



3 - Les leviers de la coopération intra-communautaire

INTRODUCTION

La mise en œuvre de la coopération intra-communautaire au service du projet de territoire suppose d'actionner différents leviers qui vont faciliter le travail collaboratif des partenaires impliqués. Ces leviers sont de différentes natures : réglementaires, méthodologiques et humains. Le travail intra-communautaire, en « mode projet », nécessite la mise en cohérence de ces leviers et une animation d'ensemble des projets.

REPÈRES

- Leviers réglementaires¹

Le schéma de mutualisation et le pacte financier et fiscal constituent deux leviers de la coopération intra-communautaire en ce qu'ils permettent d'organiser la mise en œuvre du projet de territoire.

Le schéma de mutualisation est élaboré à partir d'un diagnostic partagé des organisations en présence, de leurs missions de service public et de leurs effectifs. Il permet d'identifier les bassins de vie et les besoins de services des gens qui y vivent. A travers la construction d'une feuille de route, il permet de formaliser et d'approfondir les coopérations territoriales diagnostiquées en précisant les objectifs, les échéances et les moyens de la mutualisation. La feuille de route sert de guide à la mise en œuvre de la mutualisation des services pendant le mandat, puis à son évaluation.

Le pacte financier et fiscal est un outil de gestion du territoire intercommunal. Il vise à mieux connaître les ressources financières et fiscales du territoire pour analyser ses capacités budgétaires en vue de réaliser des projets communautaires et communaux. Il s'appuie sur un bilan partagé et une charte entre les communes et la communauté qui constitue une feuille de route pour le

¹ Voir fiches dédiées « Le schéma de mutualisation » et « le pacte financier et fiscal » dans le chapitre *Le fait intercommunal : enjeux stratégie, sens*.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



mandat, définit le niveau d'engagement des acteurs et aide à la sélection des projets les plus pertinents.

- Leviers méthodologiques

Le travail intra-communautaire en « mode projet » nécessite de mettre en place des méthodes de travail transversales et coopératives favorisant la naissance d'une culture propre au projet intercommunal. Plusieurs points de vigilance méthodologiques peuvent être identifiés :

- la coopération prend du temps, chaque acteur arrivant avec une problématique particulière à sa structure, à sa hiérarchie, qui s'ajoute à toutes les problématiques portées par les autres acteurs. Entre la question des agendas surchargés et des problématiques individuelles, la notion du temps est à intégrer dès le début de tout travail collaboratif ;
- la coopération implique de prendre le temps de connaître le fonctionnement de chaque commune membre pour trouver des méthodes de travail communes et mettre en place un dispositif d'animation territoriale pérenne ; cela suppose de développer des compétences d'animation du travail collaboratif et de facilitation ;
- il est important de travailler sur le contexte de la coopération : forme des réunions et des rencontres, lieu où elles se déroulent, fréquence, communication entre les rencontres, suivi partagé des projets, etc..

- Leviers humains

Les jeux de pouvoirs : Le processus de coopération intra-communautaire implique une articulation des pouvoirs. Il s'agit là de pouvoir identifier les niveaux de responsabilité et de compétences mais aussi de repérer les équilibres ou les déséquilibres dans les rapports entre les acteurs. Plus largement, la volonté de travailler ensemble ne peut exister que si les acteurs partagent à la fois le sens du projet (ce à quoi il sert) et des intérêts communs ou croisés avec les autres acteurs

La mise en place d'une culture commune : La coopération intra-communautaire peut amener à collaborer des acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler en transversal, avec d'autres acteurs du territoire ou avec les collectivités locales. Il s'agit donc de les aider à identifier l'intérêt qu'ils auraient à collaborer avec d'autres structures associatives, publiques ou privées du territoire, ainsi qu'avec



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



l'intercommunalité. Une fois cet intérêt identifié, il faudra créer une culture propre au projet, une « patte », qui permettra de fédérer les acteurs autour d'un objectif commun, et leur permettra de se reconnaître.

Une posture de coordination et de facilitation : Mettre en œuvre un projet intra-communautaire suppose d'accompagner la coopération sans pour autant la brusquer. L'enjeu est donc d'identifier les « moteurs » de la coopération et de créer les conditions qui permettront l'émergence des synergies : organiser des rencontres régulières entre les acteurs, écouter leurs attentes, faire circuler l'information, mettre en avant les avancées du projet, etc. Ceci ne peut se faire que par une posture, de facilitation et de coordination, qui consistera notamment à :

- identifier les blocages éventuels des acteurs et en comprendre les raisons pour essayer d'y répondre ;
- comprendre les rapports de pouvoir et éventuellement intégrer dans le projet des acteurs qui auront un rôle de contrepoids ;
- comprendre les canaux de communication des différents acteurs ;
- reconnaître l'investissement de chacun dans le projet, s'appuyer sur les « moteurs » pour développer une « force centrifuge » tout en communiquant régulièrement auprès des « suiveurs » pour les garder impliqués.

✓ À RETENIR

Il n'existe pas de recette miracle pour mettre en œuvre la coopération intra-communautaire mais différents leviers peuvent être actionnés – réglementaires, méthodologiques, humains – qui permettent de l'encadrer et de la faciliter, surtout s'ils sont actionnés conjointement. Au-delà de ces leviers, la coopération intra-communautaire renvoie à l'enjeu du projet de territoire et à la mobilisation de l'ensemble des acteurs du bloc local pour sa mise en œuvre, favorisant le renforcement de l'appartenance communautaire et des formes locales de solidarité.