

## PLATE-FORME REGIONALE GEOBRETAGNE®

### AUDIT TECHNIQUE, JURIDIQUE, ET ORGANISATIONNEL

#### Rapport de Recommandations concernant l'organisation et la gouvernance du projet, incluant le plan de communication

**Henri PORNON**

Version	Date	Fichier	Objet des évolutions
0	01/03/2010	8273_1_Audit_Organisationnel_V0.doc	Document de travail établi suite à la réunion du 10 février 2010
1	17/03/2010	8273_1_Audit_Organisationnel_V1.doc	Modifications suite aux commentaires des participants au groupe de travail
2	31/03/2010	8273_1_Audit_Organisationnel_V3.doc	Modifications suite à la réunion du 23 mars 2010
3	03/06/2010	8273_1_Audit_Organisationnel_V3.doc	Modifications suite aux commentaires apportés en avril 2010
4	13/07/2010	8273_1_Audit_Organisationnel_V4.doc	Modifications suite aux commentaires reçus le 6 juillet 2010

## Sommaire

<b>Avant-propos .....</b>	<b>3</b>
Rappel de l'expression de besoin .....	3
Démarche .....	3
Clarifications de vocabulaire.....	4
<b>Objectifs et feuille de route.....</b>	<b>7</b>
Etat des lieux .....	7
Scénarios et débats .....	9
Propositions.....	10
<b>Organes de gouvernance.....</b>	<b>12</b>
Etat des lieux .....	12
Scénarios et débats .....	18
Propositions.....	21
<b>Moyens alloués.....</b>	<b>23</b>
Etat des lieux .....	23
Scénarios et débats .....	25
Propositions.....	26
<b>Structure / Statuts .....</b>	<b>27</b>
Etat des lieux .....	27
Scénarios et débats .....	28
Propositions.....	31
<b>Processus .....</b>	<b>31</b>
Etat des lieux .....	31
Propositions : processus organisationnels : que peut-on améliorer ?.....	33
<b>Projet de plan de communication .....</b>	<b>34</b>
Objectifs et démarche.....	34
Le plan de communication .....	35
<b>Conclusion.....</b>	<b>36</b>
Barrières à la mise en réseau (Observatoire des IDG françaises) .....	36
Rappel des préconisations .....	37
GéoBretagne, une plate-forme en sursis ou en développement ? .....	39
<b>Annexes .....</b>	<b>41</b>
Annexe 1 : Adhérents à GéoBretagne (mars 2010).....	41
Annexe 2 : Plan de communication.....	42

## **AVANT-PROPOS**

### **Rappel de l'expression de besoin**

- **Aspects organisationnels**

*L'organisation actuelle du partenariat repose, comme évoqué au 1.3, sur un Comité de Pilotage, un Comité Technique et des pôles métier. Des difficultés se font déjà ressentir :*

*- La multiplication des membres au Comité de Pilotage qui pose le problème de la gouvernance efficace et d'une représentativité équilibrée.*

*- L'animation des pôles métiers qui souffrent d'une absence de ressources humaines thématiques et techniques disponibles.*

*Comment, en prenant en compte les principes chers au partenariat de subsidiarité, de responsabilisation et valorisation des producteurs, faire évoluer cette organisation pour qu'elle soit plus efficace ?*

- **Permettre une conduite de projet efficace**

*L'organisation du projet GEOBRETAGNE® s'appuie fortement sur les ressources (effectifs, compétences) de la DRE (au pôle géomatique, ainsi qu'au bureau des technologies et de l'information) et du Conseil Régional. Cette mutualisation économise des moyens mais peut aussi être un frein au développement de GEOBRETAGNE®. L'autonomisation de la démarche (GIP, association) est-elle souhaitable ? Une analyse en termes de contraintes et potentialités de la création d'une structure autonome serait utile.*

- **Identifier les compétences et ressources humaines indispensables**

*Les besoins en moyens et en compétences affectés au projet GEOBRETAGNE® (gestion du site éditorial, administration des données, administration de la plate-forme, animation du projet et animation du pôle métiers, cartographie web, formation...) évoluent rapidement. Quelles seront à court terme les compétences utiles et indispensables au bon fonctionnement du projet ? Le prestataire tiendra compte des réorganisations en cours des services de l'Etat (DREAL, DDTM).*

### **Attentes vis-à-vis de l'audit organisationnel**

- Permettre une conduite de projet efficace ; identifier les compétences et ressources humaines indispensables
- Formuler des recommandations concernant la gouvernance et l'organisation de GéoBretagne®, incluant la conduite du projet et l'allocation des ressources humaines requises

L'audit doit permettre de passer de la phase actuelle de défrichage à une situation plus opérationnelle et plus organisée.

### **Démarche**

Document rédigé à l'aide des éléments suivants :

- Travail documentaire effectué par le consultant (charte, comptes-rendus des comités de pilotage et comités techniques, état des lieux...)

- Résultats d'une enquête Internet à laquelle une trentaine de personnes ont répondu
- Première réunion du groupe de travail organisationnel (10 février 2010).
- Deuxième réunion de travail de travail organisationnel (23 mars 2010).

NOM PRENOM	ORGANISME	10/02/2010	23/03/2010
Lydie VINSONNEAU	CRB	X	X
Pascal BRERAT	DREAL	X	X
Christine EPINETTE	Rectorat	X	X
Ronan LUCAS	Bretagne Environnement	X	X
Patrick VALLEE	CG 22	X	X
Estelle LE PRIOL	SM Pays St Brieuc	X	X
Erwan QUESSEVEUR	Université Rennes II	X	
Anne CHALSE HEUZE	DDTM 35	X	X
Patrick Jules	DREAL	X	X
Ghislaine GREZIL	CRB	X	X
Henri PORNON		X	X
François VIGOUROUX	BMO	X	

Les éléments de comparaison apportés proviennent d'une part, de l'expérience du consultant et de sa connaissance des situations dans plusieurs régions, d'autre part, de l'Observatoire des Infrastructures de Données Géographiques Françaises (AFIGEO, mars 2009)<sup>1</sup>.

### **Commentaires sur l'enquête Internet**

L'invitation à répondre à cette enquête a été envoyée à 80 organismes environ : le nombre de réponses (une trentaine) donne un taux de réponse voisin de 40 % ce qui est plutôt satisfaisant. L'objectif de cette enquête n'était par ailleurs pas d'avoir un échantillon représentatif des territoires et des types d'organismes concernés, mais de recueillir des avis et points de vue. Cette enquête traduit d'ailleurs surtout les points de vue des techniciens et des acteurs impliqués dans Géobretagne, mais pas les points de vue des décideurs.

### **Clarifications de vocabulaire**

#### **Gouvernance**

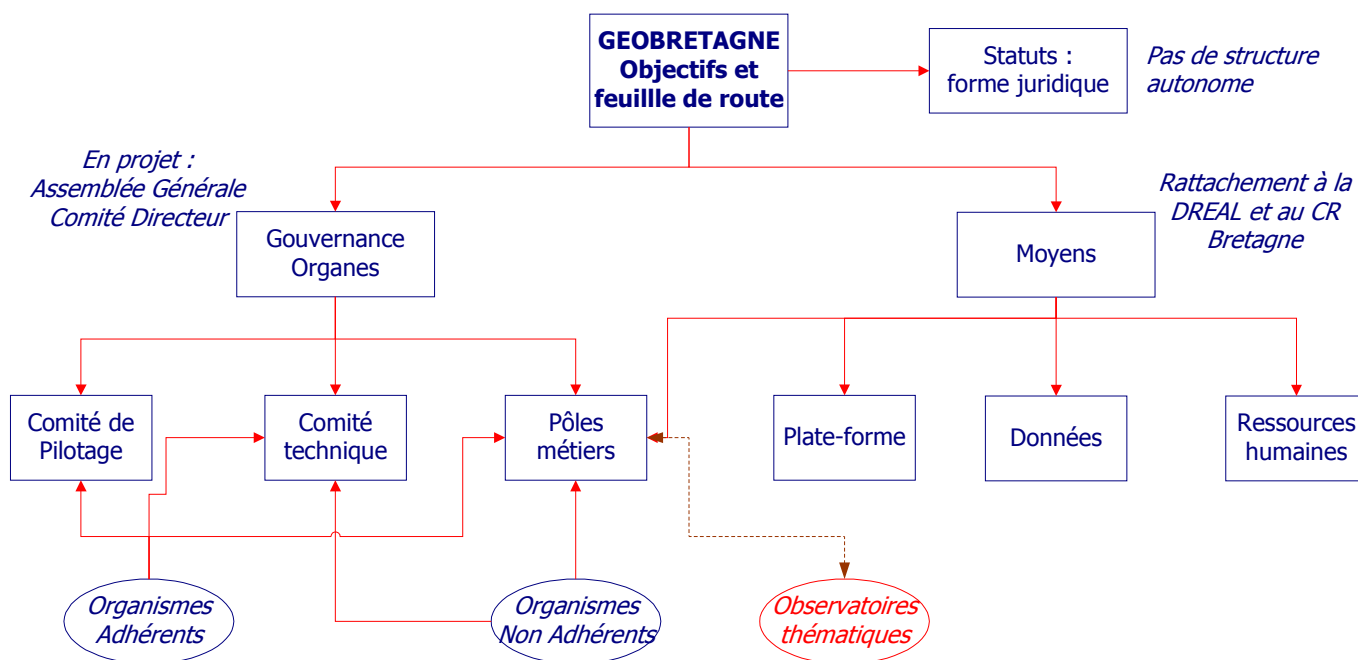
##### **Définition (source : WIKIPEDIA)**

*Autre système de gouvernance, la gouvernance d'entreprise (ou de toute autre institution) est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci.*

<sup>1</sup> 49 IDG de niveau national, régional, départemental ou infradépartemental sont prises en compte dans cette enquête et observatoire

## Proposition d'un schéma général de gouvernance

Ce schéma va nous permettre d'organiser la réflexion et nous fournit le plan du rapport d'état des lieux et de propositions qui abordera ainsi successivement : les objectifs et la feuille de route de GéoBretagne, les organes de gouvernance, les moyens alloués et les statuts. Il est conforme à la situation actuelle de GéoBretagne.



## Plate-forme collaborative / portail collaboratif

### Définitions (source : WIKIPEDIA)

Une **plate-forme de travail collaboratif** est un espace de travail virtuel. C'est un site qui centralise tous les outils liés à la conduite d'un projet et les met à disposition des acteurs.

L'objectif du travail collaboratif est de faciliter et optimiser la communication entre les individus dans le cadre du travail ou d'une tâche non liée au travail, généralement en mesurant également leur impact sur le comportement des groupes.

Un **portail collaboratif** est une plate-forme interactive qui offre une porte d'entrée unique, personnalisée et sécurisée sur un large panel de ressources numériques et de services, partagés par une communauté d'utilisateurs.

### Portail ou plate-forme ?

Dans le vocabulaire des dispositifs de mutualisation géographique, on utilise couramment ces deux termes sans qu'il soit toujours possible de faire la distinction entre les concepts.

Les définitions reprises de WIKIPEDIA au paragraphe précédent englobent les concepts de portail et de plate-forme, largement utilisés dans le monde de la géomatique. Nous proposons donc les définitions suivantes (qui n'ont pas de caractère normatif).

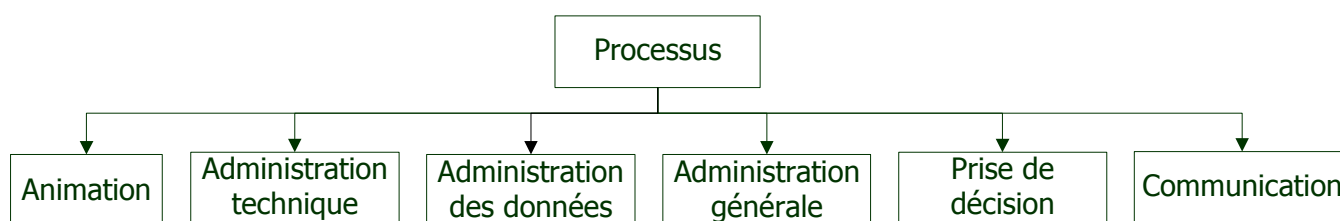
- **Portail** : le projet n'a pour objectif que de référencer les données et (WEB) services disponibles chez les divers acteurs et de proposer des liens vers ces données et ces (WEB) services, qui restent hébergés par leurs détenteurs actuels. La mutualisation n'est alors efficace que dans l'hypothèse d'une généralisation d'accès par WEB Services. Il n'est possible d'accéder aux données des organismes que si ceux-ci ont mis en œuvre des dispositifs de diffusion. Ce scénario est en prise avec les évolutions technologiques en cours (généralisation de WEB services géographiques), mais nécessite précisément que chaque acteur concerné mette son système d'information à niveau.
- **Plate-forme** : outre le référencement des données disponibles, le projet propose également des dispositifs de transfert et téléchargement de données, voire de consultation ou de saisie en ligne, permettant de pallier aux contraintes d'architectures des systèmes d'information des partenaires. Au-delà de la diffusion des données par des dispositifs de consultation Internet ou Extranet, la valorisation des données reste le fait des participants (seuls ou à plusieurs)
- **Observatoire** : au-delà des fonctions de plate-forme, les observatoires comportent une dimension supplémentaire de valorisation des données, par exemple en produisant des indicateurs dans une thématique particulière. Les Observatoires Thématiques ne sont donc pas concurrents, mais complémentaires de la plate-forme GéoBretagne.

## Processus

### Définition (source : WIKIPEDIA)

Un **processus** peut-être considéré comme un système organisé d'activités qui utilise des ressources (personnel, équipement, matériels et machines, matière première et informations) pour transformer des éléments entrants (les intrants) en éléments de sortie (les extrants) dont le résultat final attendu est un produit. Enfin, le processus a un propriétaire qui est garant de la bonne fin et du bon fonctionnement de celui-ci.

### Principaux processus organisationnels de GéoBretagne



De fait, nous ne retenons pas le pilotage comme processus, considérant qu'il est sous-jacent à tous les processus déjà décrits (animation, prise de décision, communication...).

## OBJECTIFS ET FEUILLE DE ROUTE

### Etat des lieux

#### Les objectifs actuels (extrait de la charte)

Les objectifs de GéoBretagne sont définis dans la charte partenariale.

*La vocation fondamentale de GéoBretagne® est de permettre l'échange et l'utilisation de l'information géographique dans une perspective de connaissance et d'analyse des territoires. GéoBretagne® est un outil d'aide à la décision dans le cadre de la mise en oeuvre des politiques publiques. GeoBretagne® s'inscrit également dans le cadre de la mise en oeuvre de la Directive INSPIRE. Dans ce contexte, le dispositif doit répondre aux objectifs suivants :*

- *doter les services de l'Etat, les collectivités territoriales ainsi que d'autres partenaires publics d'une plate-forme d'échanges de données pour optimiser la prise de décision en matière d'aménagement et de développement des territoires,*
- *assurer le dispositif technique d'hébergement de l'application,*
- *acquérir de façon mutualisée des données de référence,*
- *renforcer la cohérence des bases de données au sein de référentiels identiques, grâce à des politiques d'acquisition commune, et ainsi réaliser des économies d'échelle,*
- *améliorer les échanges et la mise à disposition des données sous une forme numérique et structurée, en visant à terme, lorsque cela est possible, la diffusion grand public.*

On remarquera que, malgré l'évocation de « connaissance et analyse des territoires » et « aide à la décision dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques », ces objectifs ne se déclinent que sous forme d'objectifs techniques. On remarquera également que la seule justification des groupes de travail / pôles métier, en regard de ces objectifs, est le renforcement de la cohérence des bases de données et l'amélioration des échanges et de la mise à disposition des données.

De fait, en réponse à la question posée, de savoir si GéoBretagne a perdu de vue les objectifs de départ, la réponse nous semble être que GéoBretagne reste focalisé sur les objectifs de départ, tels qu'ils sont formulés. La plate-forme fonctionne, mais l'enquête pose la question de savoir où doit aller GéoBretagne. Il semble en effet que GéoBretagne ait aujourd'hui besoin d'objectifs à un autre niveau pour définir ses priorités, par exemple pour la mise en œuvre et l'animation de groupes de travail et pôles métier.

D'une part, la multiplication des pôles métiers pose un problème de disponibilité aux animateurs de GéoBretagne : il faut, soit augmenter les moyens humains dédiés à l'animation, soit confier l'animation de pôles à d'autres, soit prioriser les pôles : dans le premier et le dernier cas, il faudra justifier de cette augmentation des moyens ou la priorisation des groupes, en regard d'objectifs stratégiques à confirmer par les décideurs respectifs.

D'autre part, il apparaît que l'émergence de projets d'observatoires thématiques conduit à étendre le champ des objectifs techniques, aujourd'hui limités au renforcement de la cohérence et au développement des échanges, à des objectifs de valorisation des données, dans le cadre de

ces observatoires : certains seront portés par d'autres structures que GéoBretagne, mais cette problématique de valorisation entraîne un débat sur la nécessité de définir d'autres objectifs.

Enfin, il existe une demande d'extension des actions de GéoBretagne à des actions de support et d'assistance au développement des SIG auprès des partenaires, qui se justifie par le fait que ces actions sont susceptibles de faciliter l'usage des SIG et donc la production des données dont les partenaires sont responsables. Ces actions devraient toutefois être focalisées sur l'assistance à la mise en place de dispositifs de production, validation et diffusion des données dont ils sont responsables dans GéoBretagne.

En résumé, la nécessité de mettre en place une gouvernance des pôles métiers et de débattre de leurs objectifs, l'émergence des observatoires thématiques et la demande des partenaires que GéoBretagne prenne en charge certaines actions de support nécessitent une réflexion sur les objectifs qui lui sont assignés.

### **Les principes fondamentaux (extrait de la charte)**

Ces objectifs s'appuient par ailleurs sur 4 principes.

*Le partenariat GéoBretagne® s'appuie sur des principes partagés par l'ensemble des partenaires :*

- *la **mutualisation et le partage** : dans un contexte économique nécessitant de plus en plus d'efficacité, les concepts de mutualisation et de partage sont importants à réaffirmer ; ils passent par des partages d'informations, des cofinancements d'opérations lourdes (par exemple l'acquisition d'une orthophotographie de précision) mais constitue aussi l'une des bases de l'interopérabilité en développant un langage commun partagé par l'ensemble des partenaires (ex. travaux de normalisation sur la numérisation des documents d'urbanisme) ;*
- *le **principe de subsidiarité** : la subsidiarité repose sur un principe d'économie générale et son application est jugée prioritaire. Il convient de ne pas faire une action à la place d'un autre acteur identifié qui en a la responsabilité, le devoir ou la paternité. La subsidiarité va de pair avec économie d'échelle et complémentarité, elle doit être ascendante et descendante.*
- *la **responsabilisation et la valorisation des producteurs** : chaque producteur de données alimentant la plateforme sera responsabilisé sur ses données et sera donc le garant de la qualité (indication de la généalogie, de la qualité escomptée et des droits de diffusion, etc. dans les métadonnées renseignées par le producteur) ; ainsi les partenaires impliqués seront valorisés (article de présentation, logo, lien vers leur site, etc.) et respecteront le droit de producteurs (mention des sources, encadrement des prêts de données, etc.) ;*
- *le **recentrage autour des compétences** : la fédération des accès aux données prévue dans le cadre de GéoBretagne® et l'application du principe de subsidiarité vont inévitablement conduire à la mise en évidence de doublons ou, à l'inverse, de manque ; le travail de fond à conduire dans le cadre de ce partenariat et fortement incité par la mise en oeuvre d'INSPIRE, est le recentrage du travail de mise à disposition par chacun des acteurs dans leur champ de compétences ; cela passe par la bonne identification des producteurs légitimes d'une donnée.*



## **La feuille de route ?**

Nous n'avons pas identifié de feuille de route de GéoBretagne, permettant de prioriser les actions et de suivre l'avancement des réalisations dans le temps, alors que nous verrons plus loin qu'il est nécessaire, soit d'allouer de nouveaux moyens humains, soit de prioriser les activités des animateurs de la plate-forme. Une telle feuille de route reste donc à formaliser.

## **Autres commentaires**

L'enquête Internet traduit les points de vue des techniciens et des acteurs impliqués dans GéoBretagne, mais pas le point de vue des décideurs, dont l'absence d'implication dans GéoBretagne est problématique, à la fois pour le développement de la plate-forme et pour la réalisation de l'audit. Il va falloir débattre de priorités, mais qui définira des orientations, dans la situation actuelle ?

## **Scénarios et débats**

### **Accompagnement des projets SIG des partenaires**

Il existe une demande de certains partenaires que GéoBretagne s'implique dans les dispositifs de conseil et d'accompagnement de leurs projets et les animateurs sont parfois obligés de mettre en place un accompagnement quand il y a besoin d'informations particulières. Il est donc nécessaire de préciser le rôle de GéoBretagne en matière de coordination et de conseil, et en relation avec le fonctionnement des pôles métiers et les besoins d'informations mutualisées.

Cet accompagnement peut présenter un intérêt pour GéoBretagne quand il permet de faire progresser les partenaires et aboutit à un enrichissement du patrimoine de données, et dans certains cas, il peut être pratique pour GéoBretagne de mutualiser des actions entre plusieurs partenaires. Il ne faudrait cependant pas risquer de saturer les animateurs de GéoBretagne avec des actions d'accompagnement dont l'intérêt collectif n'est pas évident.

Cet accompagnement doit autant que possible être largement mutualisé dans le réseau des partenaires, par le recours aux forums et à des ressources en ligne. La question posée par un partenaire peut trouver une réponse dans le réseau des partenaires sans forcément qu'un animateur de GéoBretagne s'en saisisse. Les retours d'expérience d'autres territoires et d'autres organisations similaires sont par exemple très appréciés des partenaires, et peuvent être partagés dans les pôles métiers et les forums, de façon à limiter le « service individuel » assuré par les animateurs de GéoBretagne.

Il ne semble donc souhaitable d'envisager des actions d'accompagnement adéquates compte tenu des moyens disponibles, que sous forme d'actions collectives (réunions d'information, sessions de formation) et uniquement pour des aspects intéressants directement GéoBretagne. Ainsi ces actions d'accompagnement pourraient concerner la sensibilisation à des problématiques particulières (RGF93, métadonnées, Inspire...) ou la constitution de couches thématiques d'intérêt régional, mais il n'est probablement pas souhaitable qu'elles abordent toutes les dimensions du développement des SIG dans les organismes. GéoBretagne serait rapidement débordé par les demandes d'assistance qui aborderaient le choix des logiciels, les architectures techniques...

A quel niveau géographique descendre ? Prenant en considération l'impact de l'outil sur les structures territoriales, leurs évolutions et les échelles, la question est posée de savoir jusqu'à

quel niveau géographique GéoBretagne souhaite « descendre » ? EPCI ou communes ? Une première réponse est que GéoBretagne doit fournir une aide à l'organisation de l'échelle pertinente du point de vue des données. Il semble donc nécessaire de bien préciser dans le dispositif les échelles auxquelles on se place et de prévoir une représentation des organismes adéquates compte-tenu de ces contraintes d'échelle. Il est cependant précisé que GéoBretagne n'est jamais passé en dessous de l'échelon EPCI, qui reste très hétérogène d'un territoire à l'autre.

Il est également précisé qu'à notre connaissance, même si les communes peuvent adhérer directement à certaines plates-formes partenariales (celles qui demandent une adhésion préalable pour accéder aux services comme GéoBourgogne ou GéoBretagne), les plates-formes partenariales de niveau régional s'adressent rarement de façon directe aux communes, sauf pour des accès standardisés (données du CRIGE PACA) ou des actions ponctuelles collectives auxquelles les communes peuvent participer directement si elles le souhaitent<sup>2</sup>.

Sur cette question, il apparaît que les relations directes avec les communes, quasiment toutes regroupées dans des EPCI, voire des Pays, seraient très difficiles à gérer pour l'équipe de GéoBretagne. Il est donc proposé de maintenir l'orientation vers les EPCI et les Pays. Peut-on aller plus loin dans l'articulation entre EPCI et Pays : un Pays peut-il par exemple prendre une « compétence » SIG et être l'adhérent unique pour son compte et celui des EPCI de son territoire ?

Aller vers la valorisation des données ? Une autre question concerne le périmètre d'intervention de GéoBretagne. Aujourd'hui, la plate-forme est focalisée sur la cohérence et la structuration de l'information, mais ne se préoccupe pas de valorisation de l'information. Doit-elle aller vers les usages et la valorisation des données (ce qui impacte la question de l'articulation entre les observatoires thématiques et GéoBretagne) ?

Les avis sont partagés. Certains pensent que GéoBretagne devrait rester au niveau « mise en cohérence et partage de l'information », d'autre que GéoBretagne devrait aller vers les usages et la valorisation, notamment par le développement de Services WEB.

Il semble important de rappeler que la valorisation doit être le fait des partenaires, des Observatoires thématiques et des pôles métiers. GéoBretagne étant surtout un entrepôt de données peut éventuellement offrir des services de visualisation des données des partenaires qui sont accessibles au grand public (niveau WEBMapping), dans la logique INSPIRE, mais renvoyer vers les partenaires, les Observatoires ou les pôles métiers pour des usages plus élaborés. S'il n'existe pas de structure Observatoire sur une thématique donnée, le pôle métier concerné peut animer la réflexion sur l'évolution vers l'Observatoire.

## **Propositions**

Il semble en premier lieu nécessaire de préciser le « cœur de métier » de GéoBretagne de façon à permettre une gestion des priorités des activités des animateurs et personnels affectés à la plate-forme : il nous semble que ce cœur de métier doit être constitué d'une part, des activités d'administration et gouvernance de la plate-forme de partage et d'échange proprement dite (GeOrchestra), d'autre part, de l'animation des pôles métiers concernant l'acquisition de référentiels ou répondant à une commande publique.

---

<sup>2</sup> Ainsi, les Villes de la Région Bourgogne adhérentes ou non peuvent s'inscrire aux sessions de formation et actions entreprises dans le domaine du catalogage. Cette situation poserait rapidement problème à GéoBourgogne si de nombreuses villes souhaitaient accéder directement aux services.

Ces responsabilités sont aujourd’hui confortées par plusieurs évolutions institutionnelles qui légitiment la plate-forme GéoBretagne :

- la mise en œuvre de la Directive INSPIRE par les organismes publics de la région Bretagne nécessite la mise en œuvre de moyens techniques informatiques qui seraient coûteux si chaque organisme les déployait pour son compte personnel et qui sont aujourd’hui disponibles dans GeOrchestra. On peut espérer un retour sur investissement rapide de l’usage de la plate-forme GeOrchestra pour satisfaire aux exigences de la directive INSPIRE.
- Les demandes institutionnelles dans divers domaines (aménagement numérique du territoire notamment) justifient également les moyens d’animation mis en œuvre.

Le dispositif arrive donc à une période charnière pour justifier son utilité, et paradoxalement, c’est au moment où son utilité est avérée de façon irréfutable que les moyens financiers et les ressources humaines commencent à manquer et que le dispositif est mis en difficulté.

Les ambitions de mutualisation et d’aide à la décision nécessitent d’être précisées, même s’il n’a pas été possible, à ce stade, de faire préciser leurs attentes par les décideurs (Direction de la DREAL, Secrétariat aux Affaires Générales de la Préfecture de Région, Direction Générale de la Région).

Concernant la mutualisation, au-delà de l’outil que constitue GéoBretagne pour la mutualisation des données des divers partenaires et d’autres aspects (documents à vocation méthodologique, échanges de savoir-faire...), et dans la perspective du développement probable des Observatoires Thématiques valorisant ces données, il apparaît souhaitable, que GéoBretagne puisse être également sollicité pour la mutualisation des données produites dans le cadre de ces observatoires. La question de la standardisation des données des divers partenaires est liée à celle de l’activité des pôles métiers. Cette standardisation est bien entendu souhaitable, mais nécessite un travail d’animation conséquent à l’intérieur des pôles métier.

Concernant l’aide à la décision, cet objectif doit être interprété au sens où GéoBretagne doit fournir aux décideurs régionaux les données synthétiques leur permettant de prendre des décisions. Cette formulation reste donc très générale et ne peut guère aller au-delà de la recommandation que les groupes thématiques produisent des données et des cartes de synthèse dans les thématiques prioritaires pour ces instances.

Il est ensuite possible de préciser les objectifs et la feuille de route de GéoBretagne

Les évolutions dans les objectifs sont les suivantes :

- Inclure des missions d’accompagnement des partenaires quand elles présentent un intérêt pour GéoBretagne ou peuvent être déclinées sous forme d’actions collectives que GéoBretagne peut mutualiser, mais s’agissant plus de problèmes de ressources humaines, les difficultés rencontrées nous conduisent à relativiser cette évolution.
- En termes de valorisation des données, ne pas aller au-delà de la visualisation : les pôles métier peuvent contribuer à la mise en œuvre et à l’animation des observatoires thématiques et une articulation doit être trouvée entre GéoBretagne et les divers observatoires thématiques.

La feuille de route reste à tracer, mais du fait des difficultés rencontrées depuis quelques mois (baisse des ressources financières et humaines), il semble important de rappeler que :

- l'acquisition mutualisée de référentiels génère des économies d'échelle dont le secteur public est largement bénéficiaire. Cette activité ne doit pas être réduite car elle est génératrice d'avantages économiques pour chacun des organismes
- La charge de travail consacrée à l'administration de la plate-forme va générer en retour d'autres économies d'échelles liées aux économies réalisées par les organismes
- L'activité d'animation des pôles métiers doit être priorisée sur les pôles traitant des problématiques prioritaires pour les décideurs de la Région et sur ceux préparant l'acquisition de référentiels.

## **ORGANES DE GOUVERNANCE**

### **Etat des lieux**

Les partenaires potentiels sont tous les organismes de la sphère publique et entreprises ayant des missions de délégation de services publics. En mars 2010, 35 organismes sont effectivement partenaires de GéoBretagne : tous les services déconcentrés de l'Etat, regroupés autour des 4 préfetures, le Conseil Régional, les Conseil Généraux d'Ille-et-Vilaine, des Côtes d'Armor et du Finistère (mais pas celui du Morbihan), les 4 SDIS, la communauté urbaine de Brest (Brest Métropole Océane), 3 communautés d'agglomération (mais pas celles de Rennes par exemple), quelques communautés de communes et syndicats mixtes de Pays, plus un certain nombre d'autres organismes (voir liste complète en annexe 1).

Deux instances ont été mises en place pour la gouvernance, mais les appellations et processus décisionnels non stabilisés mettent en évidence que la convergence n'est pas terminée entre le projet SIGIS des services de l'Etat, dont provient le **comité de pilotage** (également parfois appelé comité de suivi) et le Comité Régional SIG regroupant les collectivités et animé par le Conseil régional, avec l'objectif de préparer l'intégration des collectivités à SIGIS, dont provient le **comité technique** GéoBretagne et dont la principale activité semble être l'information sur les activités des groupes de travail et pôles métier et sur les décisions du comité de pilotage.

Cette situation ne constitue pas un handicap, mais la stabilisation et la clarification des instances aurait pour avantages, d'une part, de clarifier le dispositif décisionnel, d'autre part, de réduire un peu la charge de travail d'animation.

Une difficulté provient aujourd'hui du fait que les 80 participants au Comité Régional SIG de la Région ne sont pas tous devenus adhérents de GéoBretagne.

Une 3<sup>ème</sup> instance est constituée par les groupes de travail / pôles métiers.

GéoBretagne est financé à parité par l'Etat, la Région et le FEDER (1 M€ chacun). Les autres partenaires peuvent contribuer en participant à des tours de table sur des données particulières, par leurs apports en données ou leur disponibilité en temps. C'est l'Etat qui est Maître d'Ouvrage des projets FEDER, car la Région qui les contrôle ne peut pas être Maître d'Ouvrage.

Dans l'enquête Internet, la question sur la participation aux instances de gouvernance donne les résultats suivants :

- Participation au Comité de Pilotage : 8 répondants sur 30. Points à améliorer : implication des élus, instance à repenser du fait de l'augmentation du nombre de partenaires
- Participation au Comité Technique : 18 répondants sur 30 : pas de remarque particulière

## **Comité de pilotage**

### **Définition (source : WIKIPEDIA)**

*Le comité de pilotage est un groupe de dirigeants chargés de veiller au bon fonctionnement d'un projet au sein d'une entreprise.*

*Pour améliorer le suivi d'un projet et valider les choix stratégiques, il se constitue une équipe transversale au projet : le comité de pilotage. Le comité de pilotage est généralement constitué d'un membre de chaque métier impliqué dans le projet (exemple : Le directeur recherche, le directeur production, le directeur financier pour un projet d'industrialisation d'un nouveau produit).*

*Ce comité peut s'appuyer sur l'analyse de métriques issues des activités du projet.*

*Un comité de pilotage peut être créé pour*

- *planifier les dates-clés du projet,*
- *analyser les options proposées par le chef de projet,*
- *décider des orientations stratégiques,*

*des actions à entamer sur un processus de*

- *diminution des coûts,*
- *suivi du projet,*
- *d'amélioration des processus Qualité*

*Le Comité de pilotage regroupe des décideurs capables de rendre les arbitrages nécessaires à la conduite du projet (allocations de ressources ou de budget, révision du périmètre du projet, révision des délais, ...). Le maître d'ouvrage (maître d'ouvrage stratégique ou maître d'ouvrage délégué) participe au Comité de pilotage, ainsi que le responsable de la maîtrise d'œuvre.*

*En règle générale, le maître d'ouvrage est le président du comité de pilotage.*

*Le directeur de projet en est l'animateur.*

*Dans le cadre de projets complexes ou importants, on peut distinguer :*

- *un **comité de pilotage**, à vocation opérationnelle (suivi régulier de l'avancement du projet, prises des décisions relevant d'un champ de délégation, ...)*
- *un **comité directeur**, à vocation plus stratégique, souvent le comité de direction de l'entreprise, regroupant souvent les dirigeants de l'entreprise ou de l'organisation, en mesure de rendre des arbitrages qui dépassent les responsabilités des participants au comité opérationnel.*

*Le comité de pilotage est essentiel à la sécurité du chef de projet : il valide les décisions importantes et arbitre quand nécessaire. Cela évite ainsi au chef de projet de prendre des décisions en dehors de son ressort.*

### **Enquête et commentaires**

Dans la charte, tous les adhérents directs font partie du comité de pilotage ce qui pose quelques problèmes de gouvernance avec l'augmentation du nombre d'adhérents : comment vérifier l'équilibre des représentations entre administrations, collectivités et autres organismes ? est-il normal qu'une petite Communauté de Communes, contributrice en données et la Région qui finance 1/3 du dispositif aient le même poids ?

La réflexion sur le mode de pilotage a été évoquée à plusieurs reprises lors des comités de pilotage ou comités techniques :

- COTEC du 13/12/2007 : copilotage Etat / Région avec MOA Etat
- COPIL du 12/09/08 (GéoBretagne) : mise en place d'une structure double. Une Assemblée Générale qui se réunit une fois par an et rassemble tous les partenaires ; un comité directeur, restreint, 3 fois par ans, instance de décision : cette proposition n'a pas été mise en application faute de temps (focalisation sur GeOrchestra)
- COPIL du 22/09/09 : la demande d'adhésion vaut acceptation des clauses de la charte ; projet de mettre en place une assemblée avec un représentant par collège dans l'instance décisionnelle.

Les aspects qui se décident en comité de pilotage sont aujourd'hui les questions de gouvernance et les décisions sur les choix techniques (exemple : acquisition des données). L'Etat et la Région, qui fournissent l'essentiel des ressources financières et humaines décident entre eux de leur allocation. Le COPIL est informé de l'allocation des ressources de façon ponctuelle (on a réalisé telle dépense), mais pas de façon systématique. Le temps passé par les personnes mises à disposition de GéoBretagne à la DRE et à la Région est comptabilisé globalement dans le cadre du CPER. De fait, le **COPIL valide des choix mais pas les ressources qui vont avec, or il n'y a pas de projet sans moyens et sans calendrier.**

De fait, quand d'autres partenaires cofinancent des actions, ce n'est plus le COPIL qui décide, mais le tour de table des partenaires financièrement impliqués.

Bien que n'apportant pas de contribution financière, les partenaires souhaitent être impliqués dans les décisions (la plupart apportent des données et de la disponibilité) et une façon de les convaincre d'adhérer à GéoBretagne est précisément de les associer aux décisions, mais l'augmentation de leur nombre rend les processus de décision de plus en plus délicats.

L'orientation très géomaticienne de GéoBretagne se perçoit dans le comité de pilotage, qui a du mal à prendre en compte les points de vues des élus, décideurs, utilisateurs finaux, faiblement représentés. Chaque géomaticien devrait faire l'effort d'expliquer GéoBretagne à son décideur et une partie de cette communication peut être mutualisée. De fait, le COPIL ne se limite pas à des décisions stratégiques et prend aujourd'hui beaucoup de décisions techniques ou débat couramment de points techniques.

Les difficultés de gouvernance rencontrées par GéoBretagne sont similaires à celles de MEGALIS.

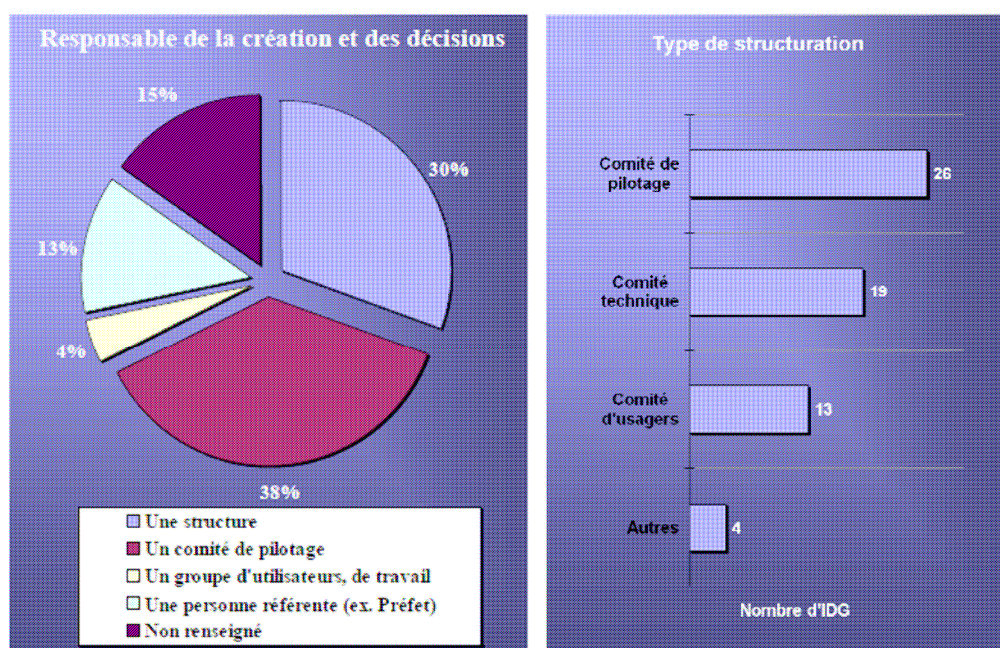
**Dans l'objectif d'associer la totalité des partenaires à la gouvernance de GéoBretagne, il y a visiblement hésitation entre la formule « Assemblée Générale » et la formule « comité de pilotage ».**

### *Eléments de comparaison extraits de l'observatoire des IDG françaises*

#### *Instances décisionnelles*

*Dès leur création, les IDG sont portées par une ou plusieurs personnes qui sont, selon les IDG enquêtées :*

- un référent politique (ex. Préfet) qui officialise la création (lettre de mission, mandat d'exécution...) de l'IDG et demeure garant de ses objectifs (13 % des IDG) ;
- une structure institutionnelle (ex. Conseil Général) qui, pour 30 % des IDG, ne délègue pas le processus décisionnel à une autre structure ;
- un comité de pilotage ou une structure ad hoc, maître d'ouvrage ou délégué à la maîtrise d'ouvrage, qui définit les stratégies pour la plus grande partie des IDG (38 %) ;
- un comité d'usagers ou groupe de travail qui est force de proposition pour les IDG. Rarement (4 % des réponses), ce groupe de travail est directement associé à la prise des décisions.



### Structuration du réseau

Environ 75 % des IDG structurent – ou sont en cours de structuration – leurs partenariats autour de trois principaux types de « comités » :

- **le comité de pilotage ou de coordination** : comité décisionnel sous forme de conseil d'administration, comité d'orientation, comité de programmation, etc. Il est composé de représentants d'un ou de plusieurs services associés à l'IDG.
- **le comité technique** : comité opérationnel souvent permanent. Il s'organise autour de géomaticiens ou thématiciens dédiés, intégralement ou partiellement, à l'IDG.
- **le comité d'usagers / communauté d'intérêt** : groupe de travail, il est représentatif des utilisateurs de l'IDG.

A noter que, selon leur provenance et leur implication dans les activités des IDG (de simple utilisateurs à co-maître d'ouvrage de l'IDG), les partenaires peuvent se situer dans l'un ou l'autre de ces comités, voire dans plusieurs comités simultanément. Aux côtés des comités de pilotage (souvent associés à la maîtrise d'ouvrage) et des comités techniques (souvent associés à la maîtrise d'oeuvre), les comités d'usagers ou « communautés d'intérêt » se multiplient.

Remarque : l'enquête ne fournit malheureusement pas de détails sur la composition des comités de pilotage. Les éléments dont nous disposons pour quelques IDG montrent des comités de pilotage souvent limité à quelques partenaires fondateurs ou représentatifs (APEM, GéoBourgogne, GéoCentre). Dans les associations comme le CRIGE PACA, au-delà de

l'Assemblée Générale, ont été mis en œuvre un conseil de surveillance, un comité technique consultatif et un directoire, jouant probablement le rôle de comité directeur.

## Groupes de travail / pôles métiers

### *Inventaire*

N°	Type	Nom Groupe ou Pôle	Activités
1	GW	Catalogage	Veille et information, nomenclatures thématiques
2	GW	Urbanisme/PLU (ex « échange et mutualisation des données »)	Numérisation PLU / SUP, recommandations et cahier des charges, communication élus
3	GW	Cadastré	Relations avec la DGI
4	GW	Achat données	Commandes mutualisées
	GW	SUP (Etat)	Cahier des charges régional, numérisation des données
	GW	Littoral / Gestion Intégrée de la Zone Côtière (GIZC)	Numérisation de données, développement de partenariats (à relancer)
	GW	Gestion de crise	Peu réuni, pas réussi à rendre ses ambitions opérationnelles
	GW	Eolien / Energie	Numérisation et harmonisation des données
	PM	Randonnée Nature Loisirs	Harmonisation et mutualisation données
	PM	Economie	Projet non réalisé faute de volontaires
	PM	Aménagement numérique du territoire / Télécom	

Les Groupes de Travail vont devenir des pôles métiers GéoBretagne, et restent ouverts à tout le monde, adhérent ou non à GéoBretagne.

Il semble difficile de prévoir l'existence d'un pôle Environnement à vocation générale : il semble plutôt préférable de prévoir plusieurs pôles : Eau, Energie...

### *Enquête et commentaires*

22 répondants participent à des groupes de travail / pôles métiers et évoquent les aspects positifs et négatifs suivants :

- En positif : partager les connaissances techniques, retours d'expérience, rencontre avec les autres acteurs, permet de faire remonter des aspects au niveau national, animation et ouverture d'esprit appréciés
- En négatif ou en interrogation: pas les mêmes enjeux entre niveau local et national, problèmes de déplacement quand pas de visio-conférence. Un participant a le sentiment que le point de vue de son organisme n'est pas entendu dans son groupe

6 participants souhaiteraient constituer de nouveaux groupes autour des thématiques Eau, Transport, Energie, Télécom, ainsi qu'un groupe de travail sur l'organisation et l'utilisation des SIG dans les syndicats de rivière et un concernant le Référentiel Route et Adresses (volet technique et volet gouvernance). 3 participants s'affirment prêts à participer à l'animation :

- Syndicat Mixte Pays de Saint-Brieuc (Eau)



- Syndicat Mixte du LOCH et du SAL
- Université Rennes 2 (Route et Adresse)

Les groupes n'ont en général pas de lettre de mission particulière et les thèmes abordés dans les pôles métier, souvent à l'initiative des participants, ne correspondent pas toujours aux besoins exprimés dans les instances régionales (exemple : Transport). Les pôles métier ne produisent pas forcément de données<sup>3</sup>, mais participent à l'information et à l'homogénéisation en partageant des méthodes et des savoir-faire.

Une difficulté provient du fait que tout le monde souhaite augmenter le nombre de groupes, mais qu'il y a peu de candidats à leur animation et que cette activité est chronophage pour les animateurs de GéoBretagne. Animer plusieurs groupes de travail représente un travail conséquent. Il y a des besoins partout, mais pas les moyens d'animer les groupes qu'il faudrait créer car pas de thématiciens qui prennent en charge ces groupes. Le projet de groupe Littoral a par exemple été abandonné, malgré 60 personnes intéressées, car il n'y avait personne pour l'animer.

La charge d'animation des groupes est importante et essentiellement assumée aujourd'hui par les animateurs de GéoBretagne. Pour les animateurs de GéoBretagne, une question est de savoir à quel moment décider d'arrêter l'animation en demandant aux participants de se prendre en charge. Même quand les animateurs de GéoBretagne n'animent pas les groupes, ils doivent y participer ou leur fournir un support car souvent, ce sont des gens qui n'ont pas de compétences SIG. Il y a des besoins identifiés sur l'Eau et les Transports, mais personne pour prendre en charge l'animation.

Le lien entre Pôles métiers et Observation thématique n'est pas encore établi, mais est en débat par exemple dans les cas : Pôle Énergie / Observatoire de l'Énergie ou Pôle Environnement / Observatoire Environnement de Bretagne Environnement.

### *Eléments de comparaison extraits de l'observatoire des IDG françaises : structuration des communautés d'intérêt*

*Plus singulièrement, 80 % (73 % effectifs, 7 % en cours) des IDG proposent, à leurs partenaires, d'intégrer des communautés d'intérêt :*

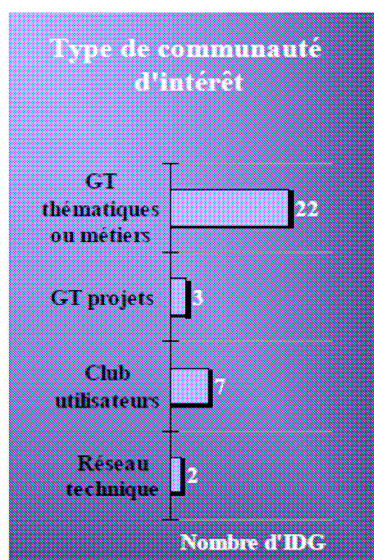
- *groupe thématique ou métier* (ex. le « Groupe de travail Gestion de Crise » des plateformes PRODIGE Rhône-Alpes et Haute-Normandie ; le « Groupe de travail Littoral » du CRIGE –PACA et de GéoBretagne) ;
- *groupe de projet* (ex. le « Groupe de projet d'acquisition de données » de la plate-forme GéoBourgogne).

*D'autres communautés d'intérêt, plus transversales, peuvent exister pour, notamment, faire émerger les besoins des partenaires :*

- *club utilisateurs* (ex. le « Club Correspondants » de la plateforme GéoMip) ;
- *réseau technique* (ex. le « Réseau technique des géomaticiens du Var », regroupés autour du CDIG du Var).

*Pour les IDG, ces communautés d'intérêt favorisent la concertation entre les partenaires ; la mise en place de projets transversaux communs ; la mutualisation et le partage des données, des services, des expériences, des savoir-faire, des réflexions.*

<sup>3</sup> Et des données qui ne relèvent d'aucun pôle métier peuvent malgré tout être mutualisées par un acteur



## Scénarios et débats

### Débat sur les modalités de pilotage

Le tableau qui suit synthétise les réponses de l'enquête, concernant la formule de pilotage la plus pertinente.

<b>Laquelle de ces formules vous semble la plus pertinente concernant le pilotage de GéoBretagne ?</b>		
Le pilotage doit être assuré par un nombre réduit d'acteurs, chacun représentant un certain nombre d'adhérents réunis en collègues	13	43%
Pas d'avis sur cette question	7	23%
Le pilotage doit être assuré par les deux principaux financeurs, mais les autres partenaires doivent être consultés avant décisions	5	17%
Tous les partenaires doivent être impliqués dans le pilotage	4	13%
Le pilotage doit être assuré par un nombre réduit d'acteurs, représentant le niveau régional et chacun des niveaux départementaux	1	3%

Une réponse affirme : « il semble souhaitable que les gros producteurs que sont les agglomérations soient représentés dans le pilotage, mais la question est posée de savoir qui représente les petites collectivités ».

### Pilotage par collègues

Dans ce mode de pilotage, les partenaires sont regroupés par collègues, chaque collègue désignant son représentant au comité de pilotage de GéoBretagne. On peut par exemple imaginer :

- 3 collègues représentant respectivement les administrations, les collectivités et les autres organismes, la Région et la Préfecture de Région étant par ailleurs membres de droit du comité de pilotage qui de fait a 5 membres
- 7 collègues, 3 de collectivités (départements, Agglomérations, communautés de communes et Pays), 3 d'administrations (à définir) et un d'autres organismes, la Région

et la Préfecture de Région étant également membres de droits du comité de pilotage qui de fait a 9 membres.

Le système des collèges peut être intéressant pour avancer vite et bien, mais doit s'accompagner d'une bonne pédagogie et d'une bonne communication à l'intérieur des divers collèges. Il simplifie le fonctionnement du comité de pilotage mais nécessite de bien définir les dispositifs de désignation / élection des représentants à l'intérieur des collèges. L'expérience de MEGALIS montre la difficulté de gérer des collèges à tous les échelons. Enfin, dans ce système, il n'est pas certain que tous les territoires soient représentés au comité de pilotage.

### **Pilotage restreint (DREAL / CR) + AG**

Dans ce mode de pilotage, un comité directeur constitué des deux financeurs (Etat et Région) assure le fonctionnement de la plate-forme, et prend les décisions, dont il rend compte périodiquement (une fois par an) à une assemblée générale des partenaires.

Avantages : décisions plus faciles à prendre (en petit comité) et prises par les deux principaux acteurs. Implication des autres partenaires dans le pilotage au niveau de l'Assemblée Générale  
Inconvénients : formule moins attractive pour les autres partenaires qui souhaiteraient être associés de façon plus régulière au pilotage.

### **Tout le monde dans le pilotage.**

Même si l'hypothèse d'impliquer tous les partenaires dans le pilotage ne semble pas une demande forte au vu des résultats de l'enquête, elle doit être évoquée, car il se pourrait que certains partenaires conditionnent leur adhésion à une participation au pilotage.

Cette hypothèse présente en effet l'avantage d'impliquer tous les partenaires, mais nécessite de trouver une organisation la plus simple possible pour l'application de ce principe, car le nombre de partenaires peut rendre le pilotage compliqué.

### **Pilotage par Préfectures / CR / CG**

Ce 4<sup>ème</sup> mode de gouvernance mis en œuvre en Région Centre, avec un comité de pilotage comprenant les Préfectures (représentants tous les services de l'Etat), le Conseil Régional et les Conseils Généraux (représentants toutes les collectivités) est une alternative à la constitution de collèges, qui permet de concilier le souhait d'un nombre limité de membres impliqués dans le pilotage et l'objectif d'une implication de tous les territoires.

En revanche, il présente plusieurs inconvénients : d'une part, il nécessite que tous les Départements soient partenaires ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, d'autre part, les EPCI et Pays ne se sentent pas forcément représentés par les Départements et la Région, enfin, il n'inclut pas les autres partenaires, ce qui pourrait être fait en créant un collège spécifique pour donner une place à ces organismes qui ne sont ni collectivités, ni administrations.

### **Avis des participants.**

L'idée d'un pilotage restreint semble acceptée par la majorité des partenaires, mais le choix entre pilotage par collège ou pilotage restreint reste à préciser.

## Débat sur l'utilité et le rôle des diverses instances

Finally, si on essaye de synthétiser les diverses instances existantes ou pressenties, on peut dresser le tableau suivant.

Instance	Situation	Rôle	Commentaires
Assemblée générale	En projet	Validation annuelle des décisions, orientations et résultats	Elle permet d'associer tous les partenaires et pourrait devenir le lieu de leur expression
Comité directeur	En débat	Prendre les décisions courantes	Constitué des deux principaux acteurs ?
Comité de pilotage	Existant	Décisions techniques et stratégiques autres que celles concernant l'allocation des ressources	Vérifier son utilité en cas de remplacement par une formule comité directeur + AG
Comité technique	Existant	Information sur les activités des groupes de travail	Utilité avérée en terme d'animation du réseau de partenaires, mais pas du point de vue de l'implication dans les processus de décision
Pôles métiers	Existants	Animation des partenaires, force de proposition sur les domaines de leurs compétences	Pourraient devenir la force de proposition pour proposer des décisions

Les paramètres du débat sur le mode de pilotage nous semblent être :

- l'objectif de n'exclure aucun partenaire du pilotage du dispositif, mais le souhait que le navire soit gouvernable
- la nécessité de réduire les instances au strict minimum, de façon à éviter de multiplier les réunions : dans cette perspective,

Il nous semble donc qu'une solution pour éviter ce débat sur le fait de n'associer que certains partenaires au pilotage, soit par des collègues, soit par le choix de se situer au niveau préfectures / départements / région, est de revenir à la proposition adoptée lors du comité de pilotage du 12 septembre 2008 : il n'y a plus de comité de pilotage, mais deux instances :

- une assemblée générale des partenaires
- un comité directeur composé des deux principaux partenaires

Finally, il apparaît que les 4 grandes activités de ces diverses instances évoluent de la façon suivante :

- Animation du réseau de partenaires, préparation de décisions et d'orientations et réflexions : aujourd'hui, pôles métiers, comité technique : peut-on prévoir de supprimer le comité technique, dont le rôle est surtout de faire la liaison entre les pôles métiers et le comité de pilotage ?
- Décisions techniques et stratégiques : aujourd'hui, comité de pilotage : peut-on transférer les décisions techniques (prises en général sur proposition d'un pôle métier) sur le comité directeur et les décisions stratégiques sur l'Assemblée Générale ?
- Représentation des partenaires et association au pilotage du dispositif : aujourd'hui, comité de pilotage, demain Assemblée Générale ?
- Allocation des ressources financières et humaines : aujourd'hui, les deux principaux partenaires, demain un comité directeur composé des deux principaux partenaires ?

On peut ajouter deux précisions à cette proposition : d'une part, il est tout à fait possible, pour permettre la restitution annuelle des travaux des pôles métiers aux non adhérents, que l'assemblée générale annuelle se fasse en deux temps : présentation des travaux des pôles métiers ouverte aux non adhérents, puis assemblée générale statutaire réservée aux adhérents, incluant la discussion sur les orientations stratégiques et les votes et décisions ; d'autre part, il est probable qu'il sera nécessaire de réunir périodiquement les animateurs des pôles métier : ceci pourrait être fait de façon informelle, au cas par cas, sans qu'il soit nécessaire de constituer une instance formelle pour cela. C'est le comité directeur qui décide de provoquer une réunion des animateurs de pôles en tant que de besoin.

### **Autres aspects concernant l'évolution dans la gouvernance et le pilotage**

Comment impliquer les échelons territoriaux dans le pilotage en écho à la problématique des niveaux d'échelle pertinents pour la production des données ? Une partie de la réponse est apportée par les pôles métiers, dans la gouvernance régionale et dans l'articulation avec les animations départementales. Il est souhaitable que GéoBretagne s'appuie plus sur certains acteurs (départements ou Pays chefs de files de certains groupes de travail) .

### **Propositions**

#### **Évolution du pilotage de GéoBretagne**

La formule proposée comprend un comité directeur constitué des deux principaux financeurs, prenant les décisions courantes concernant en particulier l'allocation des ressources et une Assemblée Générale, validant les orientations et la stratégie et prenant les décisions stratégiques, ces deux instances remplaçant l'une et l'autre le comité de pilotage.

Il reste cependant nécessaire de définir ce qui est stratégique et ce qui est affaires courantes. L'Assemblée Générale doit valider les grandes orientations : programmation financière et de l'activité des agents concernés, création des pôles métier, feuille de route de GéoBretagne et des pôles métiers, validation des grandes orientations techniques (choix de référentiel par exemple). Elle approuve également les rapports d'activité produits par les agents.

Le Comité Directeur prend les décisions courantes concernant l'allocation des ressources financières et techniques

La question posée ensuite est de savoir comment impliquer les décideurs et à quel stade. Il apparaît en effet que leur intervention des décideurs, même limitée en volume, serait très importante pour légitimer la démarche, mais cette implication est quasiment inexistante aujourd'hui. Il faut d'ailleurs distinguer les décideurs « bailleurs de fond » (Préfet ou Secrétaire Général du SGAR, DREAL, Président de Région) des autres décideurs (autres organismes participants à GéoBretagne). A quel moment et dans quelle instance doivent-ils intervenir ?

Concernant les décideurs « bailleurs de fonds », il ne paraît pas réaliste de les mobiliser au niveau du Comité Directeur, qui prend des décisions courantes. Il faudrait donc qu'ils puissent participer aux Assemblées Générales, ou au moins à une première partie de ces Assemblées consacrée à un bilan stratégique et à des décisions. Les autres décideurs ne peuvent que participer aux Assemblées Générales.

En réalité, la situation en Bretagne n'est pas très différente de celle rencontrée dans les autres régions, dans lesquelles, au-delà de la manifestation d'envergure initialisant la démarche partenariale, les décideurs « prennent les décisions à distance », en participant peu, voir pas aux dispositifs et en étant représentés par leurs géomaticiens ou par des responsables hiérarchiques (DG, DGA...). Finalement, l'objectif devrait plutôt être d'arriver à informer les décideurs de ce qui se passe dans GéoBretagne et d'obtenir une réunion périodique d'arbitrage quand de grandes décisions doivent être prises (financement additionnel, projet nouveau, problème décisionnel particulier...).

Nous avons préconisé la disparition du comité technique, les pôles métiers pouvant rendre compte de leur activité en Assemblée Générale, lors d'une séquence ouverte aux acteurs non adhérents. Cette proposition n'a pas été retenue par le comité de pilotage de l'étude, qui souhaite que le comité technique soit maintenu afin de permettre l'échange entre les responsables des pôles métiers. De fait ses attributions restent l'animation et la coordination des groupes métiers, mais il n'a qu'un rôle de proposition vis-à-vis du Comité Directeur et de l'Assemblée Générale.

### **Évolution dans l'organisation des pôles métiers**

L'ouverture des pôles métiers à des non adhérents de GéoBretagne n'est pas remise en cause.

Est-il nécessaire d'envisager pour chaque groupe une lettre de mission et une durée prédéfinie ou liée à la réalisation d'un objectif ? Il semble surtout souhaitable de mettre en œuvre une gouvernance des pôles métiers. La première proposition concerne la mise en œuvre de deux modalités d'animation différentes pour 2 sortes de pôles métiers :

- Ceux qui répondent à une commande de l'Etat et/ou de la Région sont confiés aux animateurs de GéoBretagne, car en regard de la commande, l'Etat et/ou la Région doivent allouer les moyens ad hoc. La commande doit de fait être formalisée par une lettre de mission, comportant des objectifs et des échéances.
- Les autres, qui répondent à un besoin des participants doivent s'organiser de façon à ne pas trop solliciter les animateurs de GéoBretagne : ceux-ci peuvent contribuer au lancement du pôle et participer occasionnellement à ses réunions, mais une façon de vérifier l'intérêt des partenaires pour ces groupes est de chercher un animateur parmi les participants.

De fait, pour les pôles à compétence thématique, il est souhaitable de disposer d'un binôme géomaticien / thématicien pour la co-animation et si les animateurs de GéoBretagne peuvent apporter un support technique chaque fois que nécessaire, il n'est pas possible qu'ils assurent l'animation de tous les pôles.

Il est par ailleurs nécessaire de clarifier les rôles respectifs des pôles métiers et des structures en charge des Observatoires.

L'articulation des pôles métiers et des Observatoires peut se faire de la façon suivante :

- Au minimum, GéoBretagne permet de consolider des données brutes en amont des Observatoires. L'organisme en charge de l'observatoire les traite et les valorise ensuite (exemple de Bretagne Environnement).
- Les pôles métiers peuvent jouer un rôle lors du lancement du projet d'Observatoire, faire le lien entre l'entrepôt de données de GéoBretagne et l'Observatoire et assumer une coordination, mais n'ont pas vocation à réaliser des observatoires à la place des structures en charge de ces observatoires.

- Les pôles métiers peuvent aussi assurer un travail d'animation permettant de consolider les observatoires autour de règles partagées et de récupérer dans GéoBretagne des données synthétiques produites par les observatoires.
- Ne pas refaire ce qui existe déjà. Quand un organisme est déjà chargé d'un observatoire, il a vocation à co-animer le pôle thématique concernant son domaine, pour assurer la cohérence avec l'observatoire dont il a la charge.
- Que faire quand aucun organisme n'est mandaté ? Le pôle métier peut alors envisager des solutions permettant à l'Observatoire de se mettre en place.

### **Articulation des initiatives départementales avec GéoBretagne**

Nous avons formulé des préconisations concernant l'articulation des plates-formes thématiques (liées à des Observatoires) avec GéoBretagne, mais le même travail de préconisations doit être effectué pour l'articulation des plates-formes départementales avec GéoBretagne.

Cette réflexion reste à conduire, les plates-formes départementales ne s'étant pas exprimées sur ces questions dans le cadre de l'audit. Les points à aborder sont :

- La répartition des responsabilités de mutualisation entre les deux niveaux : il nous semble que dans le cas général, la mutualisation des données et les fonctions généralistes de la plate-forme liées à INSPIRE et au partage de données doivent être prises en charge au niveau régional, le niveau départemental pouvant assurer des services complémentaires de consultation et d'exploitation de données (par exemple : SIG Extranet pour les petites collectivités), voire aller plus loin dans la mutualisation des données sur des thèmes non traités au niveau régional.
- La coordination des modes de gouvernance : il semble souhaitable que les plates-formes départementales puissent s'impliquer dans la gouvernance de GéoBretagne et vice-versa.

## **MOYENS ALLOUES**

### **Etat des lieux**

#### **Moyens humains actuels au 1<sup>er</sup> octobre 2009**

	<b>Profil</b>	<b>ETP</b>	<b>Principales activités</b>
DRE	<i>Ingénieur A+</i>	<i>0,7</i>	<i>Chef de projet Etat, suivi administratif et financier, animation sphère Etat, pilote groupe Littoral et GIZC (départ non remplacé pour l'instant)</i>
	<i>Ingénieur A</i>	<i>0,5</i>	<i>Pilote groupes SUP et Gestion de Crise Suivi / animation / intégration des données</i>
	<i>Technicien</i>	<i>0,4</i>	<i>Chef de projet technique et fonctionnel (mission s'arrête à la VSR de GeOrchestra)</i>
	<i>Technicien</i>	<i>1,0</i>	<i>Administrateur des données Animateur partenariat</i>
CR	<i>Ingénieur A</i>	<i>0,8</i>	<i>Chef de projet Région, pilote des Pôles PLU, Achat groupé de données, catalogage, cadastre</i>
	<i>Technicien</i>	<i>0,7</i>	<i>Administrateur des données</i>
<b>TOTAL ETP</b>		<b>4,2</b>	<b>En pratique : 3,1 ETP</b>

Deux postes (en italiques) ne sont pas remplacés aujourd'hui dans le projet : l'ingénieur A+ de la DREAL (Muriel GAVORET) et le technicien 0,4 ETP, dont l'intervention est liée au projet de V2. Après la VSR, sa charge de travail sera réduite, alors qu'il serait nécessaire qu'il puisse consacrer du temps à l'élaboration d'un cahier des charges pour la version suivante.

La DREAL affirme cependant que les moyens globaux affectés à GéoBretagne sont à peu près identiques, même s'il n'y a pas une personne en charge du remplacement de Muriel Gavoret : deux ou trois personnes (voire quatre) vont consacrer une partie de leur temps à prendre en charge ses activités, et la DREAL est aujourd'hui en cours de réorganisation. La DREAL indiquera à un moment donné qui est le représentant remplaçant de Muriel Gavoret et se débrouillera en interne pour assumer les responsabilités et la charge de travail requise.

Cette évolution dans l'organisation des moyens peut poser des problèmes au fonctionnement de l'équipe : d'une part, les partenaires ont besoin d'identifier des interlocuteurs, ce que la nouvelle organisation de la DREAL ne permettra qu'en partie ; d'autre part, l'action de GéoBretagne nécessite un suivi difficile à concilier avec le fait que les tâches relevant de la responsabilité de la DREAL puisse être dispatchées entre plusieurs personnes à la convenance de la DREAL. Il est donc important que la DREAL précise sa nouvelle organisation et la façon dont ses responsabilités sont allouées aux agents concernés, pour ne pas fragiliser le réseau et pour que l'équipe GéoBretagne puisse se reconstituer et poursuivre son action.

On peut espérer qu'après la recette de la V2 de Georchestra, très attendue par les partenaires, les deux techniciens ADD aient moins de travail car l'ADD pourra être délocalisée chez les partenaires dans la V2, mais ils feront plus de hotline, et moins de support technique. Ils seront, petit à petit, en capacité de faire de l'animation.

### **Attentes exprimées dans l'état des lieux**

- Créer un poste d'administrateur du site internet, gestion du site éditorial (poste de catégorie C ou B). Poste à plein temps, de type webmestre.
- Renforcer l'animation du dispositif avec le recrutement d'un animateur technique, si possible cadre B, qui pourrait également assurer un rôle de maintenance / support technique.
- il y a également une attente en terme de renforcement pour l'animation globale du dispositif, mais il s'agirait de un à deux postes ciblés plutôt cadre A, les deux se répartissant l'animation technique de pôles métier, en binôme avec l'animateur "thématique" dans la perspective de la relance ou de la création de nouveaux pôles métiers, et également en charge de la conduite de projets stratégiques autour des référentiels (ex. voirie-adresse), et de l'accompagnement en formation dans le cadre du développement de la V2 ;
- enfin une ressource administrative (cadre B ou C) est actuellement cruellement manquante pour la gestion administrative et financières des marchés, conventions, dossier FEDER, organisation logistique des différentes réunions, gestion des 200 licences sur les bases de données IGN (Scan25 et BDCarto), charte, etc.

### **Enquête et commentaires**

Le dispositif d'animation actuel montre des carences sur la production cartographique et sur l'animation des pôles métiers.

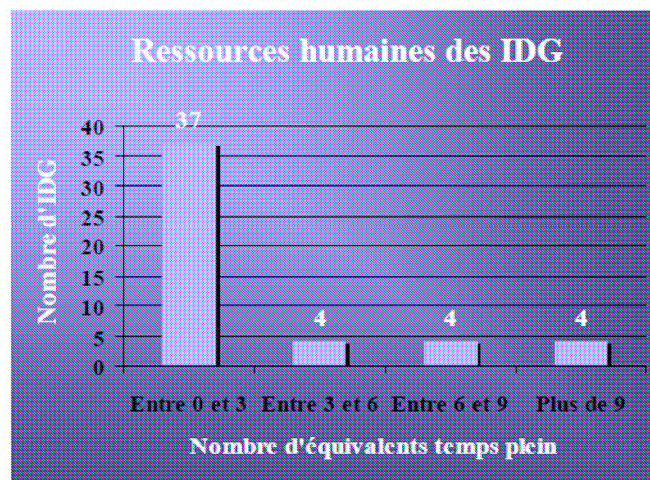
Il fait l'objet de commentaires très positifs et élogieux dans l'enquête Internet (ce qui concerne également les animateurs, pris individuellement).



## Extrait de l'Observatoire des IDG françaises

Actuellement, les ressources humaines des IDG demeurent très faibles : 75 % des IDG disposent de moins de trois personnes pour réaliser leur programme d'action ; 30 % n'ont même pas l'équivalent d'un temps plein à disposition...

En outre, il semble difficile d'évaluer précisément ces équivalents temps plein. Les « Géomaticiens », ou « SIGistes », qui animent l'IDG travaillent souvent simultanément pour d'autres services dont ils dépendent (service déconcentré de l'Etat, collectivité territoriale...).



Avec 3.1 ETP, GéoBretagne est un peu au-delà de la moyenne des IDG françaises, mais si on ramène cette charge au volume d'activité et aux réalisations engagées, ces moyens humains ne semblent pas surdimensionnés : de nombreuses IDG n'ont pas atteint le niveau de réalisation de GéoBretagne (portail opérationnel, nombreuses données accessibles, nombreux pôles métiers à animer) et sans dire d'atteindre les 8 (et 10 en comptant les 2 ETP dédiés au sein du Conseil régional) ETP du CRIGE PACA ou les 12 de la Régie de Gestion des Données des Pays de Savoie (non justifiés de notre point de vue, la moitié de ces postes n'ayant aucune rôle opérationnel), il apparaît que les moyens actuels ne permettent pas de supporter de nouveaux développements de la plate-forme et des pôles métiers.

## Scénarios et débats

Il semble aujourd'hui difficilement envisageable d'espérer des recrutements supplémentaires, **la question étant plutôt d'assurer la pérennité des postes actuels.**

Dans la mesure où un gros travail reste à faire sur la mutualisation des données, il semble important de mettre l'essentiel des ressources sur l'administration des données et sur les pôles métiers.

On notera que le débat sur l'extension des moyens humains est lié à celui sur l'évolution de la structure et des moyens financiers. GéoBretagne, sous sa forme actuelle, est largement supporté par la DREAL et la Région, qui allouent la plus grande partie des moyens financiers et humains. Dans la structure actuelle, la Région et la DREAL n'envisageant apparemment pas de recrutements pour GéoBretagne, il faudrait trouver des financements et contractualiser avec un prestataire externe. Une structure nouvelle pourrait plus facilement recruter, mais devra également trouver les financements pour ce ou ces recrutements.

Les moyens souhaités (requis ?) ont été identifiés dans le paragraphe « Attentes exprimées dans l'état des lieux ». Ils concernent des moyens d'animation supplémentaires, pour permettre aux animateurs de faire face à la multiplication des pôles métiers, et des moyens logistiques pour décharger les animateurs actuels de certaines tâches administratives et techniques.

A priori, ces moyens font appel à des compétences dont disposent la DREAL et la Région en interne : il ne semble pas que des compétences nouvelles soient requises et une hypothèse est de vérifier si d'autres acteurs de ces deux organisations peuvent dégager un peu de temps et jouer le rôle de personnes relais / ressources.

Si ce n'est pas le cas, il s'agit d'envisager d'externaliser certaines fonctions, ce qui conduit à une nouvelle question. Comment externaliser des ressources dans la structure actuelle ? Au-delà de la contrainte financière, la DREAL et la Région sont contraintes dans leur capacité juridique à contractualiser. elles peuvent l'une et l'autre difficilement pérenniser des moyens qu'elles contractualisent sous forme de CDD ou par recours à des marchés publics. Pour un ETP pérenne, il est possible de justifier à des recrutements à condition de justifier par une production supplémentaire. Pour une compétence spécifique délimitée dans le temps, il est préférable de faire appel à un prestataire dans le cadre d'un marché public.

### **Propositions**

Avant d'aller plus loin dans les propositions, il faut malheureusement rappeler que la plate-forme GéoBretagne est aujourd'hui mise en péril par la dégradation des moyens alloués. L'incapacité d'achever dans des conditions satisfaisantes, la recette de GeOrchestra v2, de poursuivre l'animation des groupes thématiques et bientôt de prendre en charge les tâches d'administration et de support, au moment où elle allait faire la preuve de l'utilité du service rendu pourraient avoir un impact dévastateur sur le projet, sur la participation des partenaires avec le risque d'un retour au chacun pour soi, très coûteux et peu efficace du point de vue du territoire breton.

Les seules propositions qu'il est possible de formuler au stade actuel de la réflexion concernent malheureusement la réallocation des moyens humains et de la charge de travail liée à l'animation des groupes de travail (voir infra), ces moyens ayant dans la réalité été réduit de plus d'un ETP par rapport à la situation fin 2008.

Il n'est donc pas réaliste d'espérer augmenter le nombre des pôles métiers (sauf à réduire fortement l'implication des animateurs de GéoBretagne dans ces groupes) ou mettre en place des dispositifs de communication additionnels sans réduire d'autres activités, les tâches d'administration technique étant peu compressibles. Les pistes de réduction de la charge de travail sont les aspects relatifs au catalogage et à l'administration des données (ces activités doivent être prises en charge par les partenaires eux-mêmes pour leurs données) et la focalisation de l'animation sur les pôles métiers considérés comme prioritaires (ce qui suppose de la part des décideurs, une expression de priorité).

Il nous semble cependant que l'allocation des ressources humaines exprimées comme des attentes dans l'état des lieux (voir infra) permettrait à GéoBretagne de faire face aux enjeux et aux évolutions attendues.

## STRUCTURE / STATUTS

### Etat des lieux

#### Enquête

La question de l'adéquation de la structure actuelle a été posée dans l'enquête et donne les résultats suivants :

- La situation actuelle (cogestion DREAL / Région) semble appropriée à 18 participants sur 30 parce qu'elle permet une organisation souple, est facteur de dynamisme et repose sur le « consentement mutuel » des deux organisations. Il est cependant noté que cette organisation est vulnérable et dépendante de la volonté, des moyens et des risques de divergence des deux gestionnaires.
- 6 participants sur 30 pensent qu'il faut faire évoluer cette structure? 4 sont partisans du GIP, 1 de la SCIC et 1 participant n'exprime pas de préférence pour une structure particulière.
- 13 participants n'ont pas d'avis sur la question.

L'attente d'un regard extérieur sur l'intérêt du portage par une structure autonome est rappelée.

Le point de vue exprimé par certains organisme « tant que vous ne serez pas une structure, on ne sera pas adhérent » traduit une certaine confusion entre souhait d'une gouvernance transparente et débat sur la structure qui la porte (qu'elle soit indépendante ou non des principaux porteurs du projet), mais il doit être pris en considération. .

### Eléments extraits de l'Observatoire des IDG françaises

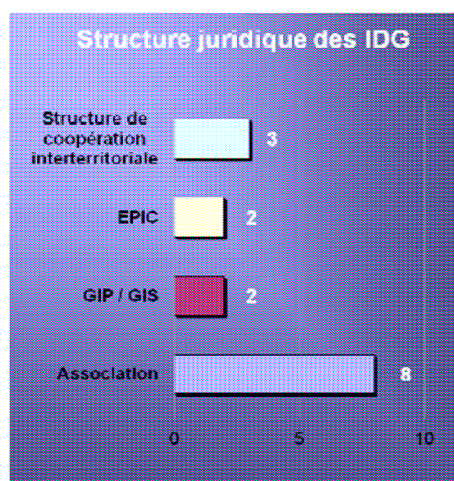
*Sur 46 IDG, 56 % disent avoir un **statut juridique** (24 % n'en ont pas, 20 % n'ont pas répondu à la question). Pour les unes, être rattachées à une entité juridique leur permet d'avoir, de fait, un statut. Pour les autres, même si elles sont intégrées à des administrations, elles n'ont pas de statut tant qu'elles ne sont pas juridiquement autonomes.*

*Quand elles sont **portées par des organismes**, les IDG dépendent juridiquement de :*

- Ministère (ex. le Ministère de l'Ecologie, de l'Environnement, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire - MEEDDAT) ;
- service déconcentré de l'État (ex. SGAR ou DRE) ;
- collectivité territoriale (ex. Conseil régional ou général) ;
- plusieurs services copilotes (ex. Préfecture et Conseil régional) ;
- autres structures publiques ou parapubliques (ex. Université pour CRAIG)...

*Quand elles ont **leur propre statut**, soit 31 % des IDG interviewées, les IDG sont des :*

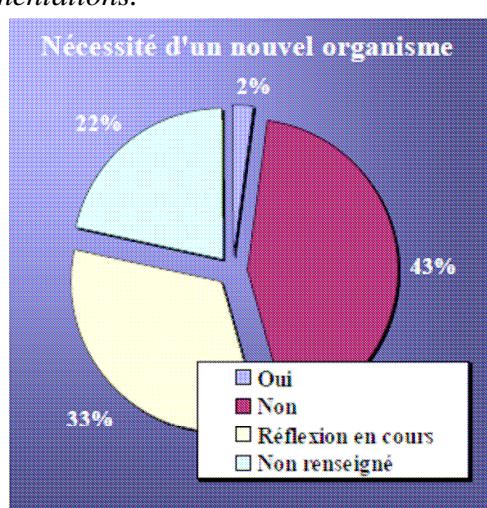
- associations loi de 1901 (ou 1908 pour les départements d'Alsace-Moselle);
- structures de coopération interterritoriale : Établissement Public de Coopération Intercommunale ou structure de coopération transfrontalière ;
- Groupements d'Intérêt Public ou Scientifique ;
- Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial.



*D'une manière générale, les IDG semblent satisfaites de leur statut (43 % considèrent qu'il n'est pas utile de se doter d'un nouvel organisme) mais certaines ressentent **une fragilité de leur positionnement juridique**. Est-ce que donner une assise juridique aux IDG leur permet de pérenniser leurs activités ? De nombreuses IDG se posent des questions sur leur évolution juridique. Certaines se dirigent déjà vers plus d'autonomie, notamment financière.*

*Pour 33 % des IDG, **un nouvel organisme peut se concevoir pour :***

- « monter en puissance » ;
- travailler à d'autres échelles territoriales ;
- optimiser les coûts et moyens de leur structure ;
- assurer un bon support technique aux utilisateurs ;
- garantir une meilleure gestion et coordination des projets ; synergie des acteurs ;
- ouvrir l'éventail de services et de partenaires ;
- mieux répondre au contexte local ;
- répondre à de nouvelles orientations politiques, un nouveau système de gouvernance... et de nombreuses réglementations.



## Scénarios et débats

Les améliorations espérées d'une évolution de la structure sont les suivantes :

- Pérennisation des moyens financiers et humains
- Bon niveau d'équilibre entre implication des partenaires et efficacité des décisions
- Plus simple de passer des marchés publics

Plusieurs contraintes sont identifiées dans ce débat :

- L'État et les collectivités ne peuvent s'impliquer dans n'importe quelle structure
- Les moyens humains alloués aujourd'hui par la DREAL et la Région seraient-ils maintenus en cas de constitution d'une structure autonome ?
- On bénéficie des moyens d'hébergement apportés par l'état / DREAL. L'Etat fait bénéficier GéoBretagne de ses capacités informatiques parce que la DREAL est maître d'ouvrage, mais ne le fera pas pour une association ou un GIP. Une structure autonome devra contractualiser pour disposer d'un hébergement aussi performant
- Temps d'organisation administrative, moyens fonctionnels associés : une cellule autonome devrait se doter de ces compétences ou les trouver par ailleurs

Outre le fait qu'elle est jugée satisfaisante pour 60 % des personnes ayant répondu à l'enquête, un argument en faveur du maintien de la situation actuelle est le constat du besoin de synergie entre les structures : la création d'une structure autonome va conduire, d'une part, à ajouter un partenaire sans forcément gagner en efficacité, d'autre part à priver les équipes respectives de la DREAL et de la Région d'occasions de rapprochement. Dans cette vision, les partenaires de GéoBretagne ont le temps de se poser la question d'une structure autonome.

### **Débat sur les diverses structures envisageables**

Concernant les réflexions sur la mise en œuvre d'une structure autonome, il faut étudier son impact sur les moyens techniques, humains, et sur la gouvernance. Il est aussi rappelé que le choix de la structure aura un impact en terme de dynamique d'adhésion des partenaires.

La question est posée de savoir si une structure juridique dédiée sécurise mieux les moyens financiers et humains que dans la situation actuelle. D'après la DREAL, une structure dédiée pose autant, voire plus, de problème de gouvernance et de sécurisation des moyens. Dans un GIP, les organismes définissent en général une borne supérieure à leur participation, ce qui n'est pas le cas dans le dispositif actuel.

Il faut enfin signaler le risque actuel de remise en cause des structures externes perçues par l'Etat comme le moyen d'échapper à certaines contraintes juridiques ou administratives.

#### **Association**

**L'association** est l'hypothèse la plus simple et la plus souple, mais elle pose plusieurs questions, notamment celle de la capacité des administrations et collectivités à adhérer à une association : il existe cependant des exemples d'associations impliquant des acteurs publics (CREN ou Agences d'Urbanisme par exemple).

#### **GIP**

Le **GIP (Groupement d'Intérêt Public)** est une personne morale de droit public permettant un partenariat entre acteurs de droit public et privé pour un objectif déterminé. Il s'agit donc d'une structure publique ayant des contraintes de droit public. Il a une mission administrative ou industrielle et commerciale, met en commun un ensemble de moyens et existe pour une durée limitée. Son intérêt est de faciliter l'intégration d'acteurs de droit public, mais cette structure est plus compliquée à constituer qu'une association et les personnes morales de droit public impliquées dans le GIP vont exercer un droit de regard important sur son fonctionnement.

Le témoignage du GIP Bretagne Environnement est instructif : il a été d'abord hébergé par une association, mais du fait de risques pour la structure initiale (gestion de fait), le choix de la formule GIP Etat / Région a été fait. Le processus de création a été relativement lent (2 ans). Pour ce qui concerne la structure de durée déterminée, le GIP est calé sur le contrat de projet. Il existe plusieurs types de GIP, et ils connaissent tous des contraintes de droit à recrutement : la règle qui prévaut est celle de la mise à disposition de personnel des structures adhérentes. C'est un problème pour le GIP Bretagne Environnement car les recrutements ne se font que sur des CDD de 3 ans, ce qui pose un problème de pérennité des emplois.

Le GIP Bretagne Environnement souligne le facteur de confiance des partenaires suscité par le GIP : cela donne une image différente du projet. Du point de vue du pilotage, c'est un tournant, car ce n'est plus Etat / Région. Cela permet une meilleure communication, mais pilotage et gouvernance fonctionnent de façon différente. Le GIP fait appel aux services juridiques de la Région.

### **Etablissement public**

**L'Etablissement Public** est une personne morale de droit public qui peut être créée pour accomplir une mission de service public. Elle est placée sous tutelle d'une collectivité, ses agents sont des agents de droit public et elle doit appliquer strictement le code des Marchés Publics. Le mode de gouvernance est défini par l'autorité de tutelle. Cette formule est donc très contraignante et peu adaptée au contexte. Elle entraîne la perte de la dimension collaborative Etat / Région (tutelle d'une collectivité obligatoire).

De même, la formule du syndicat mixte ne convient pas car ce dernier ne peut pas accueillir l'Etat.

### **SCIC**

La **SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif)** est une Société anonyme ou une SARL à capital variable ayant pour objet « *la production ou la fourniture, à des personnes physiques ou morales, de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale* » **Sa fiscalité et son fonctionnement sont identiques à ceux d'une entreprise** (sauf pour ce qui concerne l'impôt sur les sociétés). Elle peut accueillir 3 catégories de sociétaires : salariés, bénéficiaires, et toute autre personne physique ou morale contribuant à l'activité de la coopérative (dans la limite de 20% des parts). Les tiers non associés peuvent bénéficier des services de la SCIC. Les droit de vote en Assemblée Générale sont définis, soit sur la base « un sociétaire = une voix », soit par regroupement des sociétaires par collèges (minimum de 3 collèges)

### **Commentaires divers**

Dans la comparaison entre GIP et SCIC, il apparaît que la relation de la DREAL et de la Région avec le GIP est complètement différente de celle avec une société privée : il peut s'agir d'une relation de confiance, permettant une meilleure réactivité et un meilleur cadrage, ainsi qu'une gestion plus simple du contrat.

Quelle est la situation dans les autres régions qui ont mis en œuvre des plates-formes de mutualisation ? L'enquête AFIGEO montre que la plupart de celles qui sont structurées sont des associations (cas notamment du CRIGE PACA, qui souhaite cependant évoluer vers un EPIC : une formule couramment utilisée, notamment dans les Régions Centre, Bourgogne, NPDC, Aquitaine, consiste à passer commande d'une prestation d'administration technique ou

d'animation à un GIP ou EPF local, mais qui n'est en général pas dédié à cette action. (dans les régions considérées, respectivement GIP RECIA, GIP e-bourgogne, EPF NPDC, GIP ATGERI).

Il apparaît finalement que 3 formules peuvent être envisagées : poursuite de la situation actuelle, portage du volet opérationnel du projet par un GIP (à identifier ou à créer), portage des volets opérationnels et de l'animation / gouvernance par un GIP.

La question devrait être posée aux décideurs de savoir jusqu'où ils veulent impliquer la structure (opérationnel, gouvernance ?) et quelles parties ils souhaitent externaliser ?

## **Propositions**

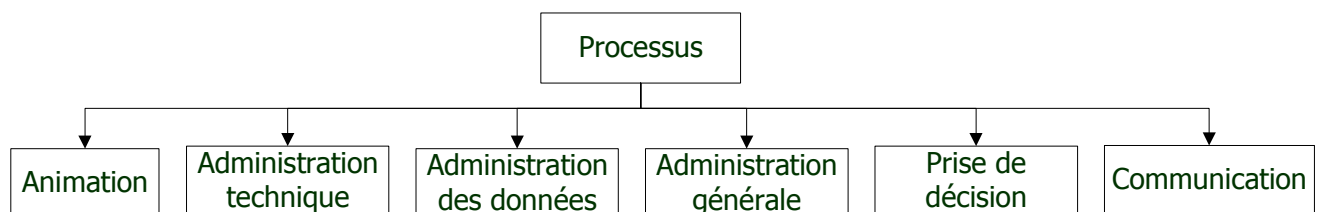
Finalement, il n'apparaît pas certain que la constitution d'une nouvelle structure permette de résoudre le problème des moyens financiers et humains alloués à GéoBretagne et les problèmes de gouvernance pourraient être résolus sans changement de structure. Il ne semble donc pas opportun de proposer une évolution structurelle de GéoBretagne, sauf si le désengagement de l'Etat est tel que la DREAL ne peut plus assurer les responsabilités actuelles, notamment pour l'hébergement des serveurs et une conduite de projet à la mesure des enjeux. Dans ce cas, la constitution d'une structure serait à l'ordre du jour, avec un choix à faire entre deux options :

- S'il existe en Bretagne un GIP susceptible de porter le projet, envisager la contractualisation avec ce GIP.
- Sinon, prévoir la création d'une association, qui pourra éventuellement évoluer vers un GIP.

La lourdeur et la lenteur du processus de création d'un GIP nous conduit à ne pas préconiser la création directe d'un GIP, non compatible avec l'urgence probable de la formalisation d'un dispositif en cas de désengagement de l'Etat. Une étude de faisabilité permettrait d'approfondir les questions de contribution financière et de gouvernance d'une telle structure.

## **PROCESSUS**

### **Etat des lieux**



Plusieurs critiques et/ou propositions d'améliorations sont formulées dans l'enquête.

Instance	Nbre	Commentaires
L'animation	2	Travail très efficace, mais manque de moyens
L'administration générale (incluant l'instruction des dossiers)	1	Manque de moyens (pas de ressources administratives dédiées)
La prise de décision	5	Difficulté de trouver un consensus entre les divers partenaires, décision pas possible avec la structure actuelle
La communication partenaires	6	Partie technique trop mise en avant au détriment des usages, mieux communiquer auprès des élus, travail de communication nécessite des moyens, prévoir une communication pour inciter les autres partenaires à entrer dans le dispositif
Autres	3	"le grain à moudre ne critique pas le moulin", souhait d'une équipe d'appui géomatique au sein de GéoBretagne

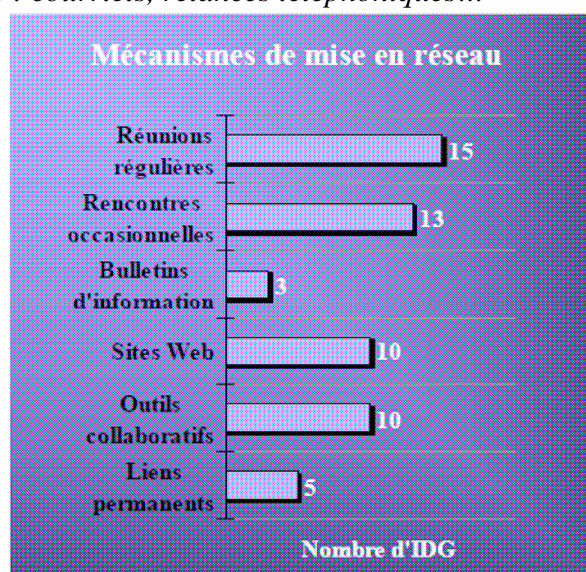
## Animation et Participation

Travail des animateurs très efficace, mais manque de moyens.

L'Observatoire des IDG françaises remarque que :

*Structurer le réseau de partenaires ne suffit pas : le travail d'animation des IDG est permanent pour insuffler et préserver cette dynamique. Il se fait grâce à des :*

- **réunions régulières** : réunions du comité de pilotage... ;
- **rencontres occasionnelles** : journées de sensibilisation, de formation... ;
- **sites Internet** : présentation des activités de l'IDG... ;
- **bulletins d'information** : plaquettes, newsletters... ;
- **outils collaboratifs** : wikis, forums, fils d'actualité... ;
- **liens permanents** : courriels, relances téléphoniques...





## **Administration technique**

Les départs de l'administratrice DRE et du chef de projet en charge de la recette technique sont problématiques. La mutation imminente de l'administrateur système (Fabrice Phung) risque d'aboutir à la perte des compétences techniques nécessaires au déploiement de la solution.

## **Administration des données**

Ce point n'avait pas été abordé dans l'enquête, mais constitue une activité récurrente de GéoBretagne, susceptible d'être partiellement transférée vers les partenaires, qui devraient pour la plupart d'entre eux, dans le futur, grâce à la nouvelle version de GeOrchestra, assurer directement les tâches d'administration de leurs données (chargement, catalogage...).

## **Administration générale (incluant l'instruction des dossiers)/ préparation des décisions**

Manque de moyens (pas de ressources administratives dédiées)

## **Prises de décision / Arbitrages**

Difficulté de trouver un consensus entre les divers partenaires, décision pas possible avec la structure actuelle

## **Information / communication**

Il y a un problème de visibilité, de communication et de valorisation de GéoBretagne.

GéoBretagne est encore en phase de montée en charge. La V2 de GeOrchestra est accessible au grand public, ce qui peut être un moyen pour GéoBretagne de se faire connaître.

L'information technique circule bien dans les groupes de travail, mais du fait de l'orientation très géomaticienne de GéoBretagne, il est difficile de s'adresser aux élus, décideurs et utilisateurs finaux. La partie technique est trop mise en avant au détriment des usages.

La communication, c'est aussi une affaire de moyens.

## **Propositions : processus organisationnels : que peut-on améliorer ?**

## **Prises de décision / Arbitrages**

Il faut que les décideurs soient correctement informés pour qu'ils puissent flécher les décisions vers leur représentant au comité de pilotage. Il faut donc franchir l'étape des techniciens et ne pas traiter de questions techniques en Assemblée Générale.

Les décisions à prendre en Assemblée Générale peuvent concerner :

- La gouvernance de GéoBretagne
- Les choix stratégiques qui découlent de choix techniques moins réversibles

Les choix techniques purement techniques et réversibles et l'allocation des ressources financières et moyens humains sont effectués par le Comité Directeur, sur proposition d'un pôle métier ou après consultation éventuelle des partenaires.

### **Information / communication**

Chaque géomaticien doit faire l'effort d'expliquer GéoBretagne à son décideur. Une partie de cette communication doit être mutualisée à l'aide de supports de communication fournis par GéoBretagne.

Les autres propositions sont intégrées au plan de communication

## **PROJET DE PLAN DE COMMUNICATION**

### **Objectifs et démarche**

Il est nécessaire d'informer périodiquement les partenaires de GéoBretagne sur :

- les objectifs du projet et leurs évolutions
- la feuille de route (planning) et l'avancement des diverses réalisations
- l'impact des outils et travaux de GéoBretagne sur leurs SIG respectifs et leurs pratiques professionnelles en matière de SIG et d'information géographique

Plus particulièrement, le plan de communication a pour vocation d'améliorer la visibilité de GéoBretagne, de mettre en valeur ses réalisations, de maintenir la communication en direction des non-adhérents et d'améliorer la communication en direction des élus et décideurs. Deux objectifs spécifiques doivent être rappelés :

- Communication en direction des décideurs pour susciter et maintenir leur intérêt pour GéoBretagne
- Communication en direction des non-adhérents (notamment collectivités et participants aux pôles métiers), de façon à atténuer les effets liés à la disparition du comité technique dans lequel ils pouvaient s'impliquer.

La communication autour de GéoBretagne vise plusieurs objectifs :

1. Créer une vision stratégique commune aux partenaires : celle-ci va permettre de,
2. Diffuser un message cohérent et commun sur le projet qui sera ensuite adapté selon la cible à laquelle il s'adresse, avec l'objectif de,
3. Susciter l'adhésion de l'ensemble des partenaires potentiels, le but étant,
4. De renforcer un climat de confiance entre les parties prenantes.

Le recensement des parties prenantes, de leurs intérêts, réticences, et états d'esprit par rapport à GéoBretagne permet de mettre en évidence 3 cibles :

1. les géomaticiens et chefs de projet SIG, qui sont les principales cibles de la communication et des actions actuelles, sont dans un état d'esprit globalement positif par rapport à GéoBretagne, malgré quelques réticences sur le partage d'informations. Il n'est

pas nécessaire de fournir des pistes sur les contenus concernant cette catégorie, déjà bien connue et dont les intérêts et la culture sont partagés avec les animateurs de GéoBretagne.

2. les utilisateurs finaux des SIG et thématiciens des organismes partenaires, qui sont aujourd'hui peu touchés par les actions de communication, sont difficiles à atteindre, et sont pourtant largement concernés par GéoBretagne et ses évolutions dans le sens de la valorisation des données ou de l'appui aux Observatoires Thématiques. Les aspects susceptibles de les motiver sont la capacité d'accéder à un outil plus convivial que les SIG bureautiques que bon nombre d'entre eux n'utilisent que pour produire des cartes, la facilité d'accès aux données sur Internet, l'aide technique et méthodologique que GéoBretagne peut apporter à l'identification des données disponibles et à la mise en place des observatoires thématiques...
3. les décideurs des organismes partenaires, qui ne s'impliquent quasiment pas dans GéoBretagne, ne sont pas non plus atteints par les actions de communication et devraient pourtant être en mesure d'exprimer des orientations stratégiques et des objectifs. Pour eux, les axes de communication sont plus stratégiques : GéoBretagne est un outil moderne, permettant des économies d'échelle, facilitant le dialogue entre les organisations publiques, contribuant à l'aménagement numérique du territoire...

Dans les petites organisations ne disposant pas de géomaticien, la communication doit mettre en valeur la capacité de GéoBretagne de fournir des services suppléant à cette carence, à la fois auprès des décideurs et des personnels concernés : on trouve des fonctions cartographiques de base, des données, les moyens de satisfaire aux exigences de la directive INSPIRE, on peut être mis en relation avec des organismes similaires...

### **Le plan de communication**

Le **plan de communication** a pour vocation de documenter les messages à diffuser et les supports, médias et moyens de communication à utiliser.

On trouvera en annexe ce document un tableau présentant le plan de communication.

### **Messages et contenus**

Les contenus peuvent concerner des informations générales et techniques sur GéoBretagne (objectifs, planning, démarche, présentation des outils, lexique technique, documentations diverses...), des comptes-rendus et événements sur la vie du dispositif (information « temps réel » sur l'avancement du projet). Il doit également permettre la remontée d'informations des acteurs concernés vers les animateurs du projet et les échanges horizontaux entre acteurs à l'aide de courriers électroniques, FAQ, forum....

Au-delà de ces contenus techniques et factuels liés aux outils et à la démarche, il ne faut pas oublier que pour susciter l'adhésion et lever les obstacles d'ordre humain, organisationnel, ou culturel, le plan de communication ne doit pas seulement se situer dans le champ de la **réalité**, mais explorer également deux autres champs :

- ❖ **Symbolique** : communiquer sur ce qui dans GéoBretagne, crée du lien social, de la transversalité, de l'esprit d'équipe, renforce la cohésion et l'esprit d'appartenance à un territoire partagé
- ❖ **Imaginaire** : il faut communiquer pour créer un imaginaire positif, pour que l'imaginaire ne soit pas porteur d'angoisses et de menaces, mais au contraire d'énergie créatrice.

## Moyens de communication

Site Internet et Extranet (incluant forum, FAQ<sup>4</sup> et divers outils collaboratifs), messagerie électronique et papier, plaquettes ou CD-ROM (pour atteindre l'ensemble des acteurs par des canaux diversifiés), parfois séminaires...

## CONCLUSION

### Barrières à la mise en réseau (Observatoire des IDG françaises)

*Quels que soient les mécanismes mis en place par les IDG pour animer leur réseau, **certaines barrières persistent**. Elles se situent au niveau des partenaires (« barrières partenariales »), des décisionnaires (« barrières politiques ») et de l'IDG en elle-même (« barrières internes »).*

*Au niveau des **partenaires** (premières limites citées), les barrières relevées par les IDG sont :*

- le manque de temps ;
- l'insuffisance en ressources humaines (en nombre et compétences) ;
- le manque de coordination interservices ;
- la barrière de la langue et de la culture ;
- la méconnaissance de l'IG et de l'IDG ;
- la complexité des échanges et les conflits d'intérêts ;
- la réticence dans le partage de données.

*Au niveau des **décisionnaires**, il s'agit surtout du **manque de mobilisation politique** (17% des réponses), de la réticence au coût de l'IDG et de la méconnaissance de l'IG et des actions de l'IDG.*

*Au niveau des **IDG**, le manque de moyens financiers et humain, le flou juridique sur la structure comme le déficit de communication peuvent limiter la mise en réseau de ses partenaires.*

*Au niveau **technique**, seuls des problèmes potentiels liés à la capacité des systèmes et des services ont été soulignés.*



Les animateurs et partenaires de GéoBretagne se retrouveront dans cette liste de problèmes rencontrés

<sup>4</sup> FAQ : Foire Aux Questions proposant des réponses standardisées aux questions les plus fréquemment posées (en anglais, Frequently Asked Questions)

, car la plate-forme GéoBretagne est confrontée à tous les types de barrières et court aujourd'hui le risque d'un échec si tous ces aspects ne sont pas correctement appréhendés. Nous y revenons un peu plus loin.

## **Rappel des préconisations**

### **Objectifs et feuille de route**

Le « cœur de métier » de Géobretagne est constitué d'une part, des activités d'administration et gouvernance de la plate-forme de partage et d'échange proprement dite (GeOrchestra), d'autre part, de l'animation des pôles métiers concernant l'acquisition de référentiels ou répondant à une commande publique.

Les évolutions dans les objectifs sont les suivantes :

- Inclure des missions d'accompagnement des partenaires quand elles présentent un intérêt pour GéoBretagne ou peuvent être déclinées sous forme d'actions collectives que GéoBretagne peut mutualiser
- En termes de valorisation des données, ne pas aller au-delà de la visualisation : les pôles métier peuvent contribuer à la mise en œuvre et à l'animation des observatoires thématiques

La feuille de route reste à tracer.

### **Gouvernance**

La formule proposée comprend un comité directeur constitué des deux principaux financeurs, prenant les décisions courantes concernant en particulier l'allocation des ressources et une Assemblée Générale, validant les orientations et la stratégie et prenant les décisions stratégiques, ces deux instances remplaçant l'une et l'autre le comité de pilotage.

Le comité technique est maintenu, avec la fonction d'assurer la coordination des pôles métiers : ceux-ci peuvent toutefois rendre compte de leur activité en Assemblée Générale, lors d'une séquence ouvert aux acteurs non adhérents.

Une coordination doit être mise en place avec les plates-formes départementales, incluant un partage des responsabilités techniques et une articulation des dispositifs de gouvernance.

### **Pôles métiers**

L'ouverture des pôles métiers à des non adhérents de GéoBretagne n'est pas remise en cause.

Deux modalités d'animation des pôles métier sont proposées :

- Ceux qui répondent à une commande de l'Etat et/ou de la Région sont confiés aux animateurs de GéoBretagne, car en regard de la commande, l'Etat et/ou la Région doivent allouer les moyens ad hoc. La commande doit de fait être formalisée par une lettre de mission, comportant des objectifs et des échéances.
- Les autres, qui répondent à un besoin des participants doivent s'organiser de façon à ne pas trop solliciter les animateurs de GéoBretagne : ceux-ci peuvent contribuer au lancement du pôle et participer occasionnellement à ses réunions, mais une façon de vérifier l'intérêt des partenaires pour ces groupes est de chercher un animateur parmi les participants.

De fait, pour les pôles à compétence thématique, il est souhaitable de disposer d'un binôme géomaticien / thématicien pour la co-animation et si les animateurs de GéoBretagne peuvent apporter un support technique chaque fois que nécessaire, il n'est pas possible qu'ils assurent l'animation de tous les pôles.

Il est par ailleurs nécessaire de clarifier les rôles respectifs des pôles métiers et des structures en charge des Observatoires.

L'articulation des pôles métiers et des Observatoires peut se faire de la façon suivante :

- Au minimum, GéoBretagne permet de consolider des données brutes en amont des Observatoires. L'organisme en charge de l'observatoire les traite et les valorise ensuite (exemple de Bretagne Environnement).
- Les pôles métiers peuvent jouer un rôle lors du lancement du projet d'Observatoire, faire le lien entre l'entrepôt de données de GéoBretagne et l'Observatoire et assumer une coordination, mais n'ont pas vocation à réaliser des observatoires à la place des structures en charge de ces observatoires.
- Les pôles métiers peuvent aussi assurer un travail d'animation permettant de consolider les observatoires autour de règles partagées et de récupérer dans GéoBretagne des données synthétiques produites par les observatoires.
- Ne pas refaire ce qui existe déjà. Quand un organisme est déjà chargé d'un observatoire, il a vocation à co-animer le pôle thématique concernant son domaine, pour assurer la cohérence avec l'observatoire dont il a la charge.
- Que faire quand aucun organisme n'est mandaté ? Le pôle métier peut alors envisager des solutions permettant à l'Observatoire de se mettre en place.

### **Moyens humains**

Les seules propositions qu'il est possible de formuler au stade actuel de la réflexion concernent la réallocation des moyens humains et de la charge de travail liée à l'animation des groupes de travail (voir infra) et le constat des moyens qui seraient nécessaires pour maintenir un bon niveau d'expertise et d'animation.

### **Structure et statuts**

Finalement, il n'apparaît pas certain que la constitution d'une nouvelle structure permette de résoudre le problème des moyens financiers et humains alloués à GéoBretagne et les problèmes de gouvernance peuvent être résolus sans changement de structure. Il ne semble donc pas opportun de proposer une évolution structurelle de GéoBretagne.

### **Processus**

#### **Décisions**

Il faut que les décideurs soient correctement informés pour qu'ils puissent flécher les décisions vers leur représentant au comité de pilotage. Il faut donc franchir l'étape des techniciens et ne pas traiter de questions techniques en Assemblée Générale.

Les décisions à prendre en Assemblée Générale peuvent concerner :

- La gouvernance de GéoBretagne
- Les choix stratégiques qui découlent de choix techniques moins réversibles

Les choix techniques purement techniques et réversibles et l'allocation des ressources financières et moyens humains sont effectués par le Comité Directeur, sur proposition d'un pôle métier ou après consultation éventuelle des partenaires.

### Communication

Chaque géomaticien doit faire l'effort d'expliquer GéoBretagne à son décideur. Une partie de cette communication doit être mutualisée à l'aide de supports de communication fournis par GéoBretagne.

Les autres propositions sont intégrées au plan de communication

### GéoBretagne, une plate-forme en sursis ou en développement ?

Nous souhaitons en conclusion attirer l'attention du lecteur sur les évolutions en cours en Région Bretagne, car elles ont perturbé la réalisation de notre audit et conduisent aujourd'hui à se demander si les questions posées dans le cadre de la consultation lancée il y a un an (été 2009) sont toujours d'actualité.

L'objet de l'étude, tel qu'exprimé dans le CCTP, était le suivant. « Les prestations, objet du présent marché, concernent la réalisation d'un audit sur la qualité des données mises en partage, sur l'optimisation de l'urbanisation des plates-formes partenaires, sur la sécurisation juridique des échanges et sur l'organisation du partenariat GéoBretagne®. »

Au fil de l'étude, nous avons vu monter en puissance les inquiétudes et interrogations des partenaires sur le sentiment d'un désengagement de l'Etat, ce qui conduit aujourd'hui à relativiser un certain nombre de préconisations, et à se demander si la principale préoccupation ne doit pas être de sauver la plate-forme GéoBretagne.

Celle-ci a pourtant fait aujourd'hui la preuve de son utilité :

- Acquisition mutualisée de données géographiques ayant permis aux organismes publics de réaliser des économies substantielles dans le développement de leurs SIG respectifs
- Développement de la culture géomatique dans les organismes bretons, grâce à la dynamique des groupes de travail
- Développement d'une culture du partage de données, ayant abouti à ce que de nombreuses données de référence et thématiques soient aujourd'hui accessibles sur la plate-forme
- Ce partage de données joue par ailleurs le rôle d'accélérateur de la mise en œuvre des observatoires thématiques et permet d'apporter des réponses à des questions posées par les décideurs dans le domaine de l'aménagement du territoire
- Déploiement d'un outil conforme aux exigences de l'Etat français en matière de mise en conformité avec la directive INSPIRE : l'Etat souhaite en effet que les dispositifs techniques de mutualisation soient mis en œuvre au niveau régional, dans des dispositifs paritaires Services de l'Etat / Collectivités

Il semble donc nécessaire de rappeler que si l'Etat souhaite continuer à s'impliquer dans des relations de partenariat avec les collectivités et autres organismes publics, la plate-forme GéoBretagne constitue un outil irremplaçable pour l'animation de ces relations partenariales, et qu'en regard des services rendus, et des investissements réalisés au coup par coup, elle doit

disposer de moyens financiers et techniques pour son fonctionnement (animation, administration technique...).

Avant d'étudier la mise en œuvre de ces propositions, il conviendrait donc que l'Etat et la Région affirment leur volonté de poursuivre cette aventure et confirment le maintien des moyens humains alloués et des budgets permettant à GéoBretagne de jouer son rôle en Région.



## **ANNEXES**

### **Annexe 1 : Adhérents à GéoBretagne (mars 2010)**

la Préfecture de la Région Bretagne, Préfecture du département de l'Ille et Vilaine  
La Préfecture des Côtes d'Armor  
La Préfecture du Finistère  
La Préfecture du Morbihan  
Les services déconcentrés de l'Etat en Bretagne (échelon zonal, régional, interdépartemental, départemental )  
La Trésorerie Générale  
Le Rectorat

Le Conseil Régional de Bretagne  
Le Conseil général d'Ille-et-Vilaine  
Le Conseil général des Côtes-d'Armor  
Le Conseil général du Finistère  
Les Services départementaux d'Incendie et de Secours d'Ille-et-Vilaine, des Côtes d'Armor, du Morbihan et du Finistère

Brest Métropole Océane  
Cap Lorient Agglomération  
Quimper Communauté  
Vitré Communauté  
Le syndicat mixte du Pays de Ploërmel – Coeur de Bretagne  
Le syndicat mixte du Pays de Vitré  
Le syndicat mixte du Pays de Saint-Malo  
La communauté de communes au Pays de la Roche aux Fées  
La communauté de communes de Haute Cornouaille  
La communauté de communes de Paimpol Goëlo  
La communauté de communes Concarneau Cornouaille  
Le syndicat mixte de développement de services de technologies, d'informations et de télécommunications MEGALIS

L'Agence d'Urbanisme et de Développement Economique du Pays de Lorient AUDELOR  
L'Agence des aires marines protégées  
La Chambre de commerce et d'industrie de Quimper Cornouaille  
Réseau Ferré de France  
Réseau Transport d'Electricité  
Association Bretagne Vivante  
Association Air Breizh  
Association Pôle Randonnées et Loisirs Nature en Bretagne  
GIP Bretagne Environnement

## Annexe 2 : Plan de communication

<b>Cible</b>	<b>Objectif</b>	<b>Support</b>	<b>Contenu</b>	<b>Média</b>	<b>Périodicité</b>
Décideurs	Les informer de l'avancement des diverses réalisations	Lettre trimestrielle diffusée par l'intermédiaire des géomaticiens	Avancement des réalisations, mettant l'accent sur leur utilité et leur rôle plutôt que sur leur descriptif technique	Lettre sous forme papier et courrier électronique	Trimestre
	Améliorer leur implication dans le dispositif	Convocations et comptes-rendus des Assemblées Générales	Mise en évidence des enjeux, objectifs et décisions à prendre pour mettre en valeur les aspects stratégiques à traiter	Papier et courrier électronique	Annuelle
Utilisateurs, thématiciens	Susciter leur participation aux pôles métier les concernant	Comptes-rendus et documentations produites par les pôles métiers	Documentations techniques	Téléchargement sur site WEB	Au fur et à mesure des travaux des pôles métiers
	Participer au développement d'Observatoires thématiques		Documents de réflexion sur les projets d'observatoires	Téléchargement sur site WEB	Au fur et à mesure des travaux des pôles métiers
Géomaticiens adhérents	Maintenir leur implication dans GéoBretagne	Comptes-rendus des AG et des pôles métiers	Avancement des réalisations, mettant l'accent sur leur descriptif technique mais aussi sur leur utilité et leur rôle	Courrier électronique	Au fil de l'eau
	Les informer de l'avancement des diverses réalisations	Lettres d'information		Courrier électronique	Trimestre
Géomaticiens non adhérents	Susciter leur adhésion à GéoBretagne	Comptes-rendus des AG et des pôles métiers	Avancement des réalisations, mettant l'accent sur leur descriptif technique mais aussi sur leur utilité et leur rôle	Courrier électronique	Au fil de l'eau
TOUS	Améliorer la visibilité de GéoBretagne	Site WEB, toutes actions de communication	Tous contenus mettant en valeur GéoBretagne et montrant que la plateforme évolue, « est vivante » et est utile	WEB	Actualisation mensuelle ou trimestrielle
	Améliorer la participation à GéoBretagne	Outils collaboratifs	Contenus apportés par les utilisateurs des outils collaboratifs	Outils collaboratifs	Au fil de l'eau