



Armand BEGUE

armand.begue@administrateur-inet.org



Cyrille CARBONNEL

cyrille.carbonnel@administrateur-inet.org



Jean-François COLLIER

jeanfrancois.collier@administrateur-inet.org



Marion TANNIOU

marion.tanniou@administrateur-inet.org

MÉTROPOLE EUROPÉENNE
DE LILLE



**L'ADMINISTRATION
DE DEMAIN :
QUELS ENJEUX,
QUELS USAGES,
QUELS SERVICES ?**

Les responsables du projet

→ **Peggy BOURDIN**

Directrice Relations avec les Usagers et Citoyenneté

→ **Patrick DANIS**

Directeur de projet Délégations Territoriales

Ancienne, XXL (85 communes), centralisée, technique, la métropole européenne de Lille cherche aujourd’hui à se réinventer. Dotée de nouvelles compétences, dans un paysage territorial en mutation forte et dans un contexte social fragile, cet acteur doit assumer de nouvelles responsabilités vis-à-vis de ses élus, de ses citoyens et de ses usagers.

Comment rapprocher cette administration lointaine de son territoire? Comment se préparer à l’évolution des demandes de la population et des communes? Le statu quo est-il envisageable?

**De la métropole technicienne à la métropole citoyenne
un acteur de proximité au cœur des territoires**

Les récentes élections régionales laissent craindre un renforcement des polarités territoriales autour d’Amiens au risque d’une marginalisation de l’espace métropolitain. La métropole se positionne encore difficilement dans son espace transfrontalier comme dans son espace littoral. Dans une annonce récente, l’exécutif régional a proposé la mise en place d’antennes régionales de proximité.

Le contrat de plan Etat-Région a faiblement bénéficié à la métropole européenne de Lille. Le département du Nord n'a pas inscrit au budget 2015 la totalité des crédits nécessaires aux allocations individuelles de solidarité. La chute des dotations commence lentement à se faire sentir dans le budget des communes membres.

- En 2015, la métropole a réintégré les agents des eaux du Nord. En 2016, elle assume la gestion de l'espace naturel métropolitain. En 2017, les agents en charge des voiries rejoignent les effectifs de l'EPCI.
- En avril 2016, la métropole sera composée de 90 communes. Cette extension pourrait se poursuivre en 2017.
- En 2020, les conseillers métropolitains seront élus au suffrage universel.

Les présents constats illustrent un contexte porteur d'incertitudes comme d'opportunités: dotée de compétences renforcées, la métropole bénéficie de ressources importantes et d'un puissant potentiel d'intervention pour remodeler son territoire. La présente étude se tient dans une phase de repositionnement de l'ensemble des acteurs métropolitains au terme d'une vague d'élections conduisant à un renouvellement des exécutifs. Elle fait suite à de nombreuses études internes visant à porter un projet de territorialisation et de déconcentration des fonctions métropolitaines sur le territoire.

Elle constitue un essai prospectif. À la demande du Directeur Général des services, il s'agit :

- d'élargir le spectre de la seule déconcentration d'une organisation pour observer les points d'appui permettant le développement métropolitain ;
- d'anticiper les grandes évolutions touchant aux services offerts à la population comme aux communes afin de proposer une organisation renouvelée et modulable.

1

MÉCANO INSTITUTIONNEL OU PROJET MÉTROPOLITAIN : À QUOI DOIT RÉPONDRE UNE MÉTROPOLE ET COMMENT ?

L'étude présentée dans le présent recueil vise à émettre des propositions visant à répondre à deux exigences se posant à l'acteur métropolitain.

1. Porter et assumer un projet à l'échelon métropolitain

La métropole européenne de Lille est un EPCI technique qui a construit sa légitimité autour de ses compétences historiques (transport, voirie, déchets et assainissement). Elle demeure un guichet de prestation pour les communes membres. La prise en charge de compétences nouvelles depuis les années 2000, notamment l'habitat, l'aménagement et le développement économique, plus récemment, la politique de la ville ont sensiblement élargi son champ d'intervention. Ces nouvelles compétences, moins consensuelles, amènent les communes à réinventer le sens de leurs coopérations et à s'interroger sur les projets qu'elles souhaitent porter au niveau du territoire métropolitain.

Les enjeux métropolitains sont connus et reconnus par les acteurs du territoire : crise du logement, économie fragilisée par des décennies de désindustrialisation, étalement urbain... Toutefois sur ces sujets, les différents acteurs publics se positionnent en ordre dispersé, organisant leurs dispositifs sans concertation et coordination entre eux (développement économique). Lorsque l'EPCI est reconnu chef de file et assume l'animation de la politique publique (habitat) ou que la compétence lui est intégralement dévolue (voirie), il reste vigilant à ce que ses décisions et ses programmations ne puissent heurter les communes, au risque de fragiliser l'intérêt métropolitain.

2. Trouver le bon positionnement vis-à-vis des communes et renforcer des réponses vis-à-vis de l'utilisateur

Le comportement des usagers évolue et interroge en retour le fonctionnement des administrations. Ces nouveaux usagers attendent aujourd'hui une individualisation et une réactivité plus forte du service offert. Ils cherchent également à participer à la définition des services publics, en valorisant leur expertise d'usage. La future élection au suffrage universel direct de conseillers métropolitains questionne également le lien de la métropole avec ses résidents dans un territoire où le maire est conçu comme l'unique porte d'entrée à destination des citoyens.

2

DESSINE-MOI UNE MÉTROPOLE : UN SCÉNARIO D'ORGANISATION ?

Afin de favoriser l'adaptation de l'organisation aux grandes tendances ainsi observées, le Directeur Général des Services de la Métropole européenne de Lille a souhaité la production d'une étude prospective à 5/10 ans. La difficulté d'une telle étude a résidé en plusieurs points :

- bâtir une méthodologie,
- éviter l'écueil de l'abstraction en proposant des pistes d'organisation concrètes.

1. La méthode : rencontre des acteurs du territoire et identification des principaux leviers de développement

La présente étude a nécessité une première phase de prise de connaissance du territoire à travers :

- la collecte des éléments prospectifs généraux relatifs au service public, au positionnement des métropoles, au territoire métropolitain,
- le recensement des points de vue et les contraintes de ses acteurs. Une soixantaine d'entretiens ont ainsi été menés visant

à croiser le regard du secteur privé (La Poste), des acteurs publics (le département, la région, les communes membres), d'organes prospectifs (le CESER, Millénaire 3), du secteur associatif (ATD Quart-Monde). Au niveau communal, l'échantillon a permis de rencontrer aussi bien les Directeurs Généraux/Maires de communes rurales que de communes urbaines.

Afin de modéliser ce que pourrait être l'administration de demain sur le territoire de la MEL, nous avons identifié dans un second temps six leviers susceptibles d'en impacter les contours et le fonctionnement. Chaque levier peut être actionné avec plus ou moins de vigueur. Sont ainsi définis pour chacun d'entre eux trois niveaux d'intensité.

2. Un scénario ambitieux : la MEL actrice de son territoire et de sa région

Trois scénarios ont été identifiés. Un scénario illustre la poursuite des tendances actuelles. La MEL se modernise, ses services montent en performance, mais reste en contact réduit avec le territoire. Dans un second scénario, la MEL déconcentre les services au sein d'antennes territoriales. Le territoire est ainsi semé de bâtiments métropolitains dont l'interaction avec les autres équipements publics et autres niveaux de collectivité (commune, région, département) est absente.

Dans le troisième scénario que nous avons souhaité privilégier, la MEL se positionne en tant que leader sur son territoire. Elle se dote d'un Projet de Développement décliné au niveau de chacun des huit territoires et signe avec eux un nouveau contrat de développement partagé.

Ce contrat intègre toutes les politiques publiques, les décline territorialement, s'assure de leur complémentarité avec les politiques municipales et prévoit une modulation financière des interventions pour répondre aux enjeux communautaires **transversaux** le logement social, les déplacements, **L'animation territoriale**, dans ce scénario est une réalité. Elle est **adaptée à**

chaque territoire. Nous considérons que la MEL pourrait offrir un cadre de travail souple. Elle suppose toutefois - a minima - la désignation d'un référent politique par territoire. Sans aller jusqu'à la nomination de Vice-Présidents, au risque de créer des baronnies, la désignation d'un référent (fixe ou tournant) serait de nature à créer une émulation sans engendrer de la concurrence. Toutefois, le cadre de travail naturel pour les politiques publiques serait désormais le territoire. Cela nécessite une animation et surtout une approche de développement territorial celle-ci s'incarnant par les contrats de développement partagé. Le rôle des coordinateurs territoriaux est ici muté en véritables développeurs territoriaux. Il s'agit du passage de la coordination à l'action partenariale. La MEL clarifie ses compétences avec les communes et la Région, parvient à améliorer leur articulation (surtout avec les communes) et supprime les doublons (exemple du développement économique) ce qui permet de dégager de la ressource.

Les services sont plus agiles, plus proches du terrain (territorialisation de l'ingénierie de proximité) et fonctionnent davantage en mode projet. Il n'y a ainsi pas de déconcentration seulement technique mais une approche territoriale souple et différenciée: si les besoins dans le secteur rural de la MEL sont le maintien des services publics, la MEL peut prendre la tête d'une MSP; dans les villes importantes, ce sera une mise en réseau avec les équipes techniques des villes par exemple. Dans ce cadre, il convient d'admettre une forme d'expérimentation en se basant sur les besoins des territoires et les bonnes volontés qu'ils recèlent (refus d'une approche identique et plaquée quel que soit le territoire).

Au niveau du grand territoire, la MEL se dote d'une "diplomatie" à plusieurs échelles: coopération transfrontalière, Pôle Métropolitain, réseau des villes moyennes, contrat-cadre avec la Région. Le but est de peser sur le territoire (sans brider les énergies) et son organisation, et de faire de la MEL un interlocuteur incontournable.

Enfin, en matière d'organisation administrative, il s'agirait d'occuper des tiers lieux ou des bâtiments municipaux (pourquoi pas les mairies). La création d'un bâtiment ad hoc ne nous semble pas pertinente. Ce signe politique fort témoigne de la volonté de gérer de manière efficiente la dépense publique.