



2 - Les enjeux de la coopération¹

INTRODUCTION

La dynamique inter-territoriale interroge la coopération à plusieurs niveaux : coopération entre services, coopération horizontale et verticale avec les autres collectivités, gouvernance multiniveau, participation citoyenne, relais des acteurs locaux et associatifs. Ces nouvelles façons de faire impliquent tous les acteurs des territoires, à des niveaux hiérarchiques, politiques, géographiques et sociaux différents : agents, DGS, élus, institutions régionales, habitants, associations locales, etc. Elles soulèvent de multiples questions : comment faire ensemble, comment impliquer les acteurs sur le long terme, comment faire et provoquer le « pas de côté » indispensable pour travailler ensemble, comment susciter et alimenter la coopération, et pourquoi ? L'interterritorialité, « ère de la transaction politique », ne se décrète pas mais se construit au fil des projets et des évolutions territoriales.

REPÈRES

- L'inter-territorialité omniprésente

Au fur et à mesure des lois de décentralisation, les territoires se sont multipliés, superposés, enchevêtrés et sont devenus interdépendants. Le décalage s'est creusé entre les territoires fonctionnels (construits par les pratiques) et les territoires institutionnels (liés à l'organisation politique et administrative). La mise en œuvre des politiques publiques nationales s'appuie de plus en plus sur des processus interterritoriaux. L'inter-territorialité est de ce fait devenue incontournable et l'interdépendance des territoires implique aujourd'hui de construire de véritables stratégies avec les territoires environnants. Ces stratégies doivent être intégrées au projet de territoire intercommunal.

- La coopération interterritoriale, négociation permanente

A partir de ce premier constat, l'enjeu réside donc dans l'articulation des différentes échelles territoriales et des périmètres (institutionnels, fonctionnels, administratifs, etc.) auxquels les projets sont menés afin de mettre en cohérence les politiques

¹ Fiche élaborée grâce à la collaboration de Corinne Creissels, consultante du Cabinet CapTerritoires, spécialisé dans l'accompagnement des collectivités territoriales : www.capt.fr



Le fait intercommunal : enjeux, stratégie, sens



publiques locales. Ce processus implique d'identifier et de mobiliser des acteurs clés. Qui sont-ils ? Où sont-ils ? Quels sont leurs intérêts ?

Dans l'intercommunalité mouvante, la coopération est une négociation permanente au service des projets : négociation des compétences, négociation du pouvoir, négociation des décisions, négociation du projet de territoire. Cette négociation est indispensable dans tout projet de coopération interterritorial : c'est elle qui permet de prendre en compte les différents périmètres impliqués, de définir les enjeux et de mettre en place une stratégie partagée et portée par les acteurs.

✓ À RETENIR

L'enjeu central de la conduite de projets interterritoriaux est l'articulation des différentes échelles d'action, périmètres territoriaux et stratégies portés par les parties prenantes.

La réflexion interterritoriale pour la mise en œuvre de projets peut notamment prendre en compte :

- les périmètres institutionnels (communes, intercommunalités, départements, régions, etc.) ;
- les périmètres électoraux (communes, cantons, etc.) ;
- les périmètres techniques (SIVOM, Syndicats des eaux, etc.) ;
- les territoires de projets, issus d'une coopération formelle ou informelle (Pays, Parcs naturels régionaux, Contrats de développement régionaux, etc.) ;
- l'état des alliances politiques ;
- les échelles propres aux politiques publiques sectorielles (éducation, santé, politique de la ville, tourisme, etc.) ;
- les bassins de vie, définis comme le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants (INSEE).
- les bassins économiques (Groupements d'intérêts économiques, etc.) ;

Pour appréhender la coopération interterritoriale, il est nécessaire de connaître les acteurs impliqués, de comprendre les jeux de pouvoir et postures impliqués et de maîtriser les méthodes du travail collaboratif. Cette coopération allie les méthodes de conduite de projets – diagnostics, orientations stratégiques, plans d'action – avec celles de l'animation et de la facilitation qui permettent de mobiliser les acteurs efficacement et au juste moment. C'est pourquoi il est également important de pouvoir porter et transmettre le sens même de la coopération interterritoriale, afin d'établir les conditions de la coopération et créer le dialogue.