

ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX



© VOTURBET & GORINGER

LES TERRITOIRES FACE AU DÉFI DÉMOCRATIQUE

LE RÉCIT

2021



#ETS2021

SOMMAIRE

Clap d'ouverture	03
Inégalités et ressentiments des citoyens : quelle place pour l'action publique ?	09
Quel horizon commun pour quelle démocratie ?	14
Politiques culturelles et matrimoine	19
Aux racines du malaise démocratique	24
La qualité de l'accueil dans les services publics, mesure de la démocratie dans les organisations ?	29
Construisons ensemble des territoires paisibles	34
Information - désinformation, la société française à l'ère du doute	39
Savez-vous douter ?	44
Le numérique au secours de la démocratie ?	47
La place des cadres territoriaux dans le nouveau contexte de démocratie sociale	53
Penser la complexité pour engager des changements : l'approche systémique une solution à nos défis contemporains ?	59
Vers une administration inclusive : accompagner les agents en situation de handicap	64
Des regards croisés, source d'enrichissement	69
Encore plus de séniors dans vos équipes demain : comment construire collectivement des réponses RH inclusives	74
Risques et résilience territoriale, que peut-on apprendre des pays en développement ?	78
La prévention des radicalités violentes : quelles pratiques territoriales ?	83
Culture et exil : un regard sur la complémentarité des offres associatives au service public	88

CLAP D'OUVERTURE



LES INTERVENANTS

François Deluga, Président du CNFPT

Franck Perinet, Directeur général adjoint du CNFPT, Directeur de l'INET

Pia Imbs, Présidente de l'Eurométropole de Strasbourg

Syamak Agha Babaei, 1^{er} adjoint de la Ville de Strasbourg



Les territoires face au défi démocratique était le thème des débats et échanges formels et informels lors de ces ETS 2021. Les officiels accueillants en présentent les fondements et les enjeux.

FRANCK PÉRINET, DGA DU CNFPT ET DIRECTEUR DE L'INET

Le défi démocratique des territoires compte plusieurs versants. Il consiste d'abord à reconstituer le tissu démocratique à l'échelle locale. En effet, l'altération de la vitalité de la démocratie se traduit dans la perte de confiance dans les institutions et dans la capacité des acteurs publics à proposer un projet pour notre société.

Les territoires doivent aussi relever l'autre versant du défi démocratique : celui qui place le citoyen au cœur de l'action publique. Cela se traduit par la recherche d'un équilibre entre démocratie représentative et démocratie directe et par une capacité renouvelée des administrations.

Avec ce thème, le CNFPT et l'INET partagent deux convictions :

1. La décentralisation n'est pas une clause de style de notre constitu-

tion, elle est une certaine idée de la République, elle lui donne une profondeur démocratique.

2. Le défi démocratique relève aussi de la responsabilité des dirigeants territoriaux qui doivent assumer leur rôle dans le développement de la confiance entre les collectivités et les citoyens.

Ces ETS sont à l'image de l'identité du CNFPT et de l'INET : ouverts, en prise avec les défis contemporains auxquels les territoires doivent répondre, et porteurs des valeurs du service public.

PIA IMBS, PRÉSIDENTE DE L'EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG

C'est quotidiennement que les élus sont confrontés au défi démocratique. Les indicateurs de l'urgence de ce défi sont nombreux : abstention, déficit de confiance (envers les politiques et les pouvoirs publics), mobilisation citoyenne tendue. L'échelle locale est justement l'espace où de nouvelles solutions peuvent être inventées.

La thématique des ETS résonne avec l'un des axes majeurs de la feuille de route de l'Eurométropole de Strasbourg, pleinement investie dans le défi démocratique depuis 2020. Bien sûr, elle disposait déjà d'un conseil de développement

dynamique depuis 2015, travaillant notamment sur le bien-être des habitants. Même si ce travail constitue une matière riche à exploiter, ce conseil de développement ne suffit pas pour relever le défi démocratique. D'autres dispositifs innovants pour solliciter la population dans toute sa diversité doivent être créés.

Ma conviction est que la mobilisation des citoyens passe d'abord par le fait de révolutionner les modalités par lesquelles ils accèdent aux informations. Ces informations leur sont indispensables pour comprendre les débats publics qui les attendent et pour s'exprimer en connaissance de cause.

Le développement de mécanismes de démocratie directe et de nouveaux dispositifs de participation citoyenne transforme le rapport aux mandats électifs. Ainsi, l'élu local n'a plus le même statut, il n'est plus l'unique courroie de la démocratie.

SYAMAK AGHA BABAEI, 1^{ER} ADJOINT DE LA VILLE DE STRASBOURG

Confirmer notre attachement au service public, c'est confirmer notre attachement à un patrimoine commun. Le pays l'a constaté: quand la crise nous frappe, seul le service public peut nous protéger dans la durée et dans la justice.

L'urgence démocratique nécessite de poser des postulats:

- La fabrique des territoires doit partir des usages (et pas de l'infrastructure).
- Les fonctionnaires ne sont pas des exécutants d'une commande politique mais des acteurs des politiques publiques.
- Les citoyens peuvent prendre part à cette fabrique des territoires.

D'autres défis se conjuguent avec le défi démocratique:

- **L'urgence sociale.** La montée des inégalités n'est plus un secret. Strasbourg est une ville riche mais concentre un taux de pauvreté de 25 % qui doit être nommé, regardé en face et pris en compte dans la conception des politiques publiques de la Ville.
- **L'urgence climatique.** L'homme doit quitter la supériorité qu'il s'est octroyée sur la nature en la séparant de l'humain.

Ces défis ne peuvent être relevés sans le bien-être des agents territoriaux: considération et égards, prise en compte de la pénibilité dans le travail, égalité professionnelle, violences sexistes et sexuelles détectées, punies et accompagnées, lutte contre les discriminations, etc. Les politiques agissent, les citoyens se mobilisent mais avant tout, la démocratie a besoin des agents territoriaux!

FRANÇOIS DELUGA, PRÉSIDENT DU CNFPT

LA DÉMOCRATIE N'EST PLUS UN TOTEM

Le contexte de pandémie anxio-gène dans lequel le monde vit depuis deux ans est clivant et crée des fractures dans la société. Premier indicateur de cette fracture, l'abstention atteint des taux inédits aux dernières élections locales. Luc Rouban, directeur de recherche au CNRS en conclut que « *la démocratie n'est plus un totem* ». Selon un sondage Cevipof, 37 % des personnes interrogées sont prêtes à accepter un système politique moins démocratique s'il offre des possibilités de s'enrichir et de réussir rapidement. 58 % l'accepteront également s'il offre plus d'égalité et de justice sociale. Le consensus républicain associant démocratie participative et haut niveau de protection sociale est aujourd'hui remis en cause.

L'abstention croissante et le désamour de la démocratie s'accompagnent d'une défiance grandissante à l'égard de tous ceux qui incarnent l'institution. Cette situation est internationale : la démocratie est menacée partout dans le monde.

LES VECTEURS DU RECUL DES VALEURS DÉMOCRATIQUES

On assiste à une multiplication des crises : sanitaire, environnementale, migratoire, économique, sociale, sociétale, etc. Ces nombreuses crises convergent toutes vers un même tableau : crise démocratique, perte de confiance dans les institutions, les élus, alimentation des peurs, désinformation. Dans ce décor, l'humanisme est devenu quasiment une faiblesse et la vérité n'est plus qu'une opinion parmi d'autres.

Ce n'est pas la démocratie prônée par les Lumières ! Cette démocratie éclairée qui repose sur la raison, sur la science, sur le progrès et dans laquelle le débat se base sur la connaissance et les idées.

LA RESPONSABILITÉ TERRITORIALE

Nous portons tous une responsabilité immense, particulièrement celles et ceux qui se présentent au suffrage électoral ou qui délivrent le service public. Les deux plus importants mouvements citoyens en France portent en eux la question démocratique : les jeunes pour le climat mettent dans l'incapacité les démocraties représentatives de trouver des réponses au changement climatique ; les gilets jaunes pointent la tendance à « l'oligarchisation » de notre société.

Le renouveau démocratique doit aussi venir des territoires dont la tâche n'est pas seulement de concevoir ou mettre en œuvre des politiques publiques. Ils ont entre leurs mains une bonne part de l'avenir de la démocratie. C'est aux élus locaux et aux agents territoriaux qu'il revient de :

- Battre en brèche les extrémismes, les populismes, l'irrationalité, au plus près des populations.
- Questionner les pratiques territoriales.
- Repenser leur rôle dans la reconstitution du lien avec le citoyen.
- Sortir des dogmes économiques inopérants qui amènent contrainte, renoncement et frustration et valent projets, ambitions et idées.

Il y a trois ans, Jo Spiegel nous invitait lors des ETS à inventer le temps long, la démocratie patiente, transformatrice et de construction collective. Les outils et les expériences existent; aux territoires de les saisir et de penser leur utilité au service d'une démocratie renouvelée et apaisée à travers un service public local.

L'UTILITÉ SOCIALE DU SERVICE PUBLIC RENDUE VISIBLE PAR LA CRISE

Les services publics ne sont pas qu'un coût pour le pays. La crise sanitaire a rendu visible la grande et nécessaire utilité sociale du service public :

- **Le service public hospitalier.** Une prise de conscience collective s'est opérée sur la crise que vivait l'hôpital depuis des années et sur laquelle le personnel tentait d'alerter en vain.
- **Le service public territorial.** Il tient une place essentielle dans le quotidien des citoyens et dans la participation à l'effort national de vaccination.

Dans l'éternel débat sur la réduction du nombre de fonctionnaires, **les faits doivent être objectivés.** La France compte un taux d'administration de 89‰ (pour une moyenne de 80‰ dans les autres pays développés) se situant au même niveau que le Canada, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Belgique. De même, elle compte 126 agents pour 1 000 habitants dans les secteurs non marchands, tout comme les États-Unis et l'Allemagne. Enfin, à périmètre équivalent, les fonctionnaires ne sont pas moins mobiles que dans le secteur privé.

Mais la lecture ne peut pas être uniquement quantitative et doit aussi se pencher sur l'impérieuse question des services publics rendus aux citoyens. Ce que les citoyens demandent c'est l'accès aux services publics sur tout le territoire et l'accompagnement pour les démarches administratives. Le sujet n'est alors plus le nombre de fonctionnaires mais leur utilité, leur efficacité et leur présence sur le territoire.

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT DU CNFPT

La fonction publique est le patrimoine de ceux qui n'en ont pas. Elle démontre une capacité d'action unique en période de crise. C'est précisément l'enjeu du projet d'établissement du CNFPT pour les six prochaines années. Ce projet se fonde sur des ambitions affirmées autour d'un CNFPT fédérateur de la territoriale, pleinement acteur de l'égalité d'accès au service public de la formation et des transitions professionnelles. L'ambition est d'améliorer la qualité des offres de service, des outils, du modèle, des contenus et des intervenants pour la formation.

Aujourd'hui, le CNFPT repose sur des bases solides : ses valeurs et sa position dans le monde territorial. Il peut donc afficher des objectifs encore plus ambitieux pour consolider ses acquis tout en s'adaptant aux enjeux du service public local.

La formation est un levier prioritaire. Il ne suffit plus de transmettre les connaissances, il faut préparer les agents au nouveau monde et aux emplois de demain pour une société plus humaine, plus durable et plus juste, grâce à :

- Une offre de service conçue en concertation et évolutive.

- L'accent porté sur les transitions professionnelles et l'ascenseur social.

- Le déploiement au cœur de tous les territoires.

Enfin, il s'agit de préserver le modèle mutualisateur par la cotisation. C'est le seul modèle qui peut porter l'égalité d'accès républicaine à la formation !

INÉGALITÉS ET RESENTIMENTS DES CITOYENS : QUELLE PLACE POUR L'ACTION PUBLIQUE ?



LES INTERVENANTS

Cynthia Fleury, Philosophe et psychanalyste, professeure titulaire de la Chaire « Humanités et Santé » au Conservatoire National des Arts et Métiers et professeur associée à l'Ecole des Mines (PSL/Mines-Paristech)

Baptiste Gapenne, Journaliste animateur



La philosophe et psychanalyste Cynthia Fleury donne le ton : « **Le ressentiment est le pire venin de la démocratie** ». Ce constat cinglant mérite qu'on s'y arrête pour en saisir sa nature, en comprendre les causes et conséquences et esquisser des pistes de solutions. Parmi ces solutions, les territoires pourraient avoir une carte à jouer.

UNE RUMINATION DANGEREUSE POUR LA DÉMOCRATIE

Qu'est-ce que le ressentiment ? Selon Nietzsche, c'est une rumination, un enfoncement dans des pulsions ou des émotions négatives. **Ce qui différencie le ressentiment d'autres sentiments négatifs, c'est sa durée.** C'est un sentiment dont on est captif et qui nourrit tout le reste. On devient donc incapable de se nourrir de l'extérieur pour se ressourcer. C'est en ce sens que le philosophe allemand Max Scheler parle d'« **auto empoisonnement** ».

Là où le ressentiment devient dangereux pour la démocratie, c'est qu'il projette sur l'extérieur une dévalorisation telle que le sujet perd sa capacité de recul et d'ouverture. C'est une force d'auto-persuasion

très puissante dont il est difficile de sortir. Elle mène à la réaction, au passage à l'acte voire à une politique autoritariste.

Enfin, le ressentiment nous rend incapable d'agir : on s'installe dans un déni, petit à petit on devient aveugle et on se place dans une posture de victime pour laquelle il n'y a pas de solution, il n'y a pas d'issue.

LES INÉGALITÉS EN CAUSE

D'où vient ce ressentiment qui gagne du terrain chez les citoyens français ?

Des inégalités sociales d'une part, et ce n'est pas franco-français. Depuis plus de vingt ans, de nombreux diagnostics parlent des « invisibles », des « remplaçables ». Pour ces personnes en perte de reconnaissance et de sentiment d'agir, deux chemins sont possibles : soit elles tombent malades, soit elles font de leur malaise une traduction politique contre autrui. Ce dernier chemin est précisément celui du populisme et de l'autoritarisme.

À partir de là, le dialogue devient quasiment impossible car - tout comme les thèses paranoïaques ou complotistes - chaque argument vient confirmer la thèse. Il n'y a alors plus de distinction entre la

souffrance objective – qui elle est nécessaire – et le ressentiment.

Le ressentiment est donc compliqué pour l'individu mais aussi pour les structures collectives, parmi lesquelles la démocratie. Celle-ci peut s'accommoder de conflictualités sans être destituée (c'est précisément son fonctionnement) : elle est une puissance de digestion. Mais le ressentiment est la pulsion la plus compliquée pour la démocratie car elle n'arrive pas à le digérer, c'est son pire venin !

CONFIANCE EN BERNE

Le monde traverse des expériences traumatiques importantes dans lesquelles le réel est touché (pandémie, attentats, catastrophes naturelles, etc.). En effet, alors que l'ensemble des rapports internationaux prévoient une faille systémique depuis des décennies (qui portera le nom de « pandémie », écrivent-ils même), pour nous, c'est inédit car ça entre dans nos vies de manière concrète. Cela pointe la résistance au changement et fait appel à la capacité d'adaptation et à la tolé-

QUESTIONS À... CYNTHIA FLEURY

Comment trouver une solution publique et collective à quelque chose qui relève du personnel ?

Le ressentiment est une réponse à des insécurités collectives. Il y a donc un ressort personnel mais aussi des réponses collectives. La réponse individuelle passe par du capacitaire, de la puissance d'agir, de l'écoute. La réponse collective consiste à chercher tous les interstices, les petits niveaux dans lesquels il est possible de remettre de la puissance d'agir. En effet, même petite, la puissance d'agir est déterminante et permet de s'extraire de la pulsion du ressentiment.

Pensez-vous que les démocraties vont devenir obsolètes et que la démocratie continue va prendre le pas ?

Il y a un grand désir mais aussi de grands obstacles. La modélisation économique de la démocratie continue n'existe pas à l'heure actuelle. Ce qui fait la démocratie, c'est l'état social, c'est quand les questions sociales deviennent des questions politiques. Sans la modélisation économique, il n'y aura pas de démocratie continue car encore une fois, elle n'inclura pas tout le monde, seules les personnes les plus aisées y participeront. C'est malgré tout une aventure extraordinaire, qui n'est pas un effondrement mais une restauration démocratique.

rance face à l'incertitude qui sont des grands marqueurs de la santé mentale. Pour comprendre ces expériences traumatiques, il est utile de recourir à la clinique du traumatisme, catégorie diagnostique de la clinique contemporaine.

En amont des cultures d'adaptation, il y a la confiance. Or, nous avons détruit cette confiance en la taxant de valeur sentimentale. Aujourd'hui, nous sommes en train de redécouvrir que c'est une valeur opérationnelle qui permet une vitesse, une réactivité: si je vous dis de faire quelque chose, vous le ferez immédiatement car vous avez confiance en moi. Si vous n'avez pas confiance en moi, vous allez remettre en cause ma demande, la réinterroger, voire mettre toute votre énergie à vous y opposer. **Partout, le manque de confiance est un frein.** Et quand tout va mal, si la confiance bloque, c'est le dysfonctionnement que l'on renforce.

LES PISTES DE SOLUTIONS

L'ÉCHELLE TERRITORIALE

Aujourd'hui, la France vit un grand moment de défiance envers les institutions et le politique, mais peut-être moins envers les collectivités territoriales. À cette échelle, plus humaine, il y a donc peut-être un levier pour restaurer la confiance.

Mais cela demande du temps, de l'empathie, de l'humanité et de la vérité capacitaire, c'est-à-dire se soucier de la façon dont on dit la vérité pour qu'elle soit comprise et qu'elle produise, chez la personne, la décision de participer activement au soin.

Dans cette crise, ce qui tient malgré tout c'est la culture forte de nos ethos sociaux et civiques – nous l'avons vu avec les soignants – c'est une culture de proximité démocratique. L'enjeu est de reconsolider la confiance dans notre système, l'état social de droits car c'est le seul capable de rendre vivable la gestion de la pandémie.

Nous avons l'impression que notre pays est en état d'épuisement total car c'est la partie visible de l'iceberg, mais localement, on trouve de nombreuses poches de solutions.

LE PARTICIPATIF

Bien sûr, le participatif connaît des biais souvent pointés du doigt, dont le fait que ce ne sont que ceux qui sont déjà inclus qui participent. Mais rien ne nous empêche d'améliorer la représentativité de la participation car **nous avons besoin du participatif pour sortir du ressentiment.**

Le participatif ne doit pas se résumer à de grands moments ritua-

listes de votes qui sont confisqués par le spectacle, davantage du domaine du divertissement que de l'exercice réel du pouvoir. Non, Ce sont plutôt **des grands outils de démocratie continue qu'il faut réinvestir**, en responsabilisant les citoyens et les élus et en allant vers une gouvernance partagée. La V^e République ne le permet pas? Faisons de la politique autrement! Mettons-nous en réseau pour faire avancer les grands outils de transformation (RSE, associations, chaires universitaires, conventions, etc.) et sortons de la voie à sens

unique de la politique publique qui descend. Il s'agit de redonner du pouvoir d'agir aux citoyens dont le ressentiment les avait privés.

Pour cela, il faut repenser le modèle économique de cette citoyenneté capacitaire: qui paye? Le participatif d'une démocratie continue demande du temps, de la formation, etc. Aujourd'hui, de nombreuses propositions tangibles et robustes sont sur la table, il ne reste plus qu'à acter de vrais choix politiques pour les faire exister.



QUEL HORIZON COMMUN POUR QUELLE DÉMOCRATIE ?



LES INTERVENANTS

Céline Braconnier, Directrice Sciences Po Saint Germain en Laye

Abdenmour Bidar, Philosophe

Arthur Gosset, Auteur, réalisateur

Nathalie Milion, Animatrice, France Bleu Sud Lorraine



Les questions sanitaires et climatiques créent des ruptures dans notre société mais aussi de nouvelles formes d'engagement. Ces ruptures seraient-elles annonciatrices d'une autre émergence? Face à ces pressions, notre système démocratique est en souffrance et le désenchantement s'étend, notamment au sein de la jeunesse. Dialogue avec une spécialiste des comportements électoraux, un philosophe et un jeune réalisateur pour identifier les clés d'un réenchantement démocratique.

LA DÉMOCRATIE DE L'ABSTENTION

Céline Braconnier, directrice de Sciences Po Saint-Germain-en-Laye livre son diagnostic sur la participation – ou plutôt le manque de participation – des Français aux différents scrutins électoraux.

VOTE PAR INTERMITTENCE

Depuis quelques années, on assiste à une érosion de la participation électorale: c'est la démocratie de l'abstention. Aujourd'hui, les Français qui ne votent pas sont plus nombreux que les Français

qui votent. Un scrutin toutefois se maintient (même si l'abstention continue d'augmenter): les élections présidentielles. Plus intéressant encore, les abstentionnistes des élections intermédiaires sont des votants de l'élection présidentielle: cela signifie qu'ils n'ont pas complètement rompu avec les urnes. C'est un indicateur déterminant pour la recherche de solutions contre l'abstention.

ABSTENTION : REFLET DES INÉGALITÉS

La hausse de l'abstention serait moins problématique si elle ne révélait pas des inégalités. Mais ce sont des catégories entières qui restent à l'écart lors des élections. Par exemple, entre l'élection présidentielle de 2007 et celle de 2017, l'écart de participation a doublé entre les 25-29 ans (qui votent le moins) et les 65-69 ans (qui votent le plus) et entre les ouvriers et les cadres. Le niveau de diplôme est un critère qui continue aussi d'influencer le vote: les personnes diplômées et à l'aise économiquement votent davantage.

En conclusion, ce sont les plus jeunes, les plus pauvres et les moins diplômés qui restent à l'écart des urnes. Ce sont ces inégalités qui nous imposent de réagir, plus encore que l'abstention elle-même!

MAL INSCRIPTION ET NON INSCRIPTION

En 2017, 5 millions de personnes n'étaient pas inscrites sur les listes électorales et 7,6 millions de personnes étaient mal inscrites (c'est-à-dire inscrites mais pas dans leur commune actuelle de résidence). Au total, cela représente **13 millions de personnes sur 48 millions de votants**. Et on peut supposer que la situation s'est aggravée depuis 2017 puisque 3 millions de personnes déménagent chaque année en France, soit 15 millions au cours d'un quinquennat.

La mal inscription touche toute personne concernée par la mobilité, mais cela inclut un public déjà désillusionné par les politiques : 43 % des 25-29 ans. Ce sont des étudiants qui ont quitté le nid de leurs parents ou des jeunes cadres qui quittent la ville pour la campagne. L'abstention constante est trois fois plus élevée pour ces mal inscrits car la distance à parcourir jusqu'aux urnes est un obstacle souvent déterminant.

Alors pourquoi continuer de demander aux Français de faire une démarche préalable au vote (l'inscription) ? On sait que c'est un frein immense à la participation électorale. Cette inscription obligatoire est une quasi-exception française (et américaines) ; en la supprimant, on supprime immédiatement ce frein de mal ou de non-inscription.

C'est en faisant évoluer les procédures électorales que nous pourrions lutter contre leurs effets, dont l'abstention fait partie. Des solutions et des sources d'inspiration existent à l'étranger : le vote électronique, le vote par correspondance, le vote anticipé, etc. Toutefois, toutes ces solutions ne suffiront pas à produire un « vote enchanté », ce qui est tout aussi problématique pour notre démocratie.

L'ÉMERGENCE DES TISSERANDS

Abdenour Bidar est philosophe spécialiste des questions de laïcité et auteur en 2016 du livre *Les Tisserands : réparer ensemble le tissu déchiré du monde*. Ces tisserands sont-ils une note d'espoir dans le désenchantement français ?

SE RÉAPPROPRIER NOS VIES, ENSEMBLE

Nous vivons une crise de confiance vertigineuse vis-à-vis du politique, des institutions, du système, de l'ordre établi... bref, vis-à-vis de tout ce qui jusque-là structurait nos sociétés et ouvrait des chemins d'épanouissement. Au-delà de la rupture, il faut y voir une volonté de réappropriation, au-delà du désengagement, l'apparition de nouveaux engagements. On n'attend plus que la lumière vienne d'en haut, on sort de cette enfance de la démocratie pour aller chercher par

nous-mêmes nos sources d'épanouissement. Ce sont eux les tisserands, ceux qui sont à l'initiative d'actions qui réparent le tissu déchiré du monde sans attendre que la solution vienne de l'extérieur.

RECRÉER DES LIENS

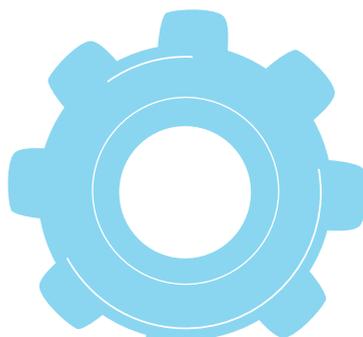
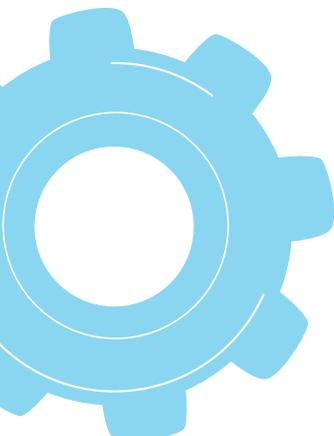
Cette capacité d'impact et cette volonté de donner du sens s'expriment dans la re-création de trois types de liens :

1. Le lien à l'autre pour retrouver avec l'autre une véritable relation

de solidarité, de partage et sortir des logiques d'individualiste, de compétition, de clivages.

2. Le lien à soi pour retrouver un alignement c'est-à-dire la possibilité de faire et d'agir à partir de ce que l'on est vraiment.

3. Le lien à la nature avec des exigences écologiques. Beaucoup d'entreprises se mettent à parler ce langage pour attirer les jeunes générations... Faut-il y croire ?



DIALOGUE AVEC... ARTHUR GOSSET

Arthur Gosset, 24 ans et un diplôme d'ingénieur en génie environnemental en poche, a réalisé le documentaire *Ruptures*. Ce document filme de l'intérieur le changement de cap de plusieurs étudiants de grandes écoles face aux enjeux écologiques et sociaux, « pour comprendre qu'il se passe dans la tête de cette génération quand elle tourne le dos aux banques et aux grandes industries ». Ruptures a décroché le prix « coup de cœur du jury » au festival international du film écologique et social de Cannes 2021.

On dit de la jeunesse qu'elle ne vote plus, qu'elle ne participe plus... alors que finalement vous voulez suivre votre chemin de vie avec vos valeurs.

Une quête de sens et d'impact s'exprime dans toutes les catégories sociales de cette génération et l'urgence qu'on est en train de vivre favorise cela.

On sort de grandes écoles, c'est un chemin plein d'espoir pour des parents, une voie royale. Nous questionnons le côté royal de la voie : y vais-je vraiment par conviction ?

Sortir de cette voie entraîne des ruptures avec l'entourage et avec les entreprises qui n'arrivent plus à recruter, ainsi qu'avec les grandes écoles qui peinent à répondre aux enjeux dont les étudiants souhaitent les voir s'emparer.

Mais chaque rupture s'exprime à sa manière, car lorsqu'on sort d'un chemin tout tracé, on ne trouve pas un autre chemin tout tracé. On cherche l'endroit où on aura le plus d'impact, et il faut parfois tester plusieurs chemins avant de trouver le sien.

Aujourd'hui, les jeunes s'engagent plutôt dans des actions alternatives que dans l'action politique. Est-ce encore lié à la perte de confiance ?

Il est vrai que le lien de confiance envers les politiques est ébranlé. On retrouve moins cette méfiance vis-à-vis des associations par exemple, ce qui explique que c'est plus par elles que se développent actuellement des mouvements alternatifs. Le fait que ces mouvements soient investis majoritairement par des jeunes favorise également la confiance, même lorsqu'ils agissent sur la sphère politique. La Primaire populaire, par exemple, est un mouvement citoyen initié par des jeunes pour agir lors de l'élection présidentielle de 2022.

POLITIQUES CULTURELLES ET MATRIMOINE



LES INTERVENANTS

Hovig Ananian, Élève conservateur territorial de bibliothèques, Promotion Tomi Ungerer, INET
Juliette Chevée, Elève conservatrice territoriale du patrimoine, Promotion Daniel Cordier, INET
Fabienne Spohr, Elève administratrice territoriale, Promotion Gisèle Halimi, INET
Clémentine Lemire, Elève conservatrice territoriale du patrimoine, Promotion Daniel Cordier, INET



Le terme « matrimoine » a existé, puis a disparu de la langue française au profit du « patrimoine ». S'il revient aujourd'hui avec une connotation féministe et militante, il ne se limite pas à cela et vise plutôt une égalité entre les femmes et les hommes. Les élèves de l'INET se sont penchés sur ce concept de matrimoine dans un cadre spécifique: celui des politiques culturelles territoriales. Comment l'intégration du matrimoine dans les politiques culturelles territoriales peut-elle servir les enjeux d'égalité femmes/hommes ?

MATRIMOINE : UNE DÉFINITION

QU'EST-IL ARRIVÉ AU MATRIMOINE ?

Le mot « matrimoine » existait dans la langue française, puis en a petit à petit été complètement exclu. Pourquoi? L'Académie française d'abord, qui a vu le jour au XVII^e siècle, a instauré au fil des siècles l'idée que **le genre masculin était plus pur que le féminin**. Le Code civil ensuite est venu entériner la puissance paternelle comme fondement de tout pouvoir politique. C'est donc le masculin qui l'a

emporté dans la langue française, renforcé par une croyance que le neutre n'existe pas: le masculin désigne indifféremment les hommes et les femmes.

LES INÉGALITÉS DANS LE SECTEUR CULTUREL

Depuis, les droits des femmes tentent de rétablir un équilibre et de grandes avancées ont vu le jour dans la Loi française: le droit de vote, le basculement de l'autorité paternelle vers une autorité parentale, etc. Si légalement, on constate des progrès, dans les faits, des inégalités persistent, notamment dans le secteur culturel pourtant très féminisé.

Aujourd'hui, **46 % des personnes ayant un métier culturel sont des femmes** (tous métiers confondus).

LES RÉCOMPENSES ARTISTIQUES ATTRIBUÉES AUX FEMMES

- 9 % des César du meilleur film (de 1970 à 2020).
- 2 % de Palme d'Or du festival de Cannes (2 films).
- 9 % des Victoires de la musique.
- 25 % des prix littéraires (230 femmes sur 923 lauréats).
- Prix Nobel de littérature: 16 femmes pour 101 hommes.

Le ratio est pourtant inversé à l'étape des études: on trouve 61 % de femmes dans les établissements qui forment aux métiers de la culture.

Les inégalités se manifestent dans les chiffres:

- **Sur les écarts de salaire:** dans le secteur de l'audiovisuel et du spectacle, l'écart de salaire entre les hommes et les femmes est de 16 %.
- **Sur les postes à responsabilité:** les postes de direction du ministère de la Culture sont occupés à seulement 35 % par des femmes.
- **Sur la programmation culturelle:** les femmes sont très peu programmées (38 %) quel que soit le métier de la création ou de la production artistique.

DÉFINITION DU « MATRIMOINE »

Le concept de matrimoine est le travail de mémoire réalisé autour des œuvres de toutes les créatrices qui ont participé à l'histoire culturelle mondiale, mais aussi le travail de diffusion et de transmission de leurs œuvres. L'idée n'est pas d'opposer patrimoine et matrimoine mais de considérer que l'ensemble constitue **un héritage commun mixte et égalitaire**.

L'enjeu du matrimoine est donc la justice et la justesse historique. Il

s'agit de rétablir une vérité historique en redonnant une mémoire à celles qui ont existé et en reconnaissant que ces personnalités ont autant contribué à l'histoire de l'Art que les hommes.

COMMENT LES POLITIQUES CULTURELLES TERRITORIALES PEUVENT-ELLES CONTRIBUER À RÉTABLIR UN ÉQUILIBRE ?

Les chercheurs travaillent aujourd'hui à déconstruire l'approche patrimoniale pour rendre hommage aux femmes et ramener une justesse historique. En effet, quand on regarde l'histoire de l'Art à travers ce nouveau prisme, on constate que les femmes sont partout: la femme abstraite, allégorique, idéalisée face à des récits de vies d'hommes.

LE MATRIMOINE DANS L'ESPACE PUBLIC

L'espace public peut être un lieu symbolique où la place des femmes est à reconquérir. Cela passe par des noms d'équipements, de rues, d'espaces: aujourd'hui, 12 % seulement des rues de Paris portent un nom de femmes.

Cela passe aussi par l'aménagement urbain: les recherches dans ce domaine ont montré que les femmes n'utilisent pas l'espace public de la même manière que les hommes (vitesse de marche, lieux

fréquentés, etc.) et que les villes ont été conçues pour les hommes. **L'élaboration d'un récit intégrateur du rôle des femmes** est un élément décisif de l'appropriation de l'espace de la ville et de sa fréquentation.

LE MATRIMOINE DANS LES MODÈLES D'IDENTIFICATION DES JEUNES GÉNÉRATIONS

« *On ne naît pas femme, on le devient* » écrivait Simone de Beauvoir. Cela signifie que notre identité de genre est construite tout au long de notre vie mais surtout à notre période de socialisation, c'est-à-dire dans les premières années de vie. Par exemple, quand on montre à un enfant un artiste homme uniquement, il intègre que le métier d'artiste est forcément masculin. En travaillant sur les modèles d'identification des jeunes générations, on peut donc mettre en avant le matrimoine et participer ainsi à un changement des attitudes dans la société. Le secteur culturel – même s'il n'est pas le seul (médias, publicité, etc.) – a un rôle important à jouer sur ce sujet.

LE MATRIMOINE DANS LE CADRE LÉGAL

La loi du 4 août 2014 sur l'égalité réelle entre les hommes et les femmes exige que les élus des communes de plus de 20 000 habitants

présentent un rapport annuel sur la situation de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la collectivité territoriale, les politiques menées sur le territoire et les programmes visant à améliorer cette situation. La collectivité doit s'engager dans une dizaine de domaines: lutte contre les violences faites aux femmes, atteinte à leur dignité, précarité des femmes, égalité professionnelle et salariale, mixité dans les métiers, accès aux mandats électoraux, etc. La loi existe, il ne reste plus qu'à l'appliquer !

LE MATRIMOINE DANS LES BUDGETS PUBLICS

Ces évolutions légales doivent être traduites dans un budget pour leur donner corps et faire en sorte que le terme de matrimoine prenne une réelle consistance. Il s'agit maintenant de prendre en compte l'égalité femmes/hommes dans le processus budgétaire, c'est-à-dire d'anticiper les inégalités qu'un budget pourrait engendrer et les corriger.

Pour cela, des outils existent déjà :

- L'annexe du projet de loi de finances précise depuis 2010 les dépenses qui doivent être allouées à l'égalité femmes/hommes et les indicateurs de performances associés.
- Depuis 2012, une circulaire rend obligatoire la prise en compte de

l'égalité femmes/hommes dans les travaux d'évaluation préalable aux lois.

- En 2019, le plan d'égalité femmes/hommes prévoit une sanction financière de 1 % de la masse salariale.

Dans le secteur culturel aussi, le budget devient un outil pour renforcer l'égalité. Aujourd'hui, seules **23 % des subventions du spectacle sont attribuées à des femmes**. Le talent est pourtant réparti de manière égalitaire

Lier le matrimoine et le budget « genré » revient à estimer la part d'œuvres de femmes et d'hommes à laquelle les collectivités ont recours dans leur programmation d'actions

culturelles, pour **valoriser autant le patrimoine que le matrimoine**. Mais là aussi, on se heurte à des difficultés :

- La rareté de données objectives, de statistiques pour constituer une grille d'analyse fiable.

- Le manque de « vivier » de femmes dans certains métiers (comme la direction d'orchestre) qui rend difficile la programmation égalitaire.

Beaucoup de choses restent à construire mais l'essentiel est de se mettre en route pour intégrer de nouvelles visions, de nouveaux critères d'analyse dans notre action publique quelle qu'elle soit.



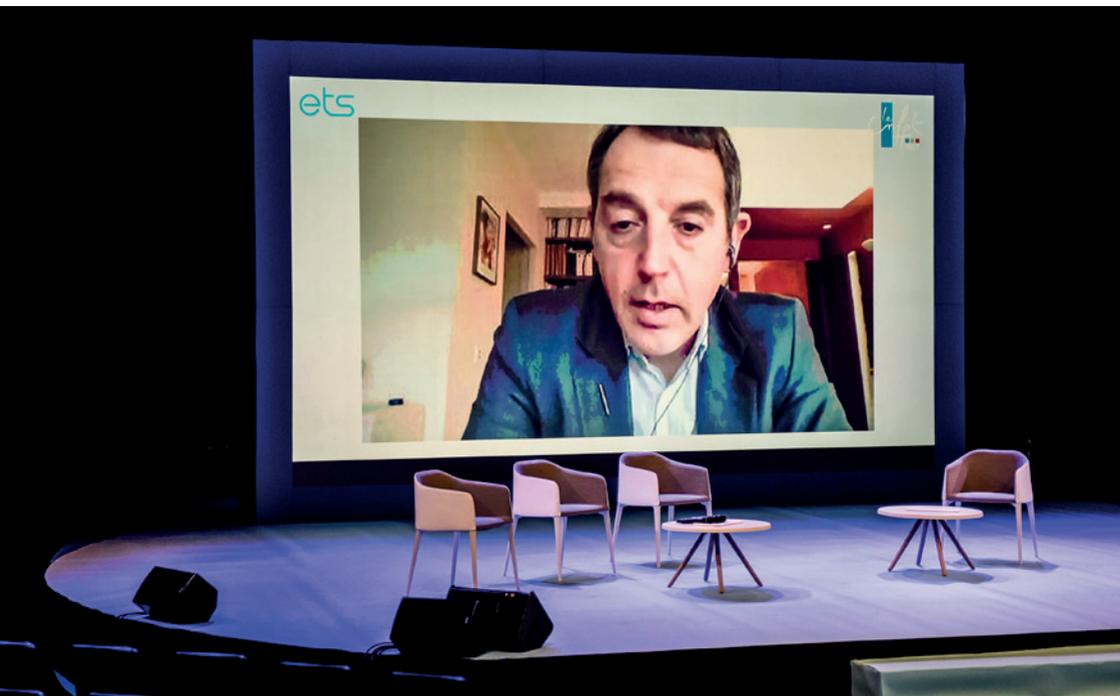
AUX RACINES DU MALAISE DÉMOCRATIQUE



LES INTERVENANTS

Jérôme Fourquet, Directeur du département opinion et stratégies d'entreprise de l'institut de sondages IFOP

Nathalie Milion, Animatrice, France Bleu Sud Lorraine



Aux dernières élections régionales et départementales, l'abstention a battu tous les records: 66,7 % des électeurs ne se sont pas déplacés pour aller voter. Loin d'être une exception, cette abstention s'inscrit dans une série de scrutins boudés par les citoyens français: 51 % aux dernières législatives et 58 % au deuxième tour des municipales. Comment expliquer le malaise des Français face à ce temps fort d'une démocratie? Jérôme Fourquet, Directeur du département opinion et stratégies d'entreprise de l'institut de sondages IFOP, mène l'enquête.

DES SUSPECTS À ÉCARTER ?

C'EST UN PROBLÈME TECHNIQUE

Des explications techniques ont été avancées.

- La peur de la contamination au Covid: les enquêtes auprès de la population ont rapidement écarté cette explication.
- Le trouble suivant la réforme du redécoupage des régions: même les régions maintenues dans leur

périmètre historique ont connu une forte abstention.

- Les programmes des candidats ont été mal acheminés: ce phénomène s'est juste cumulé aux autres et n'a influencé qu'à la marge le taux d'abstention.
- Aucune liste ne correspond à mon choix: en moyenne, 9 listes ont été proposées par région, ce qui est un large choix.

Toutes ces explications techniques sont donc réelles mais marginales; elles ne pourraient à elles seules expliquer un tel taux d'abstention.

LA NEUTRALISATION PROGRESSIVE DE L'ENJEU RÉGIONAL

La première élection régionale a eu lieu en 1986; cela fait donc 35 ans que les Français sont habitués à voter pour ce scrutin. À la deuxième élection en 1992, 2/3 des Français sont d'ailleurs allés voter. 30 ans plus tard, la tendance s'est inversée: 2/3 des Français ne votent pas.

Pourtant, les conseils régionaux ont déployé d'intenses efforts pour se faire connaître, pour mettre en valeur leurs initiatives, pour améliorer leur visibilité.

Alors comment expliquer ce paradoxe? Les Français ont constaté que les alternances successives

n'ont finalement que peu d'incidence sur leur vie quotidienne: le RER continue à tourner, le RSA à être versé, etc. Au fil du temps, ces régions et départements ont donc été associés à des rouages d'une gigantesque machinerie politico-administrative, au même titre que les hôpitaux ou Pôle emploi. Et ces rouages, on se soucie peu de savoir qui les dirige!

LA DÉPOLITISATION DU SCRUTIN

Jusqu'alors, pour un élu régional, être du parti présidentiel n'était pas un atout car on risquait un vote sanction. Or cette année, quasiment aucun élu sortant n'appartenait au parti présidentiel (LREM). Ce phénomène nouveau brouille la lisibilité du scrutin et les citoyens en perdent leurs repères politiques: une partie du référentiel gauche-droite a volé en éclat depuis 2017; les alliances entre les partis sont à géométrie variable selon les régions. Par ailleurs, la campagne nationale pour ces élections locales a été quasi inexistante. Nous n'avons pas eu de grands récits sur les enjeux, la presse n'y a consacré que très peu d'articles. L'Exécutif a pris le parti d'enjamber le scrutin et, alors que tout le monde était sous le choc des taux d'abstention, n'a fait aucun commentaire. À la place, il a annoncé les dates des prochaines élections présidentielles.

LES COUPABLES IDENTIFIÉS

Les véritables causes de l'abstention sont à chercher ailleurs, il s'agit en quelque sorte d'une « crise de foie républicaine ».

LES ATTENTES DES CITOYENS ET L'ÉVOLUTION DE LEUR RAPPORT AUX POLITIQUES

Le vote comme symbole d'un sentiment d'appartenance à un collectif de citoyens: y croyons-nous encore ou ce sentiment est-il désuet? Pour que ce sentiment d'appartenance perdure, le citoyen doit être pris en considération en donnant son point de vue et sentir qu'il participe à une action collective. Quand ce sentiment s'étiole, c'est tout l'édifice qui se met à vaciller. On peut faire un parallèle entre ce que nous connaissons depuis 20 ou 30 ans nos institutions républicaines et ce qu'ont connu les églises: les urnes comme les églises se sont vidées; le vote comme la messe a lieu un dimanche.

LE RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL

50 % des 65 ans et plus sont allés voter alors que leurs enfants et petits-enfants ont grandi dans une France dépolitisée. Cette hausse continue de l'abstention depuis 30 ans peut être interprétée comme l'illustration du renouvellement gé-

nérationnel: le rituel du vote traditionnel perd de sa signification.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'INDIVIDUALISME

On peut expliquer la perte de substance du vote au fil des générations par une forte percée de l'individualisme. En effet, il faut un mécanisme d'agrégation puissant pour que les intérêts individuels se retrouvent dans des choix collectifs. Or, l'individu tend à vouloir être de plus en plus autonome, il est habitué à être un consommateur pour qui l'on fait du sur-mesure. Chaque citoyen veut donc que ses spécificités intrinsèques soient prises en compte dans les décisions collectives. Si elles ne le sont pas, il s'abstient (« aucune liste parmi les 10 proposées ne répond à mes attentes »).

LA CIVILISATION « DU COCON »

La civilisation contemporaine est celle de l'hédonisme, de la consommation et du loisir. On l'appelle la « civilisation du cocon » car elle surinvestit la sphère individuelle, familiale et locale et se désengage de la sphère publique. En d'autres termes, le passage au bureau de vote au mois de juin n'a pas résisté à l'appel du barbecue! Le confinement a augmenté cette tendance, certains s'étant par exemple équipés individuellement en trampo-

line ou en piscine. Cela en dit beaucoup sur notre rapport au collectif: on se replie sur notre cocon plutôt que d'investir les infrastructures collectives.

LE SYNDROME « ALLER ME CHERCHER LE PATRON! »

Depuis le premier jour, le Président Macron s'est moulé dans ses habits de Président avec – selon ses propres termes – une interprétation jupitérienne des institutions. Face à cette nature présidentia-liste, les Français ont conclu que la seule élection qui vaille et celle qui élit « le patron », c'est-à-dire le Président de la République. Ce phénomène contribue fortement à la dépolitisation des citoyens.

LA DÉSACRALISATION DE L'ÉLU ET LA DÉFIANCE ENVERS LES AUTORITÉS

Un élu, par sa seule fonction, n'impose plus forcément le respect. Pire, cette fonction peut même faire de lui la cible d'insultes voire de violences. Autrefois taboues, ces violences se sont banalisées: le rapport au politique a décidément très fortement évolué!

De plus, la défiance de la parole des autorités et plus généralement de tout ce qui vient d'en haut s'est largement accrue. La défiance vaccinale, par exemple, illustre la fracture entre la France d'en haut et la

France d'en bas: quasiment 100 % des médecins se sont fait vacciner, alors que 2/3 des infirmiers et très peu d'aides-soignants l'ont fait. Une partie de la population se construit dans une opposition spontanée à ce qui vient d'haut, car elle considère que cette parole est suspecte, illégitime ou n'est pas motivée par la recherche de son intérêt.

LES CONCLUSIONS DE L'ENQUÊTE

Si les suspects sont nombreux, il semble que les coupables le sont tout autant. C'est le mélange de nombreux facteurs sociétaux, politiques, sociologiques et techniques qui ont construit le terreau idéal pour que se développe et se nourrisse un tel malaise démocratique.



LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL DANS LES SERVICES PUBLICS, MESURE DE LA DÉMOCRATIE DANS LES ORGANISATIONS ?



LES INTERVENANTS

Étienne Bufquin, Association Observatoire MNT, ATcc Institut. Sociologue, formateur en transformation des conflits, co-auteur de l'étude *Pour un accueil expert de la relation usagers dans les services publics locaux*

Anthony Giunta, Directeur général des services, coordinateur national égalité des chances, Ville La Courneuve et AATF

Carine Soulas, Conseillère en organisation territoriale, trésorière adjointe de l'Association nationale des conseillers en organisation (ANDCO), auteur

Jean-René Moreau, Président de l'Observatoire MNT

Laurent Besozzi, Vice-président de la MNT en charge de la coordination influence, des relations institutionnelles, de l'international et de la communication, Observatoire MNT



L'usager est au cœur de la mission du service public et leur point de rencontre physique est l'accueil des organisations publiques locales. L'un et l'autre se déçoivent pourtant trop souvent. Poste ingrat, négligé et peu valorisé, l'accueil est toutefois un lieu où la démocratie peut s'exercer de façon concrète. En effet, faire progresser l'accueil dans les services publics c'est prendre en compte l'avis de l'utilisateur. Pour cela, il faut interroger les relations entre trois acteurs : l'utilisateur, l'accueil et l'organisation. Comment opérer ce changement profond dans les organisations ?

L'ACCUEIL A BESOIN DE SE REFAIRE UNE BEAUTÉ

Les agents d'accueil représentent 2 à 3 % des effectifs de la fonction publique territoriale. Dans l'imaginaire collectif des agents territoriaux, ce n'est pas le poste le plus convoité, loin de là. Qui veut être la cible des incivilités des usagers ? Qui veut assumer et subir une organisation qui crée des files d'attente interminables au guichet ?

D'ailleurs, dans les logiques organisationnelles classiques, le poste d'agent d'accueil est trop souvent le lieu de reclassement des agents, sans qu'ils y soient formés : cela crée de la frustration pour les agents, les usagers et donc pour les élus !

C'est la souffrance (ici celle des agents d'accueil) qui déclenche le besoin de changement. C'est un poste sur lequel le taux d'absentéisme est élevé et la souffrance au travail est marquée. Les incivilités des usagers ne s'expliquent pas par la seule impolitesse des gens, ils ont de réels problèmes qui doivent être écoutés et ils doivent parfois attendre longtemps sous la pluie avant de trouver un interlocuteur. L'inverse est vrai : **pour que les agents d'accueil soient bien traitants avec les usagers, il faut qu'ils soient bien traités par leur organisation.**

Si le fonctionnement démocratique d'une organisation conditionne la qualité de l'accueil, l'amélioration de ce dernier nécessite un changement de paradigme majeur de l'organisation. Cela va plus loin que la simple importance de « la première image » que représente l'accueil, il s'agit de **revaloriser la mission des agents d'accueil.** De celui qui ouvre la porte et oriente vers les services, **l'agent d'accueil devient un conseiller en service public.** Attachez vos ceintures, il va falloir changer !

L'EXEMPLE DE LA COURNEUVE

« Mecano », le pôle administratif de la Courneuve est l'exemple même qu'il n'y a pas de « population difficile » mais plutôt une manière d'organiser le service pour une population composée d'individus multiples aux histoires différentes.

À la Courneuve, 43 % de la population vit sous le seuil de pauvreté avec un revenu moyen annuel de 7800 €. Le taux chômage est de 26 % et grimpe à 40 % chez les jeunes. L'accueil de ses services publics ne peut donc pas être appréhendé comme un supplément d'âme.

Récupérant un bâtiment, la Ville a créé et ouvert en avril 2015 « Mecano », un accueil commun pour les services publics locaux. Partant d'un espace contraint de 12 guichets pour une vingtaine d'agents d'accueil, le projet a consisté à :

- Mettre en place un accueil commun avec une polyvalence des compétences des agents et une coopération pour l'ensemble des prestations offertes à l'intérieur de ce lieu commun.
- Mutualiser 70 % des tâches.
- Créer une rupture nette entre le back et le front office: un agent à l'accueil ne fait que de l'accueil du

public et n'est pas en train de répondre au téléphone ou d'être sollicité par d'autres services.

- Former les agents et mettre en place des outils numériques.

La Courneuve a instauré **une stratégie globale en rupture avec les logiques organisationnelles** appliquées pour le poste d'accueil. En choisissant cette voie, la Ville a dû enclencher une méthode de conduite du changement pour y faire adhérer ses agents et en partager le sens.

COMMENT CHANGER ?

QUELQUES CLÉS POUR RÉUSSIR LE CHANGEMENT DE L'ACCUEIL DES SERVICES PUBLICS

- **Avoir une très bonne connaissance du territoire** (en constante évolution) pour que l'accueil soit en adéquation avec les besoins des usagers et pour être en mesure d'y répondre. Les agents d'accueil doivent connaître les besoins sociaux du territoire.
- **Travailler collectivement à modifier la perception de l'accueil** en créant une politique publique à part entière qui soit partagée, portée, identifiée et qui s'applique à tout le monde. À ce titre, les agents d'accueil ne sont pas sous la responsabilité de la responsable de

services mais sous celle du directeur de l'accueil.

- **Être soutenu par une véritable volonté politique suivie d'un solide portage.** On parle de transformer les dynamiques d'accueil, de modifier la matrice des gains et des pertes, de transformer les organisations, d'« abîmer » les identités professionnelles... c'est un changement en profondeur. Sans une volonté très forte et assumée de porter le projet, la tentation de reculer sera grande.

- **Être concret et exigeant,** accepter l'expérimentation et le droit à l'erreur.

- **Inscrire cette démarche dans un temps long,** celui de la conduite du changement qui fait sens et qui est partagée.

5 ASTUCES POUR SÉCURISER LES PROJETS DE TRANSFORMATION

1. Envisager l'accueil comme une fonction stratégique.
2. Faire un grand effort de formation en travaillant en profondeur la posture des agents d'accueil.
3. Mettre l'utilisateur au centre dans le système de décisions; cela demande de casser les logiques de protection de l'un ou de l'autre.
4. Pratiquer la symétrie des attentions: prendre soin des agents

d'accueil pour qu'ils prennent soin des usagers. Si on considère cette fonction d'accueil comme une fonction stratégique, on traite les agents comme des collaborateurs exerçant une fonction très pointue.

5. Avoir recours à une médiation extérieure: le directeur et l'équipe doivent être accompagnés par un interlocuteur extérieur capable de gérer les confrontations.

LA FORMATION

Il ne s'agit pas de proposer 2 ou 3 heures de formation aux agents d'accueil pour leur apprendre à être polis. On parle ici d'intégrer l'accueil dans le plan de formation de la collectivité. Les agents de la Courneuve ont ainsi bénéficié d'un cycle de formations très puissant proposé par le CNFPT et des prestataires, s'inscrivant dans un schéma de coopération RH. La collectivité a consacré un versant complet de son plan de formation à l'accueil. Parmi les modules proposés: formation à l'anglais, formation aux politiques publiques (qu'est-ce que la petite enfance, le logement social, etc.). Il s'agissait aussi de leur apprendre à travailler avec des usagers vulnérables, notamment pour adopter la bonne posture face aux 13 millions d'utilisateurs éloignés des services publics, les accompagner dans l'utilisation de l'informatique, etc.

POUR QUELLE FINALITÉ ?

L'enjeu de ce changement est de pouvoir le co-construire, analyser les situations de travail avec des tiers objectifs (comme des ergonomes), partager les analyses, bâtir ensemble les propositions, assurer l'inscription du projet à l'agenda, et bien sûr avoir les moyens utiles et réalistes pour porter le projet.

Ainsi, l'utilisateur pourra être accueilli par un professionnel de la relation, avec une grande qualité d'écoute, qui sait gérer ses émotions, qui prend le temps, qui écoute sa demande, la comprend et est capable d'y répondre.



CONSTRUISONS ENSEMBLE DES TERRITOIRES PAISIBLES



LES INTERVENANTS

Hovig Ananian, Élève conservateur territorial de bibliothèques, Promotion Tomi Ungerer, INET

Frédérique Bergeron, Élève conservatrice territoriale de bibliothèques, INET

Kevin Michot-Ferrant, Élève ingénieur en chef territorial, INET

Lionel Launay, Élève ingénieur en chef territorial, Promotion Hypatie d'Alexandrie, INET

Renaud Schroer, Élève administrateur territorial, Promotion Gisèle Halimi, INET

Séverin Roelly, Élève ingénieur en chef territorial, INET



Notre époque est marquée par de nombreuses crises, changements, urgences qui font pression sur les collectivités territoriales et bousculent les lignes de l'action publique. Et si, dans ce contexte agité et anxieux, c'est au contraire l'approche paisible qui était la solution? Si ce concept aussi flou que transversal était nécessaire pour une transformation vers le monde d'après? Comment cette approche paisible peut-elle nous aider à gérer les territoires de demain? Les élèves de l'INET interrogent cette notion à travers plusieurs grandes thématiques.

VOUS AVEZ DIT « PAISIBLE » ?

20 % des Européens dénoncent un management toxique; les scientifiques estiment qu'en 2050, la saison des incendies de forêt en France passera de trois à six mois; le taux de chômage de la zone OCDE est passé de 6,85 % en 2005 à 7,15 % en 2020, alors que le PIB a augmenté de 40 % sur cette même période.

Dans ce contexte, parler de « paisibilité » peut paraître incongru.

Mais de quoi parlons-nous? Littéralement, cela signifie « *ce qui ne trouble pas la paix* » et renvoie donc à une notion de contemplation, de continuité, de rapports stables et pacifiés avec les êtres et les choses. Par opposition, la crise est une rupture dans la continuité et fait appel au mouvement.

Pourtant, intégrer la notion de paisibilité dans les transformations de la société en général et des politiques publiques en particulier, est certainement nécessaire pour penser le monde d'après.

LES THÉMATIQUES PAISIBLES

LA NATURE PAISIBLE

Qu'est-ce que c'est d'« *avoir un rapport pacifié à la nature* »? Selon l'anthropologue Philippe Descola, la nature n'existe pas, car ce n'est pas une entité, ce n'est pas un tout. Les humains ont cherché à en faire une entité calme et paisible pour mieux l'appivoiser. Mais par essence, la nature n'est pas paisible, elle est faite de transformations brutales qui génèrent de nombreuses catastrophes. Parler de « nature paisible » est donc utopique, voire provocateur dans le contexte de la destruction accélérée de notre écosystème.

Pourtant, la notion de paisibilité est nécessaire pour penser le changement de nos modes de vie individuels et collectifs. En effet, il est préférable d'adopter un comportement de contemplation face à la nature plutôt que de prédation, comme nous en avons l'habitude.

Comment transformer ce changement de référentiel en politiques publiques ?

1. Mieux connaître son territoire avant d'agir. Par exemple, disposer de données locales et régulièrement actualisées pour mesurer précisément les transformations d'un territoire.

2. Renforcer l'acceptabilité sociale des grands projets. Beaucoup de projets sont contestés car accusés d'avoir un rapport de prédation sur la nature. Penser leur cohérence avec la nature, c'est donc renforcer leur acceptabilité, notamment grâce à la mise en récit des politiques publiques.

3. Utiliser les outils de l'approche systémique dans le fonctionnement quotidien des collectivités locales. Par exemple, par la mise en place d'un budget vert ou de la méthode comptable CARE (comptabilité adaptée au renouvellement de l'environnement).

4. Réintégrer les cycles naturels dans la conception de nos poli-

tiques publiques. En calibrant le chauffage des écoles publiques sur une moyenne de températures hivernales locales plutôt que sur les pics éventuels. Cela demande de revisiter notre notion de « confort » car il y aura alors deux ou trois jours où le chauffage sera insuffisant et où il faudra équiper les élèves de polaires et de couvertures.

LA MOBILITÉ PAISIBLE

Quand on parle mobilité, on aborde forcément les enjeux urbains d'aménagement, notamment ceux liés à l'usage de la voiture individuelle dans une densité urbaine en expansion.

Deux points centraux sont à garder en tête :

1. Le respect, indispensable à partir du moment où plusieurs usagers se déplacent de façon différente dans des espaces partagés. La notion de respect se traduit dans les politiques publiques par le fait de mettre au centre les usagers sous forme de priorité hiérarchique : les piétons d'abord, puis les cycles non motorisés et enfin les véhicules motorisés. Jusqu'alors, l'aménagement de l'espace urbain a été pensé sous le prisme de la voiture ; il est temps de le penser en fonction de l'usage que les piétons font de l'espace public.

2. La redistribution de l'espace public et l'évolution de la répartition

de ces espaces : comment réduire la place de la voiture ?

LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE PAISIBLE

Le projet territoire zéro chômeur longue durée, expérimenté depuis trois ans sur dix territoires français, est particulièrement intéressant pour quatre points :

1. C'est un projet construit avec les acteurs et non pour les acteurs, ce qui permet d'associer l'ensemble des personnes privées d'emploi, notamment à travers les entreprises à but d'emploi.
2. C'est un projet qui redynamise. En trois ans, sur les dix territoires d'expérimentation, 1 800 personnes ont retrouvé un emploi, dont le tiers hors des entreprises à but d'emploi, par le simple fait d'être redynamisées et considérées.
3. Ce n'est pas un dispositif, c'est une démarche. Elle peut donc évoluer et s'adapter au territoire et à ses acteurs.
4. C'est un projet qui ne s'inscrit pas dans un cadre réglementaire ou législatif. Il laisse donc la place à un imaginaire et à l'innovation.

LE MANAGEMENT PAISIBLE

Comme la nature, le management par essence n'est pas paisible, c'est

une remise en question permanente. Si la gouvernance démocratique encourage la participation et la responsabilité citoyenne, il est cohérent que le management interne adopte une approche tout aussi participative. De plus, la période de tensions actuelles encourage à repenser les méthodes managériales et à envisager des modèles moins pyramidaux, plus créatifs, qui libèrent les initiatives, et cela afin de favoriser l'autonomie des agents, le travail collaboratif, le partage d'expériences et la montée en compétences.

Voici plusieurs idées pour concrétiser cette tendance :

- Inscrire la démarche dans une articulation cohérente entre le projet politique, le projet d'administration et le projet de service.
- Préciser le cadre des objectifs et la marche de manœuvre accordée aux équipes pour sécuriser l'action des services.
- Éviter de diluer la chaîne de responsabilité. L'autonomie des agents ne les affranchit pas de l'obligation de rendre compte à leur hiérarchie ; la responsabilité de l'encadrant sur les résultats de son service reste la même.
- Permettre l'expérimentation et le droit à l'erreur.

- Sortir du carcan des procédures pour éviter que l'harmonisation des pratiques n'étouffe l'esprit d'initiatives. N'y a-t-il pas plus de garde-fous que de fous ?

LA GOUVERNANCE PAISIBLE

La notion de gouvernance est associée à une rhétorique plus guerrière que paisible : l'accès au pouvoir est vécu comme un combat fait de joutes verbales. Établir une gouvernance paisible au sein des collectivités semble donc complexe, mais il en va de :

- La confiance envers les électeurs et la place accordée à la participation citoyenne.
- L'inclusivité pour que chacun se sente représenté et servi par les services publics.
- Le dialogue social au sein des collectivités territoriales.

Voici plusieurs propositions pour y parvenir :

- Instaurer une gouvernance souple, adaptable et évolutive.
- Chercher la pluralité des publics et des idées.
- Favoriser la tolérance entre les acteurs locaux.
- Valoriser l'apport de chacun.

C'est en œuvrant à transformer les manières d'agir à leur niveau dans chaque thématique que les territoires seront en mesure de traverser les crises de manière plus paisible. Et plus généralement, c'est en réussissant à maintenir une humanité apaisée que nous pourrons relever les défis chaotiques de ce siècle.



INFORMATION – DÉSINFORMATION, LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE À L'ÈRE DU DOUTE



LES INTERVENANTS

Stéphanie Lukasik, Enseignante-chercheuse, Département Information-Communication de l'UFR SHS Metz de l'université de Lorraine, Centre de Recherche sur les Médiations (CREM)

Andri Heimann, Collaborateur scientifique, Université de Genève et Centre de Démocratie de l'Université de Zürich

Patrick Busquet, Journaliste, Association Président de l'association *Informations pour le monde suivant*

Nathalie Milion, Animatrice, France Bleu Sud Lorraine



La crise aiguë de confiance que vit la société n'épargne pas le métier de journaliste : les Français affichent une défiance croissante envers les médias. À ce constat, s'ajoute un fait : les journalistes ne sont plus les seuls producteurs de l'information, loin de là. De nombreux acteurs produisent aujourd'hui du contenu informationnel : collectivités territoriales, universités et écoles, think tank, entreprises et bien sûr, les citoyens. Depuis 2011, la bascule s'est faite : la plus grande masse de contenus est produite par les citoyens. Dans ce brouhaha d'informations et de désinformations, comment restaurer la confiance ? Comment réenchanter l'information ? Deux chercheurs et un journaliste tentent de démêler la pelote.

LES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES

Stéphanie Lukasik, enseignante-chercheuse au Département Information-Communication de l'UFR SHS Metz de l'université de Lorraine, Centre de Recherche sur les Médiations (CREM), dresse le portrait des réseaux sociaux numé-

riques : fonctionnement, travers et prise de conscience.

NOUS VIVONS DANS NOTRE BULLE D'INFORMATIONS

Comment circule l'information aujourd'hui ? Il faut distinguer information médiatique et information de données. La première relève du modèle vertical des médias vers leur audience. Mais ce modèle est aujourd'hui complètement dépassé par un modèle horizontal : seuls 4 % des contenus informationnels proviennent des médias ; le reste est la production des données des internautes.

Le problème c'est que dans ce modèle, une grande partie de l'information nous échappe. On parle de l'effet « bulle » : l'information qui vient à nous est le résultat de nos algorithmes. Ces procédures de calcul n'inventent rien, elles agglomèrent nos actions, ce que partagent nos amis, les pages que l'on « like ». En bref, les algorithmes sont une caricature de nous-mêmes et nous donnent une vision du monde axée sur nos propres centres d'intérêt... très probablement en décalage avec la vision du monde donnée par les médias.

ATTENTION DANGER DÉMOCRATIQUE !

Seulement voilà, n'oublions jamais que les réseaux sociaux numériques sont avant tout des entreprises

dont la préoccupation première est le chiffre d'affaires, bien avant l'aspect démocratique de leur plateforme. Le grand danger est qu'une information, même vraie et sourcée, peut être manipulée. Contrairement à ce que l'on croit, la véritable macro-influence vient donc des usagers récepteurs qui créent la viralité du contenu en le partageant souvent « aveuglément ».

Nous sommes donc tous la solution, à condition d'en prendre conscience. **L'enjeu pour la démocratie est donc bel et bien la responsabilisation individuelle, l'éducation et la sensibilisation** à laquelle les collectivités territoriales peuvent contribuer. Il faut expliquer comment fonctionnent la création et la diffusion de contenus pour se responsabiliser dans notre usage des réseaux sociaux numériques. Les algorithmes sont sans cesse mis à jour, il ne tient donc qu'à nous de les changer, de les diversifier, et surtout de prendre conscience que l'on ne reçoit qu'une partie de l'information. À nous aussi d'être curieux en allant chercher une autre information plutôt que de se contenter de celle qui vient à nous.

INFORMATION UTILE D'INTÉRÊT COLLECTIF

Patrick Busquet, journaliste et président de l'association *Informations*

pour le monde suivant (IMS) prône l'information utile d'intérêt collectif. Qu'est-ce que c'est ?

L'ENFANT DU JOURNALISME DE SOLUTIONS

On connaissait le journalisme de solutions comme approche de l'actualité qui n'exprime pas seulement les dysfonctionnements de notre société mais qui cherche aussi les réponses à ces dysfonctionnements. L'information utile d'intérêt collectif s'inscrit dans la même lignée, en basant sa réponse sur quatre grands enjeux de la société (paix, santé, éducation et environnement) et sur les besoins d'intérêt collectif.

En effet, nos sociétés sont sous la pression d'enjeux qui ont une dimension collective et aucun acteur individuel ne pourra y faire face seul. Cela nous impose **un esprit d'alliance pour que chacun à son échelle contribue à la résolution des enjeux**. Par conséquent, la réponse doit aller plus loin que la sensibilisation en délivrant des méthodologies pour que tout le monde puisse y contribuer.

QU'EST-CE QUI FAIT UNE BONNE INFORMATION UTILE D'INTÉRÊT COLLECTIF ?

Pour améliorer la confiance et le discernement, l'association IMS

cherche à conduire le regard des citoyens vers des informations utiles d'intérêt collectif, c'est-à-dire :

- Une information qui part d'un besoin collectif et contextualisé.
- Une information pour laquelle on fournit une réponse, des objectifs ainsi qu'une méthode pour les remplir.
- Une information qui présente l'acteur mais aussi ses partenaires pour sortir de l'hyperpersonnalisation. La nature du financement doit aussi être présentée comme gage de la pérennité de la réponse.
- Une information dont la réponse est évaluée (grâce aux objectifs mesurables qui ont été fixés) et dont l'impact est mesuré. Cela contribue à rétablir la confiance.
- Une information qui donne un contact direct avec les acteurs afin de faciliter la pollinisation de la réponse.

DEMOSCAN

Andri Heimann est collaborateur scientifique à l'Université de Genève et au Centre de Démocratie de l'Université de Zürich. Il présente Demoscan, un projet pilote suisse de démocratie participative, testé en 2019 et dont le 2e essai a eu lieu en septembre 2021 dans le canton de Genève.

L'INFORMATION CITOYENNE POUR UN VOTE ÉCLAIRÉ

Est-ce que la difficulté à se forger une opinion sur les enjeux et les propositions présentées lors d'un vote a une incidence sur le taux de participation? Oui! C'est en partant de ce constat que la Suisse, déjà très active en expériences de démocratie participative, a eu l'idée d'**améliorer la base d'informations livrée aux citoyens avant un vote...** en la faisant entièrement rédiger par les citoyens eux-mêmes.

COMMENT ÇA MARCHE?

1. Un groupe de 20 citoyens est constitué. Un panel de 2000 citoyens est d'abord tiré au sort; ceux-ci peuvent accepter ou refuser de participer au projet; un 2e tirage au sort stratifié a lieu intégrant des critères (âge, niveau d'éducation, genre, etc.) pour assurer la diversité du panel. Au final, un groupe de 20 citoyens est formé.

2. Le groupe analyse les enjeux d'un vote, en questionnant les experts et les opposants sur le sujet de société soumis au vote. Ils débattent ensuite entre eux dans une atmosphère respectueuse et délibèrent.

3. Cinq citoyens sélectionnés dans le groupe rédigent un rapport. Il s'agit d'une page recto verso comprenant: huit informations géné-

rales (ce qu'il faut savoir le sujet); trois arguments pour l'initiative; trois arguments contre l'initiative. Ce document est distribué à tous les citoyens avec la brochure officielle sur le vote.

ENSEIGNEMENTS DE LA PREMIÈRE EXPÉRIMENTATION

• **Le panel est bien représentatif de l'opinion citoyenne globale.** Lors d'un vote sur le logement abordable, un vote anonyme a été testé en parallèle parmi le panel de citoyens

tirés au sort. 11 ont voté contre et 9 ont voté pour: c'est le même taux que dans la votation réelle.

• Les citoyens font **confiance aux informations** données parce qu'elles sont rédigées par les citoyens eux-mêmes.

• Ce processus **augmente la connaissance** sur le sujet ; l'électorat se sent alors plus capable de voter.

• La réussite des premières expérimentations **augmente l'intention des citoyens d'y participer.**

QUESTIONS À... ANDRI HEIMANN

Vous avez testé d'autres initiatives que Demoscan, quelles sont vos conclusions ? En France, ce type de processus a échoué (Convention citoyenne)...

Dans ce genre de processus délibératif, le plus important est d'être transparent dès le début sur la manière dont les résultats des délibérations seront traités. Et de s'y tenir...

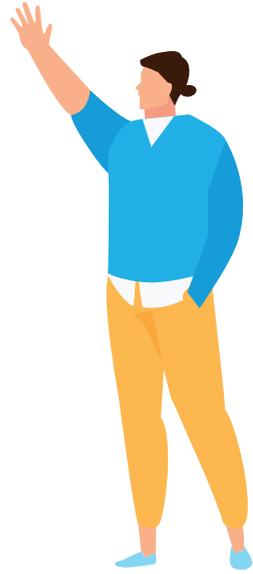
Comment convaincre les élus de la mise en place d'un dispositif comme Demoscan s'il fragilise la démocratie représentative ?

La sensibilisation des décideurs politiques prend beaucoup de temps. En commençant par prendre le temps de bien leur expliquer le fonctionnement du processus (qui est complexe), c'est ensuite plus facile de les convaincre. Un bon argument est de leur rappeler que c'est un système qui accompagne le système représentatif mais qui n'a pas vocation à le remplacer.

Je suis convaincue qu'impliquer les gens est la seule solution pour modifier les comportements. Comment l'étendre à l'ensemble des politiques ?

Un processus délibératif ne doit pas être un « one shot » mais doit s'installer dans une habitude. C'est le cas en Suisse mais pas en France. Les gens qui ont eu la chance d'y participer changent leur vision de la politique et ont d'autant plus envie de s'impliquer. Donc plus on expérimente, plus ça marche.

SAVEZ-VOUS DOUTER ?



LES INTERVENANTS

Thomas Durand, Vulgarisateur des sciences, animateur et auteur, Association ASTEC



Penser trop vite et trop fort est une erreur: il faut savoir douter! Thomas C. Durand se définit comme « artiste du doute ». Plus concrètement, il est vulgarisateur des sciences, animateur, auteur et directeur de l'Association pour la science et la transmission de l'esprit critique (ASTEC). Il démontre avec humour que tout le monde doute et que c'est une bonne nouvelle. À moins que... ?

NE VOUS FIEZ PAS AUX APPARENCES

« Comment on sait qu'on sait bien un truc qu'on croit savoir? ». Thomas C. Durand arrive sur scène en costume de scientifique - blouse blanche et lunettes - parler du doute. Il semble savoir de quoi il parle. Et pourtant, ce qu'il va faire ne nécessite aucune blouse blanche et il porte des lentilles depuis des années. Oui, mais qui ne ferait pas confiance à un type en blouse blanche avec des lunettes qui vient nous parler de son sujet d'expertise? C'est exactement le but de son expérience, nous montrer que ce que l'on dit n'est pas 100 % du message: il reste une grande part de non verbal. La blouse blanche ins-

pire l'autorité, les lunettes l'intelligence, le contexte de la conférence fait très sérieux... et pourtant, quelle est la pertinence des informations qu'il vient de nous donner sur lui ?

C'est la base de la **théorie de la pertinence** avancée par le philosophe Paul Grice et approfondie par la suite par le chercheur en sciences cognitives Dan Sperber. Cette théorie assez complexe est basée sur le modèle d'inférence et dit que: « *Le langage fonctionne sur des principes d'économie permettant d'inférer l'intention communicative de l'interlocuteur* ». Bref, ne vous fiez pas aux apparences, on vous parle avec bien plus que des mots !

DOUTE, SOUPÇON ET CONNAISSANCE

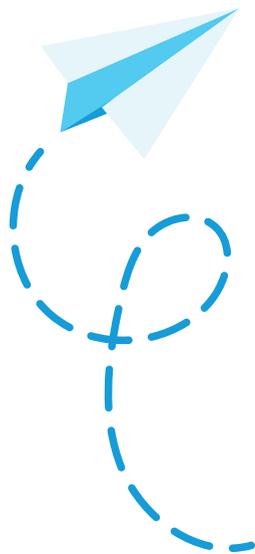
Un peu de sémantique: le doute n'est pas le soupçon ni l'antithèse de la connaissance.

En effet, le soupçon consiste à se demander « *pour quelles raisons cette personne veut que je croie que c'est vrai ou faux?* ». Du soupçon au conspirationnisme, il n'y a donc qu'un pas puisque toute preuve qu'il n'y a pas de complot... est une preuve que le complot est bien foutu.

Le doute est utile, il est même la condition de la connaissance. Toutefois, il faut garder un scepticisme mitigé et faire un minimum

confiance à un fond de connaissances communes. Par exemple, ce n'est pas parce qu'on ne voit pas la Lune qu'on se met à douter de son existence. Par contre, d'autres croyances liées à la Lune circulent : les cheveux poussent plus vite, les loups-garous sortent, les naissances augmentent, etc. Même s'il existe des études contredisant ces croyances, il faut toujours s'attendre à ce que nos certitudes soient réfutées par les faits.

En tout état de cause, il ne faut donc jamais oublier de douter de nos perceptions, de nos états mentaux, de nos logiques et par conséquent d'éviter de conclure trop vite !



QUESTIONS À... THOMAS C. DURAND

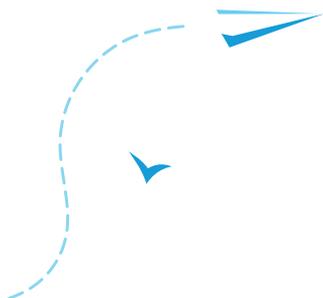
Que pensez-vous de la vertu de douter de soi ?

En fait, je ne parle que de ça ! Il faut douter de comment on perçoit le monde, donc de nous. En revanche, il ne faut pas douter jusqu'à en être paralysé, il faut un doute mitigé. À la question « *qu'est-ce qu'on fait ?* », je réponds toujours « *il faut débattre* ».

Je pense qu'il existe des notions, des concepts dont il est difficile de douter car ce serait trop inconfortable. Qu'en pensez-vous ?

En effet, nous avons tous des notions auxquelles nous croyons profondément. Nous n'avons pas vraiment examiné la raison pour laquelle nous y croyons mais nous n'avons pas envie de le faire. Certaines notions sont si centrales dans nos vies que nous ne sommes pas prêts à les questionner.

LE NUMÉRIQUE AU SECOURS DE LA DÉMOCRATIE



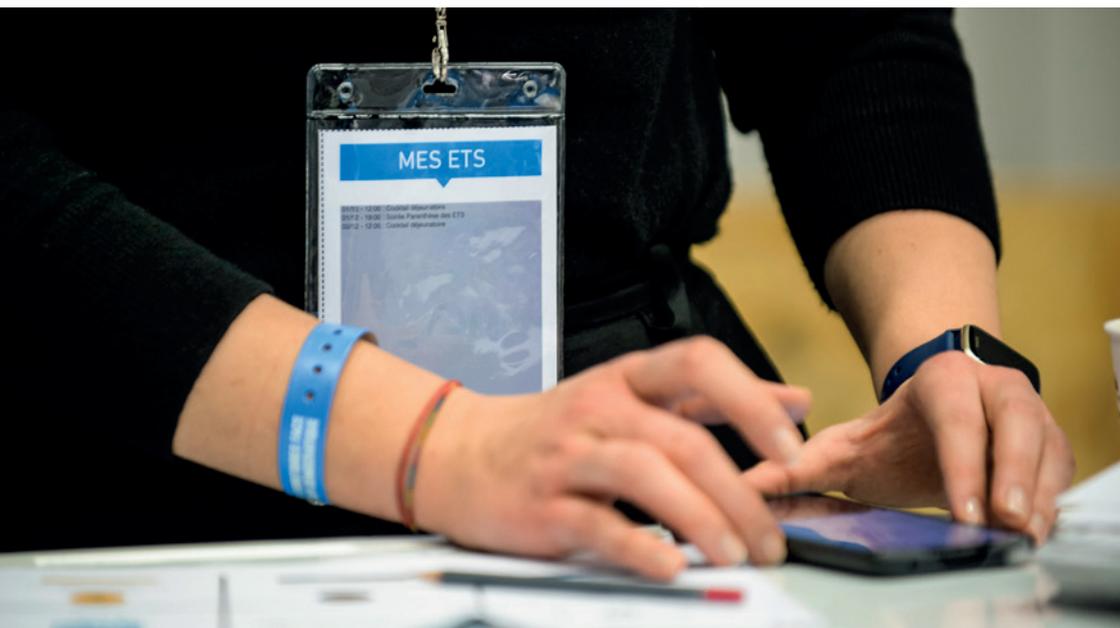
LES INTERVENANTS

Nils Aziosmanoff, Fondateur et président, Association Le cube

Carine Dartiguepeyrou, Docteur en sciences politiques, prospectiviste, pilote des Entre-
tiens Albert-Kahn, Département Hauts-de-Seine

Benoît Jimenez, Maire, Ville de Garges-Lès-Gonesse

Nathalie Milion, Animatrice, France Bleu Sud Lorraine



Parfois, le numérique peut participer à la crise de foi(e) républicaine à travers la désinformation et les effets néfastes des réseaux sociaux. Mais rassurons-nous, le numérique peut aussi être au service de la démocratie, notamment sur les territoires, en leur permettant de rétablir le lien avec les citoyens.

LA MÉTAMORPHOSE NUMÉRIQUE EN ACTION

QU'APPORTE LE NUMÉRIQUE ?

Il s'agit d'abord de replacer les bénéfices du numérique dans nos vies : le numérique est un outil et en tant que tel, il n'est donc pas une fin en soi ! Par conséquent, la vraie question est : quelle utilisation, et au service de quoi la fonction publique et les territoires peuvent-ils s'en emparer ?

Depuis quelques années, c'est bel et bien une « métamorphose numérique » que traverse notre société. Cette métamorphose bouleverse notre rapport :

1. Au pouvoir. Le pouvoir n'est plus distant, on s'en empare, on le remet en question. Dans ce rapport décomplexé au pouvoir, le numérique

facilite le flux d'informations, de communication et d'inspirations.

> Le territoire est obligé de s'inscrire dans cette dynamique, de favoriser la participation citoyenne et l'écoute. Cela nécessite une nouvelle forme de gouvernance à investir alors même que l'obésité informationnelle brouille les pistes.

2. Au temps. Le numérique permet d'échanger très rapidement, d'être très réactif, d'être 100 % présent auprès de sa population. Mais cela implique la nécessité de ralentir pour réfléchir.

> Les territoires doivent s'inscrire dans un temps différencié : il faut savoir parfois ralentir pour réfléchir et prendre du recul, tout en sachant accélérer pour saisir l'urgence quand elle se présente.

3. À l'espace. Le numérique peut être partout, même à distance, mais nous avons aussi besoin de contact. Il s'agit donc de trouver le bon équilibre entre la machine et l'homme.

4. Au corps. L'innovation du numérique permet de trouver des solutions pour la vie réelle des territoires de demain.

> Les territoires ont un rôle particulier dans cette gouvernance, celui de l'équilibre entre la relation de corps et la relation à distance.

PROSPECTIVE : À QUOI RESSEMBLERA NOTRE MONDE NUMÉRIQUE EN 2030 OU 2040 ?

En 2040, serons-nous dans un monde dominé par les machines ou par l'humain ?

• **Scénario 1 « techno financier ».** C'est celui dans lequel nous sommes déjà embarqués et que la crise sanitaire vient renforcer. C'est un scénario global dominant qui se caractérise par des GAFAM, des métras plateformes très puissantes, des capitalisations boursières et des liquidités très importantes. Mais plus encore que leur force économique, les GAFAM dominent le secteur de la Recherche et Développement (2/3 des investissements en R&D leur incombant). Ce scénario accentue les inégalités sociales, économiques, et la financiarisation de l'économie.

• **Scénario 2 « développement durable ».** Le scénario économique, écologique et social est la seule alternative planétaire pour contrer le scénario 1 et ses effets négatifs. Ce scénario rassemblerait tous les écosystèmes d'acteurs (grandes entreprises, PME, indépendants, pouvoirs publics, associations) qui pourraient ensemble établir et faire advenir une autre vision du futur. Les territoires ont un rôle majeur à jouer pour donner vie à ce scénario.

LES TERRITOIRES CONNECTÉS : UNE SOLUTION POUR LA DÉMOCRATIE ?

UNE DÉMOCRATIE EN DANGER

En parallèle des différentes crises actuelles intriquées entre elles (sanitaire, sociale, démocratique, démographique, économique, etc.), la révolution numérique et les technologies progressent de façon exponentielle (informatique quantique, intelligence artificielle, biotechnologies, etc.). Le problème est que cela crée un monde d'une confusion extrême dans lequel émergent des peurs, des angoisses, un repli identitaire, une désaffection de la politique, etc. autant de facteurs qui mettent en danger la démocratie.

LE NUMÉRIQUE POUR RENDRE LES CITOYENS PLUS CAPACITAIRES

Alors est-ce le numérique qui vient au secours de la démocratie ou est-ce l'inverse ? En effet, le numérique a aussi ses dérives, il est amplificateur de phénomènes, qu'ils soient bons ou mauvais ; charge aux territoires d'en faire un outil formidable pour accompagner les transformations. Car **c'est en rendant les citoyens plus capacitaires que le numérique peut venir au secours de la démocratie.** En effet, l'unique manière d'agir librement et avec sens dans cette grande métamorphose est de se développer et de se

former individuellement.

Comment les territoires peuvent-ils faire vivre et rétablir la démocratie au quotidien ? Cette crise démocratique est due en partie au fait que les citoyens se sentent exclus du système de décision. Ils ne se sentent pas écoutés dans leur individualité, dans leur singularité, et leur expression – quand elle est sollicitée – ne transparaît pas dans la concrétisation des politiques publiques.

Les territoires, soutenus par l'outil numérique, ont donc une carte à jouer en étant réellement à l'écoute des citoyens, en se mettant au service de la transition pour recréer le pouvoir d'influence, de vision, une société plus inclusive et plus durable. **Le projet de territoire est la seule alternative à cette crise démocratique au niveau local.**

Concrètement, grâce au numérique, les élus et leurs agents sont interpellés directement et en permanence, notamment via les réseaux sociaux. Bien sûr, il faut mettre en place les bonnes procédures pour respecter le travail des agents, prévoir et budgéter, et surtout ne pas se laisser déborder. Mais aujourd'hui, les territoires doivent pleinement investir l'outil numérique pour rétablir une relation directe avec les citoyens.

L'ASSOCIATION LE CUBE : LA CULTURE NUMÉRIQUE COMME LIEN TERRITORIAL

LE PITCH DE L'ASSOCIATION

L'association Le cube est depuis 20 ans un lieu entièrement dédié aux cultures digitales. En maillant les trois grands domaines que sont la création numérique, l'innovation sociale et l'innovation technologique, elle souhaite proposer un lieu d'*empowerment* numérique.

L'une des grandes préoccupations de l'association est de ne pas être une tour d'ivoire réservée aux geeks mais au contraire d'aller à la rencontre de tous les citoyens. Pour cela, elle décline son activité en trois axes : valoriser les nouvelles formes de créations numériques ; accompagner des publics dans l'appropriation du numérique (savoir-faire et savoir être) ; mener une réflexion interdisciplinaire sur les grands enjeux contemporains.

L'AVENIR EST À L'HYBRIDE

La pandémie provoquée par le Covid 19 a créé un nouveau rapport à l'espace physique et un nouveau paradigme spatio-temporel : le passage à l'hybride. On entre dans un monde ubiquitaire où se mettent en place de nouvelles modalités d'interactions. Début 2020, Le Cube touchait 25 000 personnes par an ;

aujourd'hui, elle en touche 5 000 par semaine soit une audience multipliée par 10!

Et c'est précisément cette ubiquité qui peut donner tout son sens au numérique. Des lieux comme Le Cube, ancrés dans les territoires, font se rencontrer l'art, le digital et le vivant. Ils permettent de nourrir sa propre éthique de la proximité, du localisme

connecté. Ce type de lieu doit se développer massivement, ils doivent accompagner les territoires, être des espaces de prises de conscience de ce qu'on veut faire du territoire.

Le numérique seul ne peut pas tout, il doit être savamment orchestré avec l'attention et la chaleur humaine qu'apporte le présentiel.

LE CUBE DÉMÉNAGE À GARGES-LÈS-GONESSE

Quelle est la situation sociale de votre commune ?

Réponse de Benoît Jimenez, maire de Garges-lès-Gonesse. *C'est une commune de la banlieue de Sarcelles située entre deux gros bassins d'emploi : l'aéroport du Bourget et l'aéroport de Roissy. Mais l'employabilité de sa population ne permet pas à ces deux bassins de lui apporter des solutions d'emploi, à part dans des métiers peu qualifiés comme la logistique... métiers qui sont amenés à disparaître.*

Que peut apporter Le Cube à votre territoire ?

Réponse de Benoît Jimenez. *D'ici 15 à 20 ans, 35 à 40 % des emplois actuels disparaîtront mais de nouveaux métiers vont se créer, notamment sur ces zones aéroportuaires. La vague du numérique sera sans précédent dans les années futures et impactera fortement l'emploi. En travaillant avec Le Cube, nous essayons donc de surfer sur cette vague car nous pensons que ces mutations peuvent servir les territoires.*

Pourquoi Le Cube déménage à Garges-lès-Gonesse ?

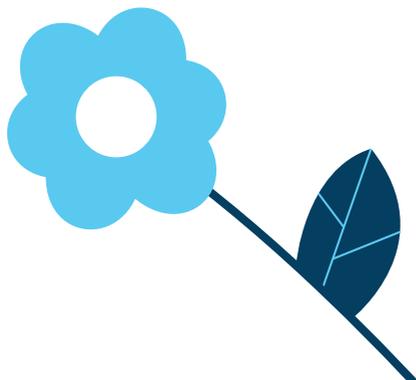
Réponse de Nils Aziosmanoff, Président de l'association. *C'est une manière de déployer le savoir-faire développé par l'association depuis 20 ans. C'est un immense challenge, un honneur et un défi. Grâce à l'ensemble du maillage territorial, nous allons co-inventer les nouvelles externalités positives de la ville numérique, créative et inclusive.*

Qu'est-ce que la culture numérique ?

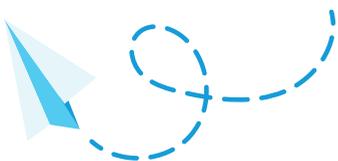
Réponse de Nils Aziosmanoff. *C'est la culture qui se renouvelle, qui dépasse l'horizon des imaginaires et nous permet de nous projeter collectivement dans le récit du « monde d'après ». C'est un levier très puissant car c'est à la fois une force d'exploration et d'inclusion sociale. Elle nous projette tout en rassemblant. Les arts numériques participent à cette réinvention du monde en exploitant le potentiel des moyens numériques pour ouvrir de nouveaux possibles. Ce champ interdisciplinaire croise les arts, les sciences et les technologies pour « créer de nouvelles manières de créer ». De nouvelles formes apparaissent, avec par exemple la création d'objets virtuels directement par la pensée grâce à l'augmentation des sens grâce à des capteurs biologiques ; la fictionnarisation du réel grâce aux réalités virtuelles et augmentées, etc. Nous assistons à la fusion du réel et du virtuel, mais pour quel dessein collectif ? Les artistes du numérique explorent et questionnent ce nouveau paradigme qui va révolutionner nos vies.*

Comment attirer les habitants d'un territoire dans Le Cube alors que le premier lieu visité en France n'est pas le Louvre mais Disneyland Paris ?

Réponse de Benoît Jimenez. Les créations qui y sont présentées sont attractives et créent un effet « wahou ! ». C'est un support idéal pour attirer la population dans le lieu ; à nous ensuite de lui montrer que c'est aussi un lieu de vie où on crée, on découvre, on apprend, on échange.



LA PLACE DES CADRES TERRITORIAUX DANS LE NOUVEAU CONTEXTE DE DÉMOCRATIE SOCIALE



LES INTERVENANTS

Catherine Vincent, Sociologue-Chercheuse, Institut de recherches économiques et sociales

Jésus De Carlos, Co-Secrétaire Général, Union Fédérale des Ingénieurs

Delphine Colin, Négociatrice de l'ordonnance sur la négociation collective, Union Fédérale des Syndicats de l'État

Natacha Pommet, Secrétaire générale, Fédération CGT des services publics

Frédéric Dayan, Journaliste, Nouvelle Vie Ouvrière



La crise s'est imposée au moment où les collectivités territoriales devaient s'approprier les nouvelles règles du dialogue social. À la loi de 2010 relative – entre autres – à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique, s'est ajoutée l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique, qui elle-même s'ajoutait déjà à la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique. Les organisations syndicales dressent le bilan des espoirs et déceptions de ces nouvelles règles : à quoi ressemble aujourd'hui la démocratie sociale dans la fonction publique territoriale ?

LA DÉMOCRATIE SOCIALE DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

LE CONTEXTE

Parce que le terme de « dialogue social » est flou, la CGT lui préfère celui de « démocratie sociale » qui traduit mieux l'exercice démocratique de représenter le personnel. Elle inclut les notions de négociation, de concertation, de consulta-

tion et même de simple discussion.

La forme de participation des personnels de la fonction publique à leurs conditions de travail a toujours été spécifique. La fonction publique est organisée autour d'un statut (équivalent du contrat dans le privé) et c'est l'État qui prend les décisions, sans place pour la négociation. Les organismes de consultation paritaire viennent simplement « éclairer la décision du Prince ».

La volonté de rapprocher les règles du privé et du public est aussi ancienne que la modernisation de l'État (elle remonte aux années 80) mais a connu une accélération à partir des années 2000 dans un contexte de maîtrise des dépenses budgétaires. À cette époque, on introduit dans la fonction publique une gestion plus individualisée du personnel, inspirée du management du secteur privé. C'est aussi à cette époque que les règles du dialogue social changent. Cette volonté de se rapprocher des règles du privé se traduit dans des lois successives (2010, 2019, 2021) qui instaurent des critères de représentativité des organisations syndicales, en refondant les instances de représentation du personnel et en introduisant la négociation collective.

LE BILAN LIMITÉ DE LA NÉGOCIATION SYNDICALE « POST LOI DE 2010 »

L'intégration d'un dialogue social dans la fonction publique est un processus lent et hétérogène, mêlé de négociations et de concertations informelles. Des obstacles sont identifiés :

- La conjoncture de **contrainte budgétaire**, peu propice au dialogue social.
- Les acteurs du dialogue social eux-mêmes peinent à entrer dans des **relations de confiance** nécessaires à la négociation.
- **Le manque de portage** de la réforme par l'administration et les exécutifs territoriaux. Il existe un paradoxe entre la rapidité avec laquelle les outils privés ont été introduits dans la fonction publique et le manque de mise en œuvre des nouvelles règles du dialogue social, pourtant elles aussi inspirées du privé.
- **La résistance de la hiérarchie**, habituée à gérer unilatéralement et qui ne reconnaît pas de légitimité aux organisations syndicales dans les prises de décision.

Cependant, on voit poindre deux notes positives :

- La crise a relancé une forme de dialogue social pour faire face à l'urgence.

• Des formes de dialogue social se sont mises en place dans la gestion RH des collectivités territoriales.

UNE CULTURE DE LA NÉGOCIATION QUI PEINE À S'INSTALLER

LES POINTS NOIRS DE LA LOI DE 2010

Suite à la loi de 2010, la CGT a porté de nombreuses propositions – sans grands succès – pour réussir à développer la culture de la négociation dans la fonction publique. Ces propositions concernaient les points suivants :

- **La portée juridique** des accords pour susciter l'engagement des employeurs publics, casser leur monopole et les contraindre à la négociation avec les organisations syndicales.

> *À ce jour, la portée juridique conférée aux accords n'est qu'en trompe-l'œil.*

- **La négociation obligatoire annuelle** pour certains sujets comme les salaires, l'égalité femme/homme, les cas de restructuration.

> *14 thèmes ont été listés, ce qui est plus restreint qu'espéré; le droit syndical notamment n'en fait pas partie.*

- **Les principes de représentativité**, complètement remis en cause

par cette ordonnance. Tel qu'il est prévu actuellement, seules les organisations signataires d'un accord pourront dénoncer et renégocier cet accord.

> *La CGT a saisi le conseil d'État et le conseil constitutionnel. Le verdict est attendu.*

- **Le comité de suivi** : l'ordonnance oblige la mise en place de comité de suivi. La CGT pense qu'il revient aux parties de l'accord de décider s'ils veulent un comité de suivi ou non, car elle craint que ces comités ne deviennent un outil permettant aux employeurs publics d'exclure des organisations non-signataires de futures négociations.

> *Le cas s'est présenté sur la question de la recherche; la CGT a saisi le Conseil d'État et a obtenu gain de cause.*

LES DANGERS DE LA LOI DU 6 AOÛT 2019

Depuis plusieurs années, le cadre légal tente d'introduire les éléments de la sphère privée dans la sphère publique, notamment sur le sujet de la démocratie sociale, même si les employeurs publics n'y vont qu'à reculons.

Depuis la loi de transformation de la fonction publique, c'est visible, assumé et affiché : cette loi contient une ordonnance sur la négocia-

tion collective qui relève plus de la déclaration d'intention que de la possibilité de mener de vraies négociations sur les questions qui intéressent les agents.

D'autre part, selon la CGT, cette loi contient plusieurs attaques contre la démocratie sociale :

- **Le droit de grève**. La CGT a toujours été favorable à la négociation avant le conflit - à partir du moment où les acteurs de la négociation sont à égalité - pour avancer et trouver des convergences dans l'intérêt de tous les salariés.

- **La suppression du CHSCT** en tant qu'instance de plein exercice.

- **Les CAP** (commissions administratives paritaires) sont également vidées de leurs prérogatives. Ainsi, promotion interne, avancement de grade et autre déroulement de carrière ne passeront plus par le prisme de la CAP.

- **Les négociations sur le temps de travail** imposées par le Gouvernement aux collectivités. La marge de manœuvre pour ces négociations est très limitée pour les employeurs locaux. Par ailleurs, le temps de travail était justement un élément d'attractivité dans la fonction publique territoriale, qui lui permettait d'attirer des agents de très bon niveau.

À cela, la CGT a opposé des propositions concrètes (10 % d'augmentation du point d'indice, 10 % d'augmentation des effectifs, 10 % du temps de travail consacré à la formation professionnelle, etc.). Pour elle, le secret d'une bonne démocratie sociale réside dans une **volonté conjointe des négociateurs présents d'avancer pour trouver des convergences**. Reste à rebâtir la confiance entre eux !

LA PLACE DES CADRES TERRITORIAUX DANS LE DIALOGUE SOCIAL

UNE PLACE INCONFORTABLE

Les cadres territoriaux représentent des fonctions très différentes dans plusieurs niveaux de hiérarchie. Leur place est particulière : ils aident à la décision de l'employeur tout en mettant en œuvre des décisions collectives, notamment politiques.

Leur situation complexe les met parfois en difficulté dans l'exercice de la démocratie sociale :

- **La négociation à un étage.** La négociation a parfois lieu au plus haut niveau uniquement entre l'employeur et les cadres de direction. Ainsi, les DRH et les responsables de services sont dessaisis d'une responsabilité puis obligés d'en subir

les conséquences face aux revendications des représentants du personnel.

- **Le manque d'expertise et de maîtrise dans le processus de négociation** qui entraîne des difficultés à formaliser un accord entre les syndicats et la collectivité.

- **La discrimination** qui peut s'exercer sur les cadres qui prennent des mandats syndicaux. Le lean management inspiré du privé a individualisé le rapport des cadres à l'organisation et quelque peu nié le collectif de travail. Cela provoque une forme de retrait du dialogue dans les services. Il faudrait redonner à l'encadrement intermédiaire cette responsabilité de négocier avec les personnels au quotidien.

UN MANQUE DE FORMATION

Les cadres territoriaux et les représentants du personnel ont besoin d'être **formés pour être capables de dialoguer au quotidien avec les organisations syndicales et de promouvoir le dialogue social dans les organisations publiques**. En effet, il y a un grand besoin de déconstruire des représentations et de disposer de tous les éléments pour exercer au mieux leurs responsabilités.

Depuis une quinzaine d'années, les formations du CNFPT sont centrées sur la manière de transformer

les organisations afin de répondre aux objectifs d'austérité. La CGT regrette toutefois que ces formations ne servent pas suffisamment à développer les services publics. Les collectivités ont besoin de plus de cadres spécialisés pour relever ces défis. C'est pourquoi elle est favorable à la réintégration des modules de formation sur la connaissance et l'utilité du dialogue social et des organisations syndicales dans les collectivités.

Les risques de ce manque de formation des cadres sont la fracture entre les cadres supérieurs et le reste de l'encadrement, mais aussi – avec la loi du 6 août 2019 – la possibilité de recruter des agents dans le privé pour des emplois fonctionnels. Ces agents n'ont pas la culture territoriale et sont focalisés sur des

objectifs de gestion plutôt que sur le maintien de la qualité du service public.

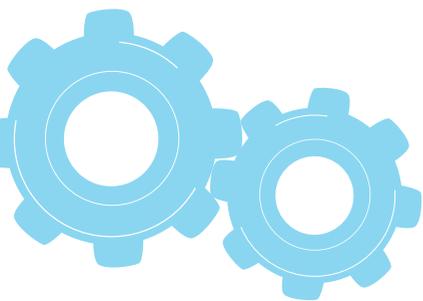
CONCLUSION

Malheureusement, trop souvent la démocratie sociale qui s'exerce dans les collectivités territoriales est une démocratie sociale directe tronquant les organisations syndicales. Pourtant, si la démocratie sociale est l'exercice de la citoyenneté au travail, il est nécessaire de trouver un espace de pluralité d'expressions dans le respect de la contradiction : respectons-nous les uns les autres ! Des lieux d'exercice de la démocratie sociale existent ; c'est aux employeurs, aux cadres territoriaux et aux organisations syndicales de les faire vivre.



CONFÉRENCE

L'APPROCHE SYSTÉMIQUE, UNE SOLUTION À NOS DÉFIS CONTEMPORAINS ?



LES INTERVENANTS

Valérie Gacogne, Experte en dynamique des systèmes

Baptiste Gapenne, Journaliste animateur



En 1968 le biologiste Ludwig Von Bertalanffy, l'un des pères de l'approche systémique dit « Partout autour de nous, des systèmes ». Cette approche semble aussi complexe qu'indispensable pour décrypter les interactions et interdépendances de nos systèmes, quels qu'ils soient et à toutes les échelles. Valérie Gacogne, experte en dynamique des systèmes, tente avec pédagogie de clarifier cette approche.

QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME ?

TENTATIVES DE DÉFINITIONS

La notion de système est omniprésente dans le langage depuis déjà plus de 50 ans. En 1968, Ludwig Von Bertalanffy écrivait dans son ouvrage de référence *La théorie des systèmes généraux* : « *C'est un mot qui a pénétré toutes les sphères : les sciences, la psychologie, les sciences sociales et la politique dont les évolutions technologiques profondes nécessitent d'avoir une approche systémique* ».

En 1975, Joël de Rosnay dans son livre *Macroscopie*, alerte sur le fait que ce terme est utilisé à tort et à travers et qu'il faut donc le redéfinir.

Valérie Gacogne propose une définition très simple : « *un système est un ensemble d'éléments qui interagissent les uns avec les autres* », les deux notions centrales étant l'interaction et l'interdépendance.

LA BOUCLE DE RÉTROACTION

C'est Norbert Wiener, philosophe et mathématicien au MIT pendant la Seconde Guerre Mondiale, qui met en évidence dans ses travaux sur les équipements militaires la nécessité d'introduire des boucles de rétroaction. Pour lui, il est impossible de bien étudier une discipline sans la relier aux autres. Il se rend compte aussi que ces mécanismes de rétroaction sont universels et donc sont aussi valables pour le vivant.

Il existe deux sortes de boucle de rétroaction :

- 1. Négatives : régulatrices ou stabilisatrices.** Par exemple : j'ai faim alors je mange. La rétroaction est : comme je mange je n'ai plus faim.
- 2. Positives : amplificatrices.** C'est un comportement explosif, exponentiel. Par exemple : une population infectée par un virus en infecte d'autres.

APPROCHE SYSTÉMIQUE VS APPROCHE CARTÉSIENNE

Dans *Le Discours de la méthode*, Descartes dit: « Pour bien traiter un problème, il ne faut pas hésiter à le décomposer pour traiter de la meilleure façon possible chacune des difficultés ». Or, l'approche systémique considère justement que si on décompose un problème, on perd ses interrelations et on ne peut pas l'étudier. Le système est un tout indivisible.

C'est en ce sens que Ludwig Von Bertalanffy voit l'approche systémique comme un **changement de paradigme par rapport à l'approche cartésienne**.

Cependant, l'Occident est culturellement très imprégné de l'approche cartésienne, c'est pourquoi il lui est si difficile d'adopter un raisonnement par une approche systémique. Sans en qualifier une meilleure que l'autre, ce sont deux méthodes très différentes d'appréhender le monde. En Chine, l'approche systémique est plus naturelle; on le voit notamment dans la médecine pour laquelle le patient est considéré comme un tout.

EXERCICE PRATIQUE : LES DIAGRAMMES D'INFLUENCE

Voici une application concrète de l'approche systémique: la modélisation d'un problème sous forme de diagrammes d'influence (ou boucles causales). Pour ce faire, on part du modèle verbal: on fait parler les experts du problème, on leur demande d'explicitier la problématique et on présente le tout sous forme de boucles causales. La première vertu est de **bâtir un socle commun, une même vision du problème. Parfois cela suffit à le résoudre**.

Essayons de modéliser avec des boucles causales **le phénomène de l'inflation**. L'inflation provoque une forte augmentation de l'énergie et des matières premières, qui entraîne la hausse des prix des produits finis, donc une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et par conséquent une baisse de la consommation ou une revendication salariale. Six variables interviennent ici: le prix des matières premières, le coût de revient des produits finis, la marge, le prix de vente des produits finis, la pression pour augmenter les salaires et le niveau des salaires.

Il est très difficile de sortir d'une spirale inflationniste ou déflationniste car un premier tour en engendre forcément un deuxième, etc.

DYNAMIQUE DES SYSTÈMES

GARE AUX RETARDS !

Le temps et les délais sont une donnée essentielle, qui influe directement sur les systèmes. Malheureusement, nous sommes particulièrement mauvais pour respecter des délais et les retards ont de lourdes conséquences sur les systèmes. **Il existe deux types de délais : les délais matériels et les délais d'information.** Par exemple, le fait d'avoir tous accès à la même information en même temps peut être un problème car cela crée des comportements qui ont un impact sur le système. C'est pourquoi, il faut parfois agir pour contrer la spirale, mais sans le dire.

De plus, les phénomènes d'adaptation pour contrer une spirale peuvent être plus ou moins longs selon le secteur. Par exemple, pour équilibrer un phénomène de hausse ou de baisse des stocks de porcs, il faut intégrer la donnée de temps : on n'augmente pas la production de porcs en un claquement de doigts, il faut au moins deux ans pour les élever.

In fine, **le modèle finit toujours par rechercher l'équilibre** : la hausse des prix du porc provoquée par la baisse des stocks finira elle-même par provoquer une baisse de la demande si on n'introduit pas de nouvelle variable.

LA COMPLEXITÉ

La dynamique des systèmes doit être considérée comme **une méthodologie d'aide à l'intelligence des systèmes complexes**. Elle peut parfois conduire à modifier notre perception du monde grâce à des simulations informatiques. Elle devrait donc nous permettre de comprendre et de prendre des décisions. Mais le risque est de croire que ces simulations sont faciles à réaliser : c'est au contraire très compliqué. À quoi est due cette complexité ? Elle ne tient pas au nombre d'éléments du système mais au nombre et à l'intensité des interrelations et des interdépendances.

LE CLUB DE ROME

Le Club de Rome a permis de diffuser largement l'approche systémique et la dynamique des systèmes.

En 1968, un industriel et économiste italien rassemble 30 personnes à Rome pour créer un groupe de réflexion interdisciplinaire, international, indépendant et autonome dont l'objectif est de réfléchir aux grands maux de l'humanité. Voici ceux qu'ils listent à l'époque : pauvreté, précarité de l'emploi, dégradation de l'environnement, extension incontrôlée des villes, perte de foi dans les institutions, inflation et

dysfonctionnements monétaires et financiers, aliénation de la jeunesse et rejet des valeurs traditionnelles.

À l'occasion de cette réunion, l'Américain Jay Forrester, théoricien des systèmes, présente son modèle du monde, qui est rapidement considéré comme un prototype par le Club de Rome. Une équipe du MIT est alors chargée par le Club d'élaborer un grand modèle du monde tenant compte des grands défis de l'humanité. Leurs conclusions étaient que les taux de croissance de la société (de 1968) étaient incompatibles avec les limites physiques finies du monde. Ils parlent d'effondrement

et d'une baisse excessive et rapide de la population provoquée par des guerres ou une pandémie...

On connaît la suite: chacun a interprété à sa manière les conclusions du Club de Rome. Mais il ne faut pas se méprendre: **ils ne nous disaient pas de limiter la croissance mais de changer de modèle pour arriver à un monde d'équilibre.** Ils disaient aussi, et on oublie souvent de le citer, qu'il est possible d'avoir une vie très épanouie sans avoir recours à une consommation excessive, notamment par les arts et les relations sociales.

QUESTIONS À... VALÉRIE GACOGNE

L'approche systémique est-elle compatible avec le temps de l'action ou de la décision que les citoyens et usagers attendent dans leur quotidien ?

C'est toute la difficulté ! Une vision à très long terme fait qu'un problème nous échappe, car nous fonctionnons dans une immédiateté. Il y a plusieurs niveaux d'interventions et d'actions possibles et ils sont tous importants. Au niveau territorial et local, même les petits pas sont importants, il faut agir à tous niveaux.

Quels conseils donneriez-vous pour que nos dirigeants prennent en compte l'approche systémique ?

La complexité est accessible à tous, il faut simplement être pédagogue et avoir les bons mots. En France, de nombreux professeurs ont tendance à utiliser des mots très complexes et très techniques. Mais nous avons besoin de beaucoup d'humilité pour utiliser ces formes de transmission. On peut transmettre à condition de faire preuve d'humilité et d'arrêter de parler avec des termes inaccessibles.

VERS UNE ADMINISTRATION INCLUSIVE : ACCOMPAGNER LES AGENTS EN SITUATION DE HANDICAP



LES INTERVENANTS

Gwendoline Coipeault, Directeur général Sofaxis

Marjorie Alexandra Bellini, Élève conservatrice territoriale des bibliothèques,
Promotion Tomi Ungerer, INET

Christine Sigrist, Bibliothécaire, Bibliothèque de Colmar

Françoise Descamps-Crosnier, Présidente du Comité national FIPHFP, Cheffe de cabinet
au CNFPT



La loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » a permis d'avancer dans l'accompagnement des agents en situation de handicap dans la fonction publique. Toutefois, un long chemin reste à parcourir. Ce chemin est nécessaire au moins à deux titres : les efforts pour l'accessibilité bénéficient à tous (avec ou sans handicap) ; cette exigence sociétale permet de rendre un service public de meilleure qualité et adapté aux besoins de tous les usagers, qu'ils soient ou non en situation de handicap).

ÉTAT DES LIEUX DE LA SITUATION : LES TÉMOIGNAGES

CHRISTINE, AGENT TERRITORIAL À LA BIBLIOTHÈQUE DE COLMAR

Christine n'est pas née sourde, elle l'est devenue. C'est en tant que contractuelle qu'elle intègre en 2001 la bibliothèque de Colmar pour une durée de 18 mois. Rapidement, elle se heurte à des problèmes d'accessibilité mais après au bout

d'un an d'expérience, le maire finit par accepter son recrutement.

Sa hiérarchie a toujours fait de son mieux pour prendre soin d'elle, mais l'arrivée de la loi sur les personnes handicapées en 2005 a changé beaucoup de choses pour elle :

- En 2006, une interprète en langue des signes est mise à sa disposition, ce qui lui ouvre l'accès aux réunions, formations, et journées d'étude.
- En 2012, la Ville de Colmar signe une convention avec le FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique).
- En 2012 également, le déménagement de la bibliothèque à la médiathèque a permis de repartir sur des bases neuves et d'anticiper l'aménagement de son poste de travail (notamment avec une alarme visuelle murale et alarme portable).
- En 2013, le service Tadeo est installé sur un ordinateur portable, lui permettant une certaine autonomie : téléphoner, recevoir des appels et participer aux réunions sans demander le recours à une interprète en langue des signes. Cet aménagement a bouleversé son quotidien au travail.

Le combat pour l'inclusion a pris une autre forme depuis l'an der-

nier, avec la contrainte du port du masque, qui l'empêche de lire sur les lèvres. Elle a trouvé une solution personnelle pour communiquer avec ses collègues et les usagers : une application de transcription vocale sur son téléphone.

Elle l'affirme aujourd'hui haut et fort : c'est une accessibilité réussie pour son parcours professionnel !

MÉLANIE, AGENT DE BIBLIOTHÈQUE À NIORT

C'est dans le cadre d'un stage que Mélanie a pu découvrir un métier qui lui plaisait mais aussi montrer ses compétences à ses employeurs et ses collègues. Ensuite, son temps de travail a été aménagé à trois matinées par semaine pour éviter une fatigue trop importante. Enfin, elle est accompagnée par le DEA (dispositif emploi accompagné) qui l'aide à envisager son projet professionnel.

SYLVIE, RESPONSABLE ET RÉFÉRENTE HANDICAP AUX CHAMPS LIBRES À RENNES

Les Champs Libres regroupent trois établissements aux vocations complémentaires : le Musée de Bretagne, l'Espace des sciences et la Bibliothèque métropolitaine. Sylvie, malvoyante, y a une double mission : garantir des conditions d'accessibilité au public et de bonnes conditions de travail aux agents

en situation de handicap des trois structures.

En envoyant sa candidature, Sylvie pensait atterrir au standard (« *c'est toujours là qu'on met les aveugles* » dit-elle). Son idée était d'y entrer, quel que soit le poste, puis d'essayer d'évoluer en interne. Mais le directeur, qui l'avait entendue intervenir lors de réunions sur l'accessibilité, lui a proposé de créer une mission accessibilité. Cela peut paraître banal aujourd'hui, mais il y a 16 ans, c'était une vraie chance de tomber sur un directeur qui ne soit pas effrayé par son handicap !

Son poste de travail a été adapté avec un lecteur d'écran qui énonce ce qui apparaît sur son écran. Sa responsable a ensuite découvert qu'il existait un partenariat entre Rennes métropole et le FIP HFP. C'est par ce biais qu'elle a pu bénéficier d'une auxiliaire de vie qui l'a accompagné dans son travail 20 heures par semaine.

LE RÔLE DU FIP HFP POUR LES AGENTS EN SITUATION DE HANDICAP

Françoise Descamps-Crosnier, présidente du comité national du FIPHFP, explique le rôle de cet organisme.

La loi de 2005 a non seulement affirmé le principe de non-discri-

mination à l'embauche et de traitement d'égalité dans l'emploi, mais elle a aussi débouché sur la création du FIPHFP en 2006. Ce Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique accompagne les employeurs publics pour faciliter le recrutement ou le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap.

Plus que de placer ces personnes dans un poste quel qu'il soit, l'état d'esprit est celui d'une politique du handicap avec **la volonté de permettre de véritables parcours professionnels évolutifs** aux agents handicapés, quel que soit leur handicap (qui sont de nature et de degrés très différents).

QUELLE EST SON ACTION ?

Le FIPHFP intervient sous la forme d'un **catalogue de prestations d'accompagnement**. Comme les handicaps sont multiples et pour 80 % d'entre eux sont invisibles, la tâche est donc double : participer à la formation des personnes en situation de handicap ET sensibiliser l'environnement professionnel à l'arrivée d'un agent handicapé en lui apportant la connaissance sur le type de handicap concerné.

Bien souvent, les aménagements à réaliser pour l'arrivée de cette per-

sonne dans un service permettent de remettre à plat des fonctionnements qui nécessitaient déjà d'être revus. Ils améliorent alors aussi la situation globale de tous les agents : c'est gagnant-gagnant !

Le FIPHFP intervient aussi sous la forme de **conventions avec les employeurs publics**. Il leur apporte le conseil et l'expertise qui fixera la hauteur de l'accompagnement financier nécessaire aux adaptations de poste et les **dispositifs d'emplois accompagnés** à prévoir.

D'OÙ VIENT L'ARGENT DU FONDS ?

Pour toute structure privée ou publique, il existe une obligation de recruter au moins 6 % de personnes en situation de handicap. En deçà de ces 6 %, les établissements doivent payer une contribution au FIPHFP qui constitue une recette et la possibilité d'accompagnement.

On se trouve alors dans une situation où plus les employeurs sont vertueux et embauchent des personnes en situation de handicap, moins le FIPHFP touche les moyens financiers pour les accompagner. Face à cette contradiction dangereuse, la loi de 2018 a revu certaines exonérations pour permettre au FIPHFP de toucher de nouvelles recettes.

CONCLUSION

Voici quelques clés pour une meilleure prise en compte du sujet par la fonction publique :

- **Discuter avec les agents** en situation de handicap de leurs besoins et faire en sorte qu'un agent recruté (handicapé ou non) se sente immédiatement attendu et accueilli, avec un aménagement de poste et des conditions de travail anticipées.

- **Utiliser le stage comme tremplin.**

Les stagiaires ne coûtent rien et permettent de montrer aux équipes que l'accessibilité n'est pas si compliquée. Au contraire, les personnes en situation de handicap apportent beaucoup à l'équipe : une autre manière de voir les choses, une attention particulière, une notion de bien être différente, etc.

- **Parler de parcours plutôt que d'emploi.** Ce n'est pas parce qu'on est ou qu'on devient handicapé qu'on n'a pas envie d'avancer dans sa vie et dans sa carrière.

- **Désacraliser les investissements.**

Rendre un cadre de travail accessible à une personne en situation de handicap ne coûte pas si cher, certaines solutions sont très simples et quasiment gratuites.

Recruter une personne en situation de handicap, c'est participer à la création d'une société inclusive. C'est aussi une question d'exemplarité : si l'employeur public fixe des politiques publiques d'accessibilité, il se doit d'appliquer ces mesures en interne. C'est pourquoi les managers territoriaux doivent sensibiliser les agents valides à l'importance de la diversification des agents d'une collectivité.



DES REGARDS CROISÉS, SOURCE D'ENRICHISSEMENT



LES INTERVENANTS

Valérie Le Goff, Directrice, Direction de l'éducation, département de Loire-Atlantique

Cyrille Lemaitre, Directeur général des services, Ville de Bourg-la-Reine

Yannick Monlouis, Élève ingénieur en chef territorial, Promotion Hypatie d'Alexandrie, INET

Gwendoline Coipeault, Élève conservatrice territoriale des bibliothèques, Promotion Tomi Ungerer, INET



Les territoires doivent relever de nombreux défis démocratiques : la représentation, la défiance dans l'action publique, les multiples crises. Pour que l'action publique soit capable de s'adapter à toutes les situations, elle doit faire preuve d'agilité. C'est à cette qualité que se sont intéressés les élèves de l'INET, prenant conscience que la diversité de leurs profils était une source d'enrichissement pour tous. Deux intervenants au parcours atypique viennent témoigner de leur expérience ou plutôt de leurs (multiples) expériences !

DES PARCOURS ATYPIQUES

Nous ne mettrons pas de titre officiel à nos deux témoins, pour ne pas les figer dans une seule case. Car ce qui nous intéresse n'est pas le poste qu'ils occupent aujourd'hui mais la totalité de leur parcours et ses multiples facettes.

VALÉRIE LE GOFF

Après un Bac scientifique, Valérie fait une prépa littéraire option sciences sociales. Elle entre en collectivité par le concours d'attachée territoriale, passe ensuite le concours d'ingénieur

puis d'ingénieur en chef. Au total, elle a passé 20 ans dans la maîtrise d'ouvrage urbaine et immobilière. L'envie de porter une politique qui avait du sens et sa curiosité l'a amenée il y a cinq ans à changer de domaine et à postuler en interne pour devenir directrice de l'éducation. Aujourd'hui, Valérie est donc à la fois ingénieur en chef et directrice de l'éducation.

CYRILLE LEMAITRE

Cyrille a déjà eu deux voire trois vies professionnelles :

- Une première vie de sept ans dans les bibliothèques universitaires et territoriales. Il a d'abord été titularisé sur un poste d'adjoint du patrimoine, puis a eu l'opportunité de passer un premier concours d'assistant bibliothèque d'État puis un deuxième de bibliothécaire territorial. En 2012, il prend la direction de la bibliothèque de Bourg-la-Reine.
- La réussite du concours de conservateur territorial de bibliothèque et une scolarité de 18 mois à l'INET (2015-2016).
- Une deuxième vie de cinq ans dans des fonctions plus politiques. En 2016, il intègre le cabinet du maire de Bourg-la-Reine en tant que collaborateur de cabinet puis de directeur de cabinet. Depuis le 1er mai 2021, il y est directeur général des services.

AVOIR UN PARCOURS ATYPIQUE, PAS SI SIMPLE !

VALÉRIE : PROBLÈME DE LÉGITIMITÉ

Quand on vient d'une profession technique en étant ni ingénieur ni architecte, on se heurte rapidement à un problème de légitimité : « *Pourquoi elle, elle n'y connaît rien ?!* ».

Pour y faire face, **il faut faire preuve d'écoute et d'humilité** en posant des questions, en n'essayant pas d'aller sur une compétence technique non maîtrisée. En effet, la légitimité s'acquiert par les questions posées aux équipes, par la volonté de trouver des réponses et par la confiance donnée aux équipes porteuses de cette expertise.

CYRILLE : ÊTRE ACCEPTÉ ET RECONNU PAR SES PAIRS

Quand on change de voie, **on se retrouve face au trou béant de notre socle de compétences** : c'est assez déstabilisant ! Il faut savoir encaisser cette absence de socle et s'appuyer sur les cadres et les équipes pour changer de posture : passer d'une logique d'expert à une logique de coordination.

Ensuite, la principale difficulté d'évoluer en interne dans nos organisations et d'être accepté et reconnu par ses pairs et de pouvoir dialoguer avec eux. Cyrille est passé du monde envié et respecté des bibliothèques à celui de cabinet du maire. Il a eu le sentiment dans les regards extérieurs de devenir une sorte de « traître à la patrie ».

CONSEILS AUX AGENTS ATYPIQUES

- > Ne pas écouter les croyances limitantes des autres mais plutôt capitaliser sur la confiance du peu de gens qui veulent vous tirer vers le haut.
- > Se faire confiance.
- > Se préparer et mettre en avant toutes les compétences, même extraprofessionnelles. Aujourd'hui, on n'est plus recruté pour une expertise mais pour un savoir être professionnel et une vision stratégique, qui peuvent avoir été acquis dans un autre domaine que les études.
- > Faire connaître son parcours auprès de sa hiérarchie. Il serait dommage de passer à côté d'un poste en interne juste parce qu'ils ignorent votre parcours et cherchent à recruter en externe. En interne, le capital confiance est déjà construit grâce à vos compétences et votre savoir être : c'est un atout considérable pour un recrutement !

LES VALEURS AJOUTÉES DES PARCOURS ATYPIQUES

Il faut le reconnaître, les employeurs sont souvent plus sereins quand ils recrutent des profils qui leur ressemblent avec une expertise. Pourtant, les expériences multiples d'un parcours atypique et les compétences acquises au fil de ce parcours sont valorisables pour les collectivités territoriales.

VALÉRIE : UNE VISION PLUS LARGE

Avant d'être un statut ou un poste, on est une personne avec des qualités personnelles et professionnelles, un parcours sédimenté de connaissances.

Ce parcours apporte une vision plus transversale, une capacité à faire un pas de côté et à porter un autre regard. La formation très généraliste et polyvalente de Valérie lui a servi quand elle est entrée dans la technique. En effet, le travail d'un maître d'ouvrage ne consiste pas à faire celui de l'architecte mais plutôt à s'intéresser aux usages. Cette vision polyvalente lui permet d'être plus transversale et d'aborder les projets complexes avec une vision multidimensionnelle.

CYRILLE : TOUT SAUF UN CADRE « HORS SOL »

Le parcours progressif de Cyrille (de catégorie C, à cadre intermédiaire, responsable de service, et responsable d'équipements) lui facilite aujourd'hui le dialogue sur le terrain avec les équipes. Comme il a expérimenté ce travail de terrain, il neutralise le principe du cadre « hors sol ».

C'est aussi grâce aux expériences multiples de sa vie de politique qu'il est aujourd'hui très vigilant à respecter le triangle central dans le pilotage d'une collectivité : maire, directeur de cabinet et directeur général des services (DGS). C'est le travail de toute l'équipe qui est plus performant car il a appris l'importance de l'écoute et du respect du périmètre de chacun

Ensuite, son expérience dans le monde des bibliothèques lui a permis d'avoir une approche différente. En effet, pour lui, les bibliothèques sont une formidable école de la vie car :

- Elles sont au croisement de politiques culturelles, sociales, éducatives, de citoyenneté et d'inclusion.
- Elles font partie d'un écosystème fait de nombreux partenariats.
- Elles amènent à diriger une ou plusieurs équipes, un ou plusieurs bâtiments, en réseau ou non.

- Elles poussent à formaliser une stratégie dans des projets.

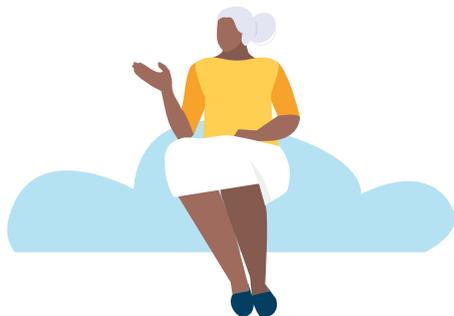
Enfin, son expérience en cabinet lui a appris à piloter des projets de démocratie participative qu'il peut aujourd'hui impulser dans ses équipes.

CONCLUSION

Ces témoignages nous invitent à décloisonner le regard sur les profils et à valoriser les talents au sein des collectivités et des organisations. Ces talents ne se résument pas aux filières d'origine et peuvent constituer de vraies forces pour servir les missions de demain.



ENCORE PLUS DE SÉNIORS DANS VOS ÉQUIPES DEMAIN : COMMENT CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT DES RÉPONSES RH INCLUSIVES ?



LES INTERVENANTS

Vincent Lelong, Directeur général Sofaxis

Régis Douaud, Directeur management des risques, Sofaxis Groupe Relyens

Jean-Robert Massimi, Sofaxis

Philippe Charton, Sofaxis

Alex Lepriol, Directeur du marché des Grands Acteurs Territoriaux, Sofaxis



Suivant l'évolution de la **démographie de la population française, la fonction publique territoriale est touchée de plein fouet par le vieillissement de ses agents territoriaux. À cela s'ajoutent des évolutions successives de la réforme des retraites qui mènent à un constat: les agents territoriaux sont de plus en plus âgés et travaillent plus longtemps. En découlent des enjeux RH mais pas seulement, des enjeux collectifs aussi: l'absentéisme, l'employabilité, le management.**

LE CONSTAT

EN CHIFFRES

On estime qu'en 2070, les 20-64 ans représenteront 50 % de la population française et les plus de 65 ans, 30 % (contre 20 % aujourd'hui). Ce vieillissement se ressent nettement dans la fonction publique territoriale: **42 % des agents territoriaux ont plus de 50 ans.**

En parallèle, on observe entre 2015 et 2020 une évolution des absences pour raisons de santé. Le taux d'absentéisme global grimpe, mais c'est surtout **la durée des arrêts de travail qui augmente** significative-

ment: la durée moyenne d'un arrêt de travail des plus de 55 ans est aujourd'hui de 68 jours.

Autrement dit:

- Quand un agent territorial s'absente pour raison de santé, plus il est âgé, plus son absence est longue.
- Un agent sur deux qui s'absente a plus de 50 ans.
- La moyenne d'âge des agents absents a augmenté de trois ans sur les dix dernières années (elle est aujourd'hui de 47 ans).

TENTATIVES D'ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

En moins de 20 ans, **la France a connu trois réformes successives des retraites** (2003, 2010, 2014) qui ont fait évoluer l'âge autorisé de départ en retraite (de 60 ans à 62 ans), la durée de cotisations et les conditions de taux plein. Ces réformes obligent donc les Français en général et les agents territoriaux en particulier à partir plus tard à la retraite.

Ce vieillissement de la population est un élément important que les évolutions réglementaires tentent de prendre en compte, notamment grâce au rapport Lecocq sur la santé au travail en 2019. Ce rapport a

débouché sur la formulation par le Conseil supérieur de sept axes de réflexion : anticiper ; financer (la formation) ; sécuriser juridiquement les agents pendant ce temps de formation ; informer ; accompagner ; observer ; documenter ; piloter.

Cette proposition a l'avantage d'être globale, mais pour l'instant elle n'est pas financée. Il est donc nécessaire que les partenaires sociaux se saisissent de ce sujet.

UNE MÉTHODE : LE MANAGEMENT DES RISQUES

Pour conduire les politiques publiques, les collectivités ont besoin de collaborateurs en capacité de les porter et de les mettre en œuvre, mais aussi d'agents ayant la possibilité de progresser dans leur carrière sans être « trop abîmés » au bout de 10 à 15 ans. Pour cela, il faut anticiper les situations futures : **le management des risques** consiste à se baser sur des faits objectivés pour trouver des réponses adaptées, c'est-à-dire qu'il **sert à transformer des problèmes futurs en actions d'aujourd'hui**.

UNE APPROCHE : L'EMPLOYABILITÉ

Les réponses au problème doivent être incluses dans une stratégie

globale de la collectivité : une stratégie d'employabilité pour agir en prévention et limiter les impacts du problème.

L'Organisation internationale du travail a défini en 2004 le terme d'« employabilité » de la manière suivante : « *Toutes les compétences et qualifications qui sont transférables, qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités de formation qui se présentent pour trouver un travail, le garder, progresser dans l'entreprise et s'adapter aux évolutions techno-*

HISTOIRE DE L'EMPLOYABILITÉ

Comment a évolué la perception de l'employabilité au fil de l'histoire ?

- > **Le début du XX^e siècle** : il faut fournir de la main-d'œuvre aux usines.
- > **Les années 60** et le plein-emploi : il faut lever les freins au recrutement (notamment pour les personnes handicapées).
- > **Les années 1980** et l'augmentation du chômage après la crise pétrolière : il faut retrouver du travail à ceux qui l'ont perdu.
- > **Jusque dans les années 2000** : un transfert de responsabilité s'est opéré vers les entreprises, à elles de préparer le personnel à changer d'emploi (en externe ou en interne).

logiques et aux conditions du marché du travail. »

Le but de l'employabilité est de s'épanouir dans le travail, de progresser dans la carrière ou de retrouver un travail.

L'employabilité est au cœur de trois dimensions :

1. une variable environnementale étatique (le dispositif réglementaire, les accords nationaux, les accords-cadres, etc.) et territoriale (l'offre de formations, l'attractivité du territoire, etc.)

2. une variable organisationnelle : qu'est-ce que l'organisation met en place pour accompagner l'employabilité ? Quelles politiques managériale et RH pour prendre en compte les vulnérabilités de chacun, anticiper les risques, identifier les postes à risque, évaluer les envies et besoins d'évolution des agents, etc. ?

3. une variable individuelle : l'âge, l'état de santé initial, la motivation, l'estime de soi, les compétences actuelles, la connaissance de son potentiel, etc.

UN CADRE : CELUI D'EUGÈNE ENRIQUEZ

Le cadre permet de structurer la réponse au problème : la politique RH en faveur de l'employabilité. Le so-

ciologue Eugène Enriquez a essayé de psychanalyser une organisation en identifiant sept instances regroupées sous trois grandes dimensions. Dans toute organisation, il faut parvenir à agir de manière égale et simultanée sur ces trois dimensions :

1. institutionnelle : tout ce qui porte l'action publique, ses valeurs, son sens. Cette dimension s'incarne dans des corpus de documents qui constituent le discours de la politique RH.

2. organisationnelle : Quels moyens sont consacrés au sujet ? Comment est-ce tangible pour les agents ?

3. relationnelle : le sujet est commun à toutes les directions, employés et syndicats. Comment créer une relation autour du sujet ? En partageant l'analyse de la situation, en copilotant les évolutions à apporter, etc.

CONCLUSION POSITIVE

Le vieillissement des agents territoriaux est un fait. À partir de là, que faire de ce fait ? Autant en faire quelque chose de positif ! Des actions préventives peuvent limiter les risques mais au-delà, ce fait est aussi une opportunité car un sénior, c'est du savoir, de la transmission et une approche différente de nos métiers.

RISQUES ET RÉSILIENCE TERRITORIALE, QUE PEUT-ON APPRENDRE DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?



LES INTERVENANTS

Laurent Aude, Directeur des risques majeurs et sanitaires, Commandant de Sapeurs-Pompiers, Ville de Niort

Éric Loubaud, Expert Risques naturels et résilience à l'UNDP, Programme des Nations Unies pour le développement

Bruno Leprat, Consultant, journaliste et animateur

Jérôme Landreau, Responsable adjoint du pôle prévention en charge du sujet des risques naturels, SMACL Assurances



Aujourd'hui, les pays développés – dits les « Nord » – ne sont pas moins exposés aux risques que les pays dits les « Sud ». Chaque territoire a ses spécificités, sa culture du risque, ses procédures, son système de résilience. Dans cette diversité d'expériences de gestion du risque et des catastrophes, qu'avons-nous à apprendre les uns des autres ? Discussion avec ceux qui agissent sur le terrain, à l'étranger ou en France, à différentes étapes de la crise.

AUTOUR DE LA CATASTROPHE

Globalement, la gestion du risque se travaille en différents temps : avant, pendant et après la crise. Nombreux sont les acteurs qui interviennent dans ces différentes étapes, nombreuses aussi sont les procédures et les forces d'organisation qui se déploient. Cette table ronde n'a pas vocation à traiter en détail de la gestion de crise, mais il convient de retenir un élément primordial : aussi performante que soit votre organisation, aussi solide que soit votre préparation, **chaque terrain de crise est un univers incon-**

nu où l'adaptation l'emporte sur tout le reste.

LA PRÉVENTION ET LA FORMATION

En matière de prévention, l'assurance est un réflexe des pays développés : on envisage le pire et on s'en protège. C'est un outil économique de résilience, que l'on prévoit en amont pour financer la reconstruction le cas échéant. Aujourd'hui, avec l'évolution et surtout l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des catastrophes, il n'est pas rare que l'assurance se retire du marché. La prévention – autre que la protection économique individuelle – est donc plus que jamais un axe fort du dispositif de gestion de crise.

La formation est une composante de la prévention. Dans nos pays développés, on a tendance à croire qu'on est à l'abri jusqu'à ce que la crise survienne. Alors seulement, on commence à former le personnel. Or, c'est en continu qu'il faut se former : une première fois pour apprendre comment réagir et ensuite régulièrement pour ne pas oublier et acquérir des réflexes.

L'ÉVALUATION DE L'IMPACT

Une fois la catastrophe survenue, il s'agit d'évaluer son impact afin de dimensionner les secours et l'aide

humanitaire à mobiliser. C'est là où la logique diffère entre le Nord et le Sud: **dans les pays développés, on évalue un coût économique; dans les pays en développement, on parle de pertes humaines.** Par exemple, 98 % des victimes de catastrophes naturelles vivent dans les pays en développement; la catastrophe de Fukushima a coûté 300 milliards de dollars. La raison est simple: l'impact humain est plus grand dans les pays du Sud. C'est l'inverse dans les pays développés qui ont beaucoup plus de biens matériels exposés aux catastrophes.

LE RELÈVEMENT

Le relèvement est le passage de la gestion de crise à une gestion de plus long terme. Le but est qu'il intervienne le plus vite possible après la catastrophe pour revenir dans une phase de développement. L'enjeu du relèvement est de comprendre l'impact, d'accompagner la relève des pays touchés. L'objectif est d'éviter de reproduire les vulnérabilités qui les ont conduits à cette catastrophe.

NORD ET SUD : FORCES ET FAIBLESSES

PRÉCISIONS DE VOCABULAIRE

• **Nord et Sud.** Pour simplifier le récit, nous appellerons les pays en dé-

veloppement les « Sud » et les pays développés les « Nord », même si ces appellations ne sont pas forcément heureuses.

• **Catastrophe.** Il existe des catastrophes majeures et des catastrophes récurrentes; des catastrophes naturelles; des catastrophes accidentelles; des catastrophes liées aux conflits humains; des catastrophes sanitaires... et à chaque catastrophe sa gestion.

LA RÉACTION DES SUD FACE À UNE CATASTROPHE

Dans ces pays, **la force de réaction collective est beaucoup moins forte** que dans les Nord. La population ne peut pas compter sur les pouvoirs publics (sans moyens ou en proie à des conflits politiques majeurs), ni sur les assurances. Pourtant ce sont des territoires vulnérables aux catastrophes, notamment naturelles, depuis toujours. La population a donc développé une culture du risque: elle sait qu'elle est exposée, elle est confrontée régulièrement à la catastrophe, elle n'a pas le choix. Il y a donc une forme d'acceptation du risque, elle vit avec.

La force de ces pays du Sud en cas de catastrophe, c'est donc sa population: sa faculté de réaction individuelle, sa responsabilisation, sa capacité d'adaptation, sa solidarité.

LA RÉACTION DES NORD FACE À UNE CATASTROPHE

La situation est inversée dans les pays développés. **La grande force de ces pays, c'est le global**: une grande connaissance sur les risques, des capacités de modélisation, de prévision et d'information, des pouvoirs publics, une organisation de sécurité civile, des experts, etc. Dès que la machine se met en marche, elle est efficace.

Mais c'est pour leur réaction dans les premières heures que les Nord ont à apprendre des Sud. La population se fige, elle est dans une sorte d'atterrement, de dénuement et de dépendance vis-à-vis de l'État. Elle attend l'expert qui va arriver et qui va tout gérer. Pourquoi? Elle n'a pas la culture du risque, mais celle du « *ne vous inquiétez pas, l'État est là* » ou « *les assurances vont intervenir* ». C'est la culture de la surprotection et de la déresponsabilisation qui fait que **la population attend que la solution arrive de l'extérieur**.

LE RÔLE DU LOCAL

Retour en France. On connaît maintenant nos lacunes: la réaction dans les premières heures. La solution se présente donc naturellement à l'échelon local. Chaque territoire a ses spécificités et il faut connaître

le terrain. Cette culture orale du terrain se retrouve dans les petits territoires de métropole: les gens du cru savent ce qu'il faut faire, s'organisent entre eux. Les maires ont un rôle majeur à jouer:

- **Pour sensibiliser** la population et encadrer la formation des élus et des acteurs territoriaux publics et des techniciens locaux.

- **Pour piloter**. Il faut un patron qui pilote, qui prend les décisions rapidement: c'est le maire et il doit s'entourer de personnes de confiance capables de réagir vite. Ça veut dire qu'il s'est préparé, qu'il a anticipé et que le collectif local s'est exercé à réagir.

- **Pour être entendu et suivi**. La population doit faire confiance à celui qui pilote. Aujourd'hui elle accorde sa confiance à 95 % aux pompiers, à 60 % aux maires et seulement à 15 % au Gouvernement. L'élu doit tenir son rôle en cas de catastrophe, c'est une question de crédibilité et de démocratie.

- **Pour alerter la population**. Et si on utilisait les bonnes vieilles sirènes d'alerte?

CONCLUSION

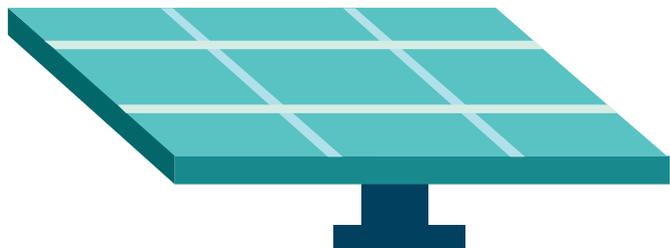
En résumé, la meilleure stratégie à adopter est de **sensibiliser la popu-**

lation en local et de gérer la crise en global. On ne pourra jamais tout connaître des risques et tout anticiper, la notion d'adaptation est donc centrale.

Par leurs moyens économiques et humains, nos pays développés se sont crus à l'abri, mais depuis les années 2000, les catastrophes se sont enchaînées: 11 septembre 2001, AZF, feux de forêt, violences urbaines, tempête Xynthia, attentats, covid, etc. En France, le coût moyen des sinistres climatiques est aujourd'hui de 3,6 milliards d'euros

et est en constante augmentation. L'impact économique de la sécheresse a été multiplié par trois en 25 ans. Comme les populations des pays en développement, nous devons nous préparer à vivre avec ces risques.

Pour cela, l'humilité est de rigueur: nos connaissances ne sont pas infaillibles, il faut savoir les remettre en cause. Il faut aussi savoir que nous allons faire des erreurs et que nous aurons à les comprendre pour ne pas les reproduire.



LA PRÉVENTION DES RADICALITÉS VIOLENTES : QUELLES PRATIQUES TERRITORIALES ?



LES INTERVENANTS

Antoine Schweitzer, Élève administrateur territorial, Promotion Gisele Halimi, INET

Nicolas Amadio, Maître de conférences en sciences sociales, Université de Strasbourg

Éric Poinot, Chargé de mission Prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent, Ville et Eurométropole de Strasbourg



Risque terroriste et violences émanant d'expression politique: la société semble se radicaliser de manière de plus en plus violente. Quelle prévention et quelle lutte la France peut-elle mener contre les radicalités violentes? Les élèves de l'Inet font dialoguer un acteur de terrain et un universitaire, la réflexion et l'action étant étroitement intriquées pour traiter de ces problématiques.

RADICALISATION : DES DÉFINITIONS MULTIPLES

EN THÉORIE

De nombreuses définitions de la radicalisation existent, selon que le terme désigne une approche géopolitique, scientifique ou qu'il soit en lien avec le traitement médiatique. La définition la plus répandue est celle du sociologue franco-iranien Farhad Khosrokhavar qui met l'accent sur le fait que :

- **La radicalisation renvoie à l'idée d'un processus et non d'une bascule.** Elle relève donc d'une trajectoire sociale, économique et familiale.
- **Le débat français s'enferme entre deux visions:** l'islamisation de la

radicalité ou la radicalisation de l'islam. Ces deux visions font référence à l'islam et opposent une vision géopolitique et une vision basée sur la place des religions dans la société.

Le problème est que ce type de définitions braque le projecteur sur les causes et les motivations des individus radicalisés et sur leur profil. Elles écartent donc tout un ensemble de questions dont celles de la réintégration sociale et de la prévention.

EN PRATIQUE

Concrètement, on a tendance à se tromper sur la nature du problème et une prise de conscience de la grande complexité de cette question est nécessaire.

Tout d'abord, la radicalisation évoque **la figure du terroriste islamiste dit du « haut du spectre »**, qui concerne les personnes médiatisées suite à des actes terroristes choquants. Or, la dimension émotionnelle forte et la sensibilité politique qui y sont attachées nous empêchent de concevoir la complexité et l'hétérogénéité de la question de la radicalisation. En effet, les terroristes du « haut du spectre » ne sont qu'une minorité alors que la majorité des personnes auxquelles on s'intéresse dans la lutte contre la radicalisation se situe dans le bas ou au milieu du spectre.

Il se trouve que ces populations ont des parcours très hétérogènes dans lesquels la religion n'a pas grand-chose à voir: il y a de nombreuses formes de radicalisation. Ainsi, **pour comprendre comment prévenir l'action violente, il faut étudier l'hétérogénéité des profils, des causes, des motivations et surtout des situations.**

Autre méprise: on croit que les radicalisés ont des pathologies mentales. Eh non! Toutes les études internationales montrent qu'il n'y a pas de prévalence de pathologie mentale chez ces personnes radicalisées: ce sont des profils classiques.

TERRORISME OU RADICALISATION ?

La nuance est simple: le terrorisme fait référence à un acte, la radicalisation à un processus.

Le terme radicalisation vient de l'anglais américain « *radical* » qui se traduit par « extrémiste ». Ce terme apparaît dans les politiques publiques puis dans le secteur de la recherche après les attentats de 2001 (États-Unis) et surtout de 2004 (Madrid) et 2005 (Londres). Il remplace progressivement le terme de « terroriste ».

Quand on passe du terrorisme à la radicalisation, on ne peut plus se contenter de surveiller, de neutraliser et de réprimer. Il faut aussi se demander par quel cheminement des individus en viennent à s'engager dans

l'action violente au nom d'une idéologie, puis essayer de les en détourner par des actions de prévention.

Après les attentats de Londres en 2005, on s'est rendu compte de l'évolution du profil de ces personnes. Les auteurs de cet attentat sont tous nés en Grande-Bretagne, y ont été éduqués et socialisés. Autrement dit, ce sont les « terroristes maison » qui se retournent contre leur propre société.

DES POINTS DE DÉFINITION CONVERGENTS

S'il n'y a pas de consensus sur la définition de la radicalisation, on retrouve des points communs entre chaque définition :

- Un processus et non un basculement.
- L'adhésion à une idéologie extrémiste à contenu politique, social ou religieux.
- L'usage de la violence (on ne s'arrête pas aux divergences d'idées).
- Un phénomène politique qui vise à transformer la société.

PRÉVENTION DE LA RADICALISATION : UN ÉCOSYSTÈME D'ACTEURS

La France a mis en œuvre une politique publique de prévention et de lutte contre la radicalisation de ma-

nière très centralisée. Dans les autres pays européens, la radicalisation est appréhendée au niveau local, tenant compte du fait que c'est dans son cadre de vie que l'on se radicalise.

On connaît aujourd'hui la complexité du phénomène, qui recouvre des réalités très variées. Nous avons pris conscience qu'aucun acteur ne peut détenir la solution à lui seul. Il est donc nécessaire de mobiliser une très large palette d'acteurs pour trouver des solutions.

TOUS ENSEMBLE

En France, depuis que cette politique publique est formalisée, les services de l'État exercent un rôle central, notamment au niveau territorial via les préfetures, le parquet et l'éducation nationale. Au niveau local, **on cherche à faire travailler ensemble tous les acteurs du territoire susceptibles d'apporter une contribution à la prévention de la radicalisation**: services de la Ville et de l'Eurométropole, services de l'État, établissements scolaires, centres socioculturels, prévention spécialisée, associations d'accès aux droits et d'aide aux victimes, clubs sportifs, bailleurs sociaux, acteurs culturels, etc. Il n'y a pas de liste exhaustive de ces acteurs, la composition de ces écosystèmes très riches varie en fonction des territoires.

LE RÔLE STRATÉGIQUE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET LOCALES

Profils hétérogènes, situations hétéroclites, formes de radicalité, bas du spectre, absence de pathologie mentale : les personnes radicalisées sont sur le territoire, au contact des collectivités territoriales et locales. Ces dernières occupent donc une place et un rôle stratégique dans la prévention et la lutte contre la radicalisation. Si elles ont mis du temps à prendre en main le problème et à être légitimées par l'État, elles participent aujourd'hui pleinement au combat et sont motrices dans la création des écosystèmes d'acteurs.

Depuis 2016 et le deuxième plan national de prévention de la radicalisation, l'État a envisagé la mobilisation des acteurs locaux sur ce sujet et reconnaît clairement leur légitimité.

Le processus de radicalisation naît de la rencontre entre un terreau de vulnérabilité et une offre de radicalité. Les collectivités peuvent agir sur le terreau par de nombreux leviers (services d'éducation, de l'enfance, de l'aide sociale, etc.). Car derrière les fantasmes du terrorisme du « haut du spectre », se cachent des situations de vulnérabilité, de précarité, des questions socio-éducatives classiques sur lesquelles les collectivités sont compétentes.

LA COORDINATION DES ACTEURS

Quels outils juridiques pour animer la coordination entre les acteurs de l'écosystème, plus particulièrement entre l'État et le niveau local? Il n'existe pas de texte de loi spécifique à la prévention de la radicalisation. Celle-ci s'est construite à droit constant et s'appuie sur des dispositifs existants :

- Le contrat de Ville.
- Les contrats locaux et intercommunaux de sécurité et de prévention de la délinquance.
- Le fonds interministériel de prévention de la délinquance (FIPD).
- La circulaire dite « Castaner » du 13 novembre 2018 sur l'information des maires en matière de lutte contre le terrorisme et de prévention de la radicalisation.
- L'installation en Préfecture de cel-

lules dédiées (CEPRAF) qui assurent la centralisation, l'analyse et le suivi des situations de radicalisation. Les Préfets ont la possibilité d'associer les collectivités territoriales et les municipalités au travail de ces cellules.

CONCLUSION

Pour résumer, on retient quatre grands leviers d'action :

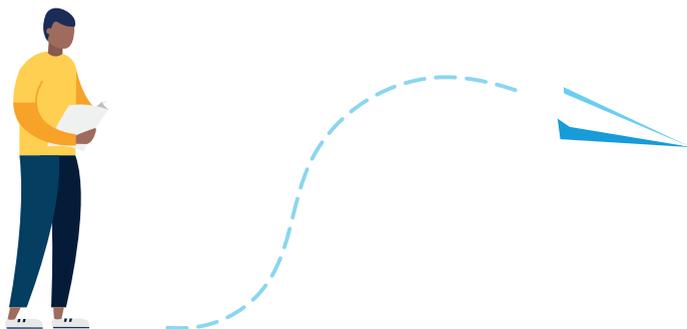
1. Lever les stéréotypes sur les formes de radicalités menant à la violence.
2. Structurer et formaliser des actions.
3. Former les acteurs.
4. Assumer une posture située sur une ligne de crête entre l'accompagnement (propre aux politiques sociales des collectivités territoriales) et la préoccupation à l'égard des usagers, des administrés, des individus et des citoyens des collectivités.

L'EXEMPLE DE STRASBOURG

La Ville de Strasbourg a élaboré une stratégie en cinq axes :

1. La communication et la valorisation. Elle participe ainsi à des réseaux européens d'échange de pratiques.
2. La formation des agents et partenaires.
3. La mobilisation des acteurs du territoire pour commencer la prévention au plus près des réalités de terrain.
4. Le repérage et le signalement.
5. Les actions concrètes de prévention primaire et secondaire.

CULTURE ET EXIL : UN REGARD SUR LA COMPLÉMENTARITÉ DES OFFRES ASSOCIATIVES AU SERVICE PUBLIC



LES INTERVENANTS

Eleonora Le Bohec, Directrice des médiathèques de Sainte-Geneviève-des-Bois

Ana Hours, Directrice opérations France, Bibliothèques sans frontières

Michel Wong Man Wan, Éleve conservateur de bibliothèques, CNFPT

Charlie-Camille Flores, Éleve conservateur territorial des bibliothèques, Promotion Tomi Ungerer, INET



En 2019, la France a vu arriver sur son territoire 272 000 personnes migrantes. Quel accueil et quelle intégration pour ces personnes qui rencontrent deux fois plus de difficultés à trouver un emploi, notamment à cause de la barrière de la langue? Les acteurs associatifs sont historiquement amenés à défendre les droits et les conditions d'exil et d'asile, mais l'on sous-estime un levier de taille: la culture. Pierre Henry, l'ancien directeur de l'association France Terre d'Asile la considère d'ailleurs comme « une arme d'intervention massive ». Quels sont les dispositifs culturels offerts aux personnes migrantes? Quelle synergie entre acteurs associatifs et acteurs publics?

LES ACTEURS ASSOCIATIFS CULTURELS

BIBLIOTHÈQUES SANS FRONTIÈRES

Bibliothèques sans frontières (BSF) est une association loi 1901 qui a pour mission de remettre des humanités au cœur de la réponse humanitaire. Concrètement, elle œuvre pour l'accès à la culture,

l'éducation et la formation de publics en situation de vulnérabilité. Les publics de l'exil entrent bien sûr dans cette cible, d'autant plus au regard d'une conception large de la bibliothèque comme espace d'émancipation et de sécurité. BSF intervient dans une trentaine de pays à travers le monde.

ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES DE FRANCE (ABF)

L'Association des bibliothécaires de France (ABF) est la plus ancienne association de bibliothécaires en France. En 2018, l'ABF confie à un groupe de travail appelé « Livr'exil » le soin de mener une expérimentation pour comprendre si les bibliothécaires pouvaient être un des acteurs de l'insertion des migrants.

DES INITIATIVES AU SERVICE DES BESOINS DU TERRITOIRE

BESOINS ÉLÉMENTAIRES ET BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES

Quels sont les besoins des personnes migrantes arrivant en France? Ce sont des besoins élémentaires comme l'accès au soin, au logement, à l'alimentation, aux droits, l'accompagnement administratif (demande d'asile), etc. La culture est souvent pensée à l'écart de ses besoins primaires. Pourtant, en tant que vecteur

d'émancipation, elle est bien au cœur des besoins des personnes exilées.

BSF opère rarement directement sur le terrain mais vient plutôt se greffer à l'action de grands partenaires associatifs (Aurore, France Terre d'Asile, Emmaüs, etc.). En effet, si ces partenaires ont au cœur de leur mission l'accompagnement social et l'accès aux droits, ils traitent peu des aspects culturels. Il est donc nécessaire de les accompagner dans l'intégration de la question culturelle dans leurs actions. Par exemple, France Terre d'Asile a réquisitionné des hôtels en Île-de-France pour accueillir des réfugiés afghans et a fait appel à BSF pour une dotation de livres et de jeux pour ces familles.

La culture est une arme d'intégration massive mais aussi un outil au service de la dignité. Découvrir la culture française est une façon pour ces personnes de comprendre leur pays d'accueil.

BESOIN DE FAIRE SE RENCONTRER L'OFFRE ET LA DEMANDE

Le rapprochement de Livr'exil avec un public de réfugiés est né d'une rencontre entre une personne migrante et un bibliothécaire. En passant des diplômés et en trouvant un emploi en bibliothèque, cette personne a aussi apporté localement

des compétences vite reconnues par l'équipe, notamment la compétence linguistique allophone.

96 000 personnes travaillent en bibliothèque en France dont seulement 35 000 fonctionnaires. Les autres sont bénévoles et ont besoin d'être formées. Les personnes migrantes arrivent souvent en France avec des diplômes et des compétences très utiles pour le métier de bibliothécaire (comme cette journaliste afghane réfugiée politique). Il s'agit donc de faciliter la rencontre entre des personnes qui cherchent un emploi dans le domaine culturel et les besoins en compétences des bibliothèques.

DES COLLABORATIONS PARCELLAIRES AVEC LES COLLECTIVITÉS ET L'ÉTAT

L'action des associations se loge souvent là où s'arrête celle de l'État ou des collectivités territoriales. C'est particulièrement vrai sur la question de l'asile que les services publics délèguent aux grands acteurs associatifs.

LE SOUTIEN DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

Sur le champ de la politique culturelle, les collectivités territoriales gagneraient à **faire davantage converger de manière proactive**

les différentes offres de politiques publiques vers les personnes migrantes. En effet, les bibliothèques se mobilisent pour l'accueil des migrants, mais les structures de l'asile ont un grand besoin d'accompagnement sur l'offre culturelle.

De manière générale, pour l'insertion professionnelle des personnes migrantes dans le secteur culturel, il n'existe pas de dispositif spécifique. Il faut donc se baser sur l'existant (dispositifs nationaux ou dispositifs existants dans le domaine plus large de l'insertion des réfugiés) et le diriger vers ces publics et le secteur culturel: conventions de stage ou conventions de bénévolat, formations ABF, réseau de collectivités accueillantes, tutorats, mentorats, etc.

Sans se substituer aux autres acteurs mais en se situant dans leurs interstices, cette méthode de travail permet de compléter le parcours des personnes migrantes. Les collaborations entre collectivités et associations existent mais restent parcellaires, à construire, à affirmer et passerait par un travail de synergie entre tous les acteurs.

LE SOUTIEN DES DISPOSITIFS NATIONAUX ?

Les politiques d'accueil et d'intégration de la France comme des autres pays européens ne sont pas à la hauteur des enjeux mondiaux.

Par exemple, il n'existe que très peu (voire pas du tout) de financements nationaux sur les questions d'accueil par la culture. Encore une fois, il faut mobiliser des financements non fléchés spécifiquement pour ces publics (financements politiques de la Ville, plan pauvreté en Outre-mer, etc.).

La question d'accueil des migrants par la culture repose donc sur la volonté du secteur culturel et le



EXEMPLE DU PROJET « MON SAC DE LIVRES »

En cette année de lecture comme grande cause nationale, ce projet illustre les synergies possibles entre différents types d'acteurs.

« Mon sac de livres » vise à équiper de petits sacs remplis de livres des enfants exilés primo arrivants. Ces livres font l'objet d'une sélection par des enfants français du même âge. Pour ces enfants, c'est un échange autour de livres qu'ils aiment et une initiation à une sélection basée sur le recueil des besoins (âge, langue, frères et sœurs, etc.).

Ce projet sera porté en 2022 sur les académies de Paris et d'Amiens, grâce au soutien du Centre national du livre (CNL), mais aussi celui espéré des collectivités et des rectorats. Une levée de financements auprès de fondations privées est également en cours.

déploiement associatif. Toutefois, certains élus se sont retrouvés dans l'Association nationale des villes et territoires accueillants (ANVITA).

QUELLE SYNERGIE ?

Les besoins sont immenses et toutes les énergies mobilisables sont donc indispensables. Le défi est de réunir les acteurs autour d'une table et de s'entendre sur une volonté commune d'accueil de ces publics en leur permettant de poursuivre leur épanouissement culturel.

APPEL AUX COLLECTIVITÉS

Les acteurs associatifs culturels appellent les collectivités à :

1. Lever le frein de la langue dans les recrutements. L'insertion professionnelle fait partie de l'apprentissage de la langue, il n'existe pas de meilleur et de plus rapide apprentissage que la pratique sur le terrain.

2. Entrer dans les réseaux d'interconnaissance et de collectivités accueillantes.





une société du groupe *relyens*

Sofaxis – groupe Relyens, le Manager des risques des acteurs territoriaux dans la réalisation de leurs missions d'intérêt général, s'implique depuis plus de 35 ans auprès des collectivités, de leurs élus et agents, en leur proposant des solutions de protection, de pilotage, d'assurance et de prévention de leurs risques d'activité, contribuant directement à la performance des services publics. Avec près de 500 collaborateurs, Sofaxis a enregistré en 2020 un montant de 447,1 millions d'euros de primes collectées.

RÉALISATION :

JE VOUS RACONTE...

www.jevousraconte.fr

Crédit photos : CNFPPT, Pascal Bastien

*Je vous
raconte*

LE RÉENCHANTÈMENT
DE VOTRE MESSAGE

www.jevousraconte.fr