

# LES NUDGES DANS LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Jacques Chevallier  
*Professeur émérite de l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)*  
CERSA-CNRS

In M. Bozzo-Rey, A. Brunon-Ernst, (dir.), *Nudges et normativités. Généalogiques, concepts et applications*, Hermann, 2018, pp. 227-238.

L'idée, développée par Richard Thaler et Cass Sunstein dans leurs travaux pionniers<sup>1</sup>, selon laquelle les Nudges pouvaient être un moyen d'améliorer l'efficacité des politiques publiques a eu un rapide écho dans les pays anglo-saxons : dès 2010, David Cameron créait au Royaume-Uni une unité (la *Behavioural Insights Team*) dirigée par David Halpern, rattachée à son cabinet et Cass Sunstein était nommé à la tête de l'OIRA (*Office of Information and Regulation Affairs*) en 2009, avant la création d'une *Nudge Squad* en 2013, un décret présidentiel du 15 septembre 2015 recommandant par ailleurs officiellement l'usage des sciences du comportement par les agences gouvernementales ; Australie et Nouvelle-Zélande suivront la même voie. Ailleurs, la diffusion de l'approche a été plus lente, l'intérêt manifesté par certains pays comme le Danemark, l'Union européenne<sup>2</sup> ou certaines organisations internationales (OCDE, Banque mondiale...) n'étant pas unanimement partagé. Néanmoins, le rayonnement de la démarche apparaît irrésistible : le *Nudging* a fait son entrée dans la panoplie des instruments d'action publique ; et son utilité est désormais admise dans tous les cas où les pouvoirs publics cherchent à agir sur les comportements, par exemple en matière d'environnement, de santé, de transport ou de sécurité. Le recours à une « méthode douce », exclusive de toute idée de contrainte ou de toute incitation financière, se bornant à pousser par des « coups de pouce » (Nudges) les individus à prendre les bonnes décisions, mais en respectant leur « liberté de choix »<sup>3</sup>, serait alors pertinente : récusant le postulat de rationalité des comportements, il s'agira, en prenant en compte les acquis de l'économie comportementale, d'exploiter les « biais cognitifs »<sup>4</sup> pour influencer sur les choix des intéressés.

Si l'on excepte quelques réflexions<sup>5</sup> ou études pionnières<sup>6</sup>, la France est restée quelque temps, comme l'Allemagne<sup>7</sup>, en marge de ce mouvement. Ce désintérêt s'explique pour une bonne part par la prégnance d'une tradition concevant le droit comme l'instrument privilégié de l'action publique<sup>8</sup> et donnant à la technique réglementaire une place de choix : l'assouplissement des conditions d'emploi de la technique juridique par le développement de procédés d'incitation puis par

<sup>1</sup> Thaler Richard H., Sunstein Cass. R., *Nudge. La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Yale U.P., 2008, Vuibert, 2010.

<sup>2</sup> Une unité « Prospective et apports des sciences comportementales », dirigée par Xavier Troussard, a été mise en place en 2015 au sein de la direction générale « Centre commun de recherche » par la Commission : elle est chargée de soutenir les politiques de l'Union en fournissant une expertise indépendante en la matière (Voir le premier rapport *Behavioural Insights Applied to Policy*, 2016). Sur la politique de l'Union européenne, voir Albert Alemano, *supra*.

<sup>3</sup> Expression en tant que telle selon Thaler et Sunstein d'un « paternalisme libertaire » (p. 23).

<sup>4</sup> Le « biais de *statu quo* » conduira par exemple à privilégier les « options par défaut ».

<sup>5</sup> Menées notamment au sein du département Innovation de l'Institut BVA.

<sup>6</sup> Le Centre d'analyse stratégique (CAS) publiera ainsi en mars 2011 (n° 261) une étude intitulée : « Nudges verts : de nouvelles incitations pour des comportements écologiques ». Constatant que l'adoption des comportements écologiques se heurtait à de nombreux obstacles, il proposait de recourir à un « nouveau type d'incitation jouant sur plusieurs leviers comportementaux, comme le poids de la comparaison à autrui ou l'inertie au changement ».

<sup>7</sup> C'est seulement à l'automne 2014 qu'est mise en place en Allemagne une équipe d'inspiration Nudge.

<sup>8</sup> Voir Chevallier Jacques, « Droit et action publique », in *Le droit, figure du pouvoir. Etudes offertes à Michel Miaille*, Université Montpellier 1, tome 2, pp. 421 ss.

l'émergence plus récente d'un « droit de régulation » ne remettent pas en cause cette position centrale du droit ; difficilement intégrables dans les schémas traditionnels de conception des politiques publiques, les Nudges apparaissaient comme un produit d'importation, indissociable d'une tradition anglo-saxonne. Le faible place occupée par l'enseignement de l'économie comportementale ne pouvait manquer de renforcer ce préjugé.

Un tournant s'est cependant produit à la faveur du lancement de la politique dite de « modernisation de l'action publique » (MAP) qu'on évoquera ici<sup>9</sup> : érigé en fer de lance de la politique d'innovation, les Nudges ont acquis droit de cité au sein du Secrétariat Général (SGMAP) qui est chargé de sa mise en œuvre (I) ; et les différentes opérations qui ont été lancées par son intermédiaire témoignent d'un incontestable processus d'apprentissage (II).

## 1. Le processus d'acclimatation

11. L'implantation des Nudges a pris appui sur la construction d'une stratégie de promotion de l'innovation au sein de l'administration, reposant sur l'écoute des usagers. Cette stratégie est présente dès la « révision générale des politiques publiques » (RGPP) lancée en 2007, dont l'un des axes réside dans « l'amélioration de la qualité des services publics ». La « Direction générale de la modernisation de l'État » (DGME), chargée de piloter la RGPP au sein de Bercy, comporte ainsi un service « Innovation » (« stratégie de service aux usagers »), dont la fonction est d'analyser les attentes des usagers et de rechercher les moyens d'améliorer la qualité du service rendu, notamment par l'intermédiaire du département « Méthodes » placé en son sein : au sein de ce département, Françoise Waintrop va ainsi mettre en place un dispositif d'écoute des usagers, à travers une série d'enquêtes menées avec le concours de l'institut BVA, débouchant sur un ensemble de mesures conçues en partant du « ressenti de l'utilisateur ». La MAP lancée en 2012, suite à l'alternance politique, s'inscrit dans la même perspective, qu'elle entend systématiser dans le cadre d'une organisation pratiquement identique<sup>10</sup> : la « Direction interministérielle pour la modernisation de l'État » (DIMAP), qui prend en octobre 2012 le relais de la DGME cette fois au sein du nouveau SGMAP, comprend toujours un service « Innovation et services aux usagers », qui comporte une mission « Qualité du service » dont le rôle est identique à celui du département « Méthodes » précédent. La réorganisation intervenue en septembre 2015 ne bouleverse pas cette construction, la « Direction interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques » (DIAT) qui succède à la DIMAP comprenant un service « Stratégies interministérielles de modernisation », dont Françoise Waintrop est nommée directrice-adjointe. L'idée-force est plus que jamais de se tenir à l'écoute des usagers, comme en témoignent un ensemble de mesures prises<sup>11</sup>, mais aussi chercher, en dégagant des « moteurs de satisfaction », repenser les services publics à partir de leurs usages et produire un savoir tourné vers l'action<sup>12</sup>.

L'analyse des comportements ainsi induite par l'écoute des usagers trouvera son prolongement logique dans les Nudges : il ne s'agira plus ici seulement d'adapter les services publics en fonction des attentes et du degré de satisfaction des intéressés, mais de tenter d'influencer en douceur les comportements ; la perspective reste centrée sur l'étude des comportements mais les ressorts de

<sup>9</sup> Le recours au Nudge ne passe pas toujours par l'expertise du SGMAP : la diffusion de la nouvelle génération de compteurs électriques (Linky) permettant le relevé en temps réel et à distance de la consommation électrique est ainsi préparée par une expérimentation sur le territoire visant à agir par une incitation douce (voir l'avis de l'ADEME de juillet 2015) sur le comportement des usagers.

<sup>10</sup> Chevallier Jacques, « La « modernisation de l'action publique » (MAP) en question », *Revue française d'administration publique*, n° 158, 2016.

<sup>11</sup> Le programme « 100 % contacts efficaces », le baromètre annuel de la qualité de l'accueil ou plus encore l'organisation d'ateliers citoyens réunissant un panel d'usagers.

<sup>12</sup> Comme le note Fabien Gélédan (« Spectres du Léviathan : l'État à l'épreuve de la simplification administrative (2006-2015) », *Revue française d'administration publique*, n° 157, 2016, p. 42), « l'intégration des méthodes du design, couplées à quelques apports issus des sciences sociales... reflète la volonté de dépasser l'écoute des usagers promue pendant la RGPP et permet de rassembler en un seul geste la production de savoir et la recherche de solution ».

cette économie comportementale sont cette fois mobilisés pour assurer la mise en œuvre de politiques publiques.

Le tournant se produit en 2013. Parallèlement au programme « Futurs publics », lancé en décembre 2013 qui, visant à « imaginer des solutions ingénieuses pour rendre un meilleur service aux citoyens et aux entreprises », relève de la méthode classique de conception de l'innovation « en mode laboratoire », suivie de tests et d'expérimentations, le Nudge est alors conçu par le SGMAP comme « un nouvel outil au service de l'action publique »<sup>13</sup> et un puissant levier de modernisation administrative : fondés sur les enseignements de la psychologie et de l'économie comportementale, les Nudges reposeraient sur la principe de « suggestion sans contrainte », en mettant en valeur le bénéfice possible pour l'utilisateur plutôt que l'obligation ou la peur de la sanction ; visant à « influencer en douceur les comportements », ils doivent faciliter les relations entre administrations et usagers et favoriser la mise en œuvre des politiques publiques. L'utilisation de Nudges est censée contribuer à produire des politiques réellement efficaces parce que prenant « appui sur la connaissance des facteurs qui influencent les décisions des individus » et élaborées « en tenant compte de ces ressorts »<sup>14</sup>. La conception s'inscrit dans la droite ligne des travaux de Richard Thaler et de Cass Sunstein, auxquels les initiatrices de la démarche se réfèrent d'ailleurs explicitement.

12. Soutenue par les premiers dirigeants du SGMAP<sup>15</sup>, la démarche lancée par Françoise Waintrop au sein du service « Stratégie interministérielles de modernisation » prendra appui sur une structure très légère, formée de quelques personnes, « Ateliers citoyens et Nudge », animée par Céline Pelletier. Elle pourra être mise en œuvre à la faveur des relations étroites nouées avec BVA, depuis longtemps associé aux politiques de modernisation administrative : BVA met en effet en place à l'automne 2013 une structure dédiée, *BVA Nudge Unit*, animée par des experts en économie comportementale<sup>16</sup> ; visant à « provoquer des changements comportementaux forts chez les citoyens, usagers ou consommateurs en proposant des modifications simples et peu coûteuses des architectures de choix », l'approche Nudge est envisagée, conformément aux travaux de Thaler et Sunstein, dans une perspective large, allant des stratégies des entreprises (industrie et énergie, services, consommation...) jusqu'aux politiques publiques.

Le SGMAP passera avec BVA un contrat global sur trois ans (2014-2016) en vue de l'étude des comportements, sous forme d'enquêtes quantitatives et qualitatives auprès de segments de clientèle ou de secteurs, des lots étant ensuite attribués pour des opérations ponctuelles. La première opération portant sur la déclaration en ligne lancée début 2014 sera ainsi montée en étroite coopération entre les deux structures<sup>17</sup> ; le prix qui est décerné en septembre 2014 au congrès annuel ESOMAR, réunissant les professionnels des études et du marketing, pour le bilan de cette opération donne ses lettres de noblesse à l'approche Nudge ; celle-ci est désormais présentée par le SGMAP comme « une solution innovante pour transformer l'action publique »<sup>18</sup>, en offrant « une voie d'efficacité et d'économies pour un meilleur service rendu ». Tandis que la création le 13 mars 2015, notamment à l'initiative de Françoise Waintrop, de l'association *Nudge France*, vise à catalyser les initiatives en assurant une meilleure diffusion de la démarche, le succès de l'appel à contributions lancé dans le cadre du *Nudge Challenge Climat* montre que celle-ci tend à progresser.

---

<sup>13</sup> Rapport du SGMAP, 2014, p. 16.

<sup>14</sup> Waintrop Françoise, Pelletier Céline, « Simplification : de la nécessité de se confronter aux usages », *Revue française d'administration publique*, n° 157, 2016, pp. 167..

<sup>15</sup> Jérôme Filippini, directeur général et Serge Bossini, directeur-adjoint.

<sup>16</sup> Directeur général de BVA, Eric Singler en assure la direction. Ses travaux sur le Nudge font autorité en France : voir *Nudge Marketing. Comment changer efficacement les comportements*, Pearson, 2015 ; *Green Nudge, Réussir à changer les comportements pour sauver la planète*, Pearson, 2016.

<sup>17</sup> Le rapport *French Government : Nudge me Tender* est co-signé par Françoise Waintrop et trois responsables de BVA, Eric Singer, Richard Bordenave, Etienne Bressourd.

<sup>18</sup> Rapport SGMAP 2015, p. 11.

S'il s'efforce ainsi de promouvoir les Nudges comme nouveaux outils de l'action publique, le SGMAP n'en a pas moins conscience de leurs limites et de certains dangers inhérents à la démarche : au lieu de respecter le libre choix des individus, les Nudges peuvent apparaître comme un moyen de manipulation des comportements, au service de certains intérêts<sup>19</sup> et poussant très loin leur caractère intrusif<sup>20</sup>, en jouant, non sur la raison, mais sur les réflexes conditionnés, les réactions instinctives, les émotions, soit le « système 1 de la pensée » selon Kahneman<sup>21</sup>. Le SGMAP entend éviter cette dérive par la construction d'une « charte éthique », reposant sur quelques grands principes : autonomie (préservé la liberté de choix), pédagogie (informer les citoyens sur les biais cognitifs), transparence (informer sur les Nudges mis en place), efficacité (tester en permanence les outils mis en place) ; refusant l'« infantilisation » des citoyens, il s'agit de les poser en tant qu'acteurs des politiques publiques.

Les Nudges ont ainsi été placés au cœur de la stratégie d'innovation qui constitue l'un des axes de la politique de modernisation de l'action publique : l'accent mis sur l'écoute des usagers conduisait tout naturellement à mettre en évidence l'importance de la variable comportementale dans la mise en œuvre des politiques publiques ; l'appropriation de l'outil passait cependant encore par un processus d'apprentissage.

## 2. Le processus d'apprentissage

21. La formule sera expérimentée pour la première fois en 2014 à l'initiative de l'administration fiscale : le « Direction générale des finances publiques » (DGFIP) souhaitait en effet inciter les contribuables à recourir davantage aux services en ligne, notamment pour les déclarations de revenus, le niveau des déclarations en ligne étant très faible en France (33 %) par rapport à la moyenne des pays de l'OCDE (65 %). L'enquête ethnographique effectuée auprès des intéressés ayant permis de dégager un ensemble d'obstacles constituant autant de « biais cognitifs » (information insuffisante, complexité de la technologie, crainte d'une erreur, mauvaise rédaction des documents, comportements grégaires...), le terrain apparaissait propice pour expérimenter le *Nudging*.

Construit à partir du modèle élaboré par *BVA Nudge Unit*, le processus passera par plusieurs étapes : un atelier de créativité et de génération de Nudges (*Nudge Lab*), réunissant des experts de BVA, des membres du SGMAP, des fonctionnaires de la DGFIP, des « usagers créatifs », aboutissant à la conception de trente-six Nudges ; un atelier permettra de sélectionner et de hiérarchiser ces Nudges, en fonction de leur capacité à générer le changement et de leur simplicité (huit Nudges retenus<sup>22</sup>). Certains d'entre eux seront mis en œuvre immédiatement par l'administration fiscale pour la campagne déclarative 2014, d'autres seront expérimentés auprès d'un échantillon de 2,5 millions de contribuables, structurés en cinq groupes exposés à des messages intégrant un Nudge spécifique.

Au terme de cette opération<sup>23</sup>, le nombre de déclarations en ligne enregistrées en 2014 augmentera de dix points par rapport à 2013. La DGFIP a poursuivi l'expérimentation en 2015, avant d'enclencher en 2016 un processus progressif de généralisation. Les conclusions de l'étude dressant le bilan de l'expérience sont positives : le Nudge a représenté en l'espèce une solution efficace, accélérant l'adoption du comportement souhaité ; la méthode est perçue comme

<sup>19</sup> Richard Thaler et Cass Sunstein affrontent cette objection, en évoquant « les voyous de l'architecture de choix », qui mettraient les Nudges au service, non pas l'intérêt général, mais leurs propres intérêts.

<sup>20</sup> Les Nudges auraient pour effet, selon Fabien Gélédan (préc., p. 45) d'ancrer le gouvernement « au sein même du psychisme individuels »

<sup>21</sup> Kahneman Daniel, *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, coll. « Essais », 2012.

<sup>22</sup> Par exemple la présentation de la déclaration en ligne comme une option par défaut, l'indication du nombre de personnes ayant opté pour cette formule, la contribution apportée aux finances publiques et à la préservation de l'environnement etc...

<sup>23</sup> Restituée dans l'étude *Nudge me Tender* précitée.

particulièrement bien adaptée pour la rénovation de produits existants, en traitant les obstacles comportementaux qui s'opposent à leur adaptation. L'étude met cependant en évidence une série de facteurs-clés de succès de la démarche : respect de la liberté de choix de l'individu, adaptation au problème posé, ouverture et humilité des concepteurs, évaluation des effets, engagement des décideurs). La méthodologie utilisée pour cette expérience pionnière fait apparaître quatre phases essentielles : une phase exploratoire d'étude ; un *Nudge Lab*, visant à faire émerger des idées ; une réunion de sélection des Nudges les plus pertinents ; une phase d'expérimentation pour mesurer l'impact des Nudges retenus. Pour les initiateurs de la démarche, deux points restaient cependant à améliorer : mieux tirer parti des études sur le comportement dans la construction des Nudges et mieux structurer la phase d'expérimentation.

22. Après cette première expérience, montrant l'intérêt de la formule, les opérations menées sous l'égide ou avec l'appui du SGMAP se sont multipliées.

La grande majorité de ces opérations concernent les politiques de santé et de protection sociale, domaines dans lesquels les leviers d'action sur les comportements s'avèrent d'une particulière efficacité. Un projet visant à améliorer le recours aux médicaments génériques avait été lancé en 2014 : il s'agissait de modifier le comportement des patients et des acteurs du système de santé à leur égard. Après une enquête qualitative menée auprès des patients et des prescripteurs (médecins, pharmaciens) en vue d'identifier les obstacles à ce recours, une campagne de communication en direction des médecins passant par l'utilisation de Nudges devait avoir lieu : le projet a cependant été abandonné en raison des contraintes de l'agenda politique. Le projet Nudgit visant à développer le recours aux dispositifs d'accueil temporaire des personnes âgées en perte d'autonomie lancé en septembre 2014 a en revanche été développé en 2015 : il s'agissait de lever les freins psychologiques du public cible ainsi que de sensibiliser sur le sujet les professionnels de santé ; le contenu des messages envoyés à cet effet, arrêté au cours d'ateliers réunissant les différents acteurs concernés, a fait l'objet d'un processus d'expérimentation, suivi d'une évaluation. Le projet Simphonie, lancé en 2015 vise quant à lui à améliorer le recouvrement des frais hospitaliers, en incitant les patients à payer le reste à leur charge à la sortie de l'hôpital : une phase d'étude a débuté en juin 2015 afin d'identifier les freins et les leviers à utiliser ; les Nudges retenus à la suite de cette étude ont été soumis à expérimentation. D'autres projets sont en cours de lancement, tel celui avec la ville de Villeurbanne en vue de favoriser la pratique de l'activité physique pour les personnes âgées<sup>24</sup>, ou celui concernant la lutte contre les addictions. En dehors de la santé et de la protection sociale, les opérations concernent la sécurité routière, les Nudges ayant été expérimentés dès 2014 en vue de dissuader les jeunes conducteurs d'utiliser leur téléphone au volant, la fiscalité (projet relatifs au paiement de la TVA et la déclaration en ligne des non-imposables) ainsi que la protection des consommateurs (changement de compagnie d'assurance).

Ces expériences ont contribué à consolider le cadre méthodologique retenu au départ, en précisant le rôle incombant aux différents acteurs dans le processus. Les opérations sont en règle générale engagées par la SGMAP pour répondre à une demande administrative : le projet relatif au changement de compagnie d'assurance, lancé à son initiative, fait sur ce point exception ; le développement des Nudges suppose donc que les administrations concernées aient pris conscience de l'intérêt présenté par les Nudges pour atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. Une fois le processus engagé, une étude des comportements est effectuée dans une première phase : cette étude est confiée en général à des instituts spécialisés, tels BVA ou la SOFRES. Après une seconde phase d'analyse des biais cognitifs, qui vise à mobiliser les acquis des sciences cognitives et de l'économie comportementale, un atelier créatif (*Nudge Lab*), réunissant les acteurs concernés, a pour fonction dans une troisième phase de formuler le plus de Nudges possibles, suivi d'une phase de sélections des Nudges en fonction des possibilités de déploiement. Un protocole d'expérimentation est défini dans la cinquième phase, définissant le choix des terrains, les modalités de mise en œuvre, les

---

<sup>24</sup> L'idée est de recourir à des Nudges pour inciter les personnes vivant dans des résidences pour personnes âgées à avoir une activité physique.

conditions d'analyse des résultats, la sixième phase étant consacrée au suivi des expérimentations et à l'évaluation de leur impact sur les comportements. Ce cadre méthodologique ne rend cependant pas compte de la totalité des opérations de promotion des Nudges effectuées par le SGMAP : celles-ci peuvent consister, comme dans le cas d'un projet en cours en la formation d'agents à l'observation de terrain<sup>25</sup> ; elles peuvent aussi passer, comme dans le cas du *Nudge Challenge Climat* organisé en octobre 2015 par le SGMAP, Nudge France et BVA avec le ministère de l'écologie du développement durable et de l'énergie, à inciter des groupes d'étudiants à concevoir des « Nudges verts » destinés à encourager en douceur des comportements éco-responsables<sup>26</sup>.

Les Nudges sont ainsi devenus, via le SGMAP, l'un des instruments de modernisation de l'action publique : l'influence exercée en douceur sur les individus est perçue comme un moyen d'atteindre les objectifs fixés par les pouvoirs publics. Il reste cependant à évaluer l'impact de cette nouvelle approche : les opérations engagées sous l'égide du SGMAP sont trop récentes pour qu'il soit possible d'en dresser en l'état un réel bilan ; néanmoins se profilent d'ores et déjà un certain nombre de limites structurelles. D'abord, l'outil n'est pertinent qu'en ce qui concerne un certain type de politiques publiques, celles qui visent à agir sur les comportements, par exemple dans les domaines de la santé, de la sécurité ou de l'environnement ; et sur ce terrain encore, les conditions requises pour son utilisation excluent toute possibilité de systématisme, pour des raisons de temporalité et de moyens<sup>27</sup>. Ensuite, loin de constituer une alternative à la réglementation, comme le souhaitent Thaler et Sunstein, les Nudges se présentent plutôt comme un moyen d'assurer par avance sa bonne application, en levant les obstacles et en prévenant les résistances risquant de surgir lors de sa mise en œuvre : les Nudges utilisés pour développer les déclarations en ligne ont ainsi préparé la généralisation de la formule, cette fois par voie d'obligation<sup>28</sup> ; les Nudges s'inscrivent ainsi dans un processus plus large de construction des politiques publiques, passant par plusieurs étapes successives et jouant sur plusieurs registres différents. Enfin, l'approche ne saurait manquer de susciter certaines interrogations : les Nudges entendent aller au-delà de simples opérations de communication et d'une démarche marketing, désormais largement utilisée dans le secteur public, en s'appuyant sur les acquis des sciences cognitives et de l'économie comportementale pour influencer sur les comportements ; misant sur les réactions instinctives et les réflexes conditionnés, ils impliquent cependant une vision quelque peu schématique des mécanismes de détermination des comportements. Quel que soit le succès actuel rencontré par la démarche, les Nudges ne sauraient dès lors avoir qu'un impact limité sur l'action publique.

---

<sup>25</sup> En vue de réaliser le diagnostic nécessaire à la mise en place des Nudges, une session de formation d'agents volontaires de la municipalité de Villeurbanne aux principes de l'économie comportementale et aux techniques d'observation s'est déroulée en juin 2016.

<sup>26</sup> Dix projets ont été retenus le 9 décembre parmi quatre-vingt dix projets candidats, ce qui atteste du succès de l'initiative.

<sup>27</sup> Compte tenu des moyens limités qu'il détient, le SGMAP est tenu de s'appuyer sur un réseau de partenaires, et notamment BVA, pour mener à bien les opérations engagées.

<sup>28</sup> Il en va de même en ce qui concerne les expérimentations en cours du compteur électrique Linky, qui sont destinées à préparer sa généralisation.