



**regards
d'élus
et de
dircoms**

sur la communication
intercommunale



regards d'élus et de dircoms

sur la communication
intercommunale

10 regards pour mieux comprendre

L'intercommunalité change. La communication des communautés évolue en conséquence. Appréhender finement ces mutations pour mieux les accompagner est un enjeu essentiel qui intéresse autant les élus que les communicants intercommunaux.

C'est la raison d'être du Baromètre de la communication intercommunale, une enquête nationale de référence réalisée tous les deux ans auprès de ceux qui ont en charge la communication au sein des intercommunalités.

Ce Baromètre est conduit par l'Assemblée des communautés de France (AdCF), l'agence Epiceum, qui l'ont initié en 2008, le réseau Cap'Com et l'institut d'études Occurrence. La 4^e vague de l'enquête a été réalisée par questionnaire auto-administré sur internet en février 2015*.

Elle est complétée par une approche qualitative reposant sur une dizaine d'entretiens** avec des élus ou des responsables de communication dans des intercommunalités. Du Grand Paris aux petites communautés rurales, des nouvelles Métropoles aux agglomérations intermédiaires, ce sont 10 regards d'élus et de dircoms que nous vous proposons dans ce cahier. Ces points de vue illustrent les résultats de l'enquête quantitative et les éclairent d'un sens nouveau, plus concret.

Nous vous invitons à lire ces deux documents en miroir, en souhaitant qu'ils vous aident à faire évoluer une fonction particulièrement utile pour rendre lisible les réformes en cours et restaurer la confiance des citoyens.

* Le rapport intégral de l'enquête peut être téléchargé gratuitement sur www.barometre-cominterco.fr

** Entretiens réalisés par téléphone entre le 17 février 2015 et le 13 mars 2015 par Christian de La Guéronnière, directeur de l'agence Epiceum.



SOMMAIRE

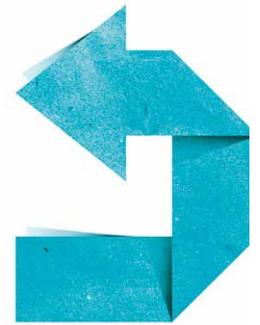
PAROLES D'ÉLUS

- P5.** Anne Blanc, présidente de la communauté de communes du Naucellois
- P9.** Eric Kerrouche, président de la communauté de communes Maremme Adour Côte Sud (MACS)
- P12.** Charles-Eric Lemaignan, président de la communauté d'agglomération Orléans Val de Loire et Président de l'Assemblée des Communautés de France
- P17.** Jean-Marc Nicolle, vice-président de la communauté d'agglomération du Val de Bièvre
- P20.** Frédéric Sanchez, président de la Métropole Rouen Normandie

PAROLES DE DIRCOMS

- P24.** Dominique Bodet, directrice de la communication de la communauté de communes du Pays de Lunel
- P29.** Véronique Bonnard, directrice de la communication de la communauté d'agglomération d'Annecy
- P33.** Michael Fouanon, directeur-adjoint Attractivité du territoire de la communauté d'agglomération du Pays de Flers
- P36.** Angela Ragenard, directrice de la communication de la communauté d'agglomération de Mantes en Yvelines (CAMY)
- P40.** Laurent Riéra, directeur de la communication et de l'information de Rennes Métropole et de la Ville de Rennes

« Les successions ou les tentatives de réformes, au lieu d'apporter de la lisibilité, contribuent à la confusion. »



**ANNE
BLANC**

**Présidente
de la communauté
de communes
du Naucellois**

Les publics visés

On attend de la communication qu'elle cible en priorité la population locale, les électeurs et les citoyens en expliquant l'état d'avancement des projets du territoire tout en leur faisant comprendre le fonctionnement de l'intercommunalité. On s'aperçoit encore aujourd'hui que nos citoyens ont encore un peu de mal à comprendre ce qui relève de l'intercommunalité et ce qui relève des communes. Nous communiquons donc en priorité sur ce qu'on a fait, sur ce qu'on fait et sur ce que l'on prévoit de faire auprès des habitants.

Les priorités du mandat

Nous travaillons sur un projet d'extension de notre territoire et sur la création de communes nouvelles. La réforme du périmètre de l'intercommunalité et l'évolution des périmètres communaux sont des changements majeurs qui auront un impact important sur le territoire. L'enjeu est donc d'expliquer à la population ces changements à venir et d'essayer de les faire participer.

Concernant la population, il y a deux catégories de personnes : il y a ceux qui comprennent l'intérêt voire la nécessité de réformer et les conservateurs. Il faut faire attention à ne pas opposer ces deux catégories de population, qu'ils soient élus ou simples citoyens, pour ne pas créer de repli vis-à-vis de ce sujet. Le message ne passe pas forcément auprès de tout le monde, mais nous essayons quand même d'associer la population.

« L'enjeu est d'expliquer à la population les changements à venir et d'essayer de les faire participer. »

Les services publics locaux et la communication

L'objectif est de maintenir les services de proximité à la population. Il va y avoir des modifications dans l'organisation, mais nous allons éviter le plus possible la dégradation de l'offre. Il

est même possible de renforcer la qualité des services en mutualisant. Le problème est que notre perception n'est pas forcément la même que celle perçue par le public. Si nous fer-

mons une permanence à tel endroit, ils auront forcément l'impression de perdre de la qualité de service. Il faut aussi s'adapter aux évolutions : nous nous apercevons que les habitants se déplacent de moins en moins dans les mairies, car beaucoup de démarches s'effectuent en ligne maintenant. Nous allons veiller à rester très attentifs au maintien de la qualité de service que l'on apporte, mais ça ne veut pas dire qu'on ne va pas apporter de modifications aux services. Ce contexte de réforme territoriale va avoir des conséquences qu'il faut expliquer. Le pôle de communication va se concentrer sur cette mission. C'est un thème et un enjeu très fort.

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

Nous sommes une petite intercommunalité et les moyens dédiés à la communication ne sont pas exorbi-

tants. Nous sommes plutôt sur une communication de proximité à travers des réunions publiques, qui n'ont pas un coût très conséquent. Notre perspective est de maintenir le niveau de communication tel qu'il était auparavant, ce qui ne devrait pas demander des efforts considérables. Les principaux outils à gérer sont le bulletin communal, qui paraît une fois par an, et un site internet. Les coûts ont déjà été réduits puisque nous avons repris la gestion du site en interne. Le budget sera maintenu.

L'affirmation de l'intercommunalité et de son futur territoire

Le périmètre de la communauté va évoluer et le nom de la communauté va changer également. Pour le moment, le périmètre n'est pas encore fixé, deux hypothèses sont examinées. Si la première hypothèse est choisie, le nom est déjà acté car il circule depuis très longtemps. Si la deuxième solution est adoptée, le nom fera peut-être l'objet d'une consultation. Dans tous les cas, il n'y aura pas de référence à la ville centre puisque nous avons plusieurs communes équivalentes et qu'il était impossible d'en faire prévaloir une sur les autres. Le nom de la nouvelle communauté s'inspirera donc davantage de l'identité économique, culturelle et géographique du territoire.

Le balisage du territoire n'a pas encore été envisagé puisque notre réflexion n'est pas encore complètement termi-

née mais c'est une idée qui peut être retenue.

La mutualisation et la coordination des services de communication

Nous travaillons actuellement sur un projet d'extension du territoire et de création de communes nouvelles. Nous allons essayer de limiter la complexité en mutualisant les services.

Aujourd'hui les services de communication ne sont pas mutualisés. Nous sommes dans une période de flou, mais si une commune nouvelle à l'échelle de l'actuelle intercommunalité est créée, une mutualisation importante des services sera mise en place.

« La communication peut et devrait être mutualisée. »

La communication peut et devrait être mutualisée. Il faut pourtant aussi prendre en compte le contexte et les relations au sein des communes. Nous parlons ici de communautés qui ont peu de moyens : les agents sont très polyvalents ce qui peut entraîner parfois un défaut de compétences. Si nous mutualisons, nous pouvons spécialiser les agents avec comme résultats une meilleure efficacité et une meilleure cohérence à l'échelle du territoire. Si nous mutualisons à une échelle beaucoup plus large, nous pouvons éviter la sous-traitance et gérer nous-mêmes. La mutualisation permet de renforcer les liens entre les

communes et l'intercommunalité. Si elle est bien menée, elle a beaucoup de vertu.

Les entreprises et le développement économique

En terme de communication, le développement économique est un sujet indispensable qui doit être traité et mis en avant, mais il n'est pas forcément un axe de travail prioritaire au vu de notre territoire et de son activité. Nous ciblons en premier lieu les entreprises implantées sur le territoire et très peu les entreprises extérieures, car nous nous appuyons beaucoup sur les structures départementales pour communiquer auprès de cette cible.

La réforme territoriale et les élections municipale de 2014

Le fléchage lors des élections municipales 2014, a eu un impact. Les électeurs ont pris conscience qu'en votant pour des conseillers municipaux, ils votaient aussi pour des élus intercommunaux. Il ont pu identifier les personnes qui interviennent à l'échelle intercommunale. Le fléchage a concrétisé l'existence de l'intercommunalité. S'ils ont identifié l'intercommunalité, il n'est pas certain que les habitants saisissent réellement les enjeux qui accompagnent la structure intercommunale.

En ce contexte de réforme territoriale, nous parlons beaucoup des compétences et de l'élargissement des régions, des créations de com-

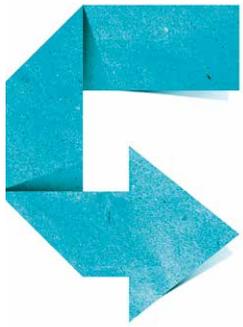
« Il est possible de renforcer la qualité des services en mutualisant. Le problème est que notre perception n'est pas forcément la même que celle perçue par le public. »

munes nouvelles. Nous sommes de plus en plus en pleine phase d'élections départementales avec les nouveaux cantons. Les évolutions des communautés restent un grand mystère pour les habitants. Il peut être difficile pour eux de se situer face à la multiplication des structures et aux flots de messages qu'ils reçoivent. Les successions ou les tentatives de réformes, au lieu d'apporter de la lisi-

bilité, contribuent à la confusion au vu des citoyens, mais parfois aussi au vu des élus ruraux. Il y a vraiment une nécessité de clarification et de simplification.

Les processus d'évaluation de la communication

La communication n'est pas évaluée. Il est possible d'estimer les résultats de nos actions au contact des populations. C'est par les interpellations de nos citoyens que nous nous apercevons que l'on n'a pas assez ou mal communiqué. C'est une évaluation qui reste partielle.



« Nous devons rendre l'intercommunalité lisible, faire accepter son poids en matière de dépenses publiques et montrer qu'il y a des services en face. »

Les priorités du mandat

Il y a toujours une difficulté à identifier les intercommunalités. La plupart du temps, les compétences sont partagées entre les niveaux municipal et intercommunal, sans que cela soit d'une clarté extrême pour les élus et encore moins pour le citoyen. L'objectif est donc de valoriser la structure intercommunale : informer sur ses compétences et ses moyens et montrer en quoi elle agit de manière complémentaire ou se distingue des communes.

Cet exercice est important pour au moins trois raisons : nous devons rendre l'intercommunalité lisible, faire accepter son poids en matière de dépenses publiques et montrer qu'il y a des services en face. Nous devons faire comprendre aux citoyens que les enjeux de l'intercommunalité, parce que nous avons un territoire très large, se distinguent du simple horizon communal.

Montrer ce que nous faisons avec les ressources prélevées est également très important. Cela illustre qu'il y a des



**ERIC
KERROUCHE**

**Président
de la communauté
de communes Maremme
Adour Côte Sud (MACS)**

logiques de territoire qui dépassent le cadre communal. Ce message est bien perçu quand les politiques s'y prêtent particulièrement. Par exemple, nous avons mis en place une politique numérique ambitieuse avec la distribution de tablettes aux enfants du primaire. C'est le genre d'investissements sur lesquels il est possible de capitaliser. Il y a des compétences qui se prêtent assez bien à la communication au bénéfice de l'intercommunalité comme la promotion des ZAC, le

pôle culinaire unique ou le ramassage des déchets. D'autres, comme la voirie souvent attribuée spontanément à la commune, sont moins visibles, et peuvent plus difficilement être mises en valeur.

Les services publics locaux et la communication

Nous disposons de deux DSP. L'une portant sur le très haut débit et l'autre sur la piscine intercommunale. Pour cette dernière, la communication est gérée en commun avec le délégataire et nous essayons d'apparaître au maximum. C'est d'autant plus facile pour nous puisque l'équipement a beaucoup de succès. L'équipement est par ailleurs intégré dans la communication institutionnelle puisqu'il est un des motifs qui ont justifié l'intercommunalisation du territoire. Il fait partie du kit de communication. Pour le reste, nous avons choisi de garder une maîtrise publique.

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

Les réductions budgétaires vont avoir un impact sur notre territoire et des efforts seront à faire. La communication va souffrir au même titre que les autres services. Nous avons un plan financier jusqu'en 2018, et un PPI qui prévoit une réduction de nos dépenses de l'ordre de 10 % jusqu'en 2020. Nous sommes plutôt «sous-administrés» si nous comparons nos effectifs à ceux d'EPCI équivalents:

il n'y aura donc pas de réduction de personnel. Les réductions doivent se faire dans le cadre du schéma de mutualisation avec les communes.

Avec le discours national sur l'endettement de la France et les questions budgétaires, il y a une demande plus forte de la part des citoyens à une justification des dépenses publiques programmées. Cela produit deux effets qui se conjuguent : une réalité dure pour l'EPCI et une demande de sérieux et de sobriété de la part des habitants. L'investissement public est aussi circonscrit par cette nouvelle façon d'aborder les choses.

L'affirmation de l'intercommunalité et de son territoire

Notre intercommunalité est balisée par des panneaux à chaque entrée du territoire.

Il n'y a pas de fusion de communautés prévue parce qu'il n'y a pas de possibilité. Nous sommes un territoire de 60 000 habitants, avec une population beaucoup plus importante si nous comptons les résidences secondaires. La population a doublé en vingt ans et elle va très certainement redoubler d'ici les vingt prochaines années. La croissance est très forte.

«La communication de la piscine intercommunale est gérée en commun avec le délégataire et nous essayons d'apparaître au maximum.»

En général, le nom de l'intercommunalité fait appel à la géographie locale ou met en avant une ville centre. Or, dans notre intercommunalité, nous avons trois villes centres : nous ne pouvions donc pas en faire prévaloir une. Nous avons choisi l'acronyme MACS (Maremm Adour Côte Sud), car il rappelle un prénom et qu'il y a une idée de max (maximum), qui induit le sens « plus ». Nous jouons sur le fait que l'acronyme MACS est plus amusant que certains autres acronymes. À l'intérieur du territoire, le terme a été plutôt bien accepté. Pour les publics extérieurs, ce qui est attractif ce sont les noms des communes.

La mutualisation et la coordination des services de communication

Les communes membres de l'intercommunalité ont des identités très fortes : nous ne sommes pas suffisamment mûrs pour parler d'une même voix. Il n'y a donc pas de mutualisation prévue, ni de partage d'outils.

Les entreprises et le développement économique

Nous faisons preuve de volontarisme en matière de développement économique, avec la création de zones d'activités. C'est un enjeu important parce que nous sommes un territoire marqué par une croissance démographique extrêmement forte, qui doit s'accompagner par un développement économique en conséquence.

La réforme territoriale et les élections municipales 2014

Le fléchage, lors des élections municipales 2014 n'a donné lieu à aucun changement. Nous sommes toujours dans le cosmétique. Il y avait très peu de programmes intercommunaux dans les campagnes électorales (même si le nôtre était riche) où ils étaient noyés sous des arguments municipaux.

Les processus d'évaluation de la communication

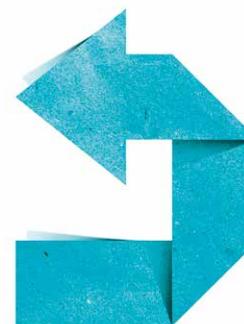
Nous sommes en train de mener un projet d'administration dont une partie est tournée vers l'évaluation de nos politiques de communication et l'amélioration de nos outils. Par ailleurs, nous allons accompagner ce projet d'une enquête de territoire (qualitative et quantitative), qui est prévue à l'automne prochain.

La communication doit être sans cesse renouvelée : les supports qui pouvaient être adaptés à une époque peuvent ne plus être en phase avec la situation actuelle. Nous souhaitons aussi davantage d'interactivité avec les habitants du territoire. Nous avons une nouvelle grammaire de communication à mettre en place.

«Les réductions de budget doivent se faire dans le cadre du schéma de mutualisation avec les communes.»

«Il y avait très peu de programmes intercommunaux dans les campagnes électorales ou ils étaient noyés sous des arguments municipaux.»

« Incontestablement, la communication est une politique publique. »



**CHARLES-ERIC
LEMAIGNEN**

**Président
de la communauté
d'agglomération
Orléans Val de Loire
et Président de
l'Assemblée des
Communautés de France**

Les priorités du mandat

La priorité est de communiquer sur le projet de territoire. Ensuite, nous communiquons sur les compétences de l'agglomération en mettant l'accent sur les compétences exclusives de la communauté. Concernant les compétences partagées, nous avons choisi de laisser la main aux communes. Ce choix remonte à l'origine de la création de la communauté, en 2002. Cette stratégie est comprise et opérationnelle malgré la réalité complexe. À

chaque début de mandat et à chaque début d'année, j'organise une réunion stratégique importante avec la directrice de la communication pour définir nos priorités. Par la suite, la dircom gère en toute liberté la ligne stratégique décidée.

Beaucoup attendent de la communication qu'elle soit un outil d'accompagnement alors qu'elle est une stratégie globale. Nous ne sommes plus dans une communication-outil. La communication fait partie de la stratégie politique. Le projet et sa communication doivent être définis en même temps. Nous ne devons pas être dans le coup par coup. Incontestablement, la communication est une politique publique.

Les publics visés

Il y a deux cibles, en externe le grand public et les relais d'opinions (presse et décideurs), et en interne: le personnel, les élus communautaires et les élus non communautaires.

La communication auprès des élus non communautaires est cruciale :

très peu d'agglomérations sont performantes à ce niveau. Avec la nouvelle gouvernance que nous mettons en place, nous nous sommes engagés dans une démarche de sensibilisation auprès de tous les élus des communes afin qu'ils saisissent l'ensemble des enjeux de l'intercommunalité.

La fonction et l'organisation de la communication

Notre directrice de la communication, Madame Joëlle Goepfert, est en poste depuis la création de la structure intercommunale en 2001, ce qui assure une continuité et une cohérence en matière de communication qui est primordiale.

En termes d'organisation de la direction de la communication, nous avons choisi de spécialiser chaque chargé

« Si nous ne sommes pas capables de mutualiser et de faire des économies de fonctionnement, il est clair que d'ici cinq ans nous devons remettre en cause nos prestations en matière de services publics. »

de communication dans un domaine spécifique de politiques publiques. L'intérêt est d'avoir une communication centralisée, qui obéit à cette stratégie globale, mais aussi d'avoir des cadres de communication qui ont un minimum d'expertise, identifiés en interne et en externe. Cela permet une meilleure lisibilité pour les différents référents de services. Cette

approche a parfois été compliquée à mettre en œuvre, notamment pour le domaine des déchets où le service disposait déjà d'une communication de terrain-outil. L'enjeu, pour la Dircom, était alors de montrer que le dispositif pouvait être utile aux autres services. Convaincre les opérateurs, qu'ils soient externes ou internes, de s'adapter et d'adopter ces règles de communication a été parfois un réel enjeu. Pour le service des déchets notamment, j'ai dû m'impliquer personnellement et prendre un arbitrage. Et maintenant cela fonctionne bien !

Les services publics locaux et la communication

En ce qui concerne les services publics, une stratégie globale a été mise en place qui est déclinée politique par politique et projet par projet, en parfaite complémentarité avec nos délégataires, pour travailler en cohérence la communication publique et la communication commerciale. Lorsque l'on parle de services publics, les notions de qualité de service et de proximité-réactivité sont toujours mises en exergue avec une charte graphique et des éléments de langage, des supports et une gestion du temps pour bien coller au projet.

Si nous ne sommes pas capables de mutualiser et de faire des économies de fonctionnement, il est clair que d'ici trois à cinq ans nous devons remettre en cause nos prestations en matière de services publics.

« L'agglomération existe à travers ses compétences plus qu'à travers son périmètre. »

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

En ce qui concerne les restrictions budgétaires, la communication institutionnelle a vu son budget diminuer d'années en années, pour atteindre trois cent soixante mille euros en 2015. Cela crée des contraintes qui obligent à la créativité. Il faut rajouter aux crédits de communication institutionnelle des crédits de communication pour accompagner les opérations. La lettre de cadrage,

en 2015, impose une baisse de 4% mais nous avons choisi de n'abandonner aucun support et d'effectuer plutôt des repositionnements. Par exemple, nous avons

ré-étudié le format de notre magazine trimestriel. Nous avons opté pour un tiré à part à glisser dans le magazine mensuel de la ville centre (Orléans). Ce tiré à part est également mis à la disposition des habitants dans les 21 autres communes membres, en divers points de dépôt. Le contenu du magazine est aussi revu et adapté. En complément, le supplément loisirs/culture « Sortir à Orléans », inséré dans le magazine municipal d'Orléans intègre dorénavant les manifestations organisées au sein de toutes les communes de la communauté et non plus seulement celles d'Orléans. La même approche a été adoptée pour les sites internet et Facebook

Ville d'Orléans et de l'AggLO en cours de mutualisation. Nous essayons de repositionner les outils avec une logique de territoire, afin d'avoir une communication moins coûteuse et surtout plus lisible.

L'affirmation de l'intercommunalité et de son territoire

Dans notre stratégie de communication, nous insistons sur les compétences exclusives, mais nous matérialisons toujours le champ d'action des communes dans tous les outils. Nous avons choisi de ne pas délimiter l'espace intercommunal par des panneaux à ses frontières, car l'agglomération existe à travers ses compétences plus qu'à travers son périmètre.

Nous identifions les compétences en positionnant notre logo sur les équipements, notamment sur nos bus et tram puisque l'AggLO est l'autorité organisatrice des transports. Nous ne souhaitons pas prendre la place des communes. Bien au contraire, nous voulons travailler en relation avec elles dans le but de gérer au mieux les différentes échelles au sein du bassin de vie.

La mutualisation et la coordination des services de communication

La relation entre les communes et l'agglomération est à double sens : l'agglomération relaie les informations

des communes et les communes consultent l'agglomération en matière d'expertise communicationnelle et relaient les informations de l'AggLO.

Les directions de la communication de la ville centre et de l'agglomération ont été mutualisées en juin 2014. Chaque trimestre, depuis 2001, la directrice de la communication de l'AggLO réunit les vingt-deux dircoms des villes

« Nous jugeons principalement l'efficacité des campagnes par l'effet qu'elles ont sur la réalité, par exemple pour les déchets par l'ampleur de la collecte. »

membres pour veiller à la coordination des différentes communications et aussi pour partager avec eux des éléments d'actualité. Certaines communes font même un point sur l'actualité intercom-

munale à chaque conseil, alors qu'à l'inverse certaines n'en parlent jamais. Il est pourtant essentiel que les communes sachent quels sont les projets de la structure intercommunale.

Le projet de territoire ou le schéma de mutualisation font l'objet de réunions où sont invités les élus communautaires, tout comme les élus municipaux. Les élus non-communautaires apprécient ce type d'initiatives, qui leur permettent d'être informés des projets à venir, mais aussi de présenter leur propre rapport d'activité et ainsi faire remonter les informations.

Pour le moment, il n'existe pas d'outils spécifiquement destinés aux élus non

communautaires. Notre intranet n'est ouvert qu'aux élus communautaires.

Du point de vue de l'effectif, la mutualisation de la direction de la communication de la ville centre et de l'agglomération n'a pas donné lieu à des licenciements. Si l'effectif reste identique, vingt et une personnes, le périmètre de fonctions s'est élargi avec la prise en charge de la communication du parc floral, l'animation de la marque d'attractivité du territoire et du marketing territorial, et prochainement du tourisme.

Les entreprises et le développement économique

Depuis le 15 janvier 2015, une démarche unique en France a été mise en place. Nous avons choisi de réunir sur un même site les équipes économiques de l'agglomération, du département, de l'agence économique du département, de la chambre de commerce et du Medef départemental.

Nous avons défini une marque de territoire, que l'on fait vivre avec des ambassadeurs et une unification des outils. Nous avons par exemple un magazine unique, commun à tous les acteurs de ce GIP. L'objectif est d'offrir une meilleure lisibilité aux entreprises et une image commune vis-à-vis de l'extérieur, en particulier dans les outils de prospection et les salons professionnels où les équipes se rendent désormais sous la même bannière. La marque a vocation à

s'adresser à la fois aux habitants et entrepreneurs du territoire, mais aussi aux acteurs externes. Avec cette nouvelle démarche, nous sommes plus efficaces et c'est aussi beaucoup plus simple pour les entreprises.

Cette marque territoriale va bientôt être déclinée en matière de tourisme. Une charte d'usage a été élaborée avec pour vocation d'être utilisée dans d'autres secteurs, de manière globale.

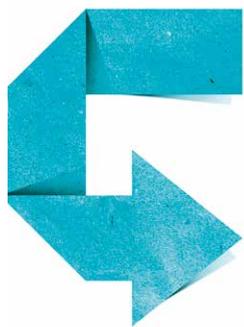
La réforme territoriale et les élections municipales 2014

Le changement de mode de scrutin a eu un impact. Aujourd'hui, le mode de fonctionnement des communautés se rapproche de celui des communes. Nous commençons à le ressentir très concrètement, avec l'arrivée d'élus de l'opposition dans le conseil communautaire. De nombreuses actions ont été menées pour sensibiliser les habitants aux changements opérés.

Le fléchage mis en place lors des élections n'a pas forcément mis au cœur des campagnes électorales les enjeux intercommunaux, mais a probablement amélioré la lisibilité de la structure intercommunale. Paradoxalement, c'est davantage la crise financière en nous obligeant à mutualiser, qui va permettre la prise de conscience.

Les processus d'évaluation de la communication

Nous jugeons principalement l'efficacité des campagnes par l'effet qu'elles ont sur la réalité, par exemple pour les déchets par l'ampleur de la collecte, en l'occurrence les performances de tri et la qualité du tri. Nous apprécions aussi les retombées presse, les candidatures à l'Agglo et à la Ville d'Orléans, la participation à nos événements, la lecture de nos publications, etc. qui représentent de bons baromètres. Ces indicateurs sont définis en amont par les communicants dans leurs plans de communication.



« Le territoire existera à travers ses équipements et ses offres de services. »

Les priorités du mandat

La communauté du Val de Bièvre a été créée ex-nihilo en 2000. C'est une des premières agglomérations de la zone dense de l'Île-de-France. Avec quatorze ans de recul, notre priorité reste de rendre lisible et compréhensible les actions menées par la communauté d'agglomération au regard des compétences que nous avons transférées. Nous sommes porteurs d'une vision stratégique sur des projets d'avenir majeurs, notamment Cancer Grand Parc, un plan qui se décline sur quinze à vingt ans. Il consiste en un pôle universitaire entouré de résidences pour loger les chercheurs spécialisés dans le domaine du médical.

L'agglomération doit arriver à installer une vision du territoire (s'inscrire sur la durée) tout en informant sur les compétences quotidiennes telles que la voirie, les piscines ou nos équipements culturels.

Sur certaines publications municipales, les projets portés et mis en œuvre par l'intercommunalité se voient



**JEAN-MARC
NICOLLE**

**Vice-président
de la communauté
d'agglomération
du Val de Bièvre**

réappropriés par les élus municipaux, ce qui ne permet pas de gagner en lisibilité.

Pourtant, nous avons un grand devoir d'information. C'est aussi très important de rendre visibles les institutions qui portent les projets à l'échelle intercommunale, à plus fortes raisons maintenant qu'aujourd'hui des ressources fiscales sont affectées à l'intercommunalité. Depuis la réforme sur la taxe professionnelle en 2010, l'élec-

teur a besoin de savoir ce qu'on fait de l'argent public au plan intercommunal. Même quand la situation est très compliquée, comme c'est le cas sur notre territoire, notre rôle en tant qu'élu est aussi de travailler à rendre les choses plus simples pour l'habitant.

Les publics visés

Il y a deux types de communication. D'abord, la communication institutionnelle, très ciblée et bien reçue. Ensuite, une communication plus difficile, qui est celle qui s'adresse au grand public et à nos concitoyens.

Depuis plus de dix ans, nous nous employons à faire connaître l'échelon intercommunal qui s'articule entre nos communes et d'autres structures comme les départements et les régions. Cela passe notamment par des grands projets très concrets comme la couverture de l'autoroute et la piscine intercommunale.

L'affirmation de l'intercommunalité et de son futur territoire

La réforme territoriale qui s'annonce va bouleverser notre territoire avec la création de la Métropole du Grand Paris le 1^{er} janvier 2016. Nous allons passer du statut d'EPCI à celui de «territoire du Grand Paris». Ce changement, majeur, va entraîner un nouveau travail d'affirmation du territoire. Si nous souhaitons rendre compréhensible la réforme et créer un attachement de la population à cette

nouvelle structure, réfléchir à une nouvelle identité sera nécessaire, qui se positionnera entre celle de Paris et celles des différentes communes du territoire.

L'identité du territoire se construira à travers la réalisation de grands projets, qui dépasseront la maille communale. C'est aussi un territoire qui existera à travers ses équipements et ses offres de services.

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

Au niveau de la ville, nous avons un budget fonctionnel de quarante millions d'euros. Les baisses de dotation correspondent à un montant de huit cent mille euros, mais nous continuons à dépenser trente-neuf millions euros. L'intercommunalité a un budget de cent millions d'euros avec un effort à faire à hauteur de cinq à sept millions. Là aussi, il reste beaucoup d'argent à dépenser... Malgré tout, des choix seront faits : les actions ne seront peut-être pas menées au rythme initial prévu.

Nous allons aussi évaluer l'ensemble de notre dispositif communication-

« Le projet du Grand Paris est trop peu clair. C'est une grande nébuleuse, dont personne ne comprend vraiment le fonctionnement. »

« Nous allons passer du statut d'EPCI à celui de « territoire du Grand Paris ». Ce changement, majeur, va entraîner un nouveau travail d'affirmation du territoire. »

nel, dans le but d'éviter les empilements d'outils. Ce passage difficile de restrictions budgétaires doit être expliqué. La communication sert à responsabiliser nos concitoyens et à rendre audibles les choix effectués.

Il y a des efforts à faire et la communication ne doit pas être mise à l'écart de ces efforts. Mais il est hors de question que la communication soit sacrifiée. C'est dans ces moments difficiles qu'il faut faire encore plus de communication.

Nous sommes plutôt dans une logique d'arbitrage en masse.

La réforme territoriale et les élections municipales 2014

Le projet du Grand Paris est trop peu clair. C'est une grande nébuleuse, dont personne ne comprend vraiment le fonctionnement.

Le fléchage, lors des élections municipales 2014, a aidé les gens à comprendre qu'ils désignaient des conseillers communautaires. Jusque là, cela passait complètement inaperçu. Même si ça n'a pas provoqué une révolution, des questions nous ont été posées, démontrant le nouvel intérêt des habitants pour la structure intercommunale. Un exemple

concret : nous présentons les budgets dans les conseils de quartiers depuis maintenant dix ans. On remarque que depuis deux ans, les questions se font plus précises sur l'intercommunalité.

Les entreprises et le développement économique

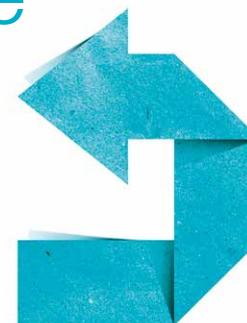
Une entente des communes sur la question économique a précédé la création de la structure intercommunale, avec pour but la valorisation du territoire. Nous nous sommes efforcés de mettre en place des infrastructures pour accueillir un tissu économique plus important. Nous accueillons aujourd'hui de grands groupes comme LCL et Orange. Nous avons créé des pépinières d'entreprises, ou des incubateurs pour pouvoir accompagner les porteurs de projets. C'est une mission forte assignée à la communication, avec des outils de communication très ciblés.

Les processus d'évaluation de la communication

L'évaluation n'est pas dans nos pratiques actuelles. Évaluer la communication reste compliqué, car très subjectif.

« L'évaluation n'est pas dans nos pratiques actuelles. Évaluer la communication reste compliqué, car très subjectif. »

« La condition d'un scrutin plus direct est que le citoyen mesure la responsabilité propre de l'intercommunalité. »



**FRÉDÉRIC
SANCHEZ**

**Président
de la Métropole
Rouen Normandie**

Les priorités du mandat

Il y a trois priorités pour la communication intercommunale. Tout d'abord, l'information : nos habitants font un usage intensif des journaux émis par les collectivités locales. La communication doit être un outil qui permet à nos usagers d'être informés sur la manière dont est rendu le service et sur son fonctionnement. L'information de service est donc très importante. La deuxième priorité de la communication concerne la valorisation du terri-

toire et de l'intercommunalité. En effet, l'appartenance à l'intercommunalité n'est pas spontanée, contrairement à ce que l'on observe pour les communes. Il faut donc susciter le sentiment d'appartenance. Si les habitants mesurent ce que leur apporte l'intercommunalité, ils sont alors capables de l'évoquer à l'extérieur : l'attractivité du territoire s'en voit alors renforcée. Cela correspond au rôle d'ambassadeur qu'on espère toujours voir jouer par les habitants.

La troisième priorité c'est l'enjeu citoyen : nous devons assumer notre responsabilité pour que les citoyens sachent bien qui fait quoi.

Les services publics locaux et la communication

La communication sur les services publics locaux est un sujet très sensible. Nous avons clairement identifié le risque de perte de cohérence sur nos différents services et infrastructures et nous le prenons en considération très sérieusement. Par exemple, nous venons d'organiser le change-

« Le mot “métropole” suggère une réalité qui s’accorde mal avec la géographie. L’enjeu est d’inventer un équilibre nouveau qui allie l’urbain et le rural. »

ment de nom de beaucoup de nos satellites pour qu’ils s’appellent tous « Rouen-Normandie » suivi de leur désignation spécifique.

Il y a un fort enjeu à ce qu’on identifie mieux les vecteurs d’intervention de l’intercommunalité. Que ce soit pour le

Parc des expositions, le Zenith, la Salle 106 ou le Palais des sports, nous essayons de contrôler la communication, sans tomber dans la caporalisation. Ces structures qui fonctionnent en délégation de services publics (DSP),

ont leur propre public. Mais les habitants doivent comprendre et identifier qu’elles entrent dans les stratégies de développement et d’aménagement de la métropole. Le travail de la Direction de la communication est donc de réguler la tension structurelle entre une forme d’autonomie des structures déléguées et notre objectif d’identification de la métropole.

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

La recherche d’économies s’est accentuée et la direction de la communication fait l’objet d’une attention identique à celle portée aux autres services. Le budget du service de communication n’est pas forcément représentatif de l’ensemble des dépenses puisque d’autres acteurs

du territoire communiquent également : l’office du tourisme, l’agence de développement ... Nous sommes dans une phase de reconsolidation des budgets : nous invitons nos partenaires à collaborer entre eux dans un souci d’économies. Nous multiplions les mutualisations d’outils et d’actions ainsi que les partenariats.

Sur notre communication propre, des économies ont été réalisées : le magazine ne paraît plus que neuf mois par an et son format a été optimisé.

L’affirmation de l’intercommunalité et de son futur territoire

La Métropole Rouen Normandie est le nouveau nom que nous avons donné à la Créa (Communauté d’agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe), suite au vote de la loi Maptam instituant les métropoles de droit commun. La Créa était elle-même le résultat d’une fusion récente qui date de 2010. Le nom Créa a extrêmement bien fonctionné pour les habitants du territoire. Nous avons effectué une enquête en septembre dernier et 90% des personnes qui reconnaissaient l’appartenance de leur commune à l’intercommunalité, identifiaient le nom de la Créa. Cela n’a donc pas été facile de décider d’abandonner ce nom...

Nous l’avons tout de même fait en considérant que le changement de nom marquait une étape : devenir une Métropole nous positionne dans la

« Le travail de la communication est de réguler la tension entre une forme d'autonomie des structures déléguées et notre objectif d'identification de la métropole. »

catégorie des grands territoires français. Le nouveau nom s'est imposé assez facilement en associant la ville centre, Rouen, à la Normandie qui offre un rayonnement international. Ce nouveau nom est à la fois plus clair pour l'extérieur, mais au fond plus indéterminé pour les habitants car il peut induire une confusion avec le rôle d'autres acteurs comme la Région. D'autant plus que les services de la ville centre et de l'intercommunalité entrent dans un processus de mutualisation qui peut renforcer ce sentiment de confusion.

Le changement de nom de la collectivité s'est accompagné d'un changement d'identité visuelle, auquel nous avons procédé dès juin 2014 avec un double objectif : procéder à la modification en douceur de l'ensemble de la signalétique (avec un souci de stricte limitation et d'étalement des coûts ; la nouvelle identité visuelle a été élaborée en interne) mais aussi et surtout préparer progressivement les habitants à ce changement d'appellation : une «stratégie d'infusion» en somme.

Visuellement nous avons veillé à conserver les mêmes codes graphiques (taille, couleur) afin de faciliter le passage de témoin entre les deux logos. Dans cet esprit de changement dans la douceur et de cohérence

globale j'ai souhaité que les «satellites» (office du tourisme, agence de développement économique, société publique locale d'aménagement) aient la même signature graphique, déclinaison du logo métropolitain. Cette uniformisation visuelle sera un gage de cohérence de tous nos supports de communication, un lien fort entre tous et un marqueur identitaire clair pour les habitants.

Ces évolutions n'ont pas fait l'objet d'une campagne institutionnelle. Nous avons préféré mettre en avant deux initiatives culturelles métropolitaines fortes : l'ouverture du Panorama XXL et l'inauguration de l'Historial Jeanne d'Arc. Les campagnes, d'ampleur locale, régionale et nationale, sont portées par la Métropole et lui donnent sa nouvelle dimension.

La mutualisation et la coordination des services de communication

Il n'y a pas de mutualisation des services communication de la ville centre et de la métropole. Cela a été évoqué, mais nous sommes face à une difficulté opérationnelle : Rouen compte 100000 habitant pour une métropole de 500000 habitants et doit légitimement faire face à ses besoins propres de communication. Il serait probablement difficile, au niveau de la métropole, de porter une attention particulière aux habitants de Rouen en terme de communication vis-à-vis des habitants des autres villes.

« Si les habitants mesurent ce que leur apporte l'intercommunalité, ils sont capables de l'évoquer à l'extérieur. »

La réforme territoriale et les élections municipales 2014

La communication est aussi un enjeu démocratique : nous nous orientons vers des scrutins plus directs s'agissant des intercommunalités. Mais la condition d'un scrutin plus direct est que le citoyen mesure la responsabilité propre de l'intercommunalité. C'est un enjeu fort des cinq années à venir.

De ce point de vue, le système de fléchage instauré pour les élections municipales de 2014 a constitué une petite étape. Les enjeux communaux l'ont emporté dans la campagne électorale mais l'évolution du mode de scrutin a modestement, mais réellement, apporté une évolution.

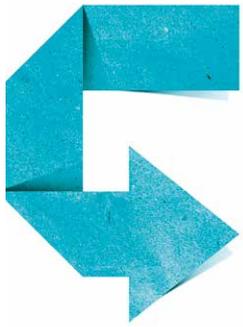
Les processus d'évaluation de la communication

L'enquête que nous avons menée en septembre dernier montre que l'affichage reste un vecteur de communication très important, bien loin devant le site internet.

Le terme « métropole »

Je ne considère pas que le mot « Métropole » doive être réservé aux seules intercommunalités qui bénéficient de ce statut. La loi ne doit pas conduire à des rigidités telles que nos collègues soient contraints à des évolutions sémantiques. Les territoires concernés par cette question ne sont pas des territoires frontaliers avec des « vraies » métropoles : il n'y a donc pas de confusion directe.

Par ailleurs, le mot « métropole » suggère une réalité qui s'accorde mal avec la géographie. Il renvoie au fait urbain, alors que l'enjeu, en terme d'aménagement du territoire, est justement d'inventer un équilibre nouveau qui allie l'urbain et le rural pour une meilleure qualité de vie. Il est difficile à faire comprendre que la métropolisation est la constitution d'une communauté de destin entre urbains et ruraux. C'est pourtant ce concept d'aménagement nouveau que nous souhaitons réussir.



« Le budget communication a été diminué de 20 à 25 %. Il n'y a plus de marge de manœuvre. »

Les priorités du mandat

La lisibilité de l'action est toujours dans les priorités qui nous sont données. Le projet de territoire n'est pas finalisé à ce jour, puisque l'équipe a changé. C'est pourquoi, pour le moment, nous ne portons pas de gros projets.

La partie institutionnelle (identité, attribution, explication des compétences, fonctionnement avec les communes) nous occupe à hauteur de 40 %. Nous nous rendons compte d'années en années qu'il y a une meilleure visibilité du rôle de l'intercommunalité. Nous n'avons maintenant plus aucun doute là-dessus. Il n'en reste pas moins que nous devons toujours faire œuvre de pédagogie. Enfin il y a aussi la lisibilité de l'action politique, avec des priorités qui sont données par le nouveau mandat, qui sont de travailler davantage le volet développement économique.

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

La réflexion des élus, comme nous sommes en restriction budgétaire,



**DOMINIQUE
BODET**

**Directrice
de la communication
de la communauté
de communes
du Pays de Lunel**

était de voir si nous pouvions changer la fréquence du magazine et alterner papier et emailing. Mais dans l'étude que nous avons mise en place, il est très clair que les administrés sont attachés à la fréquence mensuelle et au papier. Notre magazine est très lu, attendu et réclamé lorsque les gens ne l'ont pas. Nous sommes sur un territoire qui a peu d'outils de communication autres que ceux que l'on crée nous-mêmes. Nous avons besoin d'avoir cette visibilité, de la

créer nous-mêmes. Supprimer un magazine sur deux me paraissait un peu dangereux. C'est une réponse à apporter aux élus. Pour le moment, j'ai été entendue : le magazine restera mensuel et papier. Les économies se feront ailleurs.

Le budget communication a été diminué entre 20 et 25%. C'est beaucoup. De ce fait, nous essayons de répondre aux sollicitations autrement. Nous avons supprimé la cérémonie de vœux et les objets publicitaires. Et nous nous posons la question de l'intérêt de l'opération pour chaque dépense.

Pour le moment, on y arrive. Les outils récurrents ont été planifiés et rentrent dans le budget. Mais il n'y a plus de marge de manœuvre.

J'essaie de me débrouiller, en mettant en place des partenariats, avec la chambre de commerce par exemple. Aucun changement au niveau du personnel n'est prévu.

Les services publics locaux et la communication

La communication sur les services locaux est essentiellement stratégique chez nous. La stratégie consiste à dire que les élus du territoire sont au service du territoire pour apporter une qualité de vie aux habitants. Nous avons une marque territoriale qui a maintenant quelques années et elle n'a pas été remise en cause par

la nouvelle équipe, sauf la signature qui a été enlevée. Néanmoins, nous ne toucherons pas à la charte graphique ni au logo, pour des raisons budgétaires. C'eût été légitime de faire évoluer un peu les choses mais comme nous devrions passer en agglomération à court terme, je leur ai proposé de revoir la communication et l'identité à ce moment là.

Dans le fond, le Pays de Lunel ne change pas et il est le même. Il y a cette continuité qui est importante, car l'identité du Pays de Lunel reste ce qu'elle est. Les habitants ne comprendraient pas qu'on leur dise que nous sommes différents sous prétexte qu'ils ont élu des gens différents. Le pays de Lunel a toujours cette identité, très ancrée dans les traditions, avec une personnalité très forte.

Les services ont su s'emparer de la marque, même notre pépinière d'entreprise. Il y a eu une adhésion plutôt sympathique des services.

Mais après c'est partout pareil, il y a des services qui ont envie d'exister par eux-mêmes et qui aimeraient bien marquer leur sceau à eux, ce qu'ils font et ce qu'ils sont. C'est un exercice de diplomatie perpétuelle avec les services et surtout les élus, pour les ramener vers le cahier de la marque pour que la communauté de

« La stratégie consiste à dire que les élus sont au service du territoire pour apporter une qualité de vie aux habitants. »

communes recueille le fruit de ses investissements.

En ce qui concerne les transports intercommunaux, nous avons mis en place une démarche avec Hérault Transports afin que les bus soient identifiés Pays de Lunel. Nous avons ainsi assemblé leur charte graphique et notre cahier de la marque en ajoutant à leurs couleurs nos animaux totemiques, le flamant rose et le taureau. Il a fallu discuter et négocier, mais globalement le dialogue a été facile car nous avons insisté sur l'idée d'avoir un véritable partenariat et une réelle coexistence des deux institutions, le conseil général et la communauté de communes.

Les entreprises et le développement économique

Pour le moment le projet économique n'est pas encore entièrement déterminé, du fait du changement d'équipe. Il y a plein de questions en suspens, qui sont à régler avant qu'on puisse se mettre à communiquer sur où nous voulons aller, comment nous allons le faire, etc. Il y a une vraie volonté de communiquer avec et pour le tissu économique.

Nous essayons d'avoir une communication de notre temps, contemporaine mais sans renier ce qu'est le territoire avec par exemple l'espace Viavino notre pôle oenotouristique. L'idée était de rendre ce site économique accueillant et respectueux de notre cahier de

la marque. On a donc développé une architecture très moderne et contemporaine, mais avec des clins d'œil permanents à l'identité du territoire avec le rouge des arènes, le bois, etc.

La volonté du président est d'œuvrer pour pouvoir accueillir des entreprises qui soient créatrices d'emplois. En terme de communication, ça veut aussi dire fléchage, signalétique, etc. Cela va se mettre en place dans les mois à venir, pour indiquer les zones économiques et en profiter pour porter l'identité. Globalement, l'effort est interne au territoire : la communication est essentiellement celle de la communauté de communes seule et non pas une démarche partagée avec d'autres collectivités.

L'affirmation de l'intercommunalité et de son futur territoire

Le gros projet qui vient est le passage en agglomération, même si nous en avons déjà quasiment toutes les compétences et qu'il n'y aura pas, à priori, d'élargissement du périmètre. Cependant, des approches territoriales ont été faites : ateliers des territoires, PETR... sont en discussion.

Mais c'est une formidable occasion de

« Supprimer un magazine sur deux me paraissait dangereux. Pour le moment, j'ai été entendue : le magazine restera mensuel et papier. Les économies se feront ailleurs. »

communiquer parce que pour beaucoup, cela va nous positionner dans la classe des grands. C'est l'occasion de communiquer sur la fierté d'être du Pays de Lunel et de voir que la collectivité accompagne sa croissance par de nouveaux projets. C'est aussi un prétexte pour rappeler ce qu'on fait, pourquoi on le fait, nos compétences, quels sont nos projets.

Comme nous sommes un territoire entre une métropole qui communique beaucoup (Montpellier) et Nîmes qui reste importante, on nous présente toujours comme entre les deux. Il faut savoir dire qui on est, ce qu'on fait et être fier de ce territoire qui n'est pas un entre-deux. Nous ne sommes pas un no man's land.

Nous pouvons passer en agglomération et conserver l'identité du territoire. Nous essayons de garder ce fond de sauce que nous travaillons de manière un peu moderne. Nous essayons d'avoir une communication de notre temps, contemporaine mais sans renier ce qu'est ce territoire. Nous pouvons avoir les compétences d'une agglomération mais les travailler au bénéfice d'un territoire qui est le nôtre, sans se calquer sur le modèle de Montpellier ou Nîmes.

La réforme territoriale et les élections municipales de 2014

La lisibilité de cette réforme n'est pas évidente. Nous avons ré-expliqué au moment des municipales dans notre

journal par exemple, à quoi sert une interco, comment cela fonctionne, quelles compétences elle exerce, quel va être le mode de scrutin pour qui, pourquoi les gens vont voter... Nous avons essayé de faire œuvre de pédagogie car cela fait partie de notre rôle de service public de communicant dans un EPCI. Mais au niveau de la réforme, nous avons encore du travail.

Les processus d'évaluation de la communication

Nous avons mis en place une enquête quantitative autour de notre magazine, qui sera probablement accompagnée par une démarche qualitative dans les mois à venir. Mais l'ensemble est réalisé en interne, faute de budget.

Nous avons pris l'habitude de collaborer entre services communications des communes qui constituent le Pays de Lunel. Rien à ce jour n'est formalisé mais l'information circule.

L'impact de l'actualité sur l'image de la communauté

Il y a un vrai souci en terme de communication sur l'image véhiculée par Lunel en France voire même au-delà. Les élus sont très préoccupés par ça.

Il y a une vraie blessure pour les habitants du Pays de Lunel. C'est

« Nous avons essayé de faire œuvre de pédagogie car cela fait partie de notre rôle. Mais au niveau de la réforme, nous avons encore du travail. »

peut-être un mal pour un bien. Nous observons un sursaut de la part des habitants, qui prennent des initiatives, qui s'associent et qui se regroupent pour dire que «ma ville ce n'est pas ça», qui interpellent les élus pour dire «défendez-nous».

Le président gère cette problématique de communication via la ville et peu via le Pays de Lunel. Il a rédigé une lettre aux habitants de sa ville que les

autres élus lui ont proposé d'envoyer à l'ensemble des habitants du Pays de Lunel avec sa double signature. Mais pour le moment, c'est tout.

Dans quelques semaines, et si l'actualité ne rebondit pas une fois de plus, il pourrait être imaginé de lancer une campagne de communication qui aurait pour objectif de montrer ce qu'est ce territoire, ses valeurs, ses atouts et le bien vivre ensemble qui y règne.

« La priorité est de faciliter la vie des habitants en leur apportant des informations pratiques sur nos services. »



**VÉRONIQUE
BONNARD**

**Directrice
de la communication
de la communauté
d'agglomération
d'Annecy**

Les priorités du mandat

La priorité assignée à notre communication est de faciliter la vie des habitants en leur apportant des informations pratiques sur nos services. Nous assumons le caractère très pratique de l'information.

L'autre priorité est de faire connaître et faire comprendre l'institution : son positionnement et son rôle. Pour que les gens aient accès facilement à l'information, il faut qu'ils nous

connaissent et comprennent notre fonctionnement. Le sujet le plus délicat, mais le plus central, est la réforme des collectivités. Cela sera le sujet du prochain numéro de notre magazine.

N'oublions pas la communication sur tous nos grands projets : projet de centre de Congrès, amélioration de la mobilité sur la rive ouest du lac, mise en place de Bus à haut niveau de services...

La communication interne fait également partie de nos attributions et des projets que nous cherchons à développer. Nous venons de remanier la lettre interne et notre intranet et nous allons travailler avec les ressources humaines sur le livret d'accueil.

Les publics visés

Nous nous adressons prioritairement aux habitants. Nous réalisons également à l'intention des personnes âgées des supports pour accompagner les services que nous leur proposons. Nous avons aussi des messages dédiés au monde écono-

mique et en particulier aux entreprises du territoire.

Les services publics locaux et la communication

La communication sur les services publics est organisée secteur par secteur. Nous veillons à respecter une cer-

« Un changement de nom pourrait être envisagé si le projet d'extension du territoire était adopté. Annecy devrait alors rester le marqueur principal. »

taine cohérence entre chaque secteur. Pour cela, nous assistons les services et validons l'ensemble des outils.

Nous avons des DSP, et nous

avons aussi des services très différents dont les vice-présidents n'ont pas forcément la même vision de la communication ni les mêmes besoins. Chacun défend à sa manière son secteur. Mais à la Direction de la commu-

nication, nous faisons en sorte que toutes les actions menées soient clairement identifiées à l'agglomération. Pour aller plus loin, nous aimerions aller vers une harmonisation des pratiques de communication avec une charte graphique adaptable à l'ensemble des services.

Les équipements et les infrastructures sont clairement identifiés et attribués à l'agglomération. C'est également le

cas des véhicules qui jouent un rôle important dans certaines activités comme le réseau de bus, les aides à domicile ou la collecte des déchets. L'identification a pour but de faciliter la vie des habitants. Mais la complexité institutionnelle et les évolutions en cours nous compliquent la tâche. Il faudrait que les administrations des villes et de la communauté d'agglomération travaillent encore plus main dans la main afin de mieux informer les habitants.

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

Les réductions budgétaires ne sont pas à l'ordre du jour dans notre direction de la communication, pas plus que des réductions de personnel. Il est vrai que notre budget est déjà très limité, et donc difficile à réduire. Nous avons fait le choix d'un budget central réduit avec un budget propre en communication pour chaque service. Il a été réparti parce que nous voulions réintégrer tous les coûts dans chaque secteur.

L'affirmation de l'intercommunalité et de son futur territoire

Nous travaillons actuellement sur un projet d'extension de la communauté d'agglomération et, concomitamment, sur la fusion de tout ou partie des treize communes de l'agglomération actuelle. Ce projet interroge les habitants : certains ont peur de perdre

« Il faudrait que les administrations des villes et de la communauté travaillent plus main dans la main afin de mieux informer les habitants. »

leur identité. Ces projets n'étaient pas inscrits au programme des candidats lors des élections de 2014. On sent donc une demande d'information et de débat sur ces sujets.

Un changement de nom pourrait être envisagé si le projet d'extension du territoire était adopté. Annecy devrait alors rester le marqueur principal.

La mutualisation et la coordination des services de communication

Il n'y a pas de mutualisation des services de communication, mais une coordination est mise en place. Cela prend la forme de collaboration, d'échanges d'informations, de pages dans les magazines municipaux. Nous essayons de nous coordonner sur certains sujets comme la réforme territoriale pour créer des outils spécifiques communs.

Les habitants ne comprennent pas forcément les liens entre l'intercommunalité et les communes. Certaines

« Les élus restent avant tout des représentants de leur commune et sont souvent moins investis dans une représentation communautaire. »

compétences sont gérées par l'agglomération, comme les équipements sportifs, mais le lien avec les associations sportives se fait au niveau des communes... La répartition est très complexe ce qui entraîne une confusion pour les habitants. Les pages sur l'action intercommunale qui paraissent dans les

magazines municipaux entretiennent parfois cette confusion car elles ne facilitent pas l'attribution à la communauté d'agglomération.

Les entreprises et le développement économique

Nous communiquons peu à l'extérieur du territoire, car nous bénéficions d'une attractivité « naturelle ». Nous n'avons pas réellement besoin d'aller chercher à l'extérieur des candidats à l'installation. La communication économique est davantage interne. Nous cherchons à animer des filières d'excellence, à aider nos jeunes entreprises avec nos pépinières, à remplir nos parcs d'activités...

La réforme territoriale et les élections municipales 2014

Les élus restent avant tout des représentants de leur commune et sont souvent moins investis dans une représentation communautaire.

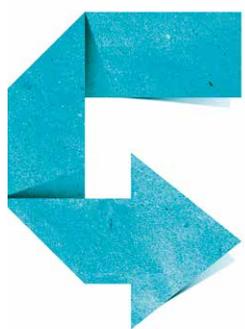
Concernant la réforme territoriale, nous sentons une attente d'informations de la part des habitants. Mais la communication de l'agglomération et celle des communes ne sont pas forcément les mêmes. Dans les communes, chaque maire mène la concertation comme il l'entend et peut faire passer ses messages et sa vision. A l'agglomération, les discussions sont en cours : les décisions ne sont pas encore prises. Nous sommes obligés de rester neutres et d'être dans

la pédagogie. Nous ne prenons pas position. Nous laissons les maires, chacun dans leur commune, prendre position s'ils le souhaitent.

Les processus d'évaluation de la communication

L'évaluation de notre communication est dans nos pratiques mais n'est pas systématique. Nous avons mené plusieurs enquêtes quantitatives et qualitatives sur l'impact du magazine

de l'agglomération et sur le magazine à l'intention des personnes âgées. Nous lançons des questionnaires en ligne pour évaluer les campagnes de communication internes. Les statistiques du site internet permettent aussi une forme d'évaluation. Ce type d'évaluation nous permet de réorienter les choses, en permettant de développer le type de services qui rencontrent le plus de succès sur le site internet par exemple.



« Nous sommes invisibles, alors que c'est la collectivité qui finance! »

Le fonctionnement du service de communication et ses outils

Nous partons d'une situation très particulière à Flers où il nous a fallu rebâtir le service communication qui avait été désagréé et réduit à un agent. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une étude sur la stratégie de communication commandée à un cabinet de conseil. Cela nous a permis de relégitimer cette fonction auprès des élus et des services. Nous nous attaquons aujourd'hui à une autre difficulté : la charte graphique. Incomplète, constituée d'apports successifs manquant de cohérence entre eux, notre charte n'exprime pas nos atouts ni les valeurs du territoire. Nous utilisons trois logos différents (ville, agglomération et territoire), ce qui participe au brouillage de notre communication. La mutualisation, très avancée chez nous, amène une complexité nouvelle, en termes de gestion de l'identité. Nous souhaitons parler d'une seule et même voix et nos outils de communication doivent être le reflet de cette unité.



**MICKAËL
FOUANON**

**Directeur-adjoint
Attractivité du territoire
de la communauté
d'agglomération
du Pays de Flers**

La nouvelle charte graphique devra répondre à plusieurs enjeux : avoir du sens pour le public, exprimer l'identité et le dynamisme du territoire, s'adapter à tous les registres de la communication (institutionnel, services, médias) et être déclinable sur l'ensemble des supports. Elle doit pouvoir soutenir de façon cohérente et indifférente les communications de la communauté d'agglomération, de la ville ainsi que celle des projets ou services mutualisés. C'est un vrai défi sur lequel nous

comptons innover et ouvrir de nouvelles voies!

Les priorités du mandat

Notre premier objectif est de rendre visible et lisible l'action intercommunale, ce qui n'est pas simple dans le contexte actuel.

Le deuxième objectif est de faire comprendre l'utilité de l'intercommunalité au quotidien pour l'habitant. Nous sommes sur un territoire qui perd des habitants, et nous cherchons en priorité à attirer et à fixer la population.

Le troisième objectif est de valoriser les atouts du territoire dans le but d'attirer de nouveaux habitants. Nous souhaitons recentrer la communication sur les services rendus par l'intercommunalité. La démarche qui est la nôtre consiste à se situer du point de vue de l'habitant, du touriste et de l'entreprise pour comprendre son point de vue et ensuite mettre en place une communication adaptée sur nos services. Le but est de renverser le discours auto-centré et technocratique pour mettre en œuvre un discours centré sur les besoins et le public.

Nous inscrivons notre démarche de communication dans la durée. Il s'agit de montrer à la fois aux habitants et aux personnes extérieures que nous avons les atouts nécessaires à une vie agréable au sein du territoire. Nous devons aussi être dans une logique de séduction et de promotion vis-à-

vis des investisseurs et tout faire pour améliorer l'image de Flers.

Les services publics locaux et la communication

La communication sur les services publics locaux est gérée au cas par cas ce qui pose quelques difficultés. Le centre aquatique, par exemple, est l'équipement phare du territoire : il est très apprécié par les habitants qui le connaissent sous son nom de Capfl'O. C'est un équipement communautaire qui gère sa communication de façon indépendante. Aujourd'hui, il y a une volonté forte de la part des élus de faire comprendre que ce centre aquatique est géré par la collectivité. Mettre en avant à la fois l'offre de service et l'institution n'est pas un exercice simple : nous avons un vrai enjeu de visibilité de l'action publique.

Autre exemple : le prestataire qui gère notre réseau de bus n'offre pas ou peu de contreparties en matière de communication. Nous sommes invisibles, alors que c'est la collectivité qui finance! De manière plus générale, la plupart des habitants ne savent pas quels services sont

« Notre premier objectif est de rendre visible et lisible l'action intercommunale, ce qui n'est pas simple dans le contexte actuel. »

« Nous souhaitons parler d'une seule voix et nos outils de communication doivent être le reflet de cette unité. »

gérés par la collectivité. Cette confusion peut s'expliquer par des habitudes historiques : jusqu'à maintenant chaque acteur du territoire communiquait de son côté. Aujourd'hui, la tendance est à la reprise des services en régie directe, d'abord pour des raisons économiques. Mais avec ce fonctionnement, nous avons une meilleure maîtrise de la communication et de la promotion du territoire.

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

Chez nous, la communication ne fait pas l'objet de réductions budgétaires. Il s'agit désormais d'optimiser les dépenses de fonctionnement intégrées dans une stratégie globale.

Nous sommes dans une volonté de définir très précisément ce que nous allons externaliser et internaliser. Nous avons une marge de manœuvre limitée et très contrainte au niveau de la masse salariale. Nous sommes dans une logique de justification de toutes les dépenses, en démontrant la plus-value créée. Nous essayons de ne pas augmenter les charges de fonctionnement en termes de masse salariale, mais de plutôt trouver des ressources nouvelles par la mobilité interne et la montée en compétences des équipes.

« Le but est de renverser le discours technocratique pour mettre en œuvre un discours centré sur le public. »

« Nous allons avoir une nouvelle intercommunalité avec un nouveau périmètre, un nouveau nom et tout à reconstruire ! »



**ANGELA
RAGENARD**

**Directrice
de la communication
de la communauté
d'agglomération
de Mantes en Yvelines
(CAMY)**

Les priorités du mandat

Notre priorité est de communiquer d'abord sur les compétences. Cette volonté est clairement en lien avec les difficultés que nous pouvons rencontrer à expliquer le mille-feuille territorial. Les habitants ont du mal à identifier ce qui est du ressort de la commune et de l'intercommunalité. Nous avons aussi un volet communication de projet. Notre territoire souffre d'une réelle déficience en terme d'image. Capturer de nouvelles entreprises est difficile et

si les chefs d'entreprise peuvent être convaincus, ce sont alors les cadres qui sont réfractaires à une installation. Nous devons nous positionner comme un territoire d'innovation, accompagner des thématiques telles que l'enseignement supérieur et compenser l'image défailante de Mantes-la-Jolie dans les années 90.

Les publics visés

Lorsque l'on communique sur les compétences, nous ciblons en priorité les habitants. Les entreprises extérieures sont une cible propre, mais la répartition des rôles n'est pas simple puisqu'il y a une Opération d'intérêt national (OIN) sur notre territoire et un EPA dont une des missions est de communiquer pour faire venir de nouvelles entreprises. Nous commençons à travailler sur les cadres en développant un volet tourisme qui sera très présent sur notre site internet pour améliorer l'image du territoire.

Les services publics locaux et la communication

La communication est une fonction

récente dans beaucoup d'intercommunalités. À la Camy, nous développons depuis longtemps cette fonction. La communication s'est mise en place au fil des prises de compétences et

« Les habitants ont du mal à identifier ce qui est du ressort de la commune et de l'intercommunalité. »

des élargissements de périmètre, sans qu'une véritable réflexion stratégique quand à notre image et à notre positionnement ait été menée. Du coup, nous communiquons au cas par cas, en fonction des actions, avec des identités graphiques parfois différentes. C'est notamment le cas avec notre réseau de délégataires : à l'époque où les conventions de délégation ont été établies, la Camy a eu tendance à confier la communication à ses prestataires. Ils se retrouvent en charge d'une communication opérationnelle, de proximité dont nous perdons une part de la maîtrise.

La réforme territoriale nous offrira l'occasion de repenser l'ensemble du

« La communication s'est mise en place au fil des prises de compétences et des élargissements de périmètre. »

dispositif. Nous allons avoir une nouvelle intercommunalité avec un nouveau périmètre et un nouveau nom et tout à reconstruire ! Nous pourrions alors créer une nouvelle identité graphique, en lien avec l'identité du territoire dans le cadre d'une vraie démarche de communication que nous n'avons pas eu

l'occasion de mettre en place jusqu'à présent.

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

Les réductions budgétaires ciblent clairement les outils. Le processus est déjà mis en place. Le budget a baissé de 13 % pour l'année 2015. La priorité a été donnée à la communication opérationnelle au dépend de la communication institutionnelle. Nous avons réduit énormément l'événementiel. Nous mettons en place des plans médias plus précis en fonction des projets. Nous rationalisons les coûts. Nous sommes davantage dans l'efficacité.

Parallèlement, nous avons restructuré le service communication et renforcé les compétences notamment sur la pratique graphique et web. L'objectif est de limiter la sous-traitance, notamment pour la mise en page de documents ou les photos. Mais, pour les grands projets, nous continuons à avoir recours à des prestataires.

L'affirmation de l'intercommunalité et de son futur territoire

Dans le cadre de la réforme territoriale, sur le volet du Grand Paris, nous travaillons à un grand projet d'extension de notre périmètre. La nouvelle agglomération comprendra a priori quatre cents mille habitants. Elle ira de Mantes-la-Jolie à Poissy et réunira

six agglomérations. Sa naissance est prévue le 1^{er} janvier 2016. Les élus travaillent actuellement à la définition des compétences.

Cela va impliquer un changement de nom. Nous avons déjà une proposition qui fait plus ou moins consensus. En terme de marketing territorial, il me semblerait pertinent de rester connecté à l'image du Grand Paris pour pouvoir capter des entreprises.

Il y a un vrai sentiment d'appartenance au bassin de vie, le Mantois, un espace très provincial organisé autour de deux villes centre, d'un tissu urbain périphérique et d'une vraie campagne rurale. Après l'élargissement, nous aurons un territoire qui s'étendra autour de la Seine avec des cen-

« Les prestataires se retrouvent en charge d'une communication de proximité dont nous perdons une part de la maîtrise. »

tralités multiples, des identités et des configurations urbaines différentes. Nous avons déjà commencé à réfléchir avec les différents dircoms, avant même la loi Map-

tam, à une communication commune dans le cadre de l'OIN. Les éléments communs sur lesquels nous pouvons travailler sont la Seine et le bassin industriel. Nous allons travailler sur ces éléments identitaires communs pour fédérer les acteurs.

La mutualisation et la coordination des services de communication

Il n'y a pas de mutualisation des services Communication prévue. Nous soutenons les communes en leur envoyant des articles.

Les entreprises et le développement économique

Pour attirer des entreprises, nous devons communiquer davantage sur le cadre de vie, sur l'innovation et sur nos industries de pointe. Nous avons, par exemple, beaucoup d'entreprises de mécatronique et nous accueillons également deux leaders mondiaux de la facture d'instruments. Nous capitalisons sur ces entreprises pour créer des sortes de pôles de compétitivité en montant, par exemple, des formations d'ingénieur ou à la facture d'instruments. L'idée est de pouvoir se former, trouver un emploi et vivre sur le territoire, ce qui rejoint le concept de bassin de vie.

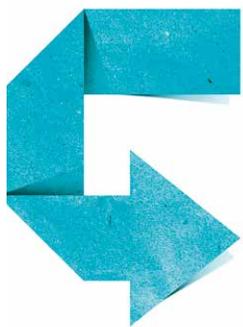
La réforme territoriale et les élections municipale de 2014

Nous n'avons pas vu un réel changement avec le fléchage : nous avons la sensation que les habitants connaissent la CAMY mais n'ont pas saisis tous les détails de ses missions. Le rôle de leur conseiller communautaire n'a pas forcément été davantage compris. Par contre, l'intégration d'élus du Front National au conseil communautaire a suscité quelques

réactions. Nous avons alors eu une couverture médiatique importante et compliquée à gérer.

Les processus d'évaluation de la communication

Nous travaillons énormément sur des bilans, à l'issue des opérations factuelles. Ces évaluations en ratio permettent à la fois de guider les économies et de justifier les investissements qui doivent être pérennisés ou réadaptés.



« La métropolisation signifie le passage d'une échelle nationale à une échelle internationale. Cela nous fait entrer dans un autre univers de marque ! »

Les priorités du mandat

Nous souhaitons renforcer l'image de Rennes en tant que capitale de la Bretagne et Métropole, moteur du développement économique de la région. Nous sommes dans un moment charnière en termes de communication, car plusieurs grands projets nous offrent une très belle visibilité : la labellisation French Tech, l'arrivée de la LGV qui sera inaugurée en 2017 et qui offrira une nouvelle proximité avec Paris, la construction d'un centre de congrès en centre-ville, la future cité internationale, le quartier d'affaires EuroRennes autour de la gare et enfin – surtout – la seconde ligne de métro. La prochaine décennie verra la métropole de Rennes passer dans une toute nouvelle dimension en matière d'attractivité. L'enjeu est d'effectuer cette mue en conservant les valeurs de solidarité et de proximité qui sont dans l'ADN de la ville.

Nous n'oublions pas de travailler sur la proximité et la pédagogie, avec un gros travail à mener notamment en s'appuyant sur des infographies



**LAURENT
RIÉRA**

**Directeur
de la communication
et de l'information
de Rennes Métropole
et de la Ville de Rennes**

pour expliquer les compétences de la métropole.

Les services publics locaux et la communication

La communication sur les services publics fonctionne plutôt bien à Rennes. En ce qui concerne les transports, par exemple, la communication est portée par l'opérateur Keolis, gestionnaire du réseau STAR. Nous sommes dans une logique de co-branding, mais le réseau est bien identifié

comme un service de la métropole. L'ensemble des partenaires se retrouve bien dans la marque.

Pour nos grands projets urbains, nous avons déployé un système qui permet de mettre sous une même bannière la communication de l'ensemble des acteurs publics et privés. C'est une démarche originale de «marque ombrelle publique» qui rassemble la Métropole, la Ville de Rennes et les autres communes concernées, les SEM d'aménagement et les opérateurs privés dans une même communication. Cela garantit une bonne visibilité et une cohérence de la communication sur notre projet urbain.

Les impacts des réductions budgétaires sur la communication

Dans le contexte financier contraint qui s'impose aux collectivités en ce moment, les réductions budgétaires auront nécessairement des implications sur la communication. Nous allons devoir faire plus avec autant : pour cela nous intégrons de nouvelles compétences et nous allons développer des outils pédagogiques nouveaux. Nous continuons à mettre en place une communication harmonisée et même mutualisée avec la ville de Rennes.

L'affirmation de l'intercommunalité et de son futur territoire

Le passage en métropole n'entraîne pas de changement de nom ni d'ajout

d'une baseline pour le moment. Une évolution du logo est en réflexion. En l'occurrence la communication n'a pas précédé le politique.

Maintenant que le passage en métropole a été voté à l'unanimité, le travail de communication peut commencer.

Pour nous, la métropolisation signifie le passage d'une échelle nationale à une échelle internationale avec notre Centre des Congrès et la Cité internationale entre autres. Cela nous fait entrer dans un autre univers de marque!

La mutualisation et la coordination des services de communication

La communication de la Métropole est un service mutualisé avec la ville centre. Pour les 42 autres communes, c'est différent. Il serait inopérant d'imaginer une communication unique pour tout le monde. Pour autant, renforcer les liens avec les communes est un de nos chantiers pour les deux prochaines années. Nous souhaitons par exemple, mettre en place une agence d'information pour proposer des contenus sous différents formats aux communes. Cela va aussi passer par une adaptation aux besoins des communes concernant des dossiers métropolitains forts : nous mettrons à leur disposition des textes personali-

« Sur le plan extérieur, nous nous situons dans une forme de “coopétition” avec les territoires proches : coopération et compétition au bon sens du terme. »

sés et des photographies. La réflexion a déjà été poussée en termes de coordination puisque nous alternons le magazine de la métropole et les magazines des communes chaque mois. Tout ce qui permettra d'améliorer la coopération sera le bienvenu.

Les entreprises et le développement économique

Nous travaillons à la fois sur une communication extérieure et intérieure au territoire en matière de développement économique. Il est nécessaire de valoriser les entreprises qui ont fait le choix de venir s'installer sur le territoire.

Sur le plan extérieur, nous nous situons dans une forme de «coopétition» avec les territoires proches (Rennes, Nantes, Brest...) : coopération et compétition au bon sens du terme. Sur les positionnements stratégiques, les territoires sont forcément offensifs. Mais il est toujours bon de donner des gages de coopération. Nous sommes sur une dialectique constructive entre ces deux situations. Par exemple pour la French Tech, nous allons construire un discours et un positionnement discriminant sur certains points et coopératif sur d'autres.

Renforcer le positionnement de la Métropole comme animateur de la communication économique et d'aménagement du territoire sera un enjeu à relever dans les mois à venir.

La réforme territoriale et les élections municipale de 2014

A mon sens, le système de fléchage n'a pas apporté beaucoup de clarté et n'a pas été déterminant dans l'émergence d'une citoyenneté intercommunale. Nous sommes dans une séquence historique très complexe sur le plan de la communication publique territoriale. Non seulement, l'image des collectivités locales n'est pas forcément au beau fixe, mais il est très difficile d'expliquer les enjeux des réformes au grand public. Les nouvelles formes de coopérations politiques sont en cours de construction et il est compliqué de demander aux citoyens de se faire une idée sur la question.

Les processus d'évaluation de la communication

L'évaluation de notre communication est une démarche poussée, qui est toujours à développer et à renouveler. Notre seul vrai frein en la matière est le manque de temps. Mais ce chantier a été déclaré prioritaire en interne et un référent a été désigné.

« Nous avons déployé un système qui met sous une même bannière la communication des acteurs publics et privés. C'est une démarche originale de *marque ombrelle publique*. »

« Renforcer les liens avec les communes est un de nos chantiers pour les deux prochaines années. »

Il est important de faire la communication de la communication. La seule manière de montrer la valeur ajoutée de la communication est de le faire à travers des critères d'évaluation précis ; sinon, cela reste aléatoire et subjectif. Nous prenons de plus en plus le temps, après chaque opération, de réaliser des bilans des retombées presse que l'on diffuse aux commanditaires.

Dans la communication, nous évaluons le degré de réponse aux objectifs que nous nous étions fixés. D'où la nécessité de bien définir les objectifs au départ.

Téléchargez gratuitement les résultats complets du Baromètre!



> Le rapport intégral
de l'enquête

La plaquette de synthèse
des résultats >



CLIQUEZ /// www.barometre-cominterco.fr

FLASHEZ ///

