



Tokyo

# Accroître et optimiser la valeur des services publics locaux

Le transfert d'une expérience de quelques villes américaines

**Kent Hudson,  
Antonin Stéphane,  
Klaus Werner**

Promouvoir le développement économique local est un objectif majeur des politiques urbaines. Or souvent, les responsables publics locaux du développement économique portent leur attention prioritairement sur quelques grands investisseurs privés ou sur les grands programmes de financements publics, au risque parfois d'oublier les nombreux petits investisseurs. Ainsi proposent-ils des sites aménagés, des exonérations fiscales et autres subsides pour attirer sur les territoires les grandes et moyennes entreprises, créatrices d'emplois et de revenus fiscaux. Ils soutiennent les projets qui mobilisent les technologies nouvelles et innovantes, mettent au point des stratégies sectorielles, et en France, font concorder leurs actions avec les stratégies nationales (pôles de compétence, information, santé, recherche, etc). Ils raisonnent en termes « d'attractivité », mais ils agissent le plus souvent au cas par cas, en accompagnement des projets pour accélérer les procédures et réduire les obstacles, souvent de nature administrative.

Si ces méthodes semblent incontournables pour attirer les grands projets, elles sont trop lourdes et coûteuses pour les petits projets des investisseurs particuliers, des petites entreprises, des commerces et des artisans. Or ces milliers de projets représentent des sommes d'investissements cumulées qui peuvent dépasser largement ceux des grands investisseurs institutionnels. Il s'agit en effet d'une classe d'investissement devant laquelle les responsables du développement se trouvent le plus souvent désarmés. Ces petits acteurs économiques produisent pourtant des effets de levier pour les actions publiques et agissent en faveur du développement local. Dans le cadre des grands projets urbains ils concourent à l'approvisionnement de proximité et à la fourniture de services aux habitants et aux entreprises. Maillons essentiels de la vie et de la vitalité urbaine, créateurs de richesse, leur arrivée dans les quartiers défavorisés est un indicateur de réussite du renouvellement urbain. Pour cela ils ont besoin de conditions de marché viables.

Puisque leur insertion durable dans le tissu économique local est une condition de succès, quel rôle les villes et les

autres collectivités peuvent-elles jouer pour les soutenir et les accompagner efficacement ? Quels services municipaux impactent le plus la viabilité des petits acteurs économiques ? Comment les collectivités s'organisent-elles pour fournir ces services ?

En prenant appui sur des expériences aux États-Unis, en Allemagne, en Angleterre et en France, nous avons défini une taxinomie de cinq familles de services publics dont la mise en convergence opérationnelle permet de répondre aux besoins des petits investisseurs. Nous présentons la taxinomie dans les pages qui suivent, en l'illustrant par un échantillon d'exemples tirés de l'étude.

Leipzig revêt un caractère spécial dans notre étude car elle donne une place d'honneur aux logiques de fonctionnement (les « services au quotidien ») par rapport aux logiques d'investissement. Elle met en place une stratégie intégrée de développement qui concentre les moyens (investissements et services) sur des projets associés à des zones prioritaires à l'aide de subsides nationaux et européens. Les graves problèmes démographiques, sociaux et économiques auxquels Leipzig était confrontée après la chute du mur lui imposait un gel des recrutements de fonctionnaires au moment même où elle avait besoin de ressources et de services neufs. Il fallait donc assurer les bases d'une étroite coopération de plusieurs services (l'Office de la planification, l'Office du Renouvellement Urbain et l'Office du développement économique). Le partage des financements nationaux et européens autour de projets communs permettait de financer la mise en convergence des services à laquelle contribuait aussi l'engagement personnel des élus et des responsables.

La mobilisation des compétences et des ressources d'une société civile en éveil a permis la création d'une nébuleuse de petites structures « para-municipales » que nous avons appelée « la ville bis ». C'est sans doute un des facteurs-clés du retournement de la situation économique et sociale que



esse Marlow / Oculif / Agence VU

Melbourne

connaît aujourd'hui Leipzig. Ce prototype d'un partenariat public-privé innovant de type *bottom-up*, semble répondre efficacement aux nouveaux besoins d'organisation et de structuration d'une ville en évolution rapide.

### Gestion urbaine de proximité et services d'accompagnements

Les services de proximité ont pour objet l'embellissement (espaces verts, mobilier urbain), l'entretien (collecte des déchets, assainissement), la sécurité, et l'image du quartier. Ces services qui relèvent de la collectivité sont essentiels pour les petits investisseurs, les petites entreprises et les petits commerces, et peuvent motiver leur choix d'investir ou de s'installer dans tel ou tel quartier. Quelles fonctions doivent remplir les services techniques pour répondre aux besoins des petits acteurs économiques ?

En général, la gestion de ces services est assurée par plusieurs services et administrations dont les appellations et les statuts varient selon les pays. Aucun pays ne regroupe ces services sous une direction commune. Tous connaissent donc des difficultés pour en assurer une gestion cohérente et adaptée aux attentes spécifiques de chaque quartier. Cependant plusieurs démarches sont mises en place en Europe comme aux États-Unis pour mettre en convergence ces services.

L'étude nous a permis de repérer trois fonctions prépondérantes pour les petits acteurs économiques : la « propreté »,

la « sécurité » et le « marketing du quartier ». À celles-ci s'ajoutent deux fonctions-clés de *management* : La « structure », relative aux modes d'organisation des services et les « ressources », correspondant aux moyens et aux capacités d'action propres des utilisateurs des services. Cette analyse est utilisée par des villes qui ont adopté une stratégie d'offre de services appuyant le développement économique. Elle leur permet de fixer des standards de *management* et des normes de qualité pour la prestation de ces services, en fonction des besoins réels des acteurs économiques, rue par rue.

Les « Business Improvement District » (BID) au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni sont des zones définies par les propriétaires qui acceptent une surimposition pour financer la prestation de services supplémentaires répondant à leurs besoins.

Ces BID représentent une réaction plus ou moins spontanée à la concurrence qu'exercent les grands centres commerciaux et les zones de bureaux en périphérie des villes, sur les quartiers commerçants et le centre-ville. En effet, les centres commerciaux fournissent des services de gestion urbaine de proximité, adaptés aux besoins des commerçants et de leurs clients. Pour garder leurs commerces, les villes sont donc contraintes de s'aligner sur les services fournis par les prestataires privés des centres commerciaux en matière de propreté, de sécurité et de *marketing*.

Les Zones Franches Urbaines constituent une politique d'intervention française originale dans l'Union Européenne car elles ne reposent pas sur une subvention mais sur une réduction des charges sociales et fiscales. La loi propose actuelle-

ment d'importants avantages fiscaux aux entreprises déjà localisées ou qui s'installent dans ces territoires, sous certaines conditions et pour une durée pouvant aller jusqu'à 14 ans.

À la différence des programmes de subventions, le mécanisme de défiscalisation offre de multiples avantages. Il crée une réelle valeur pour les petites entreprises et les investisseurs dans la zone considérée et entraîne une revalorisation du marché foncier. Ce programme est territorialisé, léger (la réduction fiscale est octroyée sans démarche administrative lourde), rapide (la réduction s'applique immédiatement dans son ensemble), prévisible (la réduction est garantie pour une période annoncée), et sélectif. Selon l'objectif économique du législateur, la loi prévoit d'aider seulement certains types d'entreprises jugées créatrices d'emploi.

Le manque à gagner de l'assiette fiscale des villes concernées est remplacé par un abondement de l'État. Cette disposition permet aux villes d'engager la démarche sans risque de perdre des revenus fiscaux. Les ZFU fonctionnent à fonds perdus pour l'État, payeur final.

Ce dispositif explique pourquoi le retour sur investissement public n'est pas calculé par les Directeurs des Départements, des Communautés Urbaines et des Villes, qui n'ont aucune information sur l'effet économique de leurs prestations.

Cette lacune de gouvernance est partiellement comblée par l'activité de l'Association des Entrepreneurs de la Zone Franche Littoral Nord (EZF), qui a largement contribué au succès de la première de ces Zones Franches à Marseille. La ville de Marseille bénéficie aujourd'hui de deux zones Franches. Leur gestion est déléguée à l'Agence du développement DDEAL, qui dépend de la Communauté Urbaine Marseille Méditerranée.

Elle finance et soutient l'Association EZF, dont le *lobbying* auprès de la mairie et des services techniques vise à améliorer le cadre de vie de la zone, à faciliter l'environnement professionnel, à renforcer la sécurité et à assurer la communication et le *marketing* de la ZFU. EZF est la voix des entreprises de la zone auprès de la collectivité, et auprès des résidents des quartiers en difficulté. Elle rassemble les expériences de la Zone Franche, fédère les énergies des entrepreneurs engagés et fait connaître les préoccupations et les attentes des entrepreneurs aux différents acteurs afin de maintenir la dynamique à la fin du dispositif de défiscalisation.

### Réglementation et contrôle d'application des textes

Il s'agit de repenser localement, secteur économique par secteur, la réglementation pertinente et le contrôle de son application en tant que « service » aux acteurs. Notre étude analyse les services municipaux qui concernent le réaménagement du parc immobilier existant, souvent au cœur des problématiques du renouvellement urbain et de la création d'emplois. Ils réglementent la création, le développement et

les conditions de fonctionnement des métiers du réaménagement (normes sanitaires, urbanistiques, fiscales, etc.). On parle de « services » dans la mesure où la définition des normes réglementant l'autorisation et la qualité de l'intervention « inspection – prévention » s'adapte aux politiques sectorielles, par exemple la promotion des petites entreprises dans les zones en difficulté.

Les trois fonctions prioritaires, pour attirer et garder les petits acteurs économiques dans les quartiers défavorisés sont : la « Révision » des réglementations et des codes pour les rendre pertinents en faveur d'une stratégie de croissance durable des TPME du bâtiment, de l'accession à la propriété et du réaménagement de leur logement par les occupants propriétaires ; l'« Autorisation » permettant de maîtriser le processus d'information, de demande et d'octroi des autorisations afin de réduire les coûts et les incertitudes, et de garantir les délais les plus courts, pour les petits entrepreneurs et les propriétaires occupants souhaitant réhabiliter un logement ; enfin la double fonction « Inspection/prévention » qui consiste à faire de la prévention *via* des processus d'inspection et de sanction (répression des marchands de sommeil, renforcement de la sécurité, identification des cas de surendettement, interventions proactives en cas de dysfonctionnement des co-propriétés).

Les fonctions-clés de *management* associées sont la capacité de « cibler » les entreprises recherchées afin de définir des politiques opérationnelles sélectives, et d'« informer » les investisseurs et autres entrepreneurs potentiels des critères de sélection qui visent à attirer de nouveaux fournisseurs.

Ainsi définie, la qualité des prestations de service peut être évaluée par rapport aux standards de qualité fixés par les élus dans le plan de développement.

La ville de Fribourg est un pôle culturel et universitaire important du bassin rhénan. Cette ville jeune et dynamique est gérée depuis plus de quinze ans selon les principes du développement durable avec pour objectifs : la maîtrise de la croissance urbaine, le développement de la « ville-nature » autant que de la ville construite, la réduction du trafic automobile, la promotion prioritaire du développement des énergies renouvelables, le renforcement de l'écologie urbaine, et la planification du développement urbain en concertation avec les habitants.

La mise en œuvre de ces principes est facilitée par le fait que toutes les communes périphériques ont été incorporées à la ville. Le nouveau plan d'utilisation du sol (FNP 2020) traduit cette volonté. Il définit les endroits réservés aux implantations commerciales en veillant à ce que toute la population puisse bénéficier d'un accès sans voiture aux commerces et aux services qui répondent aux besoins d'approvisionnement quotidien.

Il s'agit d'une politique préférentielle en faveur des petits commerces de la ville centre et des quartiers urbains. Elle consiste à restreindre le développement des grandes surfaces qui sont rejetées vers des parcs d'activité périphériques après



Kent-Hudson

Baltimore

en avoir extrait les « marchandises à effet d'entraînement central ».

Une politique foncière proactive vise, dans ce contexte, à renforcer l'attractivité du centre-ville et des centres des quartiers. Une réglementation très contraignante de la forme urbaine et de l'architecture dans les zones commerciales en périphérie permet de suivre et de prévenir les pratiques de contournement des règles. Le concept « centres et marché » est fondé sur des diagnostics, établis au cas par cas. Il utilise des critères de référence comme la localisation et le type d'implantation proposé, la population couverte par l'implantation éventuelle et le degré d'approvisionnement du quartier. Il a fait l'objet d'une vaste consultation de la population et des acteurs locaux en septembre 2004 qui a abouti à jumeler ce qui relève de la régulation des implantations de grandes surfaces et le principe de la proximité d'approvisionnement quotidien de la population par les centres des quartiers et le centre-ville.

Cette intégration d'objectifs économiques au droit de l'urbanisme autorise une régulation stricte mais équilibrée des conflits d'intérêts. Elle renforce la fonction de centre supérieur d'aménagement du territoire de Fribourg tout en rendant les commerces accessibles en tous lieux par les transports en communs et les modes doux (« ville courte distance »).

### Commandes et achats publics

Les achats publics constituent un levier économique déterminant pour les collectivités et les États. En conséquence ils sont réglementés dans chaque pays européen en vue

d'optimiser le coût des achats, tout en favorisant les « champions » nationaux. La régulation européenne en revanche tend à réduire ces politiques protectionnistes.

Les politiques actuelles d'achats publics ont un impact significatif sur le tissu des entreprises. Diverses pratiques ont un effet « systémique » de discrimination en faveur des grands fournisseurs et des fournisseurs connus. La taille des lots constitue souvent une barrière pour les petites entreprises locales. Ajoutons à cela les coûts de réponse aux appels d'offres, les obstacles pour obtenir les assurances (construction), les problèmes liés aux modifications de programmes, aux délais de remboursement des payeurs publics, à l'administration des contrats publics, et la liste n'est pas exhaustive. Enfin, on ne peut ignorer les pressions clientélistes permanentes qui s'exercent sur les élus.

Du fait de la régulation des achats publics, l'analyse fonctionnelle de ces services ressemblera à celle présentée précédemment. La fonction « Achats » doit maîtriser le processus d'information et de commande pour réduire les coûts et les incertitudes et garantir des délais courts favorables aux petits entrepreneurs ; la « Révision » des réglementations et des codes doit favoriser une stratégie de croissance durable des entreprises locales ciblées. La fonction « Contrôle » doit faire de la prévention contre les effets négatifs induits par les procédures à travers une supervision statistique détaillée des résultats, permettant de les constater et donc de les corriger.

Les fonctions-clés de *management* associées sont les mêmes que pour la réglementation et le contrôle de l'application des textes, à savoir « cibler » et « informer ».

En juin 2006, face au coût croissant du RMI, le Conseil Général du Doubs a commandité la mise en place d'un

système proactif d'optimisation des commandes publiques en faveur de l'emploi et de l'insertion. Sa mise en œuvre modifie la politique des achats par l'utilisation des dispositions du code des marchés publics et de conventions spécifiant le recrutement de RMIstes du département. La convention est rédigée par la direction du pôle administration et ressources qui met en place les critères de constitution des lots lors des projets. La Direction de l'Insertion est, quant à elle, chargée de mettre à disposition des entreprises candidates, les informations relatives aux modifications du code des marchés publics, de contrôler le respect des engagements conventionnels, et de mesurer l'impact en termes d'emplois à l'issue des chantiers. L'ANPE assure la sous-traitance technique. Cette démarche illustre bien la prise en compte du fonctionnement des entreprises et les besoins des demandeurs d'emploi dans l'élaboration de la politique d'achat public.

Un autre système de commandes publiques fondé sur une discrimination positive en faveur des petites entreprises locales est mis en place à Washington DC depuis 1998. Cette ville était alors scindée en deux : une partie riche, cosmopolite avec des prix immobiliers élevés et une seconde pauvre regroupant les populations minoritaires, où se trouve l'essentiel des petites entreprises de la ville. Pour dynamiser cette partie défavorisée de la ville, le nouveau maire a mis en place un système de commandes publiques capable d'assurer l'auto-financement de la modernisation des petites entreprises, notamment celles dont les propriétaires faisaient partie des minorités traditionnellement discriminées (femmes et personnes de couleur).

Sa stratégie « nouveaux marchés » devait minimiser l'effet négatif de la « gentrification » en utilisant la puissance d'achat de la ville pour encourager l'installation et la croissance des entreprises sur le territoire de la ville (et par la même améliorer l'assiette fiscale). Les commandes publiques deviennent alors un instrument de transfert susceptible de « réparer les marchés brisés ». Le Bureau de développement des entreprises locales a mis en place un système de contrôle statistique des commandes publiques, qui passe par la définition du concept d'entreprise locale, dirigée par des femmes ou par des citoyens appartenant aux minorités.

Il fournit ensuite une assistance à la certification des entreprises. Cette liste d'entreprises soumissionnaires définit, les objectifs annuels d'achats en direction de ces entreprises sont définis pour chaque agence et font l'objet d'un suivi analytique. Grâce à cette démarche, 50 % des montants des commandes des agences de la ville de Washington vont aux petites entreprises, soit un marché annuel d'un peu plus de 500 millions de dollars. La ville impose à ses principaux fournisseurs une démarche identique pour le choix de leurs sous-traitants. Le contrôle statistique enfin, centralise l'information, et permet d'ajuster les critères de sélection. La publication de ces données réduit les tentations de clientélisme.

## Informations, producteurs et systèmes d'information

Dans les quartiers en difficulté le fait que les marchés soient « brisés » crée un vide d'information économique. Le dysfonctionnement des marchés – moins d'échanges et une propension à recourir aux acteurs informels de la finance – dessaisit les acteurs privés des informations sur les échanges, les prix et les acteurs. Les informations publiques leur font également défaut. Cette absence d'informations agit comme une barrière d'entrée qui défavorise les petits investisseurs et les quartiers en difficulté. La collecte et l'utilisation des informations sur les personnes sont en effet limitées par les restrictions juridiques<sup>1</sup>. Mais au-delà des limites légales, nos recherches ont relevé une forte tendance à « l'autocensure » en matière de collecte et de mise en valeur d'informations publiques.

Les acteurs publics peuvent produire trois types d'informations pertinentes et valorisables pour les acteurs économiques. Les informations sur les biens, sur les évolutions des marchés locaux et les informations sur l'action publique et son suivi sont des fonctions d'informations essentielles pour les petits acteurs économiques. Certaines données publiques sont disponibles, voire commercialisées par les acteurs nationaux d'information, mais à des niveaux de détail territorial et de qualité qui les prive de toute valeur micro-économique. De plus, elles sont dispersées dans des administrations organisées en « tuyau d'orgue » qui n'utilisent pas de méthodes standardisées pour les collecter, les analyser et les mettre à disposition des différents acteurs économiques.

On remarque que la facilité d'accès à l'information et le dynamisme de l'économie sont corrélés dans les différents pays, notamment dans les quartiers en difficulté. À partir des meilleures pratiques observées dans notre recherche, deux « fonctions-clés » de *management* devraient être proposées. D'abord la double fonction « Obtenir/standardiser » relative à l'uniformisation des définitions et à la fréquence de collecte des informations émanant des « producteurs locaux d'information ». Enfin la fonction « diffuser » correspond aux progrès à accomplir dans la centralisation, la présentation, la distribution et l'analyse des informations.

Pour faire face à la perte de sa population et à la chute de son marché immobilier, la « Neighborhood Transformation Initiative » est une innovation ambitieuse de la ville de Philadelphie. Elle est fondée sur une segmentation de la ville en 151 « îlots » statistiquement pertinents, permettant de découvrir leurs forces et leurs faiblesses sociales, économiques et institutionnelles. L'outil utilisé est un

1. Ainsi au sein de l'Union Européenne par exemple, les petits épargnants et les investisseurs se trouvent privés des informations qui leur permettraient de comparer les prix, le service et la présence des banques dans les quartiers défavorisés.

Système d'Information Géographique (SIG), réalisé en partenariat entre le laboratoire SIG de la Wharton School de Pennsylvanie et le Reinvestment Fund (TRF)<sup>2</sup>. Il permet tout d'abord à la ville et à ses BID de différencier et de localiser les actions à mener par les différents services publics pour valoriser l'« îlot », puis aux investisseurs de suivre la corrélation entre l'évolution de la prestation de service public et celle des indicateurs de la valeur foncière. Il offre aussi la possibilité de croiser des informations pour identifier la fragilité économique des ménages et proposer les services d'aide appropriés.

L'expérience du Centre Régional d'Information Géographique (CRIGE) de la région PACA, créé en 2002 après dix années de partenariat informel entre l'État et la Région, démontre l'énorme potentiel du partage non-marchand des informations détenues par les institutions et les administrations (« producteurs locaux d'informations »). Les nouvelles compétences acquises par les départements et les régions suite à la loi de 2004 sur la décentralisation, créent de nouveaux problèmes de gestion des services sur ces territoires, qui nécessitent l'utilisation des SIG. La région PACA a choisi d'associer cette logique de gestion au renforcement de la démocratie participative, en donnant à ses citoyens l'accès à des informations sur la région à travers un portail global. Le SIG devient un outil de communication et d'évaluation des politiques menées. En plus de la mise en commun des informations émanant de ses membres, l'innovation principale du CRIGE est de se constituer en « club d'acheteurs » capable de négocier avec les principaux fournisseurs de données et de garantir l'interopérabilité.

## Gouvernance et réactivité des services publics

La « gouvernance » repose à la fois sur la capacité *top-down* de gérer la qualité de la prestation des services publics de manière durable, prévisible et différenciée pour s'adapter aux besoins locaux et sur la capacité *bottom-up* de favoriser la démocratie participative. Loin d'être une incantation morale, la gouvernance active est garante d'une prestation des services, durable, de qualité et appropriée aux besoins.

L'association de ces deux capacités confère à l'action publique locale sa réactivité et sa légitimité. Elle permet aux collectivités de s'adapter aux évolutions, grâce à la connaissance et à l'analyse des données utiles aux marchés locaux, de fixer et de garantir la qualité des prestations attendues par les acteurs.

La qualité des services est au cœur de notre analyse de leur valeur économique. Or la valeur créée par les services est situationnelle et dynamique : elle varie selon les sites, la

qualité des prestations et les bénéficiaires. Le besoin et le potentiel de croissance diffèrent d'un quartier à l'autre, et ils évoluent dans le temps. Les standards et les normes de qualité seront donc définis en conséquence. Il y a urgence pour les villes : les grandes entreprises peuvent abandonner les villes pour s'installer dans les parcs industriels, tout comme les propriétaires peuvent s'installer dans les *gated communities*. Aux villes d'apprendre à mener les politiques sélectives de service, si elles souhaitent obtenir les effets escomptés dans les quartiers à valoriser.

Notre référentiel retient cinq paramètres pour l'analyse de la gouvernance. Les quatre premiers intègrent les « fonctions-clés » de *management* citées précédemment. La « prévisibilité » de l'ensemble représente la dernière fonction, élément fondamental de la confiance, et facteur de base du fonctionnement normal des marchés.

En 1999 Baltimore combinait des taux élevés de criminalité et de pauvreté alliés à une décroissance économique et démographique importante. La médiocrité des services publics était en partie responsable du départ des populations aisées et leur coût augmentait plus vite que le nombre de contribuables. C'est dans ce contexte que fut créé le programme Citistat, véritable outil d'information et de gestion pour les services publics. Il permet de collecter et d'analyser de nouvelles informations émanant des services ou des citoyens (*Hot line*). Ce système de *management* garantit la mise en convergence et la qualité de la prestation des services publics de base (sécurité, voirie, ramassage des ordures, espaces verts, entretien des espaces publics), tout en permettant aux citoyens de mesurer les progrès et d'identifier les lacunes dans chaque quartier. Le système instruit notamment la coordination des différentes Directions de la Ville et de la Région concernées. Il sert aussi d'instrument de gouvernance pour les élus et les représentants de la société civile.

Pour garantir la mise en œuvre coordonnée du plan de développement de la Ville, la nature et la qualité des services attendus sont définies de manière opérationnelle pour chaque Direction publique. Un petit groupe d'experts chapeauté par l'adjoint au Maire effectue un suivi méthodique des actions mises en œuvre par chaque département en fonction de normes de qualité prédéfinies. Il rédige un rapport d'évaluation des actions pour chaque service à l'intention du Maire, du Chef des services, des élus des arrondissements et des organisations de la société civile. Deux fois par mois l'ensemble des acteurs se réunissent pour analyser le déroulement des projets et identifier les dysfonctionnements à l'aide du rapport d'évaluation. Ces réunions permettent de réagir rapidement et imposent un suivi rigoureux des décisions.

## Le référentiel

La méthode d'analyse fonctionnelle utilisée dans l'étude a permis d'établir une grille de base pour la mesure et la

2. Fond de développement communautaire de Pennsylvanie qui utilise aussi l'outil SIG pour gérer son propre plan d'investissement. TRF est le Fond de type ONG le plus important aux États-Unis.

comparaison de la qualité des services des villes. En prenant appui sur les expériences américaines et européennes, il a été possible de sélectionner, de manière empirique, les variables et les indicateurs communs significatifs de la qualité et de l'efficacité des services publics locaux. À partir de ces éléments-clés, notre étude propose les bases d'un référentiel d'évaluation et d'optimisation des services des villes.

Ce référentiel doit servir deux objectifs : fournir les informations de *management* aux collectivités prestataires de service ; et permettre le dialogue concernant la qualité de ces prestations entre administrés et responsables. Or, pour devenir opérationnel ce référentiel doit maintenant être

expérimenté et affiné avec les responsables des collectivités, car il doit être pondéré en fonction des spécificités locales (techniques et culturelles) afin de traduire les valeurs de la stratégie de chaque ville<sup>3</sup>.

3. Par exemple, dans le contexte de son énorme parc immobilier dégradé, la Ville de Los Angeles fixe un objectif de quinze minutes pour l'obtention d'un permis de construire de type réaménagement. Il s'agit d'un impératif d'intégrer dans l'économie « légale » un très grand nombre d'artisans, qui sinon opèrent illégalement et sans regard des réglementations. Ce délai peut ne pas être pertinent ailleurs, compte tenu du parc immobilier, du contexte juridique et du tissu de TPME.

## Références bibliographiques

Bradbury K. *et al.*, (1997), « The Effect of State and Local Public Policies on Economic Development », *New England Economic Review*, Boston, (un des articles du Colloque 1996 du FED sur ce sujet).

CDU, *Note de synthèse bibliographique sur les Systèmes d'Information géographique, Pour la gestion et l'aménagement urbain, Dossier bibliographique*, Ministère de l'Équipement.

Commission Européenne, (2006), « Les services publics en ligne sont de plus en plus interactifs : selon le dernier rapport sur l'administration en ligne, la prochaine étape est la « prestation intelligente », *Communication*.

Donzelot J., (2003), *Faire Société*, Seuil.

Gershon P., (2003), *Releasing Resources to the Front Line: Independent review of public sector efficiency*, London, Ministry of the Treasury.

Global Reporting Initiative, (2003), *Guidelines*, Boston.

Government Performance Projet : <http://results.gpponline.org/>

HUD, Regulatory Barriers Clearinghouse: <http://www.huduser.org/rbc/search/rbcdetails.asp?DocId=218>

Levy P., (s. d.) « Paying for the Public Life », Philadelphia, *The Reinvestment Fund*.

Mitchell J., (2001), « Business Improvement Districts and the Management of Innovation », *American Review of Public Administration*, vol. 31, pp. 201-217.

Morin, R., (2005), « A Crack in the Broken Windows Theory », *Washington Post*.

Nelson A. C., (2001), *Smart Growth Or Business-As-Usual ? Contrasting Outcomes Of Different Approaches To Managing Growth*, University of Georgia.

Nowak J., Hill E., (2003), « Nothing Left to Lose: Only Radical Strategies Can Help America's Most Distressed Cities », *The Reinvestment Fund*, Philadelphia.

OECD, (2005), *Getting the most out of public sector decentralisation in Mexico*.

Sabety P., Carlson, (2004), *Using Technology to Drive Change*, Brookings Institute.

Schill M., (2003), « Regulations and housing development, what we know and need to know », Presentation HUD Conference *Regulatory Barriers to Affordable Housing*.

## Biographies

**KENT HUDSON**, économiste, dirige la société de conseil KHNET depuis 1993. Elle mène des projets de recherche et d'analyse pour les institutions financières et les administrations et facilite les contacts entre les États-Unis et l'Europe dans les domaines de la finance et de sa régulation. Parmi ses publications : *La bancarisation des marchés urbains émergents*, Éditions Economica, Paris, 2004 ; *Les politiques américaines de renouveau urbain*, Paris, Caisse des dépôts et consignations, 2000 ; *Le financement du logement social américain*, Paris, Caisse des dépôts et consignations, 1999 ; « Le système américain de retraite à l'aube de l'an 2000 », *Revue AFPEN*, Paris, novembre 1999 ; « La gestion dynamique de risque », *Revue Banque*, Paris, avril 1999. [kent@khnet.online.com](mailto:kent@khnet.online.com)

**ANTONIN STÉPHANY**, diplômé de l'Université de Paris IX Dauphine est consultant pour KHNET. Il a participé au CSTB à un travail de recherche sur les indicateurs du développement durable dans le renouvellement urbain (pour le PUCA). Il a ensuite mené différentes missions au sein d'une entreprise (ECOLOMAT) dans le secteur du traitement des déchets (études de marché, *benchmarking*, audit interne, enquête de satisfaction client).

**KLAUS WERNER** est urbaniste. Après des études de sciences économiques et d'aménagement à l'université de Frankfurt et à la Sorbonne, il a conduit des diagnostics urbains au sein du groupe de la Caisse des Dépôts (CERAU, BETURE, SETAME) jusqu'en 1980 pour rejoindre ensuite le Ministère de l'Équipement d'abord en tant que directeur des études de développement local puis en tant que chef de la mission des politiques communautaires territoriales où il a notamment initié le projet INTERREG IIIB « Europolis ». Il a publié notamment *Construire un projet de territoire, du diagnostic aux stratégies*, Ed. Villes et Territoires, 1999 ; *Territoires à construire*, Paris 1994 et *Observer pour agir*, Paris, 1992 au Service Technique de l'Urbanisme.