



3 - Le dialogue avec les élus : négociation et prise de décision

INTRODUCTION

La co-construction du schéma de mutualisation est une des conditions de sa réussite. Cela suppose d'y associer les différents acteurs du territoire, et notamment les élus, dont le portage politique est un facteur clé du succès de la démarche de mutualisation.

REPÈRES

Préparer les élus à la mutualisation vise à les préparer à la gestion de la relation politico-administrative entre DGS, aux conséquences sur la gouvernance et au management du projet de mutualisation. Il s'agit de travailler notamment sur :

- l'articulation entre projet de territoire et schéma de mutualisation : quels sont les objectifs de service public et comment ceux-ci se déclinent-ils en plans d'actions ?
- la sensibilisation des élus aux démarches de mutualisation, en leur présentant notamment des expériences menées sur d'autres territoires, via des formations-actions, visites d'autres collectivités, témoignages ;
- réfléchir aux conditions du maintien, voire à l'amélioration du service public dans le cadre de la mutualisation de services aux habitants ;
- les conditions d'un projet de mutualisation réussi du point de vue des élus ;
- les points clés du précadrage politique.

Cette préparation peut se faire grâce à la co-construction d'outils de diagnostic visant :

- à articuler projet de territoire, diagnostic et feuille de route ;
- à assister les DGS dans leur rôle d'accompagnement stratégique et d'aide à la décision des élus ;
- à transmettre le sens de l'interco aux élus et aux agents.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



- Les instances politiques

La première phase de l'élaboration du schéma passe par l'organisation des instances de régulation, de décision et de production. L'observation des expériences de terrain préconise des instances de 2 types :

- un « Comité de pilotage » composé du Président de l'EPCI, des maires des communes membres et des DGS de l'EPCI. Cette instance garantit un portage politique fort grâce à l'identification d'orientations stratégiques ;
- un « Comité technique » composé du DGS de l'EPCI, des directions et des secrétaires de mairie s'il y en a. Cette instance complète ou prépare le travail du comité de pilotage en travaillant les déclinaisons opérationnelles des orientations stratégiques.

Selon la taille des collectivités et les enjeux de gouvernance associés, l'organisation de ces instances peut être soumise au Conseil communautaire et aux Conseils municipaux.

Par ailleurs, le lien communes-intercommunalité peut se renforcer grâce au pilotage du projet communautaire via :

- un bureau communautaire réunissant les vice-présidents, voire les maires ou conseillers communautaires afin de s'assurer de la représentation de toutes les communes ;
- la création de commissions, organisées par politique publique et réunissant les élus municipaux ;
- la conférence ou le bureau des maires, sur les dossiers les plus sensibles. Présidée par le Président, cette instance réunit les maires, parfois avec l'intervention d'un DGS ou d'un technicien qualifié sur une thématique en particulier, voire un cabinet extérieur. Elle offre un espace de débat entre les maires.

- Partager l'information

Il est essentiel de prévoir, dès le début de la démarche, l'information des acteurs dans le cadre d'une communication interne : élus, DG et secrétaires de mairie, organisations syndicales, agents ; mais aussi nouveaux élus, par exemple dans le cadre d'un « séminaire élus » associant élus communautaires et élus communaux en début de mandat.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



Par la suite, une fois le pilotage opérationnel de la démarche enclenché, il est important que les DGS des communes, en charge des dossiers techniques, veillent à l'information régulière de leur maire et des adjoints concernés par la mutualisation, par exemple dans le cadre d'une réunion hebdomadaire. Cela permet d'informer les élus du pilotage opérationnel de la démarche de mutualisation, et de renforcer son portage politique.

✓ À RETENIR

Le projet de territoire est un projet politique qui organise les politiques publiques des collectivités membres à l'échelle intercommunale. Le travail avec les élus et entre directions communales et intercommunales permet de décliner ce projet de territoire en scénario de mutualisation, puis en une démarche pilotée et portée politiquement.

Il est essentiel d'organiser le cadre du dialogue : des instances de pilotage, des groupes de travail, des réunions de concertation, des réunions d'information. Susciter l'implication de tous permet l'appropriation et le relai du projet et notamment le partage du sens de celui-ci.