

# 15/ ASSOCIER LES CITOYENS À LA GOUVERNANCE DES SERVICES



**ENVIRONNEMENT ET TERRITOIRES**  
**15 PROPOSITIONS POUR FAIRE LA DIFFÉRENCE**

La société française est peu à peu rentrée, ces dernières années, dans une nouvelle ère. Ère de transparence, de participation, de complexité : elle appelle à une remise en question profonde des modes de gouvernance, quel que soit le mode de gestion des services choisi. Pour répondre aux exigences de transparence, une nouvelle culture partenariale doit être portée et le potentiel des nouvelles technologies doit être pleinement exploité.

Pour répondre aux exigences de participation, les institutions publiques comme les entreprises, remises en cause dans leurs organisations trop verticales et cloisonnées, doivent repenser leur mode de fonctionnement, gagner en horizontalité.

Pour répondre au défi de la complexité, c'est dans l'association de tous, pouvoirs publics, citoyens, associations et entreprises, que nous pourrons mettre en œuvre les solutions au meilleur impact.

**Voici, pour éviter de s'installer dans la défiance, quelques pistes dont les collectivités locales pensent s'inspirer. En veillant toujours à mettre le citoyen au cœur.**

**79 %**

79 % des Français ressentent des émotions négatives face à la politique.<sup>(1)</sup>

**39 %**

Pour 39 %<sup>(1)</sup> c'est d'abord la méfiance qui leur vient à l'esprit.



## AMBITIONS

### Priorité n°1

En 2020, l'environnement arrive en tête des priorités des Français pour les élections municipales, à 47 %, devant la défense des services de proximité (42 %) et la sécurité (34 %).<sup>(2)</sup>

**81 % des Français**

81 % des Français<sup>(2)</sup> estiment que les élus locaux doivent accorder une grande importance à assurer la transparence et à rendre publics les débats avant la prise de décision. C'est leur troisième attente en terme de méthode, après la défense des intérêts des habitants et le respect des programmes.

### Allions-nous !

Si l'État reste clairement perçu comme un acteur clé (pour 88 % des Français), ONG mais aussi collectivités locales, entreprises et individus sont perçus comme ayant le pouvoir d'agir pour faire changer les choses en matière d'environnement : respectivement 77 %, 83 %, 85 % et 86 %.  
Allions nos forces !<sup>(3)</sup>

# CHOISIR DES PARTENAIRES TRANSPARENTS ET À L'ÉCOUTE

Les acteurs publics, soumis à des exigences citoyennes de plus en plus fortes en matière de disponibilité ou de transparence, doivent pouvoir compter sur des partenaires qui, loin de les freiner dans leur volonté d'y répondre, leur permettent de les satisfaire plus facilement qu'ils n'y parviendraient seuls.

Le débat sur le mode de gestion des services publics a considérablement évolué : qu'ils soient opérés en régie ou par un délégataire, **l'enjeu clé aujourd'hui est l'association des citoyens au processus de décision.**

Au-delà de l'apport de leur expertise, leurs partenaires doivent donc s'inscrire dans une approche d'écoute de l'ensemble des besoins, des acteurs publics eux-mêmes mais aussi de l'ensemble des parties prenantes d'un territoire, jusqu'à pouvoir apporter aux collectivités de nouvelles méthodes d'animation et de collaboration.

Ils doivent pouvoir assurer une transparence maximale, non seulement pour assurer la pleine maîtrise du service par l'autorité publique, mais aussi pour nourrir la confiance des citoyens, jusqu'à pouvoir jouer le rôle d'un tiers de confiance lorsqu'on lui demande.

## DÉZOOM

*« Pour restaurer le climat de confiance entre les collectivités, les citoyens et les prestataires de service, il faut d'abord que chacun accepte les règles de transparence, d'écoute et de partage d'information, indispensables à l'instauration d'un dialogue constructif. Assurer la fiabilité des données au préalable, co-construire des indicateurs pertinents au regard des enjeux du service sur le territoire, aider les collectivités à bâtir le plan de communication des indicateurs vers les parties prenantes du territoire... Autant de tâches à réaliser ensemble pour une gouvernance plus sereine »*

Pierre Guez,  
Directeur Marketing,  
Veolia Eau France

## DINAN AGGLOMÉRATION MISE SUR LA TRANSPARENCE...

*En Bretagne, Dinan Agglomération a choisi de travailler avec Veolia pour assurer le service d'eau potable de 26 communes. Grâce à un dispositif d'hypervision en cours de développement, les acteurs publics bénéficient d'une véritable transparence sur les données, les informations et la gestion du service, pour les prémunir de tout risque de dialogue asymétrique.*

*La relation avec le consommateur bénéficiera de la transparence renforcée permise par la digitalisation des opérations. Avec l'application mobile, adossée au dispositif d'hypervision, chaque citoyen peut disposer d'une visibilité totale et en temps réel sur ses consommations, et a ainsi le pouvoir de réaliser des économies en adaptant son comportement.*

# REPENSER ENSEMBLE

## LA CULTURE DES ORGANISATIONS



Les institutions et les organisations, publiques ou privées, sont aujourd’hui confrontées à la même aspiration à l’horizontalité : **les collaborateurs et les parties prenantes aspirent à davantage de responsabilité, de participation à la décision,** et la légitimité des décisions sans concertation n’est plus assurée.

Les collectivités comme les entreprises doivent s’adapter à cette nouvelle donne. Pour répondre aux nouvelles aspirations donc, mais aussi pour gagner en efficacité, et en capacité à répondre plus finement aux besoins. Et elles peuvent y parvenir ensemble.

### APPRENDRE À MIEUX ÉCOUTER

Plus d’horizontalité passe par une pratique de l’écoute plus active. C’est une pratique qui s’apprend.

Accepter la contradiction, admettre la divergence d’opinion et l’intégrer pour la dépasser, est un exercice moins naturel qu’il n’y paraît, souvent difficile mais toujours constructif.

Pour assurer la formation de ses équipes, Veolia a notamment développé un large éventail de “serious games” qui peuvent être partagés.

En invitant à des jeux de rôle, à partir de cas réels, ils permettent à chacun de se décentrer et d’appréhender de nouveaux modes de relation aux autres.



## APPRENDRE À MIEUX COMMUNIQUER

Plus d'horizontalité passe aussi par de nouvelles façons de communiquer, qui favorisent la confiance. En l'espèce, la transparence est fondamentale. Et ce n'est pas qu'une question de posture. Les échanges entre collectivité, citoyen et prestataire doivent s'appuyer sur trois piliers :



### La traçabilité

Il convient de mettre en place des solutions techniques permettant de mesurer, d'analyser, de comprendre et de piloter en temps réel les besoins, les usages, les consommations... comme le permettent aujourd'hui les dispositifs d'hypervision.



### La visibilité

Il convient d'assurer le meilleur relais possible de l'information auprès des parties prenantes sans jamais négliger in fine celui qui doit être au cœur de toutes les attentions : le citoyen.



### La lisibilité

Délivrer l'information ne suffit pas, celle-ci doit être intelligible de tous. Savoir mettre en scène les données et indicateurs pour être compris doit être abordé comme une priorité !



## LA BONNE DÉMARCHE

### Se transformer et s'ouvrir ensemble

*Plus de collaboration, plus de groupes projets, où l'on inclut les considérations de toutes les parties prenantes, où l'on prend en compte le bien-être au travail, c'est tout le sens de la transformation managériale engagée par Veolia.*

*Et c'est pourquoi, début 2019, la métropole de Lyon a sollicité le directeur de la société Eau du Grand Lyon, Thierry Roques, pour qu'il témoigne sur les actions qu'il mène en ce sens, lors d'une session de formation destinée à 12 managers des services techniques. Ce témoignage a permis aux participants de profiter de l'éclairage d'un acteur privé, en écho au témoignage d'un acteur public.*

*À cette occasion a été initiée une démarche de co-construction, sur le thème de l'émergence de nouveaux polluants. La première phase de ce projet, animée par les équipes d'open innovation de Veolia, a pris la forme d'un partage de ressources documentaires puis d'un atelier de créativité pluridisciplinaire. Parmi quatre propositions d'action, la métropole en a retenu une. Pour la concrétiser, le groupe de travail initial va s'élargir à un sociologue, un médecin et différents citoyens. Une initiative saluée par les Trophées de la Paix Économique de Grenoble École de Management.*

# DONNER DU POUVOIR AUX CITOYENS, C'EST POSSIBLE !



Au regard du besoin vital et urgent de renouer la confiance avec les citoyens, il convient de créer de nouvelles formes de gouvernance, qui placent le citoyen au cœur du dispositif.

Pour être crédibles, elles doivent veiller à être sincères et durables. Plutôt que d'être ponctuelles, elles doivent donc se déployer tout au long de la vie du contrat. Elles doivent aussi être animées avec courage, et dans une culture du compromis. Car la prise en compte de l'avis des citoyens peut parfois ne pas être parfaitement alignée avec la vision des collectivités. Elles doivent être des espaces de pédagogie, pour permettre une meilleure compréhension par tous des enjeux écologiques, économiques et sociaux du service, des moyens nécessaires et des décisions à prendre.

Et c'est in fine dans un véritable esprit d'écoute et de co-construction que la participation citoyenne peut permettre l'amélioration du service.

## ILS L'ONT FAIT NÎMES MÉTROPOLE : DES CITOYENS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

*Parmi les 10 administrateurs de la société dédiée qui opérera le service de l'eau et de l'assainissement de Nîmes métropole, 4 seront désormais des représentants de la société civile.*

*À ce titre, ils participeront activement et de manière transparente à la vie de cette société, notamment en votant le budget. Formés aux droits et devoirs d'administrateurs, ces administrateurs, parmi lesquels un membre d'une association de consommateur ou un expert-comptable, identifiés par la collectivité, auront le même poids que les autres administrateurs. Ils seront nommés début 2020 lors d'une première AG. Ils participeront également aux deux sessions annuelles du conseil de l'eau, instance de gouvernance partagée avec Nîmes métropole et la société civile.*



## PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES DES CITOYENS-CONSOMMATEURS EN CONTINU

L'implication des citoyens ne se limite pas seulement à faire siéger des leaders citoyens au sein d'instances décisionnelles.

C'est sur **l'ensemble du cycle de vie du service** qu'il faut aussi sonder leurs attentes de consommateurs, pour identifier leurs difficultés et leurs aspirations.

Veolia a développé une méthodologie d'écoute consommateurs et réalise régulièrement des enquêtes ponctuelles, des enquêtes à chaud, effectue le monitoring détaillé des interactions avec les services client.

Pour valoriser cette matière première, Veolia organise des ateliers d'échanges qui réunissent toutes les parties prenantes du contrat de service : élus, représentants CCAS (Centres Communaux d'Action Sociale), associations locales, etc.

Veolia organise également des ateliers en direct avec des consommateurs pour faire évoluer ses services.

### Faire émerger des leaders citoyens

*« Vouloir offrir aux services une gouvernance plus citoyenne, implique également de renforcer la notion de citoyenneté au sein des territoires, et notamment chez les populations les plus jeunes. C'est le rôle de la Jeune Chambre Économique Française, avec laquelle Veolia collabore afin d'encourager les actions qui associent les habitants. Cet incubateur de leaders citoyens qui agit sur 135 territoires est un maillon fort pour construire une citoyenneté toujours plus impliquée. »*

Pierre Guez, Directeur Marketing, Veolia Eau France



**POUR EN SAVOIR PLUS SUR  
NOS SOLUTIONS POUR  
RÉDUIRE LE CALCAIRE :**



Pierre Guez

Directeur Marketing

Veolia Eau France - Direction du Développement

T +33 (0)6 09 54 65 16

[pierre.guez@veolia.com](mailto:pierre.guez@veolia.com)