

GUIDE METHODOLOGIQUE

POUR LA CREATION D'UN RESEAU DE MAISONS DES SERVICES PUBLICS (MSP)

EN MILIEU RURAL OU SEMI-RURAL

Introduction

Une MSP, seule, peut assurer un service très utile à l'échelle d'un bassin restreint (canton, communauté de communes...), mais ne répond pas au souci d'organiser la présence des services publics à l'échelle d'un bassin de vie pris dans son ensemble ou d'un Pays.

Dans ce contexte, la notion de réseau de MSP semble être susceptible d'apporter une réponse innovante et efficace. S'il en existe déjà quelques exemples, l'expérience actuelle est encore trop réduite pour définir avec précision les modalités de constitution et de fonctionnement de tels réseaux. Le principe cependant peut en être énoncé : il s'agit de faire fonctionner ensemble diverses MSP d'un même bassin de vie, assurant un maillage pertinent du territoire.

Ce système pourrait ainsi présenter plusieurs avantages :

- une présence mieux harmonisée et mieux répartie de l'ensemble des services impliqués sur le bassin de vie ou le Pays,
- une optimisation des moyens humains mobilisés, un même agent pouvant assurer des permanences dans plusieurs MSP du bassin de vie ou du Pays,
- une optimisation des moyens de coordination et d'animation du réseau, une seule équipe assurant le pilotage de l'ensemble des MSP du réseau,
- une mutualisation de certains équipements techniques un peu coûteux (exemple : matériel de visioconférence), un service itinérant pouvant en assurer la bonne circulation à l'intérieur du réseau,
- un accroissement de la capacité de veille sur les besoins des usagers et l'amélioration des réponses qui leur sont apportées, les expériences de chaque MSP s'enrichissant de celle des autres,
- la capacité à mobiliser un nombre plus important de partenaires, notamment de collectivités, toutes les zones du bassin de vie ou du Pays bénéficiant désormais du dispositif,
- la capacité, à travers le contrat de Pays, de mobiliser des financements complémentaires.

La réussite d'une démarche de constitution d'un réseau de MSP ne peut s'improviser et nécessite de la part des territoires désireux de s'y engager une approche nouvelle, rigoureuse et inscrite dans la durée. Le présent guide méthodologique vise à proposer un cheminement possible pour la création et le fonctionnement pérenne de MSP en réseau. Les

pistes de mise en œuvre des différentes étapes qu'il propose ne sont pas exhaustives et définitives, mais s'appuient autant que possible sur des expériences réussies, que ce soit dans le cadre de MSP ou d'autres dispositifs (politique des pays, PIC LEADER...).

Deux phases doivent présider à la mise en œuvre de MSP en réseau :

- Préparer le projet de MSP en réseau
- Définir l'organisation et le fonctionnement

PREPARER LE PROJET DE MSP EN RESEAU.....3

DEFINIR L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT.....5

FICHE N° 1-1 : RÉALISER LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL DES SERVICES PUBLICS ET L'IDENTIFICATION DES BESOINS	8
FICHE N° 1-2 : DÉFINIR LA PERTINENCE DU PROJET	133
FICHE N° 1-3 : INSÉRER LE PROJET DANS LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE	166
FICHE N° 1-4 : DÉGAGER UN CONSENSUS AUTOUR DU PROJET	19
FICHE N°2-1 CONSTITUER ET MANAGER LE PARTENARIAT	211
FICHE N°2-2 MOBILISER ET GÉRER LA RESSOURCE HUMAINE.....	256
FICHE N°2-3 RENDRE LE DISPOSITIF ACCESSIBLE AUX USAGERS	29
FICHE N°2-4 ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DU DISPOSITIF.....	312
FICHE N°2-5 CONDUIRE L'ÉVALUATION DU PROJET	345
FICHE N°2-6 ASSURER LA PÉRENNITÉ DU DISPOSITIF	367

PREPARER LE PROJET DE MSP EN RESEAU (FICHES METHODOLOGIQUES N° 1-1 A 1-4)

La phase préparatoire de montage du projet est essentielle à la réussite de l'opération. Elle nécessite un travail d'ingénierie et de mobilisation certes coûteux en temps, mais déterminant pour garantir la capacité du dispositif à répondre aux besoins du territoire en matière d'accès aux services.

Sa réalisation doit inclure les étapes suivantes :

1.1 Réaliser le diagnostic territorial des services publics et l'identification des besoins

La constitution d'un réseau de MSP exige un investissement important, tant financier qu'en temps et en ressources humaines. Mais le réseau, outre sa mission de rapprocher les services aux usagers, peut également contribuer au dynamisme de la vie locale et peut avoir des retombées importantes en matière économique et sociale.

Pour garantir l'intérêt de la création de MSP en réseau sur un territoire et permettre à celles-ci de répondre de façon adaptée aux besoins de services publics des usagers, un travail préliminaire de diagnostic est indispensable. Il doit permettre de connaître l'offre en services publics du territoire, les champs non couverts, les risques existants ou potentiels sur l'implantation des services présents, les comportements des usagers du territoire en matière d'utilisation des services et les besoins non satisfaits sur le territoire, qu'il s'agisse de ceux des particuliers ou de ceux des entreprises (exploitations agricoles, entreprises artisanales, commerces, PME...). Le diagnostic doit donc porter à la fois sur l'offre locale, mais aussi celle portée par les territoires environnants, notamment les pôles urbains voisins (préfecture, sous-préfecture...), et sur la demande, c'est-à-dire les besoins et attentes des habitants et chefs d'entreprises du territoire.

Cette réflexion doit inclure les organismes privés contribuant à rendre un service au public, même dans le secteur marchand. Ainsi, le réseau de MSP peut dépasser sa mission de service public en élargissant l'offre de services aux activités économiques et sociales, ce qui contribue à réduire le phénomène de dévitalisation de certaines zones rurales. Cette stratégie innovante devra faire l'objet d'un accord des élus locaux qui pourront s'impliquer dans la démarche de mobilisation de nouveaux partenaires privés. Deux groupes principaux d'acteurs doivent être analysés : les services aux entreprises (experts-comptables, agence d'intérim, etc.) et les associations des secteurs du service à la personne et de l'insertion.

1.2 Définir la pertinence du projet

Sur la base du diagnostic et d'une réflexion prospective, le territoire peut alors mesurer l'intérêt pour lui de développer des MSP en réseau. La pertinence du projet doit prendre en compte plusieurs dimensions : l'assise territoriale et la valeur ajoutée d'un réseau de MSP.

L'assise territoriale inclut l'appréciation du périmètre d'ensemble que doit desservir le réseau, mais aussi les aires de proximité ou de chalandise de chacune des MSP projetées. Il s'agit ainsi d'adapter la localisation des MSP au regard des comportements quotidiens des

usagers, de leurs besoins et des complémentarités pouvant émerger entre les différents sites du réseau.

La valeur ajoutée du réseau de MSP trouve sa source dans le maillage territorial qu'il peut générer, mais aussi dans les phénomènes de mutualisation des moyens, des actions et des acquis qu'il rend possible. Le réseau apporte en plus un cadre favorable au développement de la polyvalence entre agents d'accueil : chacun peut ainsi posséder, en plus de compétences transversales de base, des compétences plus précises sur certains types de sujets et/ou de publics. Le traitement des demandes au sein du réseau peut ainsi s'appuyer sur ces compétences spécifiques, présentes sinon dans la MSP prise individuellement, mais au niveau du réseau.

Cette seconde étape permet ainsi de préfigurer un dispositif optimisé en fonction de la structuration du territoire, qui peut prendre la forme d'une définition locale du concept de réseau de MSP (objectifs et résultats attendus, principes de réalisation, valeur ajoutée pour le territoire...).

1.3 Insérer le projet dans la stratégie de développement du territoire

Depuis plusieurs années et notamment depuis la LOADDT, de plus en plus de territoires ruraux s'engagent dans la définition de projets stratégiques de développement. Dans le cadre de la LOADDT, ces projets prennent la forme d'une Charte élaborée à l'échelle des pays et fondée sur une perspective à 10-15 ans. Les Chartes de pays doivent réglementairement inclure un projet de services du territoire. Pour favoriser la pertinence du projet de MSP en réseau et garantir sa capacité à influencer positivement sur le développement du territoire, il apparaît indispensable de vérifier la cohérence entre le projet de MSP et la stratégie de développement du territoire. Au-delà de la cohérence, la définition du projet de MSP en réseau doit lui permettre de participer pleinement à la poursuite des objectifs de développement du territoire et de devenir ainsi un outil central du projet de services défini dans la Charte ou à l'échelle du territoire de contractualisation (Communauté de Commune dans certaines régions ou départements, GAL, PNR...), mais aussi un outil dynamisant pour le territoire, que ce soit sur le plan économique (services aux entreprises), associatif, voire même culturel ou éducatif.

Le principal écueil à éviter est l'élaboration d'un projet d'implantations de MSP que les élus locaux ne s'approprient pas en raison de son décalage par rapport aux objectifs de développement du territoire. Par ailleurs, le manque de lisibilité de l'action publique sur le territoire serait également un facteur de démobilisation des acteurs locaux et des partenaires extérieurs.

1.4 Dégager un consensus autour du projet

La création de MSP en réseau, et plus encore leur pérennité, ne peuvent être assurées que si le projet est fortement approprié et porté par les acteurs locaux, au premier rang desquels les élus du territoire, et les partenaires potentiels, services publics ou financeurs. La phase d'élaboration et de négociation du projet doit ainsi inclure tout au long de sa réalisation un important travail de sensibilisation et de mobilisation, de telle sorte que le projet soit effectivement le projet du territoire et non celui d'une seule structure. L'enjeu dépasse la simple acceptation du projet et repose sur la capacité des promoteurs du réseau de MSP à convaincre de l'intérêt du dispositif projeté, à dégager un consensus large autour du futur réseau de MSP et à susciter la participation des acteurs concernés au montage, à la mise en œuvre et au fonctionnement du réseau.

DEFINIR L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT EN RESEAU (FICHES METHODOLOGIQUES N° 2-1 A 2-6)

2.1 Constituer et manager le partenariat

La constitution d'un réseau implique une mobilisation de partenaires d'horizons différents et nécessite donc de les convaincre de l'intérêt de se réunir au sein d'un réseau. Mais cela n'est pas suffisant. En effet, plusieurs des expériences expertisées reflètent d'une part les difficultés à convaincre certaines structures de s'impliquer dans le dispositif et d'autre part la démobilité au cours du temps de certains partenaires, phénomènes liés à un manque ou à une disparition de coordination générale et de management du dispositif. Le partenariat, déjà essentiel dans une MSP isolée, prend un caractère essentiel dans le cadre d'un réseau de MSP. La fonction de management de ce partenariat apparaît ainsi comme la clé de voûte de l'ensemble du dispositif.

Un réseau de MSP n'est pas seulement le regroupement d'un panel d'acteurs très diversifiés ; il est en effet nécessaire, pour le valoriser et en dégager une valeur ajoutée, de développer les relations entre les partenaires du dispositif. Ceci implique un management de ces acteurs afin de les faire se réunir et se rencontrer, de les inciter à échanger des informations et à travailler collectivement, ce qui est encore rare aujourd'hui. En effet, la plupart des sites expertisés n'organisent pas de réunions d'échanges et de travail entre tous les partenaires ; ceci reposant notamment sur une volonté de ne pas consacrer du temps à une mission jugée inutile par les partenaires et les élus.

2.2 Mobiliser et gérer la ressource humaine

L'importance et la compétence des ressources humaines mobilisées pour l'animation et le management du dispositif constituent sans nul doute la première source de valeur ajoutée de celui-ci sur le territoire, mais aussi pour chacune des structures partenaires engagées dans le réseau. Le bon fonctionnement d'un réseau, quel qu'il soit, nécessite en effet une ressource humaine qualifiée, de qualité et expérimentée : a contrario, son absence entraînerait la disparition progressive du réseau. Nous avons en effet constaté que dans les dispositifs, où le poste d'animation par exemple, n'avait pas été renouvelé, le réseau a périclité et la MSP est devenue un simple lieu d'accueil des permanences sans valeur ajoutée supplémentaire.

Par ailleurs, cette organisation en réseau implique également un véritable travail d'équipe qui doit naître.

2.3 Rendre le dispositif accessible aux usagers

Les réseaux de MSP maillent un territoire, souvent un bassin de vie, permettant ainsi de rapprocher les services de l'utilisateur en zone rurale. Néanmoins des difficultés d'accessibilité persistent et certains publics particulièrement isolés (jeunes, femmes, personnes âgées, personnes handicapées, chômeurs...) ne sont pas touchés par le dispositif en raison de problèmes :

- d'accessibilité physique : mobilité (pas de moyens de locomotion, quasi absence des moyens de transport collectifs...) ;
- d'accessibilité psychologique : surmonter les appréhensions, vaincre les craintes pour se rendre à une permanence sociale par exemple ;
- d'accessibilité culturelle : mauvaise maîtrise de l'outil Internet, des visioconférences, ou des bornes interactives, réticence à s'informer par téléphone...
- d'accessibilité temporelle : non adaptation des horaires d'ouverture au rythme de la vie professionnelle ;
- d'accessibilité relationnelle : crainte de s'exprimer et d'être jugé par les agents du réseau de MSP

2.4 Faire connaître et promouvoir le dispositif

La création de MSP nécessite la prise en compte d'un certain délai avant qu'il intègre dans ses habitudes de vie et de consommation et qu'il s'y rende spontanément. Ainsi, même si la structure répond pleinement à ses besoins, l'utilisateur continuera, pendant un temps, à se rendre dans d'autres structures de services.

Un plan de communication important (affiches, signalétique...) contribuera donc à identifier le lieu pour tous les habitants et les habituer à ce nouveau dispositif.

Par ailleurs, une valorisation continue du réseau de MSP facilite la mobilisation et l'appui des élus et des partenaires, déjà impliqués dans le réseau mais également extérieurs.

2.5 Conduire l'évaluation du projet

L'évaluation est un outil de pilotage et de management qui doit permettre au dispositif de s'adapter aux évolutions du contexte, de s'améliorer et donc de gagner en efficacité.

L'évaluation du réseau de MSP concernera son mode de fonctionnement, son financement, les modalités d'animation... L'ensemble peut être approché selon 3 entrées :

- bénéfiques pour le territoire,
- bénéfiques pour les usagers,
- bénéfiques pour les partenaires.

2.6 Assurer la pérennité du dispositif

Les acteurs financiers et notamment les élus ainsi que les partenaires s'engageront d'autant plus dans le réseau de MSP, que celui-ci aura fait preuve d'efficacité et démontrera des retombées conséquentes. La pérennité du dispositif ne doit cependant pas être un but en soi : elle doit être conditionnée à l'efficacité du réseau de MSP, sa capacité à améliorer significativement la qualité du service rendu sur le territoire et à participer à la dynamique de développement local du pays ou de la communauté de communes.

Le travail de suivi et d'évaluation contribuera donc en grande partie à la sensibilisation de ces acteurs et favorisera une implication constante et régulière de leur part.

L'examen de nombreux sites montre qu'aucun ne s'est projeté au moins à moyen terme tant au niveau financier (pas de lisibilité financière) qu'au niveau de la mobilisation des partenaires. Ce phénomène explique d'importants problèmes de pérennisation concernant notamment le financement des postes et des autres coûts de fonctionnement.

Fiche n° 1-1 : Réaliser le diagnostic territorial des services publics et l'identification des besoins

La constitution d'un réseau de MSP exige un investissement important, tant financier qu'en temps et en ressources humaines. Mais le réseau, outre sa mission de rapprocher les services aux usagers, peut également contribuer au dynamisme de la vie locale et peut avoir des retombées importantes en matière économique et sociale.

Pour garantir l'intérêt de la création de MSP en réseau sur un territoire et permettre à celles-ci de répondre de façon adaptée aux besoins de services publics des usagers, un travail préliminaire de diagnostic est indispensable. Il doit permettre de connaître l'offre en services publics du territoire, les champs non couverts, les risques existants ou potentiels sur l'implantation des services présents, les comportements des usagers du territoire en matière d'utilisation des services et les besoins non satisfaits sur le territoire, qu'il s'agisse de ceux des particuliers ou de ceux des entreprises (exploitations agricoles, entreprises artisanales, commerces, PME...). Le diagnostic doit donc porter à la fois sur l'offre locale, mais aussi celle portée par les territoires environnants, notamment les pôles urbains voisins (préfecture, sous-préfecture...), et sur la demande, c'est-à-dire les besoins et attentes des habitants et chefs d'entreprises du territoire.

Cette réflexion doit inclure les organismes privés contribuant à rendre un service au public, même dans le secteur marchand. Ainsi, le réseau de MSP peut dépasser sa mission de service public en élargissant l'offre de services aux activités économiques et sociales, ce qui contribue à réduire le phénomène de dévitalisation de certaines zones rurales. Cette stratégie innovante devra faire l'objet d'un accord des élus locaux qui pourront s'impliquer dans la démarche de mobilisation de nouveaux partenaires privés. Deux groupes principaux d'acteurs doivent être analysés : les services aux entreprises (experts-comptables, agence d'intérim, etc.) et les associations des secteurs du service à la personne et de l'insertion.

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

Un diagnostic territorial incluant :

- le recensement de l'offre locale en matière de services publics (localisation, horaires d'ouverture, fréquentation...),
- pour chaque type de service, les lieux d'implantation à l'échelle départementale, voire régionale, ainsi que les évolutions potentielles de ces implantations,
- les pratiques des habitants (lieu et horaires d'accès aux différents services publics, besoins non satisfaits...), dans le but de mesurer les modifications qu'engendreraient sur leurs comportements une évolution de l'offre de services publics et de valider qu'elles seraient effectivement profitables au territoire ; il est ici nécessaire de prendre en compte de façon différenciée les publics isolés et/ou à mobilité réduite (femmes, jeunes, demandeurs d'emplois, personnes âgées ou handicapées...),

- les pratiques des chefs d'entreprises et d'exploitations en matière d'accès aux services, tant publics que privés,
- des éléments prospectifs sur l'évolution démographique et sur les mutations susceptibles d'influer sur le devenir du territoire (développement de la périurbanisation, évolutions du tissu agricole et économique...),
- le recensement des accès publics au TIC et les pratiques d'utilisation des habitants et chefs d'entreprises locaux.

MODALITES DE REALISATION

Le diagnostic doit appréhender plusieurs aspects :

1. Le recensement de l'existant, tant sur le territoire concerné que sur les territoires voisins. L'ensemble de l'offre de services publics doit ainsi être traité. On pourra utilement se référer aux 5 catégories de services publics définies dans le guide « Pays et services publics » de l'APFP (services publics de l'Etat, missions de service public des établissements, organismes publics et entreprises nationales placés sous la tutelle de l'Etat, services publics des collectivités territoriales et des chambres consulaires, services du secteur privé marchand, conventionnés ou non, services de prestations sociale : service public pour l'emploi, sécurité sociale...). Dans un souci de participation des MSP à la dynamisation du territoire, le champ des services étudiés doit être élargi à des services privés (marchands ou non), notamment en direction des services d'appui à l'activité économique (chambres consulaires, ADASEA, centres de ressources sectoriels, banques, experts-comptables, etc.), ainsi qu'aux services propres aux collectivités locales. L'accès aux TIC doit également être pris en compte.

Les modalités de mise en œuvre peuvent s'appuyer sur :

- Un questionnaire à l'ensemble des maires pour connaître l'existant sur leur commune. Le questionnaire doit inclure des questions sur les horaires d'ouverture. Le cas échéant, des visites de terrain peuvent être organisées, afin d'effectuer le recensement « in situ ».
 - Une cartographie, facilitant l'appropriation du projet par les élus et les partenaires potentiels et apportant ainsi un aide à la décision de création de MSP en réseau.
 - Des groupes de travail, tant géographiques (dans chaque EPCI par exemple) que thématiques, pour assurer l'émergence d'un diagnostic partagé. S'il existe, le Conseil de Développement peut être le lieu privilégié (mais pas unique) de la concertation.
2. La prise en compte spécifique des services de l'Etat : missions, présence territoriale, capacité à entrer dans un dispositif de MSP en réseau (moyens humains et budgétaires, stratégie, contexte réglementaire...). L'audit des MSP existant éventuellement sur le territoire, afin de mesurer leur apport en matière d'accès aux services publics, mais aussi de tirer de leur fonctionnement des enseignements pour la préfiguration du futur réseau de MSP. La méthodologie d'analyse des MSP peut inclure des entretiens bilatéraux avec les responsables (élus et techniciens) du dispositif et une réunion collective avec l'ensemble des partenaires. Une grille d'analyse des MSP doit être élaborée au préalable.

3. L'élargissement de l'offre de services vers des services privés ou marchands implique plusieurs conditions :

- recenser les acteurs socio-économiques dont la présence sur le territoire est susceptible de contribuer à la dynamique de développement local : appui à l'agriculture (chambre d'agriculture, ADASEA...), à l'activité artisanale et aux PME (chambre de métiers, CCI, banques, experts-comptables, conseil juridique, administration du travail...) ;
- mobiliser les partenaires privés, démontrant l'intérêt pour eux de participer au réseau : cela nécessite de sortir des logiques classiques du service public pour inclure dans la réflexion les logiques du secteur marchand. Le recours à une ingénierie externe peut ici s'avérer utile. Par ailleurs, le soutien des élus constitue également un facteur qui peut être déterminant ;
- associer les acteurs socioprofessionnels dès l'élaboration du diagnostic partagé et jusqu'aux phases de suivi et d'évaluation du dispositif ; ces derniers peuvent également, si un Pays est en cours de constitution, participer aux réflexions engagées sur la thématique des services ;
- inclure dans la négociation des conventions avec les partenaires privés leur implication sur une durée minimale, de même que leur participation aux frais de fonctionnement du dispositif ;

Il est également essentiel de favoriser la reconnaissance des partenaires privés, en les faisant participer aux réunions au même titre que les autres partenaires : implication dans la vie du réseau ;

4. L'identification des comportements et des besoins des usagers. Cet aspect revêt un caractère essentiel, car le succès du dispositif ne peut être assuré que s'il rencontre une demande effective sur le territoire : il s'agit donc d'identifier les comportements nouveaux susceptibles d'être générés par un rapprochement de l'offre de services à travers le réseau de MSP. L'identification des besoins doit être accompagnée d'une hiérarchisation de ces besoins, afin d'éviter un recensement catalogue, obstacle à une décision pertinente. La prise en compte des lieux d'offre de services publics externes au territoire s'avère indispensable pour mesurer avec pertinence les comportements des usagers (exemple : les actifs du territoire travaillant dans l'agglomération voisine peuvent avoir développé des habitudes d'utilisation des services publics de l'agglomération et ne pas ressentir le besoin d'une implantation de ces services près de leur domicile) et valider les besoins que les différentes modalités d'enquête utilisées auront pu faire émerger.

Parmi ces modalités, on peut notamment recourir aux travaux d'enquête suivants :

- Enquête globale auprès des habitants du territoire (questionnaire adressé aux foyers, enquête téléphonique...), afin de connaître les comportements des usagers en matière de services publics et leurs attentes vis-à-vis du territoire,
- Enquête auprès des services et administrations, pour connaître les demandes qui leur sont adressées depuis le territoire.

« Clés de réussite »

Prise en compte de l'environnement externe
Recensement exhaustif de l'existant
Concertation locale, pour favoriser le caractère
partagé du diagnostic
Implication des partenaires privés dès le
lancement de la démarche

OUTILS MOBILISABLES

- Travaux et réseau de l'APEM-SP¹.
- Centres de ressources régionaux ou observatoire local (fourniture de données et de planches cartographiques).
- Annuaire des services consulaires et des têtes de réseau socioéconomiques (fédérations professionnelles, ordres des différentes professions libérales...);
- Conseil de Développement (notamment s'il possède une commission sur le thème des services).
- Ingénierie externe (travaux d'expertise, d'animation et propositions pour la création de MSP en réseau); la rédaction du cahier des charges revêt ici une importance particulière et nécessite d'y consacrer un temps suffisant (élaboration, rédaction, validation par les partenaires de la démarche).

PRECONISATIONS POUR LE VOLET TERRITORIAL DES CPER

Dans le cadre de sa révision, le Contrat de Plan Etat-Région pourrait promouvoir dans le volet territorial l'allocation de moyens spécifiques pour l'ingénierie nécessaire à la réalisation de cette étape, permettant ainsi la mobilisation d'un chargé de mission dédié à l'élaboration du diagnostic, ou le recours à une ingénierie externe. Un cahier des charges type pourrait alors être élaboré et proposé au territoire.

Exemples

*Très peu de MSP ou de réseaux de MSP engagé, pour la constitution d'un tel dispositif, un véritable diagnostic préalable. Néanmoins, dans le cadre du **point public de Maurs (Cantal)** la Préfecture a mis en place initialement un groupe de travail qui se réunissait régulièrement et qui regroupait les élus et les partenaires potentiels du futur projet. Ces réunions avaient pour objectif d'évaluer les conditions à réunir afin de faciliter l'accès aux services des usagers et d'identifier ainsi les besoins.*

¹ Association nationale du réseau d'acteurs des plates-formes, espaces et maisons de services publics, Espace Services Publics, 75 rue Danielle Casanova, 93200 Saint-Denis, Tél 01 48 13 12 00.

De même, l'espace public de la vallée (Cany-Barville) et du littoral (Saint-Valéry-en-Caux) a mené deux enquêtes auprès d'un échantillon d'utilisateurs pour identifier les besoins. Le ressenti des élus y a également contribué.

Certains sites, comme dans le Pays Basque (point public de Mauléon et Tardets), sont issus de l'élaboration d'un projet de territoire, souvent à l'échelle de la Communauté de communes. Dans ce cadre, un diagnostic est élaboré et concerne en partie les services et leur accessibilité pour les usagers.

Les EEE de Dordogne (Espace Economie Emploi), outre les partenaires « classiques » du secteur de l'emploi et de la formation, ont associé les entreprises au dispositif. Ainsi, ces dernières ont été sensibilisées par la Direction de l'Economie et de l'Emploi et sont ainsi impliquées dans la démarche depuis le lancement du projet. Elles sont plus difficilement mobilisables que d'autres partenaires, mais dès lors qu'elle s'engagent, elles contribuent pleinement au dynamisme de l'EEE et se révèlent être des partenaires particulièrement actifs. Le secteur économique est donc quasiment entièrement mobilisé et les retombées pour le territoire en sont d'autant plus grandes. La démarche a commencé par l'identification de l'ensemble des acteurs économiques.

Le MSP de Neufchâteau accueille la Chambre de Métiers de manière permanente aujourd'hui. D'autres services marchands se sont par ailleurs engagés dans la MSP : c'est le cas de notaires, d'avocats...

Fiche n° 1-2 : Définir la pertinence du projet

Sur la base du diagnostic et d'une réflexion prospective, le territoire peut alors mesurer l'intérêt pour lui de développer des MSP en réseau. La pertinence du projet doit prendre en compte plusieurs dimensions : l'assise territoriale et la valeur ajoutée d'un réseau de MSP.

L'assise territoriale inclut l'appréciation du périmètre d'ensemble que doit desservir le réseau, mais aussi les aires de proximité ou de chalandise de chacune des MSP projetées. Il s'agit ainsi d'adapter la localisation des MSP au regard des comportements quotidiens des usagers, de leurs besoins et des complémentarités pouvant émerger entre les différents sites du réseau.

La valeur ajoutée du réseau de MSP trouve sa source dans le maillage territorial qu'il peut générer, mais aussi dans les phénomènes de mutualisation des moyens, des actions et des acquis qu'il rend possible. Le réseau apporte en plus un cadre favorable au développement de la polyvalence entre agents d'accueil : chacun peut ainsi posséder, en plus de compétences transversales de base, des compétences plus précises sur certains types de sujets et/ou de publics. Le traitement des demandes au sein du réseau peut ainsi s'appuyer sur ces compétences spécifiques, présentes sinon dans la MSP prise individuellement, mais au niveau du réseau.

Cette seconde étape permet ainsi de préfigurer un dispositif optimisé en fonction de la structuration du territoire, qui peut prendre la forme d'une définition locale du concept de réseau de MSP (objectifs et résultats attendus, principes de réalisation, valeur ajoutée pour le territoire...).

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

Cette deuxième étape constitue le moment de définition du projet. Il doit permettre d'arrêter le périmètre d'insertion du réseau, ses complémentarités et son articulation avec les territoires voisins (une partie de la population du territoire d'insertion peut être efficacement desservie par une MSP d'un territoire voisin), ainsi que la localisation des MSP et la densité du maillage voulu. La décision de constituer un réseau doit s'appuyer sur des arguments objectifs qui fondent la valeur ajoutée du dispositif et justifient les coûts liés à la création, puis au fonctionnement du réseau (animation, implication plus forte des services et administrations partenaires...).

A l'arrivée de cette étape, le projet doit être dimensionné dans ses aspects territoriaux et en tenant compte du degré d'intégration des MSP dans un réseau.

MODALITES DE REALISATION

L'analyse de la pertinence revêt une dimension territoriale interne (maillage) et externe (articulation avec les pôles de services extérieurs au territoire) et une dimension opérationnelle. Les choix d'implantation et les modes d'organisation des MSP en réseau doivent découler de la démonstration de la valeur ajoutée du dispositif, tant en termes territoriaux (maillage, aires de chalandise, accessibilité géographique, impact sur la dynamique des bourgs de localisation, articulation avec les zones d'emplois / de résidences du territoire...) que fonctionnels (mutualisation de moyens humains et matériels, complémentarités des services présents, apport du réseau en matière de mobilisation des partenaires...) et financiers (mobilisation de sources de financements à travers les contrats de pays, répartition des coûts de certains investissements, mobilisation de l'ensemble des EPCI du territoire...).

Sur cette base, le territoire doit élaborer une série de critères de jugement de la pertinence. Les éléments fournis par le diagnostic doivent permettre d'évaluer l'ensemble de ces critères. Les compléments nécessaires et la mise en perspective des critères peuvent résulter d'un travail concerté à l'échelle du territoire, permettant la définition d'une stratégie à la fois adaptée et partagée par tous.

La concertation doit notamment permettre la conduite d'une approche intégrant les stratégies propres des différents services et administrations, qui détermineront leur implication future dans les MSP. Seul ce travail peut déboucher sur la définition d'un dispositif dont les missions soient acceptées et reconnues par tous.

Cette analyse doit ainsi prendre en compte les facteurs d'attractivité d'une MSP pour les services et administrations que l'on souhaite mobiliser (seuil critique quant à la fréquentation, capacité à toucher de nouveaux usagers, capacité à accélérer les délais de traitement des dossiers, acceptation ou non du principe de pré-instruction dans la MSP, présence de services « produits d'appels »², etc.).

« Clés de réussite »

Recherche des complémentarités internes et
externes
Concertation : stratégie partagée

OUTILS MOBILISABLES

Mobilisation d'expériences extérieures au territoire : visites de sites, associant des élus et des techniciens, diffusion de bonnes pratiques...

Critères d'appréciation de la pertinence et d'aide à la décision :

- critères territoriaux : MSP existantes sur à proximité du territoire, aires de chalandise des bourgs, des pôles d'emplois ou des établissements d'éducation, etc.) ;

² Services publics fortement attractifs, offrant ainsi les garanties d'une fréquentation importante de la MSP. Les services « d'appel » les plus courants sont la CAF, la CNAM, La Poste... Certains services moins fréquemment utilisés par les usagers peuvent ainsi être attirés dans le dispositif par la présence de ces services « d'appel », qui leur procurent un volume de passage dans la MSP jugé suffisant pour justifier la déconcentration de leur activité.

- critères fonctionnels : besoins immobiliers (ex : bâtiment disponible : bureau de Poste ou école fermés...), matériels (équipements bureautiques et de télécommunication pouvant être mutualisés, existence et maillage d'un système de transport à la demande...) et humains (capacité des administrations à assurer des permanences, du territoire, à mobiliser des animateurs...) ;
- critères financiers : identification des sources de financements et des conditions d'éligibilité (Contrat de Plan, Fonds structurels européens, Fonds pour la Réforme de l'Etat, capacité propre des communes et EPCI ainsi que des services publics...).

Exemples

*Les **EEE de Dordogne (Espace Economie Emploi)** s'insèrent dans des territoires correspondant aux « bassins de vie » souvent équivalents au bassins d'emplois définis par l'INSEE. Chaque EEE rayonne autour d'une commune centre de taille plus ou moins importante (Périgueux, Sarlat-la-canéda, Bergerac, Nontron, Ribérac...). Ces EEE ont été créés avec une volonté de maillage pour une meilleure efficacité et une efficacité optimale des différents sites à l'échelle du Département.*

Ces EEE fonctionnent en réseau mais des rapprochements sont plus particulièrement constatés entre EEE voisins, indiquant des réseaux de proximité à l'échelle de 2 ou 3 bassins de vie, ce qui correspond aux périmètres des Pays de Dordogne.

*De même, les **Espaces Publics de la vallée (Cany-Barville) et du littoral (Saint-Valéry-en-Caux)** se situent dans une zone enclavé, située à égale distance des 3 agglomérations principales : Dieppe, Le Havre et Rouen. Ces sites répondent donc à un véritable besoin de rapprochement des services aux usagers.*

*Au regard de la provenance géographique des usagers, **le Point Public de Maurs** remplit bien sa mission de rayonnement sur l'ensemble de son périmètre d'intervention. Situé à l'intersection entre le Lot, le Cantal et l'Aveyron, trois bassins de vie principaux forment le territoire : Aurillac, Figeac et Decazeville. Le Point Public de Maurs permet de renforcer le positionnement de Maurs en tant que pôle intermédiaire structurant. Ainsi, comparativement à la répartition de la population, le point public touche aussi bien la commune de Maurs que les autres communes du territoire.*

Fiche n° 1-3 : Insérer le projet dans la stratégie de développement du territoire

Depuis plusieurs années et notamment depuis la LOADDT, de plus en plus de territoires ruraux s'engagent dans la définition de projets stratégiques de développement. Dans le cadre de la LOADDT, ces projets prennent la forme d'une Charte élaborée à l'échelle des pays et fondée sur une perspective à 10-15 ans. Les Chartes de pays doivent réglementairement inclure un projet de services du territoire. Pour favoriser la pertinence du projet de MSP en réseau et garantir sa capacité à influencer positivement sur le développement du territoire, il apparaît indispensable de vérifier la cohérence entre le projet de MSP et la stratégie de développement du territoire. Au-delà de la cohérence, la définition du projet de MSP en réseau doit lui permettre de participer pleinement à la poursuite des objectifs de développement du territoire et de devenir ainsi un outil central du projet de services défini dans la Charte ou à l'échelle du territoire de contractualisation (Communauté de Commune dans certaines régions ou départements, GAL, PNR...), mais aussi un outil dynamisant pour le territoire, que ce soit sur le plan économique (services aux entreprises), associatif, voire même culturel ou éducatif.

Le principal écueil à éviter est l'élaboration d'un projet d'implantations de MSP que les élus locaux ne s'approprient pas en raison de son décalage par rapport aux objectifs de développement du territoire. Par ailleurs, le manque de lisibilité de l'action publique sur le territoire serait également un facteur de démobilisation des acteurs locaux et des partenaires extérieurs.

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

L'objectif de cette étape est de valider la cohérence du projet de MSP par rapport à l'ensemble de l'activité du territoire. En effet, il s'agit pour le projet de MSP en réseau de contribuer à l'atteinte des objectifs de développement du territoire et à éviter les risques de « placage artificiel », voire de redondance avec d'autres actions conduites par le Pays ou les EPCI le constituant.

Le produit de cette étape peut prendre des formes diverses : l'inscription du réseau de MSP dans le volet service de la Charte de Pays ou le projet de territoire ou, si la Charte est antérieure, la démonstration dans le projet de création du réseau de MSP de sa contribution effective aux objectifs du projet stratégique du territoire et de sa complémentarité avec les autres dispositifs prévus dans la Charte.

MODALITES DE REALISATION

L'insertion du projet de réseau de MSP dans la stratégie de développement du territoire peut emprunter deux voies différentes, selon l'état d'avancement de travaux d'élaboration du projet de développement du territoire :

- Le réseau de MSP est défini comme un moyen pertinent de satisfaire aux orientations stratégiques du territoire en matière de services publics et de

contribuer à la dynamique locale de développement : l'articulation du projet avec la stratégie locale découle alors naturellement de la démarche de construction du projet de développement ;

- Le projet de réseau de MSP est antérieur à la définition des objectifs stratégiques du territoire : le territoire doit alors l'inclure dans sa réflexion prospective comme un élément existant et dont l'impact futur sur le territoire est à intégrer dans les scénarios de développement élaborés en préparation de la Charte. Le projet de MSP en réseau peut si nécessaire évoluer en fonction des orientations du projet de territoire, sa pertinence territoriale pouvant notamment être modifiée par les choix stratégiques effectués par le territoire en matière de développement économique (nouvelles zones d'activités..), d'habitat, d'aménagement des bourgs...

Les territoires peuvent s'appuyer sur la volonté de l'Etat de mobiliser les préfets et les sous-préfets pour initier la concertation entre les services publics à leur niveau. Dans cet esprit, les locaux des sous-préfectures pourraient être insérés dans le dispositif comme base potentielle de la tête de réseau, valorisant ainsi leur reconnaissance par le grand public et permettant d'articuler la stratégie du territoire en matière de services publics avec celle de l'Etat et des organismes de services publics.

La recherche d'une articulation maximale entre le projet de réseau de MSP, le projet de développement du territoire et les stratégies des différents acteurs doit également s'appuyer sur une prise en compte des initiatives menées par La Poste, dont le Président a traduit récemment la volonté de penser l'organisation du réseau rural autour de réponses innovantes, incluant l'ensemble des services publics et valorisant au mieux le service postal, souvent ressenti comme essentiel par les élus et les habitants des territoires ruraux. Les activités postales, à travers les directions départementales de la Poste, les agences et bureaux locaux ou des formes alternatives de fonctionnement (convention avec des commerçants...) peuvent constituer un des pivots possibles d'un réseau de MSP.

« Clés de réussite »

A ce stade, le projet doit conserver la souplesse nécessaire à une articulation optimale avec les choix de développement effectués par le territoire. La concertation entre acteurs locaux, qui peut utilement s'appuyer sur le Conseil de Développement, constitue un élément essentiel pour la réussite future du projet.

OUTILS MOBILISABLES

- Volet services de la Charte de développement ou du projet de territoire ;
- Conseil de Développement (s'il existe) ou groupes de travail constitués dans le cadre de l'élaboration du projet de territoire ;

- Moyens d'ingénierie mobilisés par le territoire pour l'élaboration de son projet de territoire (chargé de mission ou bureau d'études) et produits de cette ingénierie ;
- Résultats des démarches et expérimentations conduites par les représentants de l'Etat ou certaines grandes entreprises de service public, notamment La Poste.

Exemples

Les créations des centres multiservices de Tardets et de Mauléon (Pays Basque) sont issues du projet de territoire de la Communauté de Communes de Soule Xiberoa suite au constat de la très forte baisse démographique. Ce projet de territoire a pour ambition de maintenir la population en créant 600 emplois en 10 ans, cela passant aussi par le maintien des services. Par ailleurs, ces sites sont également intégrés à la réflexion des PCD et dans une moindre mesure à celle du Pays du Pays Basque.

De même, la MSP de Neufchâteau mène actuellement une réflexion pour élaborer un projet dans le cadre du Pays de l'Ouest Vosgien. Pour cela, elle envisage de créer un partenariat avec les sites de Mirecourt et de Vittel. Ce projet s'inscrirait dans l'axe « favoriser l'accès aux services pour tous » de la charte de développement.

Fiche n° 1-4 : Dégager un consensus autour du projet

La création de MSP en réseau, et plus encore leur pérennité, ne peuvent être assurées que si le projet est fortement approprié et porté par les acteurs locaux, au premier rang desquels les élus du territoire, et les partenaires potentiels, services publics ou financeurs. La phase d'élaboration et de négociation du projet doit ainsi inclure tout au long de sa réalisation un important travail de sensibilisation et de mobilisation, de telle sorte que le projet soit effectivement le projet du territoire et non celui d'une seule structure. L'enjeu dépasse la simple acceptation du projet et repose sur la capacité des promoteurs du réseau de MSP à convaincre de l'intérêt du dispositif projeté, à dégager un consensus large autour du futur réseau de MSP et à susciter la participation des acteurs concernés au montage, à la mise en œuvre et au fonctionnement du réseau.

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

Dégager autour du projet un consensus réunissant les élus locaux, les acteurs socio-économiques et le tissu associatif du territoire, les services publics et administrations et les financeurs potentiels est essentiel afin d'assurer la mobilisation de tous pour la mise en œuvre du projet tant du point de vue de l'investissement que du fonctionnement du système. L'implication des élus reste primordiale pour assurer la pérennité du dispositif. Mais celle-ci ne va souvent pas sans difficultés : en effet les élus des communes les moins peuplées voient dans les choix de localisation un risque grandissant de marginalisation de leur commune au profit du bourg principal, alors même que la création d'une MSP rapproche un grand nombre de services publics. La nostalgie du temps où les principaux services publics, notamment la Poste, étaient présents dans les petites communes reste prégnante. Par ailleurs, le maintien ou l'installation d'un service dans une commune constitue dans bien des cas un enjeu électoral fort pour des élus municipaux.

MODALITES DE REALISATION

Deux types d'action doivent être associés pour favoriser l'implication des acteurs autour du projet et à les convaincre de son intérêt :

1. une action de communication / sensibilisation, destinée à assurer la sensibilisation quant à l'intérêt du projet de MSP en réseau pour le territoire, mais aussi pour les services et administrations susceptibles de s'y engager. Les modalités concrètes de mise en œuvre de la communication peuvent s'appuyer sur les supports et lieux d'information existants sur le territoire (support papier, Conseil de Développement, réunions d'informations dans les communes, entretiens avec les représentants des milieux socioéconomiques et associatifs et les responsables des services publics et des administrations...)

2. la communication seule ne peut suffire à générer une dynamique porteuse autour du projet. L'appropriation par les acteurs sera d'autant plus forte que ceux-ci

seront associés étroitement aux travaux de définition du projet. La préfiguration du réseau de MSP doit donc donner lieu à la conduite d'une démarche participative de concertation et de co-construction du dispositif et ce dès la phase de diagnostic. S'il s'avère souvent coûteux en temps et rend l'avancement du projet dépendant de la négociation entre les partenaires, seul ce choix peut assurer le caractère partagé et fédérateur du projet, garant de sa bonne mise en œuvre et de sa pérennité. La concertation peut se heurter à des difficultés de rapprochement des stratégies propres à chacun, voire même de « culture » et de « langage », ce qui nécessite d'y consacrer du temps et des moyens conséquents.

D'une manière générale, la phase amont de préparation du projet ne doit pas être sacrifiée au profit de préoccupations de réalisation rapide, souvent souhaité par les élus. Bien au contraire, la phase de préfiguration du réseau de MSP joue un rôle déterminant dans l'élaboration d'un consensus autour du projet et dans sa réussite et doit permettre de « déminer » ex-ante le plus grand nombre possible de difficultés susceptibles d'entraver par la suite la bonne réalisation du projet et de générer par là même des coûts supplémentaires et des retards dans la mise en œuvre.

« Clés de réussite »

Participation de l'ensemble des acteurs dès la phase de préfiguration du projet
Volonté politique des élus, garante de la pérennité du dispositif créé

OUTILS MOBILISABLES

- Supports de communication existants sur le territoire (lettre du pays, presse locale...).
- Expériences extérieures au territoire : ces expériences peuvent être repérées sur les différentes bases de données de capitalisation existantes : CRIT-Développement Rural, site resealeader (PIC LEADER)...

Exemples

*Dans le cadre de la création des **EEE (Espace Economie Emploi de Dordogne)** ; la Direction de l'Economie et de l'Emploi du Conseil Général a sensibilisé les Conseillers Généraux de Dordogne, les différentes municipalités, les intercommunalités et entreprises pouvant prendre part à l'opération. Cela a donné lieu à la création de chaque site et l'implication initiale des partenaires au projet a largement favorisé leur mise en place rapide.*

*De même, le **Point Public de Maurs** a donné lieu à la mise en place d'un groupe de travail, à l'initiative de la Préfecture. Celui-ci a réuni aussi bien la Communauté de commune du Pays de Maurs que les autres partenaires du projet afin d'initier un travail collectif et leur implication dès la construction du projet.*

Fiche n°2-1 Constituer et manager le partenariat

La constitution d'un réseau implique une mobilisation de partenaires d'horizons différents et nécessite donc de les convaincre de l'intérêt de se réunir au sein d'un réseau. Mais cela n'est pas suffisant. En effet, plusieurs des expériences expertisées reflètent d'une part les difficultés à convaincre certaines structures de s'impliquer dans le dispositif et d'autre part la démobilitation au cours du temps de certains partenaires, phénomènes liés à un manque ou à une disparition de coordination générale et de management du dispositif. Le partenariat, déjà essentiel dans une MSP isolée, prend un caractère essentiel dans le cadre d'un réseau de MSP. La fonction de management de ce partenariat apparaît ainsi comme la clé de voûte de l'ensemble du dispositif.

Un réseau de MSP n'est pas seulement le regroupement d'un panel d'acteurs très diversifiés ; il est en effet nécessaire, pour le valoriser et en dégager une valeur ajoutée, de développer les relations entre les partenaires du dispositif. Ceci implique un management de ces acteurs afin de les faire se réunir et se rencontrer, de les inciter à échanger des informations et à travailler collectivement, ce qui est encore rare aujourd'hui. En effet, la plupart des sites expertisés n'organisent pas de réunions d'échanges et de travail entre tous les partenaires ; ceci reposant notamment sur une volonté de ne pas consacrer du temps à une mission jugée inutile par les partenaires et les élus.

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

Le fonctionnement du réseau de MSP nécessite la mise en place d'une fonction de management et d'animation du partenariat pour que le réseau ait une réalité et joue pleinement son rôle. Même si chaque site du réseau peut fonctionner indépendamment, l'animation du réseau est nécessaire afin de coordonner l'action de tous les sites, d'organiser les échanges entre les partenaires, de gérer les mutualisations éventuelles de matériels, de ressources humaines... Cette activité apporte la plus importante valeur ajoutée au réseau puisqu'elle lui permet de fonctionner et de bénéficier des retombées du dispositif.

En plus de réunir en un même lieu un panel de services différents, la MSP doit améliorer les services pour l'usager et être un lieu fort de partenariat. Ainsi, elle doit permettre :

- aux différents partenaires de se connaître et d'échanger de manière informelle,
- de créer une interactivité entre les sites et les partenaires, permettant de sortir d'une logique de structures (décloisonnement des services) pour avoir une véritable approche « usager »,
- de développer des moments de rencontre formalisés entre les partenaires aussi bien pour des échanges d'information, la confrontation des expériences et des difficultés rencontrées que sur des dossiers précis ou des thématiques transversales.

MODALITES DE REALISATION

1. La mobilisation initiale des partenaires est essentielle pour le bon fonctionnement des MSP en réseau. Ainsi, il est nécessaire de :

- associer les partenaires dès la création du réseau de MSP, les impliquer dans la réalisation du diagnostic partagé, dans la conception et le fonctionnement du projet, le cas échéant les faire participer au groupe de travail Pays autour de la thématique des services...
- s'accorder avec chaque structure pour qu'elle désigne un interlocuteur ou un agent assurant les permanences, qui soit toujours le même ;
- s'assurer que les structures partenaires, outre de nommer un interlocuteur et/ou de mettre à disposition un agent, sont prêtes à leur accorder du temps pour qu'ils participent à la vie du réseau (convention ?) ;
- s'assurer que les partenaires effectuent des permanences dans la MSP et ses antennes éventuelles de manière suffisamment régulière pour qu'ils aient le temps de connaître les autres partenaires et de participer aux réunions de travail ;
- négocier avec chaque partenaire dans le cadre de la réalisation des conventions, une garantie de la qualité du service rendu à l'utilisateur ;

2. Le développement du partenariat et des échanges ne pourra se faire qu'avec une capacité en ressources humaines suffisante et compétente ainsi qu'une organisation de l'espace propice aux échanges. Ainsi, il sera conseillé de :

- recruter un animateur ou manager du dispositif chargé non pas de la gestion mais de l'animation du réseau et des relations entre les différents sites et avec les partenaires. La totalité de son temps devrait idéalement y être consacrée. La gestion quotidienne et administrative de la MSP sera confiée à d'autres agents ; la création du poste de manager et son occupation par un professionnel aux compétences éprouvées peut se heurter à des difficultés de financement, son recrutement ne devant pas se faire au détriment du fonctionnement des différentes MSP du réseau. Le réseau apporte cependant la taille critique suffisante pour justifier ce poste et partager son coût. Des solutions existent pour pallier cette difficulté : temps partiel, concours financier des partenaires, publics comme privés, à qui le manager est en situation de rendre un service efficace de par son contact avec les clients (remontée d'informations, amélioration permanente du dispositif...). Le champ de recrutement du manager inclut les techniciens des collectivités porteuses, mais aussi les différents partenaires du réseau, au premier rang desquels l'Etat, notamment si le dispositif mis en place s'appuie sur la sous-préfecture comme tête du réseau.
- organiser avec les partenaires un planning de réunions avec des objectifs concrets : réunions de travail autour de thèmes transversaux, autour de projets spécifiques, partages d'expériences, confrontation des difficultés rencontrées...
- différencier les différents niveaux de réunion : réunions rassemblant tous les partenaires pour faire le bilan sur le fonctionnement du réseau et réunions

rassemblant certains partenaires sur des thèmes transversaux. Cibler les réunions est essentiel pour ne pas démobiliser les partenaires par des réunions qui ne seraient pas pertinentes et sans objectif bien défini ;

- mettre à la disposition des partenaires des lieux de réunion bien identifiés ;

« Clés de réussite »

Ressources humaines
Mobilisation initiale des partenaires
Convention de partenariat précise et détaillée
Organisation et aménagement de l'espace au sein des MSP
Utilisation des TIC

OUTILS MOBILISABLES

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) contribueront largement au développement et à la vie du partenariat. Le mail (liste de diffusion par exemple) peut être un des premiers outils utilisés et permettra ainsi d'informer régulièrement les partenaires et d'entretenir les relations dans le réseau. D'autres outils pourront être utilisés, tels que :

- la visioconférence pour développer les relations entre les partenaires et entre les différentes MSP du réseau ;
- l'intranet pour favoriser l'échange et le partage de certaines informations au sein du dispositif entre les partenaires (sous réserve des clauses de confidentialité...) mais également entre chaque partenaire et la structure qu'il représente afin que chacun puisse disposer de ses documents de travail et de ses dossiers ;
- l'extranet pour développer les échanges entre les MSP du réseau ;
- les informations de l'APEM-SP ou de l'Association France Qualité Publique (réseaux d'observatoires territoriaux de la qualité des services publics et services d'intérêt général) ;
- espace bien identifié dédié aux temps d'échanges.

Exemples

Dans le cadre de la création de l'EREF (Espace Rural Emploi Formation) de Saint-André-les-Alpes, un groupe de travail interinstitutionnel « DEFI Asse-Vaire-Verdon » a vu le jour. Il a permis aux partenaires de se rencontrer régulièrement, d'échanger et de partager des expériences, de monter des projets communs. L'animation était alors assurée par un agent du Conseil général (DISSS) et par une personne mise à disposition par la Mission Locale.

Les Espaces Publics de la Vallée (Cany-Barville) et du littoral (Saint-Valéry-en-Caux) ont créé un poste de manager missionné pour développer le partenariat entre les deux sites, et dans le réseau de Seine Maritime, de gérer l'équipe opérationnelle : animateurs, agents d'accueil...). L'ensemble de l'équipe opérationnelle a été formé par les partenaires via une visite de chacune des structures. Chaque agent du site doit être capable de remplacer l'autre dans les fonctions dites « de base » : polyvalence des postes.

Fiche n°2-2 Mobiliser et gérer la ressource humaine

L'importance et la compétence des ressources humaines mobilisées pour l'animation et le management du dispositif constituent sans nul doute la première source de valeur ajoutée de celui-ci sur le territoire, mais aussi pour chacune des structures partenaires engagées dans le réseau. Le bon fonctionnement d'un réseau, quel qu'il soit, nécessite en effet une ressource humaine qualifiée, de qualité et expérimentée : a contrario, son absence entraînerait la disparition progressive du réseau. Nous avons en effet constaté que dans les dispositifs, où le poste d'animation par exemple, n'avait pas été renouvelé, le réseau a périclité et la MSP est devenue un simple lieu d'accueil des permanences sans valeur ajoutée supplémentaire.

Par ailleurs, cette organisation en réseau implique également un véritable travail d'équipe qui doit naître.

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

La mobilisation de ressources humaines au sein du réseau doit permettre de faire vivre le partenariat, d'organiser les relations entre les différentes MSP du réseau, et d'accueillir les usagers au sein de la structure.

En outre, la gestion des ressources humaines doit poursuivre 3 objectifs qui soient profitables aussi bien aux agents permanents du réseau qu'à ceux des structures partenaires :

- i. créer une culture commune entre les partenaires, afin de développer une vision transversale en matière de service public et de renforcer la capacité de chaque membre du partenariat à connaître les missions et les pratiques des autres organismes présents et à être en capacité d'informer les usagers sur l'ensemble des services. présents dans la MSP. Cette poursuite d'une culture commune apparaît d'autant plus importante que le réseau associe des partenaires d'horizons variés : administrations, entreprises publiques, privés, associations...
- ii. dans le même esprit et pour passer d'une logique « service » à une logique transversale « usager », homogénéiser l'approche des usagers par les différents partenaires : modalités d'accueil, délais de réponse, orientation vers le bon interlocuteur...
- iii. faire des MSP un lieu de formation pour les partenaires, dans un souci de qualification de l'ensemble du réseau et de chacun des partenaires présents et de développement de la polyvalence.

Chaque agent du réseau doit avoir une mission bien définie et les rôles sont donc répartis dans l'équipe opérationnelle : agent d'accueil, animateur, manager....

MODALITES DE REALISATION

1. La définition des postes

- définir des profils de poste pour chaque agent recruté et différencier les missions de gestion administrative et du fonctionnement quotidien de celles d'animation et de coordination du réseau (poste d'agent d'accueil et d'animation) ;
- créer une fonction de manager : le manager coordonne l'ensemble de l'équipe et assure le lien entre le Président et l'équipe opérationnelle. La personne recrutée devra posséder une expérience confirmée en gestion d'équipe et en coordination ;
- former l'agent d'accueil pour qu'il devienne véritablement polyvalent et puisse ainsi apporter une première réponse à toutes les demandes. Il représente le premier interlocuteur pour les usagers de la MSP et les met en confiance. Il est donc essentiel de recruter une personne souriante et compétente pouvant faire face à toutes sortes de situations ;

De manière générale, l'enjeu de professionnalisation auquel sont confrontées les MSP, ainsi que le rôle déterminant des ressources humaines dans la réussite d'un projet de MSP en réseau doit conduire à allouer des moyens significatifs pour recruter des personnes bénéficiant de compétences et d'expérience suffisantes. Ainsi, le recours systématique aux contrats aidés n'apparaît pas comme systématiquement pertinent.

2. Le management de la ressource humaine

- les agents d'accueil des différents sites du réseau devront être régulièrement en contact afin d'échanger sur les difficultés rencontrées, sur leur méthode de travail... Ceci pourra se traduire par des réunions régulières et/ou par l'utilisation de la visioconférence ;
- le manager devra également être à l'écoute, soutenir toute l'équipe et notamment les agents d'accueil. Ces derniers sont en effet les premiers interlocuteurs du public et sont souvent confrontés aux importantes difficultés sociales des usagers. Ils ont donc besoin d'être écoutés, ce à quoi contribuera également l'échange entre les agents d'accueil ;
- le manager organisera régulièrement des réunions d'équipe pour assurer un fonctionnement optimal à la MSP et à son réseau ;

Au-delà de ces modalités, le management des ressources humaines du réseau de MSP doit adopter des méthodes favorisant la gestion des carrières des différents agents : le passage dans une MSP, comme manager, animateur ou agent d'accueil doit pouvoir être valorisé, tant à titre individuel que par l'organisme d'appartenance de l'agent concerné. La mobilité des agents au sein du réseau, ou à l'extérieur, doit leur permettre de disposer de perspectives d'évolution à court comme à moyen terme. Ainsi, le recrutement du manager peut se faire au sein des agents assurant déjà le fonctionnement des MSP du territoire.

« Clés de réussite »

Différenciation des missions : accueil,
animation, management
Création d'une fonction de management
Réunions d'équipe régulières

OUTILS MOBILISABLES

- la visioconférence et l'extranet pour les échanges entre les équipes du réseau de MSP ;
- espace dédié aux rencontres et échanges dans une ou plusieurs MSP du réseau : L'aménagement de ce lieu devra favoriser la convivialité et l'esprit de coopération ;

Exemples

Au sein des espaces publics de la Vallée (Cany-Barville) et du littoral (Saint-Valéry-en-Caux), plusieurs postes différents ont été créés : agent d'accueil ou accompagnateur conseil, responsable emploi-formation ou TIC, manager

Le manager recruté organise des réunions hebdomadaires avec les quatre collaborateurs et le responsable. Ces réunions ont pour objectif de diffuser l'information entre les deux sites, de répartir la documentation remise par les partenaires et d'échanger sur les éventuelles difficultés rencontrées.

De même dans le Point Info 14 de Vassy (Calvados), les missions de l'agent d'accueil et de l'animatrice sont bien différenciées : accueil, secrétariat et organisation des espaces de documentation d'une part et prise en charge personnalisée des usagers, montage et développement des partenariats et animation du site d'autre part.

PRECONISATIONS POUR LA REVISION DES CPER

Inscrire dans le cadre de la révision des Contrats de Plan Etat-Région la possibilité pour les territoires de projets de bénéficier de façon pluriannuelle de fonds pour le financement des postes nécessaires à la vie et à l'animation du réseau de MSP. Les contrats de pays peuvent constituer le socle de la diffusion de ces fonds : les frais de fonctionnement des MSP pourraient ainsi être introduits dans le volet territorial des Contrats de Plan.

Fiche n°2-3 Rendre le dispositif accessible aux usagers

Les réseaux de MSP maillent un territoire, souvent un bassin de vie, permettant ainsi de rapprocher les services de l'utilisateur en zone rurale. Néanmoins des difficultés d'accessibilité persistent et certains publics particulièrement isolés (jeunes, femmes, personnes âgées, personnes handicapées, chômeurs...) ne sont pas touchés par le dispositif en raison de problèmes :

- d'accessibilité physique : mobilité (pas de moyens de locomotion, quasi absence des moyens de transport collectifs...) ;
- d'accessibilité psychologique : surmonter les appréhensions, vaincre les craintes pour se rendre à une permanence sociale par exemple ;
- d'accessibilité culturelle : mauvaise maîtrise de l'outil Internet, des visioconférences, ou des bornes interactives, réticence à s'informer par téléphone...
- d'accessibilité temporelle : non adaptation des horaires d'ouverture au rythme de la vie professionnelle ;
- d'accessibilité relationnelle : crainte de s'exprimer et d'être jugé par les agents du réseau de MSP

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

Le réseau de MSP, ayant notamment pour objectif de rapprocher les services de l'utilisateur, doit enclencher une réflexion sur les modalités concrètes à mettre en œuvre pour favoriser l'accès pour tous aux MSP : modalités de transport, de sensibilisation aux TIC, accueil de confiance pour l'utilisateur...

MODALITES DE REALISATION

1. Faciliter l'accès physique

- étudier les possibilités de transport à la demande présents sur le territoire ou en cours de mise en place ; le manager ou l'animateur peut éventuellement, relayer au sein des instances du pays ou de la communauté de communes le besoin de transport pour accéder plus facilement aux services. Plusieurs solutions pourront être ainsi examinées, envisagées et expérimentées ;
- développer l'utilisation de la visioconférence pour réduire les distances physiques. Ceci nécessitera un appui important aux usagers pour les sensibiliser à ces nouvelles technologies et les aider à dépasser leurs réticences éventuelles,

Mais le problème d'accessibilité aux services ne se restreint pas seulement au handicap de mobilité physique ;

2. Faciliter l'accès psychologique et relationnel

- recruter une personne compétente, motivée et agréable pour le poste d'agent d'accueil. Cette fonction est en effet essentielle, puisqu'elle est le premier interlocuteur de l'usager, parfois réticent à venir voir certains services, sociaux par exemple ; elle doit le mettre en confiance et lui assurer un certain anonymat.
- offrir un panel très large de services afin que la MSP soit un lieu neutre aux yeux des usagers et que ces derniers ne se sentent pas « jugés » lorsqu'ils se rendent à certaines permanences sociales (difficultés à montrer que l'on va à l'ANPE ou aux Alcooliques Anonymes par exemple).

3. Faciliter l'accès temporel

- tenter d'offrir des horaires d'ouverture adaptés aux rythmes de la vie des habitants du territoire : prise en compte des horaires de travail, des écoles et des commerces, des jours de marché, etc.
- développer les outils TIC: mise en place de visioguichets, de bornes interactives...
- assurer un planning de permanences cohérent : à titre d'exemple, une structure assurant des permanences par demi-journée devrait alterner matin et après-midi pour toucher un public plus large.
- éventuellement, mobiliser et former les secrétaires de mairie pour des missions simples d'orientation : information sur les horaires et l'offre des MSP, distribution de formulaires administratifs, capacité à consulter le site service-public.fr pour préparer des démarches.

« Clés de réussite »

Agents d'accueil compétents
Généralisation des TIC
Prise en compte des phénomènes de
temporalités
Mobilisation de relais sur le territoire

OUTILS MOBILISABLES

- TIC : visioguichets, bornes interactives, visioconférence...

Exemples

Pour répondre au problème d'accessibilité, l'IFAD a mis en place un [Info bus à Ganges-Le Vigan \(Hérault et Gard\)](#). Ce dernier intervient sur 20 communes de l'Hérault et du Gard et dessert une zone très enclavée qui concentre des personnes fortement isolées : Rmistes, chômeurs de longue durée, femmes...

La [MSP de Neufchâteau](#) a également mis l'accent sur l'importance du rôle de l'accueil. L'agent d'accueil est en effet chargé de mettre en confiance l'utilisateur, quelque soit la permanence qu'il sollicite pour aller au-delà des freins psychologiques et relationnels que pourrait rencontrer ce dernier.

Les [Point Multiservices de Mauléon et Tardets \(Pays Basque\)](#) ont mis en place des Points d'Accès Permanents à Internet (PAPI) qui offrent un local équipé ouvert 24 heures/24, 7 jours/7 aux usagers pour la somme de 15 euros par an. Ces derniers peuvent également bénéficier d'une formation à l'utilisation d'Internet.

Le [point Info 14 de Vassy \(Calvados\)](#) tente de développer les permanences par visioconférences. Mais l'équipement de toutes les structures ne s'est pas accompagné d'une sensibilisation des partenaires qui sont encore réticents avec ce nouvel outil.

L'[EREF de Saint-André-les-Alpes](#) a mis en place des formations à distance à partir de la visioconférence.

Fiche n°2-4 Assurer le développement du dispositif

La création de MSP nécessite la prise en compte d'un certain délai avant qu'il intègre dans ses habitudes de vie et de consommation et qu'il s'y rende spontanément. Ainsi, même si la structure répond pleinement à ses besoins, l'utilisateur continuera, pendant un temps, à se rendre dans d'autres structures de services.

Un plan de communication important (affiches, signalétique...) contribuera donc à identifier le lieu pour tous les habitants et les habituer à ce nouveau dispositif.

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

La création d'une MSP doit se poursuivre par la mise en place d'une véritable stratégie de gestion du produit « MSP en réseau », élément participant à la réussite et au bon fonctionnement de la MSP. Ainsi, les agents du réseau doivent mener une véritable démarche marketing en assurant la publicité du dispositif, en faisant la promotion et en le valorisant aux yeux :

- des usagers, particuliers comme professionnels pour leur faire connaître le dispositif, les services offerts, son fonctionnement en réseau ;
- des élus et des partenaires du réseau mais également extérieurs pour leur démontrer régulièrement la valeur ajoutée du réseau de MSP et ses retombées afin qu'ils restent mobilisés ;

Le réseau de MSP doit être promu comme un élément de dynamisation du territoire, participant très directement au renforcement de son attractivité économique comme résidentielle. Outil de développement externe pour le pays ou la communauté de communes, le réseau de MSP a vocation à provoquer des évolutions sur le territoire : localisation de l'immobilier d'entreprises, multi-polarisation des fonctions entre les bourgs... Pour ce faire, le réseau doit acquérir une capacité semblable à une fonction de « recherche-développement » : recherche de services nouveaux, expérimentation, amélioration permanente de l'existant, recherche active de nouveaux clients...

MODALITES DE REALISATION

Les agents du réseau devront ainsi définir ensemble un plan de communication interne mais également externe.

1. Communication interne

- mettre en place un intranet pour favoriser les échanges entre partenaires ;
- instaurer des réunions régulières réunissant les partenaires autour de thématiques transversales ou de projets (Cf. fiche 2-1) ;

2. Communication externe

- mettre en place une signalétique homogène, éventuellement intégrée à celle du Pays. Cette démarche favorisera une identification de la MSP par les usagers, en tant que lieu de services. La signalétique pourra être directionnelle mais devra également concerner l'identification de l'entrée de la MSP, des panneaux d'affichage présentant les services offerts et les horaires...
- utiliser la presse locale et le cas échéant, le journal des communautés de commune ou du Pays, comme moyen de diffusion de l'information du réseau de MSP ;
- diffuser dans les boîtes aux lettres ou par mail une plaquette de présentation du réseau (services, horaires, plan...) mais aussi mairies, aux commerces, aux lycées, aux administrations partenaires...
- mobiliser commerçants, secrétaires de mairie et/ou éventuellement des associations locales dans toutes les communes pour la mise en place d'un réseau de personnes relais offrant des informations de base aux usagers ;
- présenter aux élus, une fois par an, lors des conseils municipaux ou à minima à l'occasion de(s) conseil(s) communautaire(s), le bilan d'activité pour les informer des activités et actions du réseau, de la vie du partenariat, de la fréquentation, des retombées pour le territoire... Cette démarche contribue à les associer au suivi du dispositif et à leur faire prendre conscience de la valeur ajoutée du réseau afin qu'il y apportent de manière continue leur soutien ;

« Clés de réussite »

Signalétique homogène et identifiée par les habitants
 Moments d'échanges entre les partenaires
 Diffusion régulière d'informations sur le réseau vers les élus

OUTILS MOBILISABLES

- intranet
- éventuellement charte graphique du pays ou de la communauté de communes
- lieux propices aux échanges dans les différents sites du dispositif
- personnes en contact fréquent avec les habitants pour participer à la diffusion d'informations : secrétaires de mairie, commerçants...

Exemples

Les [Points multiservices de Mauléon et Tardets](#) (Pays Basque) ont utilisé la charte graphique de la Communauté de Communes pour la signalétique et les panneaux de localisation des deux sites. Ce choix de communication contribue largement à une meilleure identification du lieu par l'utilisateur. De même, le journal de la Communauté de communes a été utilisé comme moyen de diffusion d'informations, notamment concernant l'ouverture du second point multiservices à Tardets.

La [MSP de Neufchâteau](#) a, outre une signalétique propre, édité une plaquette de présentation de la MSP et des services offerts qu'elle a transmis, par mail ou courrier, à toutes les communes, aux pharmacies, aux lycées, aux partenaires...

L'[EREF de Saint-André-les-Alpes](#) a préféré mettre en place un réseau de relais d'informations. Pour cela, il a mobilisé les secrétaires de mairies, les commerçants et éventuellement les associations locales pour diffuser la plaquette de présentation de l'EREF, des services offerts et du planning des permanences.

Fiche n°2-5 Conduire l'évaluation du projet

L'évaluation est un outil de pilotage et de management qui doit permettre au dispositif de s'adapter aux évolutions du contexte, de s'améliorer et donc de gagner en efficacité.

L'évaluation du réseau de MSP concernera son mode de fonctionnement, son financement, les modalités d'animation... L'ensemble peut être approché selon 3 entrées :

- bénéfiques pour le territoire,
- bénéfiques pour les usagers,
- bénéfiques pour les partenaires.

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

L'évaluation du dispositif permettra de mettre en place et de faire fonctionner un système de suivi et d'évaluation régulière du réseau de MSP. Ce système devra être mis en place dès la création du réseau, être alimenté et complété par un agent bien défini et sera harmonisé dans l'ensemble des sites du réseau.

MODALITES DE REALISATION

Le suivi et l'évaluation devront être menés de manière partenariale et concertée et donneront lieu à :

1. la définition d'outils de suivi et d'évaluation

- mettre en place des outils de suivi harmonisés entre les sites (tableaux de bord, indicateurs...) renseignés régulièrement et de façon homogène par un agent du réseau missionné notamment sur cette fonction ;
- créer des outils de mesure de la satisfaction (enquêtes de satisfaction, bases de données, suivi homogène des usagers...) ;

Les outils mis en place dans le cadre de cette démarche devront être les mêmes pour l'ensemble du réseau. La création des outils pourra être l'objet de réunions de l'équipe opérationnelle.

2. une démarche partagée

- organiser des réunions ou comités de pilotage avec les partenaires pour établir le bilan annuel moral (fonctionnement, pratiques, vie du partenariat) et financier ;
- réaliser une évaluation a minima tous les 3 ans. Celle-ci devra prendre en compte tous les aspects (satisfaction, fréquentation, qualité de l'animation,

degré d'implication des partenaires...) et débouchera sur des préconisations pour améliorer le dispositif. Ce travail se basera sur les divers travaux de suivi et de bilans d'activités réalisés pendant ces 3 années.

« Clés de réussite »

Choix d'un agent du réseau pour assurer le suivi
 Harmonisation des outils d'évaluation dans les différents sites du réseau
 Démarche partagée pour impliquer tous les acteurs et les sensibiliser au dispositif d'évaluation

OUTILS MOBILISABLES

- pour le suivi : tableaux de bord, indicateurs, enquêtes de satisfaction, bilans annuels d'activité, suivi des usagers...
- pour l'évaluation : la mobilisation d'un prestataire extérieure permettrait de réaliser ce travail de manière neutre et en prenant du recul.

Exemples

Aucun site n'a engagé un dispositif de suivi-évaluation d'une MSP ou de son réseau. Ils se sont pour la plupart limités à un suivi quotidien des usagers (provenance, nature du service...) pour étudier la fréquentation du site et les partenaires les plus sollicités. La Majorité des sites réalisent donc un bilan d'activités annuel : c'est le cas de la MSP de Neufchâteau par exemple.

Les EEE de Dordogne (Espace Economie Emploi) élaborent par ailleurs chaque année un état des lieux, alimentant le bilan d'activités. Ce travail permet de faire évoluer le dispositif en fonction de la conjoncture économique et d'offrir ou d'étendre l'offre de service.

Fiche n°2-6 Assurer la pérennité du dispositif

Les acteurs financiers et notamment les élus ainsi que les partenaires s'engageront d'autant plus dans le réseau de MSP, que celui-ci aura fait preuve d'efficacité et démontrera des retombées conséquentes. La pérennité du dispositif ne doit cependant pas être un but en soi : elle doit être conditionnée à l'efficacité du réseau de MSP, sa capacité à améliorer significativement la qualité du service rendu sur le territoire et à participer à la dynamique de développement local du pays ou de la communauté de communes

Le travail de suivi et d'évaluation contribuera donc en grande partie à la sensibilisation de ces acteurs et favorisera une implication constante et régulière de leur part.

L'examen de nombreux sites, notamment ceux expertisés³, montre qu'aucun ne s'est projeté au moins à moyen terme tant au niveau financier (pas de lisibilité financière) qu'au niveau de la mobilisation des partenaires. Ce phénomène explique d'importants problèmes de pérennisation concernant notamment le financement des postes et des autres coûts de fonctionnement.

OBJECTIFS / RESULTATS ATTENDUS

Le bon fonctionnement du réseau de MSP dépend notamment de la lisibilité financière et de la mobilisation des différents partenaires, clef de voûte des échanges et de la richesse du dispositif.

La réflexion quant aux moyens de pérennisation permettra d'identifier :

- les moyens financiers possibles pour assurer les coûts de fonctionnement du réseau de MSP, les financement pour l'investissement ne posant que rarement des difficultés,
- les modalités pour maintenir la mobilisation de tous les partenaires.

MODALITES DE REALISATION

La constitution d'un réseau de MSP devra donc s'accompagner d'une réflexion initiale sur les sources de financement mobilisables à moyen terme, ce qui permettra aux acteurs d'avoir une lisibilité et de monter un projet solide. Par ailleurs, les partenaires et les élus devront régulièrement être informés du suivi et des résultats du réseau afin qu'ils restent mobilisés et impliqués tout au long de la démarche.

1. Maintien de la mobilisation

- élaborer des conventions de partenariat précises et garantissant une implication des partenaires d'une durée minimale de trois ans. Cette condition

³ Cf. note d'étape 2 : livret d'expérience/ 8 études de cas

permet d'éviter des changements réguliers de partenaires et de créer une véritable « vie du partenariat » ;

- imaginer des possibilités d'évolution de carrière pour l'ensemble de l'équipe opérationnelle du réseau en augmentant leur prise de responsabilité, par exemple. Ce travail permettra de limiter le turn-over souvent très important des agents et de sauvegarder un esprit d'équipe et de coopération ;
- donner au dispositif des perspectives de développement, identifiées grâce au suivi et appuyées sur des financements de fait justifiés par l'évaluation.

2. Financement du fonctionnement du réseau

- inscrire les réseaux de MSP dans les chartes de développement puis dans les contrats de Pays, moyen efficace pour mobiliser des fonds de manière pluriannuelle (sources de financement durable pour le fonctionnement) ;
- impliquer des partenaires privés et les faire contribuer à la prise en charge de certains coûts de financement ;

« Clés de réussite »

Maintien de la mobilisation des partenaires et
de l'équipe opérationnelle
Prévision du financement du fonctionnement

OUTILS MOBILISABLES

- évaluation(s) et bilans d'activités
- fonction d'animation permanente

Exemple

La MSP de Neufchâteau met à la disposition de tous des possibilités de locations de ses salles de réunions. Par ailleurs, elle sollicite les partenaires pour participer aux frais de fonctionnement (téléphone, fax...) et aux locations de bureaux concernant les structures présentes de manière permanente. Mais ces ressources ne suffisent pas pour assurer une pérennité au dispositif et notamment des emplois qu'il génère.

Par ailleurs, l'appui de la commune centre (participation financière) est également essentiel pour le bon fonctionnement et la mobilisation d'autres partenaires.

La volonté pour la MSP de s'impliquer aujourd'hui dans le Pays est issue initialement d'un besoin de financement.