaluer les effets de l'action sociale sur les publics visés
7. Rechercher des sources de financement complémentaires

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Le fonctionnement et les actions des CCAS/CIAS.
- Réaliser une Analyse des besoins sociaux.
- Des projets d'action sociale à construire : méthodes et outils

- Guide de l'action sociale. www.education.gouv.fr/cid2510/le-guide-de-l-action-sociale.html
- www.unccas.org - Union nationale des centres communaux d'action sociale.
- www.drees.sante.gouv.fr - Ministère des Affaires sociales et de la santé.
- www.adcf.org/social.html
- www.unccas.org/thematiques/abs.asp - Méthodologie sur l'analyse des besoins sociaux.
- Centres d'étude et d'action sociale de la Mayenne www.ceas53.org ; de la Sarthe ceas72@club-internet.fr ; de la Vendée www.ceas-vendee.fr ; des Côtes d'Armor ceas22.com ; du Morbihan www.ceas56.com

PAROLES D'ÉLUS



Bernard Le Gall,
maire de Mahalon (29).

Comment faire vivre CIAS et CCAS ?

Le Cap Sizun est un territoire rural emblématique de l'extrême périphérie dont 38 % des habitants ont plus de 60 ans. La communauté de communes avait fait de la solidarité une de ses priorités. Elle a créé, en 2005, un centre intercommunal d'action sociale. Il gère des établissements, un service de portage de repas à domicile et bientôt, une unité Alzheimer.

Le CIAS met en œuvre un projet social à l'échelle du territoire, en lien étroit avec les CCAS qui ont une mission sociale de proximité. Il est géré par 11 délégués communautaires et 11 représentants des acteurs sociaux du secteur. Ces délégués communautaires sont les adjoints aux affaires sociales des communes et font le lien entre elles.



Pierre Daucé,
ancien maire de Romillé (35).

Pourquoi mener une Analyse des besoins sociaux (ABS) ?

Nous voulions renforcer l'action du CCAS. Un comité de pilotage a été défini pour établir un règlement intérieur ; puis nous avons proposé une formation aux membres du CCAS. Les règles d'attribution des logements sociaux ont été redéfinies.

En 2010-2011, nous avons établi un diagnostic et repéré les besoins réels. En 2012, nous avons engagé une deuxième ABS sur la question de la précarité et avons ainsi proposé une aide aux vacances. En 2013, nous avons engagé une troisième ABS sur l'isolement des personnes âgées et avons créé les « cafés discute » pour favoriser les rencontres. Pour les jeunes, nous avons mis en place un dispositif « argent de poche ».

Les communes agissent aussi pour l'insertion et l'emploi

La loi du 18 janvier 2005 a modifié le service public de l'emploi afin d'éviter une dispersion des dispositifs et donner un rôle plus important aux structures de proximité.

Les communes ou les intercommunalités sont notamment responsables de l'accompagnement des publics les plus fragilisés.

Avec quels outils ?

- Ateliers de recherche d'emploi, dispositifs d'insertion des jeunes, accompagnement à la création de sa propre activité sont autant d'actions que peuvent mener les **CCAS/CIAS**.

- Les **Missions locales** sont en charge de l'accueil des jeunes de 16 à 25 ans en difficulté d'insertion sociale ou professionnelle.

- La mise en place de **guichet unique**, par exemple le Point accueil emploi, permet aux usagers de trouver l'information facilement.

- Les **Maisons de l'emploi** visent à regrouper les différentes structures du service public à l'échelle des bassins d'emploi. Elles exercent, notamment, des actions en matière de prévision des besoins de main-d'œuvre et de reconversion.



> POUR ALLER PLUS LOIN...

■ www.emploi.gouv.fr
Le portail des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

■ travail-emploi.gouv.fr
Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social.

■ www.mission-locale.fr
La mission locale est un espace d'intervention au service des jeunes.

■ www.seformerembretagne.fr
Se former tout au long de la vie – Conseil régional de Bretagne.

Les conseils de l'Aric

>> Que peuvent faire les communes pour venir en aide aux demandeurs d'emploi ?

Les communes sont en lien avec le service public de l'emploi. Pôle Emploi communique des informations à caractère confidentiel sur les demandeurs d'emploi de chaque commune. La Mission locale pour l'emploi des jeunes vient compléter ces informations.

C'est ainsi que de nombreuses communes (seules ou en intercommunalité) mettent en place des services d'accueil du public en recherche

d'emploi. Différents outils sont mis à disposition : consultations informatiques, entretiens personnalisés d'accompagnement, liste des emplois à pourvoir fournis par Pôle emploi et par les réseaux locaux.

Les Points accueil emploi (PAE) se sont développés depuis une vingtaine d'années, ils se sont étoffés et ont fait la preuve de leur efficacité. Ils assurent aujourd'hui un service de proximité qui vient compléter celui du

service public de l'emploi. Il est aussi utile de favoriser la rencontre entre demandeurs et offreurs d'emploi au plan local.

Les communes soutiennent également les associations locales d'insertion sociale et professionnelle qui proposent des parcours personnalisés facilitant ainsi l'entrée ou le retour à l'emploi.

PAROLES D'ÉLUES



Emmanuel Pain

Georgette Bréard, ancienne adjointe à Hénon et conseillère régionale en charge de l'emploi et de la formation (22).

Les emplois d'avenir favorisent-ils l'emploi ?

Oui, ils mettent les jeunes en insertion professionnelle et en si-

tuation d'emploi. Ils leur donnent des repères, les placent en situation réelle, leur apprennent à respecter des consignes, des horaires, le travail en équipe, la hiérarchie. C'est un apprentissage du monde du travail qui donne envie de se former pour acquérir de nouvelles compétences. Une collectivité peut proposer des parcours intéressants dans le cadre de ces emplois d'avenir. Au besoin, elle peut solliciter le Centre national de la fonction publique territoriale qui propose des modules de formation aux tuteurs ou aux agents qui accompagnent ces jeunes. Il propose aussi des formations aux jeunes.



Odile Monnet, adjointe à Vannes (56) à la date de parution.

Comment intervenir en matière d'emploi ?

Beaucoup d'opérateurs, d'entreprises et de partenaires agissent autour de l'emploi. L'élu peut intervenir comme facilitateur : c'est tout

un ensemble, étape par étape, qui permet de construire le réseau, inventer des solutions adaptées. Un forum de recrutement pour les services à la personne a mis en relation directe employeurs et personnes en recherche d'emploi. À la suite, s'est constitué un comité de pilotage pour construire d'autres actions vers d'autres secteurs d'activités. Nous avons mis en place des parcours « emploi-entreprise », travaillé sur la question du temps partiel, proposé des formations complémentaires et intégré des clauses d'insertion. À chaque étape, nous renforçons le réseau.

Faire confiance à la jeunesse !

La jeunesse est plurielle : les pré-ados, les ados, les « adulescents », avec des perceptions diverses. Souvent présentée comme « victime » ou « menace », elle est insuffisamment perçue comme une richesse.

Les communes peuvent développer des activités culturelles et sportives et élaborer des dispositifs d'aide à la réalisation de projets individuels ou collectifs. Certaines mettent en place des points information jeunesse ou des conseils municipaux des jeunes, participant ainsi à leur éducation citoyenne. Au côté des élus, les associations

locales sont des acteurs majeurs. Elles jouent notamment un rôle de relais entre les jeunes et les décideurs politiques. Pour mutualiser les moyens, il est par exemple possible de développer des réseaux d'association de jeunes.

Principaux bénéficiaires, les jeunes peuvent alimenter la réflexion sur les politiques jeunesse par leur connaissance des besoins. Faire avec eux permet de s'appuyer sur leurs idées et leur imagination.

N'oublions pas que les jeunes seront les électeurs et les élus de demain !

... et accompagner le vieillissement

En réponse à l'allongement de la durée de vie, les collectivités développent leurs propres services pour contribuer au maintien à domicile et à la création de structures d'accueil pour personnes âgées.

Un nouvel enjeu : sortir des politiques sectorielles

- Le vieillissement concerne tous les champs de la vie. Le considérer dans sa globalité permet de prendre en compte toutes les politiques communales concernées (mobilité, logement, citoyenneté, médico-social...).
- Cette politique sous-entend en fait

un projet, lui-même expression d'une ambition politique et d'une demande sociale.

Ce projet, s'il fait l'objet d'une démarche pilotée par les élus, avec leurs partenaires associatifs et institutionnels, permet d'échanger sur les politiques locales de la vieillesse et de proposer des interventions concertées.

- L'échelle intercommunale, un échelon pertinent. Les contraintes financières de plus en plus pressantes, la nécessaire professionnalisation du personnel, des situations à domicile de plus en plus lourdes... nécessitent de mutualiser les moyens.



Hugues Panon

PAROLES D'ÉLUS



Alain Billon,
conseiller municipal
à Québriac (35).



Yvon Presse,
adjoint à Pleslin-Trigavou (22).

Pourquoi un syndicat intercommunal à vocation unique (Sivu) ?

La Sivu Anim'6 regroupe 6 communes de la Communauté de communes de la Bretagne romatique. Nous souhaitons mettre en place une politique enfance et jeunesse en mutualisant nos moyens pour offrir à la population davantage de services. En 2007, nous avons créé un Sivu, embauché des professionnels, mis en place des navettes, développé des micro-crèches. Il y avait entre nous une habitude de travailler en commun autour d'un centre de loisirs. Les services proposés dans le cadre de l'enfance et la jeunesse sont refacturés aux communes. Il y a quelques années, la tendance était de faire disparaître les syndicats. On les voit revenir car ils peuvent répondre à des besoins de grande proximité et fédérer autour d'un intérêt commun.

Comment favoriser le mieux vivre ensemble ?

Le Pot'Agé est un jardin partagé pour tous les âges. Avec l'Ehpad et différents partenaires, nous avons créé un espace intergénérationnel. On peut y jardiner ses légumes, au sol ou dans des bacs surélevés, on peut y pique-niquer ou prendre un goûter. Les ouvriers de l'Esat (Établissement et service d'aide par le travail) viennent aider les anciens. Des chemins ont été aménagés en parcours de rééducation fonctionnelle. Des animaux gambadent dans la prairie. L'équipe commence à mesurer les bienfaits du projet auprès des personnes âgées qui sont plus actives, heureuses de partager ce moment et de transmettre un savoir-faire. Situé en centre-bourg, le lieu de vie est fréquenté par les habitants. Nous souhaitons y associer les enfants.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Mener une politique jeunesse.
- Construire un projet pour mieux vieillir sur son territoire.
- Bilan à mi-mandat des politiques liées au vieillissement.
- Bilan à mi-parcours des politiques enfance-jeunesse.

- *Du contrat enfance au contrat enfance et jeunesse : et après ?* Territorial éditions, dossier d'experts.
- *Prévenir les conflits avec les jeunes.* Territorial éditions, dossier d'experts.
- *Politiques gérontologiques locales.* Novembre 2010. Territorial éditions, Dossier expert.
- <http://ressourcesjeunesse.fr/>
Le site des acteurs locaux d'éducation et de jeunesse.
- www.crij-bretagne.com - Un lieu ressources pour les jeunes.
- www.social-sante.gouv.fr (rubrique personnes âgées).
Ministère des affaires sociales et de la santé.

- *Accompagner les jeunes et les personnes âgées CELAVAR, inter-génération en territoires ruraux : relevons le défi !*, 2013.

Qui peut aider les projets culturels ?

Aujourd'hui les porteurs de projets culturels (collectivités, acteurs associatifs et institutionnels) peuvent obtenir une aide et un soutien à différents niveaux :

De l'État représenté en région par les directions régionales de la Culture, outils déconcentrés dépendants du préfet.

De la Région : en fonction de leur projet politique, qui ont des directions de la culture, des agences de développe-

ment. Dans le cadre des réformes, il est question que les régions intègrent les services culturels de l'État.

Du département : qui peut proposer un service culturel, financer des associations dont celles gérant le développement du spectacle vivant.

En complément des communes, acteurs majeurs, les intercommunalités deviennent de plus en plus les interlocuteurs privilégiés pour les équipements culturels structurants.

Les conseils de l'Aric

>> Si la culture n'a pas de prix, elle a un coût

La création artistique : spectacle vivant, musique, peinture, livre, patrimoine... rien de cela n'est gratuit. Les créateurs, les acteurs culturels, les artistes sont payés et les matériaux de la création ont un coût. L'accès à la culture pour tous, fondement de l'égalité, ne peut être garanti sans quelques dispositions. Donner à tous la possibilité d'emprunter des livres, d'assister à des spectacles, de connaître le patrimoine, de pratiquer une activité créative exige de mettre en adéquation les ressources des ménages et l'ambition de l'offre culturelle. Pour cela, le projet culturel prévoit l'apport de moyens appropriés tels que les subventions, la mise à disposition d'équipements.... Tout réside dans l'établissement d'objectifs

précis et l'usage le plus efficient des moyens consentis pour les atteindre. La culture n'est pas gratuite, elle doit être accessible. N'oublions pas qu'au-delà des coûts, la culture crée du lien social, et qu'elle est facteur de cohésion.

PAROLES D'ÉLUS



Monique Danion,
maire de La Vraie-Croix et vice-présidente de la communauté de communes du pays de Questembert (56) à la date de parution.

Comment harmoniser les équipements entre les communes ?

Au sein d'une intercommunalité, toutes les communes souhaiteraient bénéficier des mêmes équipements de qualité. Il faut trouver l'équilibre entre la ville-centre, qui doit offrir suffisamment de services, attirer, apporter une lisibilité du territoire, et les équipements de proximité qui doivent se trouver dans les communes. Il y a des choix à faire : certains équipements sont du registre communal, d'autres du registre intercommunal. Réfléchir à dix est plus riche que de penser tout seul. Mais c'est une révolution que de penser ensemble, sans vouloir tout avoir sur sa propre commune. Travailler en réseau développe la complémentarité et permet de proposer une offre variée aux habitants.



Fotolia



Charles-Édouard Fichet,
ancien maire de Saint-Brieuc-de-Mauron (56) et directeur du Triangle à Rennes (35).

Comment faire valoir la culture au sein des conseils ?

La culture mérite d'être expliquée. Elle n'est pas limitée au spectacle ou à une manifestation : c'est fondamentalement un acte citoyen, une dynamique qui traverse de nombreuses actions menées par un conseil municipal. Car il intéresse autant la vie associative que la valorisation du patrimoine, l'aménagement urbain, l'implication de la population dans des actions événementielles, dans l'image et la communication de la commune. C'est aussi des propositions de rencontres, d'échanges d'expériences, l'intégration des nouveaux habitants... C'est une ambition pour tout ce qui fédère, crée du lien, avec derrière, une traduction économique.



Luc Foucault,
maire de Séné (56).

Comment avez-vous co-construit le centre culturel Grain de Sel ?

Dès le départ, nous avons réuni tous les habitants puis nous avons désigné un programmeur. Il a reçu en entretiens individuels près de cinquante personnes, dont des responsables d'associations du champ culturel et bien au-delà. Le projet architectural a été discuté avec les habitants pour qu'il corresponde aux attentes.

Aujourd'hui, l'heure du prêt à consommer culturel est passée : notre ambition est d'associer les citoyens à l'animation de cet établissement. Un comité a été constitué pour définir la programmation. L'ambition de départ était que Grain de Sel soit à la fois un lieu de spectacles et de création, un espace ouvert aux initiatives des habitants, une sorte de fabrique du « vivre ensemble ».

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Quel rôle et place de l'élu à la culture ?
- Quels moyens pour la culture ?
- Quels équipements pour la culture ?

■ *Guide du mécénat culturel territorial - diversifier les ressources pour l'art et la culture. EPCC : création et fonctionnement. Mars 2012. Territorial éditions. Dossier d'experts.*

- Mécénat et fondations, quelles options pour les associations culturelles ? 2012. Mise à jour juin 2013. www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=36
- www.culturecommunication.gouv.fr/
- <http://collectivites.observatoire-culture.net/> Observatoire des politiques culturelles.

Les modes de gestion des équipements sportifs

Les modes de gestion sont nombreux et encadrés. Les services publics locaux peuvent être gérés directement ou indirectement (gestion confiée à un tiers). Certaines compétences ne peuvent être déléguées, notamment les acti-

vités exercées au nom de l'État. Quel que soit le mode de gestion, la collectivité doit en assurer un contrôle direct ou indirect pour s'assurer de l'atteinte des objectifs.

Gestion par une personne publique				Gestion par une personne privée		
Type	Régie simple	Régie autonome	Régie personnalisée	Délégation de service public	Les Sociétés d'économie mixte	Les sociétés publiques locales (depuis 2009)
Structure	Service communal sans personnalité juridique ni capital	Régie avec autonomie financière sans pour autant disposer de la personnalité morale	Dotée de l'autonomie financière et de la personnalité morale. Elle possède une compétence d'attribution et ne peut donc agir que dans un domaine spécifique	Une DSP est un contrat par lequel une personne publique confie la gestion d'un service, à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est liée aux résultats de l'exploitation	La Sem est une société dont une partie du capital appartient à une personne morale de droit public et l'autre partie à une personne privée. Elle reste une société anonyme privée	Les SPL sont des sociétés anonymes, régies par le code de commerce. Leur capital est détenu à 100% par au moins deux collectivités territoriales. De ce fait, elles n'auront pas à être mises en concurrence

Sources CNFPT Wikiterritorial Les modes de gestion des services publics

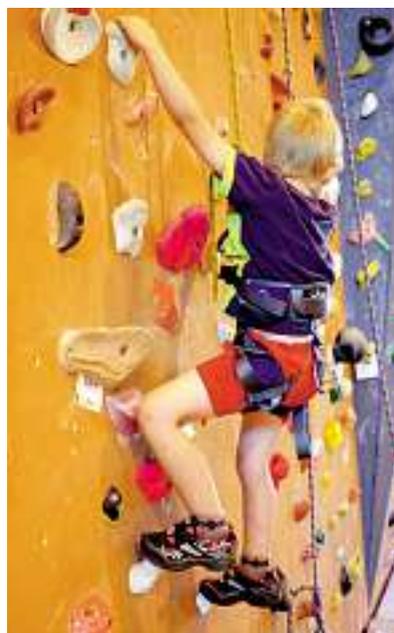
Les conseils de l'Aric

>> La nécessaire mutualisation des équipements sportifs

La diversité des pratiques sportives et le nécessaire respect des normes, tant de sécurité que celles des fédérations, amènent les élus à mutualiser leur réflexion sur les équipements. Un recensement à l'échelle communale et intercommunale, d'une part des lieux d'activités sportives, d'autre part de leur état de vétusté au regard des règles de sécurité est une première étape importante. Dans un cadre budgétaire contraint, il s'agit de prioriser les rénovations d'équipements ainsi que les nouveaux projets, et d'encourager à la mutualisation des usages par les associations. Dans telle commune un terrain de

foot synthétique, dans telle autre un dojo et ailleurs un mur d'escalade équipé, sans oublier la piscine proche des bassins de population. La charge de construction et d'exploitation de ces sites, généralement trop coûteux pour les petites communes, peut être partagée car ils se doivent d'être performants en terme de fréquentation et de sécurité.

Il est possible de développer des sites sportifs permettant d'allier l'entraînement, le loisir et le parcours santé au niveau communal et de gérer avec les communes voisines des complexes spécialisés capables d'accueillir des compétitions d'un certain niveau.



> POUR ALLER PLUS LOIN...

- *Le sport et les collectivités territoriales*. Éditions Puf, P. Bayeux *Que sais-je ?*
- *Les conventions des collectivités territoriales en matière sportive*. Septembre 2013. Éditions Presses universitaires du sport.
- www.sports.gouv.fr - Ministère des Sports.
- www.cnds.info/web - Centre national pour le développement du sport.
- www.res.sports.gouv.fr - Recensement des équipements sportifs et sites de pratiques.

PAROLES D'ÉLUS



Thomas Crabot

Bernard Serrand, adjoint à Saint-Brice-en-Coglès et vice-président de Coglais communauté Marches de Bretagne (35) à la date de parution.

Régie directe ou délégation... Comment choisir ?

Le centre aquatique Coglé'O a ouvert en mai 2011, un an après le vote de la loi sur les Sociétés publiques locales (SPL). Cette loi permet aux collectivités de déléguer la gestion de leurs établissements, tout en restant acteur principal. Nous ne voulions pas lâcher notre projet : nous avons donc opté pour cette nouvelle forme de gestion. Elle est constituée *a minima* de deux actionnaires : dans notre cas, la communauté de communes et la commune. La gouvernance se fait par un conseil d'administration avec neuf administrateurs, une direction générale (mandataire social) et une direction technique. C'est une société anonyme et le personnel est donc embauché sous le statut de droit privé.



Michel Ruaud, ancien maire d'Augan (56).

Faut-il des animateurs professionnels pour assurer les activités sportives sur la commune ?

Pour un projet de qualité, il faut des professionnels qualifiés, ayant une bonne connaissance du territoire. La commune peut en assurer le financement grâce aux aides de la Caf (Caisse d'allocations familiales) mais une coordination intercommunale doit se mettre en place pour faciliter le déblocage de ces financements. C'est vrai qu'il est difficile de mutualiser les postes entre plusieurs communes puisque tout le monde a les mêmes besoins en même temps. De plus, on ne trouve pas facilement de jeunes, formés pour n'intervenir que quelques heures. Les bénévoles sont une ressource complémentaire nécessaire. Il est toujours possible de passer une convention avec une association à qui la commune verse une subvention.

Les missions du personnel périscolaire

La commune, seule ou regroupée, a la charge des écoles publiques établies sur son territoire (entretien, gestion du bâti...). Elle peut aussi organiser des activités périscolaires. La commune gère donc les personnels non enseignants travaillant dans les écoles.

La réforme des rythmes scolaires renforce le rôle éducatif de la commune et oblige à revoir l'organisation, notamment le « management » des équipes d'agents intervenant dans les écoles.

La gestion des horaires. Une des spécificités est la prédominance de planning spécifique et la gestion des vacances scolaires. La mise en place d'outils de suivi est donc nécessaire.

L'isolement des agents. Ils sont sous l'autorité du directeur pendant les temps scolaires mais relèvent administrativement des services communaux. Cette double hiérarchie peut être complexe.

La question de la responsabilité. La présence de ces deux employeurs pose parfois des problèmes de répartition des responsabilités entre l'État et les communes.

La gestion intercommunale : une solution ? Les communes souhaitent généralement conserver la compétence scolaire mais cherchent de plus en plus à mutualiser à l'échelle intercommunale les activités péri ou extrascolaires.



PAROLES D'ÉLUS



Anne Phelippo-Nicolas,
adjointe à Séné (56).

Quel est votre rôle en tant qu'élue coordinatrice périscolaire ?

La petite enfance était gérée par le CCAS, les autres services étaient éclatés entre plusieurs responsables. Nous souhaitions une cohérence entre tous les services : nous avons donc créé une délégation petite enfance, enfance jeunesse, vie scolaire et une direction au sein de l'organisation de la collectivité. Je fais le lien et construis des passerelles entre les services, les acteurs et les projets, dans le respect des rôles et des fonctions de chacun, nous pouvons ainsi impulser des projets transversaux, construire de manière sereine la réforme des rythmes de vie de l'enfant.



Jean-François Bohuon,
maire à La Chapelle-Thouarault (35).

Comment s'est mise en place la réforme des rythmes scolaires ?

Une réflexion s'est engagée au sein du conseil après concertation avec les enseignants, les parents, les associations, l'école de musique. Puis, nous avons consulté les élus des communes voisines avec qui nous avons l'habitude de travailler. Nous avons organisé trois réunions publiques et avons décidé de nous lancer en septembre, estimant que nous participons ainsi à l'éducation des enfants. Un groupe de pilotage s'est constitué avec des élus, des parents, des enseignants et des professionnels. Il se réunit régulièrement pour faire le point.

La réforme des rythmes scolaires

Elle vise à améliorer la qualité des temps d'apprentissage à l'école. Sa mise en place induit de nombreux changements :

- Le décret prévoit de retourner à la semaine de 4,5 jours tout en conservant les 24 heures hebdomadaires. Il ne modifie pas le temps scolaire journalier mais permet de transférer sur le mercredi matin trois heures et donc de créer trois heures hebdomadaires d'activités pédagogiques.

- Elle offre des activités éducatives supplémentaires en réduisant la concentration des temps d'enseignement. L'application de la réforme repose sur une politique éducative communale.

- La nouvelle organisation du temps scolaire doit être fixée par le directeur académique des services de l'Éducation nationale (Dasen), après consultation du maire (ou du président d'EP-CI) et/ou du conseil de l'école.

Un fonds spécifique a été créé pour permettre aux communes d'accueillir les enfants sur les trois heures par semaine, dégagées par les nouveaux rythmes scolaires. Sa pérennité pose question.

Par convention avec la CAF, les communes peuvent bénéficier d'une aide financière pour la mise en place d'activités périscolaires.

Les conseils de l'Aric

>> Quel partenariat avec les écoles ?

L'éducation d'un enfant est une mission partagée entre la famille, les partenaires éducatifs... Et, désormais les élus. L'engagement des municipalités en faveur des enfants ne se limite donc pas au secteur scolaire mais s'étend aussi aux domaines de la construction des équipements sportifs et culturels, de l'urbanisme, des plans de déplacement en ville... La commune a un rôle majeur à jouer par sa participation aux conseils d'écoles et autres instances. Elle est aidée en cela par divers dispositifs contractuels avec l'Éducation nationale et la Caisse d'allocations familiales (Contrat éducatif local, Contrats temps libre et enfance). Les élus

peuvent instituer un comité consultatif, qui s'intéressera au fonctionnement de la restauration scolaire, des centres de loisirs et des circuits de déplacements.

La démarche participative peut se concrétiser par la définition et la mise en œuvre du Projet éducatif territoriale (PEDT) afin de rendre cohérentes des actions auparavant isolées, voire inexistantes.

La mise en place des instances de dialogue et de concertation permettront aux projets d'être admis, partagés et portés par tous les partenaires afin d'instaurer une politique éducative solidaire et équitable.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- *La commune et l'école* - Guide pratique de A à Z.
- *Atsem - Les outils pour bien appréhender un statut particulier.* Territorial éditions.
- *Les nouveaux rythmes scolaires à l'école primaire.* Guide pratique nouvelle édition 2014 et vidéos pédagogique. www.education.gouv.fr/pid29074/rythmes-scolaires.html

- Financement et gestion des écoles. <http://eduscol.education.fr/cid48590/financement-et-gestion-des-ecoles.html>
- www.cdg35.fr/lamenagement-des-rythmes-scolaires Les textes, les guides pratiques.

Bien vivre ensemble

Tout territoire se construit sur des équilibres. Il revient aux élus de ne pas laisser se creuser les fossés, ni entre les générations, ni entre les différentes composantes sociales d'une commune.

Le « vivre ensemble » ne se décrète pas : c'est à la fois une question de patience et de volonté. Bien sûr, un tissu associatif dense sur un territoire est un bon indicateur de la qualité des liens sociaux, mais quelquefois, ce dynamisme ne suffit pas. L'Analyse des besoins sociaux (ABS) sur une commune peut mettre en évidence la nécessité de mieux organiser la mobilité des habitants pour leur permettre un meilleur accès aux services. L'ABS constitue un outil de diagnostic intéressant pour éclairer les élus sur les écarts de richesse et l'isolement de certains habitants. Elle permet d'enclencher ensuite des politiques adaptées.

Le « vivre ensemble » impose donc une autre façon de penser... puis d'aménager l'espace public. Il faut prendre le temps de s'interroger : dans ma commune, les gens ont-ils des lieux pour se rencontrer, pour parler, créer, se divertir ensemble ? Les projets immobiliers envisagés et les types d'habitat favoriseront-ils les contacts entre les habitants ou leur isolement ?



Les conseils de l'Aric

>> L'accueil des nouveaux habitants tisse du lien social

Chaque année, un samedi matin en général, le maire invite les nouveaux arrivants à la mairie. Un diaporama d'une dizaine de minutes sur la commune, ses équipements, mais également sur le personnel municipal et les élus peut être diffusé. Ce moment convivial est aussi l'occasion de présenter l'offre culturelle et sportive du territoire.

Des informations complémentaires, notamment sur les projets en cours, peuvent être détaillées par les adjoints si besoin.

Chacun est ensuite invité à se présenter. Cette démarche permet aux gens de se connaître, les nouveaux

arrivants expliquant pourquoi ils ont choisi de s'installer dans la commune. La mairie leur remet ensuite un dossier présentant la liste des conseillers municipaux, des associations, des artisans, des équipements publics, des médecins, des pharmacies... En un mot, tout ce qui fait la vie locale !

Un verre de l'amitié est échangé en clôture de cette matinée dans la salle du conseil, les nouveaux arrivants peuvent ainsi continuer à échanger. Cette initiative est un très bon moyen de tisser du lien social. Pour les prochaines années, pourquoi ne pas organiser une visite des équipements collectifs l'après-midi ?

> POUR ALLER PLUS LOIN...

- Villes, mer, campagne : comment les nouveaux habitants dynamisent les différents territoires bretons. www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=2&ref_id=15446
- « Bien Vivre Ensemble ». Quelles perspectives et leviers d'actions pour les villes ? www.conferencedesvillesdebretagne.fr/actualites.html
- Le centre d'information civique. www.cidem.org/
- www.metropoles.revues.org/2202 - Les nouvelles formes de communication autour des projets urbains.

PAROLES D'ÉLUS



Thomas Bregardis

Marc Derval,
maire de Bains-sur-Oust (35).

Quelle attitude adopter face aux incivilités ?

Devant une incivilité le maire, officier de police judiciaire, est en première ligne. D'abord, nous essayons de mener des actions préventives. Trois animateurs interviennent auprès des enfants et des jeunes. Régulièrement, nous faisons le point. Nous rencontrons les responsables de nos 40 associations pour faire en sorte qu'il y ait une offre suffisante d'activités : c'est du dialogue au quotidien et on se connaît. Nous entretenons des relations régulières avec la gendarmerie et le tribunal. Pour éviter un casier judiciaire, nous demandons réparation sur place : une tâche sur la commune, avec l'encadrement d'un animateur. Un dialogue s'instaure autour du respect, de la citoyenneté.



Olivier Dulucq,
adjoint à Tréglonou (29) à la date de parution.

Comment rester à l'écoute des habitants ?

Pour qu'un territoire fasse envie, il faut qu'il soit en vie. L'élu doit être à l'écoute et avoir une « grande oreille » ! Au bureau, on entend que les plaintes. Il doit saisir tous les moments privilégiés qui font la vie de la commune : matchs de foot, fêtes, commerces, enterrements... Mais c'est souvent autour d'un verre que les échanges sont les plus conviviaux et que sont évoqués les sujets les plus sérieux. Ce peut être un café, un verre d'eau ou un jus de fruits ! J'ai pu aborder, dans ces moments, des sujets plus sérieux que lors de rendez-vous à mon bureau en mairie. Dans un lieu de vie, on est en phase avec les vraies préoccupations.

Organiser la concertation avec la population

Dans de nombreux domaines, la concertation au préalable de projets communaux est aujourd'hui obligatoire et encadrée.

Principaux dispositifs :

Enquêtes publiques. Elles visent à recueillir les appréciations, suggestions ou contre-propositions des citoyens avant que les projets d'aménagement ne soient définitivement arrêtés.

Conseils de quartiers. Ils existent obligatoirement dans les communes de plus de 80 000 habitants et peuvent utilement être institués en dessous de ce seuil.

D'autres outils participatifs permettent de faire des citoyens des codécideurs dans de véritables instances délibératives :

Les budgets participatifs permettent d'impliquer les citoyens dans la préparation des budgets.

Le référendum décisionnel local : les électeurs se prononcent sur un texte soumis par le conseil municipal.

Des groupes de travail sont ouverts aux citoyens sur les grands projets ou les services.

Ces outils nécessitent néanmoins au préalable l'instauration d'une culture participative et ce, autant de la part des élus et des agents que des citoyens.



> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Renforcer la citoyenneté.

- *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, Romain Pasquier - Paris, LGDJ, 2nd édition, 2013 (avec V. Simoulin et J. Weisbein).
- Christian Le Bart - *L'égo-politique ; essai sur l'individualisation du champ politique*, collection Individu et Société, Armand Colin, 2013.

- Participation des citoyens - www.collectivites-locales.gouv.fr/participation-des-citoyens
- www.participation-locale.fr - Expériences, ressources, méthodologie.
- www.wikiterritoriale.cnfpt.fr - « Démocratie participative : problématique, enjeux et ingénierie » 2012.
- *MRJC, kit élections : la démocratie se joue du local au global !*, 2014.
- www.culture-et-promotion.org

Les conseils de l'Aric

>> Faire vivre le conseil municipal des jeunes

On distingue les conseils des enfants (de 7 à 11 ans) et les conseils de jeunes (collégiens, lycées, étudiants). Leur création doit être portée politiquement par les élus locaux.

Créer un conseil

Définir un projet : un conseil pour quoi faire ? Avec quels moyens humains, matériels et financiers ? Se documenter. L'adhésion à l'Anacej (association nationale des conseils d'enfants et de jeunes) permet de bénéficier de retours d'expériences et d'outils pédagogiques.

Travailler en binôme est indispensable : un élu référent pilote le projet, un professionnel de l'animation accompagne les jeunes.

Organiser des élections : les candidats doivent présenter un programme, réaliser une affiche...

Faire vivre un conseil

Visiter les bâtiments communaux et expliquer le fonctionnement d'une mairie.

Proposer éventuellement un séjour de 2/3 jours en début de mandat : idéal pour la cohésion du groupe.

Composer des groupes de réflexion en fonction des projets. Les adjoints peuvent assister aux réunions lorsque le sujet concerne leur délégation.

Travailler en commissions régulièrement, (les réunions ne doivent pas durer plus d'une heure et demie), se réunir en séance plénière, avec le maire, les adjoints ou/et tous les élus 2 ou 3 fois dans l'année.

Faire en sorte que les projets se concrétisent assez rapidement.

PAROLES D'ÉLUS



Éric Bréhin,
ancien maire de Trémargat (22).

Comment animer des commissions et éviter l'essoufflement ?

Nous avons lancé des comités consultatifs autour de thèmes. Chaque comité est constitué pour moitié d'élus et pour moitié de représentants des habitants. Trois ont ainsi vu le jour : favoriser l'installation d'agriculteurs, aménager le bourg, entretenir les équipements publics, notamment l'église. Au besoin, nous sollicitons les compétences des habitants pour des réalisations. Pour que cela fonctionne, il faut laisser le temps à la réflexion pour que les habitants s'approprient le projet mais il faut vite passer à l'action pour que les choses se concrétisent. Il n'y a pas d'essoufflement puisque les gens s'emparent du projet dont ils se sentent responsables et ils vont jusqu'au bout.



Paul Kervarec,
ancien maire adjoint
de Plouagat (22).

Comment organiser un referendum local ?

Dans les années 1980, première consultation : fallait-il construire un gymnase ou une salle des fêtes ? Dans les années 1990, deuxième consultation : fallait-il engager le remembrement ? En 2013, fallait-il rénover l'église ? Le préfet a demandé l'organisation d'un referendum. Dans ce cas, le conseil doit suivre la majorité qui s'exprime : 80 % ont dit « oui » aux travaux. C'est une procédure un peu lourde à mettre en place : il faut veiller à la forme. La formulation de la question, l'annonce des dates, les bulletins. Il faut ensuite organiser le vote : tout se déroule comme pour une élection municipale. L'esprit est celui de la démocratie directe : les électeurs interviennent directement dans la conduite de la politique communale.

Attention à la gestion de fait !

Une gestion de fait résulte du non-respect du principe de séparation entre élus ordonnateurs et comptables publics. Elle se caractérise donc par la manipulation de deniers publics par une personne non habilitée.

La gestion de fait peut se révéler :

- Lorsqu'une commune verse une subvention à un organisme dépourvu de personnalité juridique ou fictif.

- Lorsque l'association se confond en pratique avec la collectivité locale qui l'a créée. Cette association est dite « transparente » (ou para-communale) et se caractérise par l'absence d'autonomie financière et organisationnelle vis-à-vis de la commune.

Les conséquences pour la relation élus/associations :

- Ces situations de gestion de fait découlent souvent de l'investissement associatif des élus. Il est fortement déconseillé au maire et à ses conseillers de figurer dans l'exécutif d'une association financée par des subventions communales.

- Ces restrictions visent aussi à limiter l'utilisation du mode de gestion associatif dans le but d'échapper aux règles de la gestion publique.



Les conseils de l'Aric

>> Préparer une convention avec une association

Le partenariat avec les associations nécessite des objectifs lisibles et précis, dans le respect de l'autonomie des associations.

La question des conventions peut se poser. Elle permet de contractualiser cette relation sur des objets précis : contribution à des actions municipales, mise à disposition de locaux, de mobilier, de matériel, soutien financier à l'emploi associatif... etc.

Une convention repose sur une volonté réciproque de partenariat. Elle fixe par écrit les engagements de chaque partie et a obligatoirement un terme précis. Elle peut être de courte durée sur un objet ponctuel ou pluriannuel

pour assurer à l'association une visibilité à moyen terme. Enfin, elle doit prévoir des modalités d'évaluation, afin d'envisager ou non son renouvellement, ou d'éventuels ajustements par avenant avant son terme.

Ses différents articles auront été réfléchis en amont par les deux parties et rédigés d'un commun accord. Il faut bien définir quel objectif on vise et quels moyens on se donne pour y arriver. Afin qu'elle conserve toute sa valeur, il faut éviter les tacites reconductions qui risquent de la faire perdurer au-delà des objectifs de départ et sans qu'une réelle évaluation en soit faite.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Les relations collectivité-associations.

■ *Associations : le guide pratique*. 2014, aux éditions Prat Europa.

- www.associations.gouv.fr
Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.
- www.associationmodeemploi.fr
Bénévoles et salariés du secteur associatif.
- www.courrierdesmaires.fr/2070/les-relations-descollectivites-locales-aveclesas-sociations-50questions
- www.lagazettedescommunes.com/dossiers/collectivites-territoriales-et-associations
- <http://lemouvementassociatif.org/>
- cpc.a.asso.fr - Site de la conférence permanente des coordinations associatives.

PAROLES D'ÉLUS



Christiane Guervilly,
maire d'Erquy (22).



Patrick Le Villoux,
ancien maire de Rieux (56).

Comment mobiliser les associations et des bénévoles autour d'un événement ?

Notre Fête de la coquille rassemble quelque 300 bénévoles, la grande course Landes et bruyères, 400. Il faut communiquer, inviter dès le départ à mobiliser toutes les forces vives, associations, entreprises... Pour cela il faut reconnaître les talents et les compétences, associer chacun à la construction collective pour générer de la fierté au final. Ensuite, il faut savoir remercier et c'est la raison du repas de bénévoles que nous organisons chaque année. Sans doute faut-il apprendre au départ à répartir les tâches entre ce qui est de l'ordre du bénévolat et ce qui requiert une compétence et une responsabilité professionnelle. Mais le vrai secret reste la convivialité et la chaleur humaine.

Quel type de contractualisation pour conventionner avec les associations ?

Nous avons passé des conventions avec des associations, notamment pour l'utilisation des locaux. Il s'agissait souvent d'occupation de fait. Nous souhaitons que tous les usagers aient le sentiment d'avoir leur local, même s'il reste municipal. Par ailleurs, un certain nombre de salles restent disponibles à la demande, selon les besoins. Nous avons fait une convention particulière avec la Maison d'animation culturelle et d'éducation populaire concernant la prise en charge des équipes de bénévoles participants à la remise en état du site du château. La responsabilité de l'association couvre leur activité et gère la partie restauration. En contrepartie, la commune attribue une somme qui couvre l'opération, avec une possibilité de réajustement. Cette modalité évite de passer par complications administratives.

Elaborer un plan de communication pour la commune

Bien communiquer est essentiel, pour créer du lien entre les administrés et relayer les projets communaux.

Pour construire un plan de communication efficace, il convient de se poser certaines questions :

- Quelles informations diffuser ? Quelle image de la commune promouvoir ?
- Quels sont les objectifs à atteindre : se faire connaître, mettre en avant un événement ?
- Quelle est la cible visée: habitants, médias, partenaires institutionnels ?
- Quelle est la période la plus propice pour diffuser ces informations ?

Il s'agit donc pour les élus de construire une véritable stratégie

de communication. Plusieurs outils sont à leur disposition :

- Le site internet : De plus en plus incontournable, il permet de rendre immédiatement accessible des informations et relayer des événements. Plus le site sera simple d'utilisation et régulièrement mis à jour, plus il sera consulté.
- Le bulletin municipal : il peut être mensuel ou trimestriel. Il est préférable qu'il soit publié moins fréquemment, mais qu'il propose un contenu intéressant, avec des articles pédagogiques.
- La presse locale : créer et entretenir des relations avec la presse permet à la commune d'exister dans le paysage médiatique local. Les élus doivent être force de proposition.



Presse locale mode d'emploi

L'Ouest a une presse locale, quotidienne et hebdomadaire, très vivante et très bien implantée. Ouest-France est ainsi le quotidien de France qui a le plus fort tirage. Ces journaux disposent également de sites internet très consultés.

La presse locale crée du lien social, aide les habitants d'une commune à mieux se connaître. Répondre aux sollicitations des journalistes ou des correspondants locaux fait donc aussi partie du travail de l' élu.

Il faut savoir mettre à disposition de la presse toutes les informations dont

elle peut avoir besoin. Susciter des rencontres régulières avec les correspondants répondre à leurs questions et établir une relation de confiance en respectant l'indépendance dont ils ont besoin pour travailler.

La correspondance locale est une activité complémentaire qui s'exerce à temps partiel. Le correspondant n'est donc pas un professionnel de l'information toujours disponible. Il faut par exemple veiller à ne pas le prévenir au dernier moment pour le convier à un rendez-vous ou à une manifestation.

PAROLE D'ÉLUE



France Le Bohec, ancienne adjointe à Paimpol (22).

Comment réaliser et animer un journal municipal ?

Nous avons été primés au niveau national, lors des Trophées de la communication pour notre bulletin. Nous répertorions auprès des

différents services les sujets qui paraissent importants, nous sollicitons l'ensemble des élus et nous établissons le sommaire. Chacun peut proposer un sujet. Le chef de service, la directrice de cabinet et moi-même relisons les articles. C'est un trimestriel, avec quatre numéros par an. Aujourd'hui, une personne du service communication est spécifiquement dédiée à sa réalisation. Nous proposons un format magazine, agréable à lire, avec beaucoup d'entrées de lecture et d'images. Tout est important : la forme graphique, le format, le traitement de l'information, l'aspect visuel, la diversité des sujets traités.

Les conseils de l'Aric

>> Journal municipal, comment le faire vivre ?

Il doit être attrayant et donner envie aux lecteurs de le lire. Il faut garder en tête qu'il va être feuilleté avant d'être lu. La qualité du graphisme et la mise en place de titres, phrases d'accroche, intertitres, sont autant de moyens pour améliorer la lecture.

Voici quelques conseils :

- Mettre en place un comité de rédaction et définir une ligne éditoriale.
- Privilégier l'actualité communale.
- Humaniser les articles avec des portraits d'acteurs du territoire.
- Utiliser un style journalistique.

- Offrir une tribune citoyenne à l'opposition. C'est un gage d'ouverture.

- Le rétroplanning permet une bonne organisation au sein du comité de rédaction.

- Rythmer les parutions est important. Compléter le journal municipal avec un blog ou une présence sur les réseaux sociaux permet d'être plus réactif aux événements.

-La publicité n'est pas forcément à proscrire. Elle peut notamment permettre de mettre en valeur des initiatives locales et les entreprises du territoire.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Aric

- Améliorer le bulletin municipal.
- Elaborer le plan de formation de sa collectivité

- Le nouveau guide de la communication interne - Analyse, méthode et nouveaux outils pour les collectivités territoriales, Territorial éditions

- TVA et bulletin municipal www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/docs_som/bulletins_info.pdf
- www.journaldesmaires.com/communication

Travail collaboratif avec les outils numériques

De plus en plus les modes de vie (déplacements professionnels, obligations familiales etc.) obligent les élus à travailler à distance, en décalé. En début de mandat, il faudra insister sur la formation et l'accompagnement sur les nouveaux outils. Il est nécessaire qu'ils se les approprient pour gagner en efficacité.

Améliorer l'information entre les élus

Dans un premier temps, il faut s'accorder sur les modes de communication entre élus (mails etc.) et établir si possible une «charte de bonne utilisation» de ces outils. Par exemple, il peut être rapidement mis en place des listes de diffusion par thème, un agenda et des dossiers partagés.

Suivre les dossiers

Le temps des élus n'est pas le même que celui des services, un site intranet sécurisé avec les dossiers en cours, permettra aux élus référents de se tenir au courant.

Entretenir le lien avec les habitants

Les réseaux sociaux sont devenus des lieux d'expression et d'échanges incontournables au niveau mondial mais aussi local. Il s'agit d'un nouvel espace de communication qu'il faut apprivoiser et organiser.

Favoriser les relations avec les citoyens du monde

Ces outils peuvent aussi bonifier les coopérations décentralisées des collectivités au niveau international.



Les conseils de l'Arice

>> Points de vigilance sur les réseaux sociaux

Outils peu coûteux, les réseaux sociaux sont incontournables, notamment vis-à-vis des jeunes citoyens. Il convient, comme pour tout moyen de communication, de définir clairement les objectifs et les contenus. Moins « contrôlables », ils doivent reposer sur une recherche de dialogue.

L'usage des médias sociaux doit être clairement défini en interne. Les personnes qui en sont chargés doivent savoir quel est leur rôle, être conscient des responsabilités.

- Comme pour les médias traditionnels, il convient de réfléchir à la cible et au contenu. Ceci nécessite au pré-

alable un travail d'équipe entre élus et agents, en cohérence avec le projet de la mairie.

- Seul le personnel autorisé à diffuser des informations aura le droit de les publier via les médias sociaux, pour éviter notamment un risque de diffusion d'informations inappropriées.

- Tout contenu offensant ou diffamatoire est à proscrire. Il est donc conseillé de mettre en place des procédures pour faire face à ces situations.

- Pour utiliser ces réseaux, il ne faut pas avoir peur de s'exposer à la contradiction et répondre rapidement.

PAROLES D'ÉLUS



Jean Laouenan,
adjoint à Loctudy (29) à la date de parution.

Comment faire vivre un site internet et le faire évoluer ?

Nous avons d'abord défini le sens de notre communication au sein d'un groupe de travail constitué d'élus et de salariés. Notre proposition a été adoptée par le conseil, un cahier des charges a été défini. Nous voulions un outil qui informe les citoyens, qui valorise les atouts de notre territoire et soit interactif dans le sens d'une démocratie participative. Nous enregistrons quelque 200 000 connexions dans l'année mais nous avons développé en parallèle une communication sur Facebook pour toucher les plus jeunes. C'est une présence complémentaire. Nos informations sont désormais lues 10 000 fois par semaine. Nous avons développé deux lignes éditoriales différentes.



Olivier Le Maur,
adjoint à Lanester (56) à la date de parution.

Pourquoi utiliser les réseaux sociaux ?

C'est un moyen supplémentaire d'information et de concertation. Avec Facebook, l'information arrive directement vers l'internaute dès qu'il est connecté. Nous souhaitons communiquer vers les jeunes et toute une partie de la population qui n'est pas forcément disponible pour une réunion en soirée. Nous avons proposé une formation aux élus, menée par l'Arice. Il y a énormément de peurs et il faut savoir aller au-delà. Nous avons conçu une charte pour définir le contenu et créer notre page en fonction de règles communes. Un webjournaliste a été embauché. Nous nous engageons toujours à répondre : une veille est assurée par les services, même durant le week-end.

> POUR ALLER PLUS LOIN...

))) Formations Arice

- Réseaux sociaux n'ayons pas peur !
- Comment mieux animer et faire vivre son site internet ?
- Quels sujets aborder sur les réseaux sociaux ?
- La rédaction d'un article de blog.
- Évaluer l'efficacité de sa communication sur les réseaux sociaux.

■ « Réseaux sociaux et collectivités locales » : synthèse de rencontre sur l'Inet (Institut national des études territoriales) de Paris. 2012.

■ Portail de la CNIL : www.cnil.fr/

- www.cnfpt.fr
- www.e-megalibretagne.org - Toute l'actualité sur l'administration électronique
- www.afccre.org - site de l'Association française du conseil des communes et régions d'Europe
- www.maisons-europe.eu - site de la Fédération française des Maisons de l'Europe
- www.bretagne-solidarite-internationale.org - site des acteurs bretons de la coopération internationale

Glossaire

A **ABF** : architecte des bâtiments de France
ABS : analyse des besoins sociaux
AC : attribution de compensation
Ademe : agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ADS : application du droit des sols
AMF : association des maires de France
Anacej : association nationale des conseils d'enfants et de jeunes
Anah : agence nationale pour l'amélioration de l'habitat
Anru : agence nationale pour la rénovation urbaine
AOT : autorité organisatrice des transports
Apa : allocation personnalisée d'autonomie
APL : aide personnalisée au logement
ARS : agence régionale de santé
Assad : association de soins et services à domicile
Atsem : agent territorial spécialisé des écoles maternelles

B **Bafa** : brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur
Bafd : brevet d'aptitude aux fonctions de directeur
BBC : bâtiment de basse consommation
BOAMP : Bulletin officiel des annonces des marchés publics

C **Caf** : caisses d'allocations familiales
Car : comité de l'administration régionale
CAO : commission d'appel d'offres
Carsat : caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CCAS : centre communal d'action sociale
CCI : chambre de commerce et d'industrie
CCPD : conseil communal de prévention de la délinquance
CDC : caisse des dépôts et consignations
CDAC : commission départementale d'aménagement commercial
CDCI : commission départementale de coopération intercommunale
CDG : centre de gestion de la fonction publique territoriale
Cet : contribution économique territoriale
Ceser : conseil économique, social et environnemental régional
CLSPD : conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance
CRC : chambre régionale des comptes
CIAS : centre intercommunal d'action sociale
Cif : coefficient d'intégration fiscale
Clic : centre local d'information et de coordination
CLSH : centre de loisirs sans hébergement

CNFEL : conseil national de la formation des élus locaux
CNFPT : centre national de la fonction publique territoriale
CNRACL : caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales
Codem : comité d'observation de la dépendance et de la médiation
Cos : coefficient d'occupation des sols
CPER : contrats de projets État-région
CRDS : contribution pour le remboursement de la dette sociale
Cress : chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
CSG : contribution sociale généralisée
CU : certificat d'urbanisme ou code de l'urbanisme
CUCS : contrat urbain de cohésion sociale

D **Dasen** : direction des services départementaux de l'éducation nationale
DCE : dossier de consultation des entreprises
DDTME : directions départementales des territoires et de la mer
DGCCRF : direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DGF : dotation globale de fonctionnement
DGS : directeur général des services
Dif : droit individuel à la formation
Dob : débat d'orientation budgétaire
DPU : droit de préemption urbain
Drac : direction régionale des affaires culturelles
DRH : directeur des ressources humaines
DRTEFP : direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DSC : dotation de solidarité communautaire
Duerp : document unique d'évaluation des risques professionnels - dit DU
Dup : déclaration d'utilité publique

E **EPCI** : établissements publics de coopération intercommunale
EPF : établissement public foncier
Ehpad : établissement d'hébergement pour les personnes âgées dépendantes
Epic : établissement public à caractère industriel et commercial
EPN : espace public numérique
ERP : équipement recevant du public
Esat : établissement et services d'aide par le travail
ESS : économie sociale et solidaire

F **FCTVA** : fonds de compensation de la taxe sur la valeur ajoutée
Feader : fonds européen agricole pour le développement rural
Feaga : fonds européen agricole de garantie
Feamp : Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche
FEP : fonds européen pour la pêche
Fisac : fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce

G **Gab** : groupement des agriculteurs biologiques
Gip : groupement d'intérêt public
GVT : glissement vieillissement technicité
Gpec : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H **HLM** : habitation à loyer modéré
HQE : haute qualité environnementale
Insee : institut national de la statistique et des études économiques

I **Ircantec** : institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques

J **Jal** : journal d'annonces légales
JO : journal officiel

M **M14** : cadre juridique qui régleme la comptabilité des communes françaises, des syndicats de communes et des établissements publics de coopération intercommunale
Mapam : loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014
MDPH : maison départementale des personnes handicapées
MJC : maisons des jeunes et de la culture
MSA : mutualité sociale agricole

O **Opah** : opération programmée d'amélioration de l'habitat
Oparca : opérations programmées d'amélioration et de rénovation pour le commerce et l'artisanat
OPH : offices publics de l'habitat
OPHLM : office public de l'habitat à loyer modéré
OTSI : office de tourisme-syndicat d'initiative

P **Padd** : projet d'aménagement et de développement durable
Pass : permanences d'accès aux soins de santé
PAE : point accueil emploi
Pave : plan de mise en accessibilité

de la voirie et des aménagements des espaces publics
PCS : plan communal de sauvegarde
PDR : programme de développement rural
PEDT : projet éducatif territorial
PLH : programme local de l'habitat
PDU : plans de déplacements urbains
Plie : plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi
Plu : plan local d'urbanisme
PNR : parcs naturels régionaux
Psu : prestation de service unique
PTU : périmètre de transport urbain

R **Ram** : relais assistants maternels
RMA : revenu minimum d'activité
RSA : revenu de solidarité active

S **Safer** : société d'aménagement foncier et d'établissement rural
Scot : schéma de cohérence territoriale
Sem : société d'économie mixte
SGAR : secrétariats généraux pour les affaires régionales
Sivom : syndicat à vocation multiple
Sivu : syndicat intercommunal à vocation unique
SPL : sociétés publiques locales

T **Ter** : transport express régional
Tic : technologies de l'information et de la communication

Z **Za** : zone artisanale
Zac : zone d'aménagement concerté
Zad : zone d'aménagement différé
Zppaup : zone de protection du patrimoine architectural, urbain et paysager

Nous tenons à remercier plus particulièrement :

- Les membres du comité de pilotage : Christian Urvoy, Joseph Le Lez, Michel Morin, Pierre Le Floc'h, Jean Michel Paviot, Béatrice Ercksen, les permanents et les élus du conseil d'administration de l'Aric
- Marie Osmont, Alenka Doulain et Elodie Le Paih, étudiantes de l'IEP de Rennes
- Les nombreux contributeurs et relecteurs qui ont grandement participé à la réussite de ce projet.

IMPRIMEUR

AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS

BULLETINS | BROCHURES | JOURNAUX MUNICIPAUX | MAGAZINES



**POUR VOTRE COLLECTIVITÉ,
NOUS MOBILISONS TOUTES NOS RESSOURCES.**



Depuis 1967, France Ouest Imprim est en permanence à la pointe des nouvelles technologies. Son outil de production adapté aux besoins des collectivités apporte des réponses pertinentes, efficaces et sur mesure.

L'esprit d'innovation de ses équipes s'appuie sur une maîtrise parfaite et globale de la chaîne graphique. Cette expertise s'applique à toutes les étapes du cycle de production sans aucune rupture, depuis la réception des fichiers à la livraison des documents.

France Ouest Imprim s'engage sur une méthodologie rigoureuse, sur des coûts et des délais maîtrisés et mobilise ses ressources techniques et humaines avec la même réactivité et la même recherche de l'excellence.

CERTIFICATIONS



France Ouest Imprim s'inscrit dans une démarche environnementale engagée afin de contribuer à son niveau à la préservation de la planète.

VOTRE INTERLOCUTEUR :

JÉRÔME GODEY : 07 89 54 65 47

SERVICE DEVIS : 02 31 61 62 06

Zone industrielle - Boulevard Timmerman - 14140 LIVAROT

Tél : 02 31 61 62 00 - Fax : 02 31 61 62 08



Fuzeau
L'univers musical & scolaire

Le spécialiste de l'éveil musical

Pour toutes vos
activités ludo-éducatives

**Retrouvez nous
au Salon des Maires
et des Collectivités
Locales**

Le grand rendez-vous
de l'achat public
25, 26 et 27 novembre 2014
Paris - Porte de Versailles

Malle «Ateliers d'éveil musical»

- clé en main
- interactive
- facile à mettre en place



Flashez pour découvrir la vidéo de démo

www.fuzeau.com



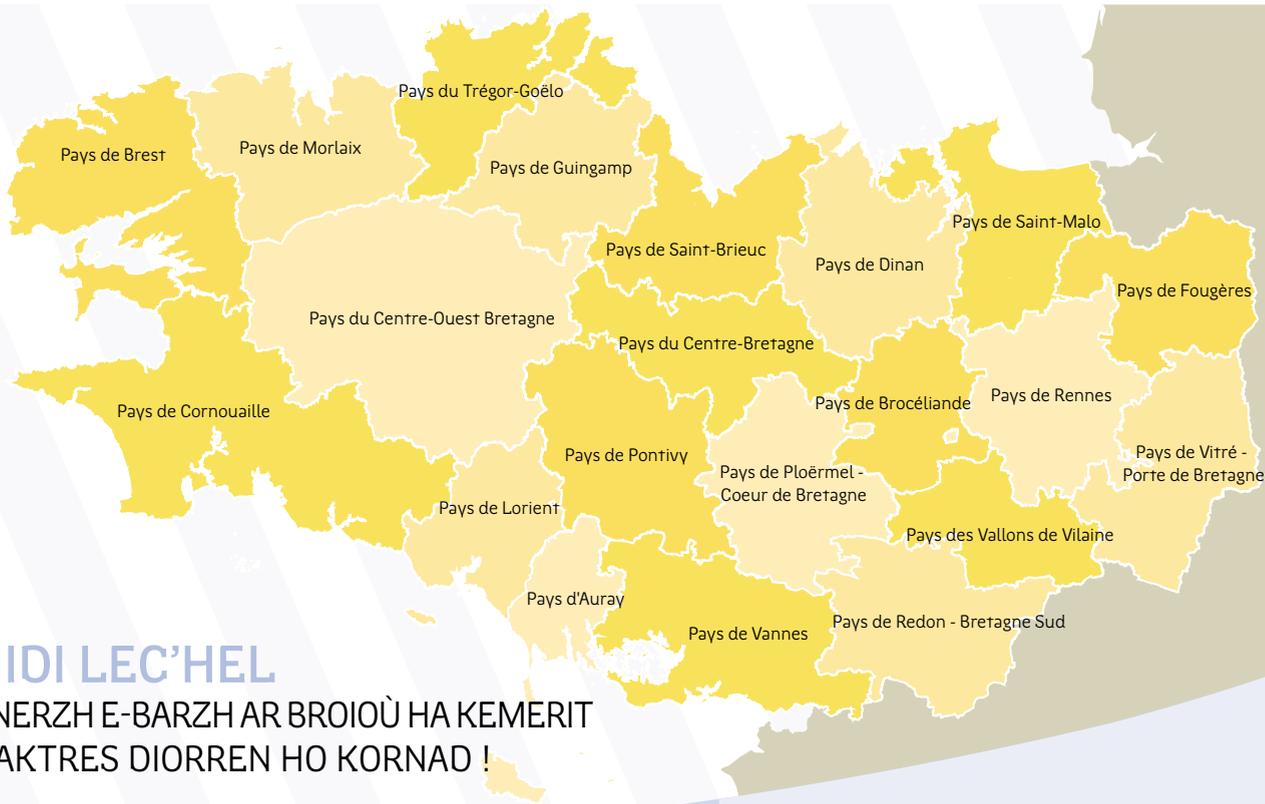
Fuzeau
L'univers musical & scolaire

info@fuzeau.com
Tél. 05 49 72 29 09 - Fax. 05 49 72 28 98
BP 406 - Courlay
79306 Bressuire Cedex



ÉLUS LOCAUX

INVESTISSEZ-VOUS DANS LES PAYS ET PARTICIPEZ AU PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE TERRITOIRE !



DILENNIDI LEC'HEL

LAKAIT HO NERZH E-BARZH AR BROIOÙ HA KEMERIT PERZH E RAKTRES DIORREN HO KORNAD !

Depuis près de 15 ans, la Bretagne a choisi le Pays comme l'échelle la plus pertinente pour mettre en œuvre sa politique régionale en faveur de la cohésion territoriale. Reconnus pour animer et coordonner le développement des territoires, les Pays contribuent à renforcer les solidarités entre la ville et l'espace rural. À la fois lieux d'action collective et espaces de démocratie participative, les Pays fédèrent les communes,

groupements de communes, acteurs socioprofessionnels, économiques, associatifs et culturels autour d'un projet commun de développement. Pour 2014-2020, la Région souhaite poursuivre son action de soutien aux stratégies de développement portées par les Pays en signant un Contrat de partenariat mobilisant des crédits régionaux et européens.

QU'EST-CE QU'UN PAYS ?

Un Pays n'est pas un nouvel échelon de collectivité territoriale. Il ne dessaisit aucun organisme de ses compétences et n'a pas de fiscalité propre. Le Pays s'organise dans une logique de mission de développement, à travers des tâches de coordination, d'animation, de mobilisation, de négociation avec l'Europe, l'État, la Région, le Département, les différents acteurs publics et privés du territoire. Il prend des formes diverses : informelles / juridiques, pôle métropolitain/pôle d'équilibre territorial et rural, Syndicat mixte/groupement d'intérêt public/association. Au-delà de sa forme, le pays est un espace de rencontre, d'échange pour penser l'avenir, capitaliser, mutualiser...

La Bretagne est riche de ses 21 Pays !



TERRITOIRE • ÉCONOMIE • FORMATION • ÉDUCATION • TRANSPORT • ENVIRONNEMENT • CULTURE & SPORT • TOURISME & PATRIMOINE • EUROPE



08:20

**LE PROGRÈS
C'EST
AVANCER
SANS FAIRE
DE BRUIT**

EN CHARGE
78%



EDF CONÇOIT LE FUTUR RÉSEAU DE RECHARGE AUTOMOBILE

Nous déployons des réseaux de bornes de recharge et nous concevons des batteries plus performantes pour circuler autrement. D'ici 2015, 5 000 bornes de recharge électrique seront installées partout en France. En partenariat avec les constructeurs automobiles, nous faisons entrer le véhicule électrique dans la ville.

collectivites.edf.com

L'énergie est notre avenir, économisons-la !