



4 - Organiser l'intercommunalité comme reflet du projet de territoire

INTRODUCTION

L'enjeu, pour l'intercommunalité, est d'afficher une cohérence partagée par tous les acteurs et d'impulser une dynamique mobilisatrice, fédératrice et durable qui permette aussi de positionner le territoire dans le rapport avec les autres échelles et ses voisins.

Les projets de territoire des intercommunalités permettent de préciser le projet politique d'un élu et constituent le socle de l'organisation de l'intercommunalité, sa pierre fondatrice.

REPÈRES

- Une vision partagée du projet de territoire :

Le partage du diagnostic et des orientations stratégiques présentés dans le projet de territoire permettra de le décliner plus facilement en plan d'actions et en mises en œuvre opérationnelles via la mise en place de coopérations intracommunautaire et interterritoriale, avec les acteurs ayant participé à la démarche.

- Le management du projet de territoire :

Au delà de la technicité que cela demande, il est important de questionner la posture du stratège et les qualités de savoir être, comme savoir mobiliser et négocier. Un management stratégique implique innovation, gestion de l'incertitude, modestie et capacité à aider les élus à définir un cap en leur laissant leurs prérogatives. Mais il y a parfois une rupture entre la décision politique et les équipes qui mettent en œuvre cette décision. Cela provoque une incertitude et une absence de visibilité (exemple des fusions...) qui a un impact direct sur les organigrammes et l'organisation hiérarchique.

- Le rôle central du DGS et de l'équipe de direction :



Le fait intercommunal : enjeux, stratégie, sens



Le projet de territoire est avant tout un projet politique. L'organisation des services doit quant à elle être le reflet technique et opérationnel du projet politique. La dynamique intercommunale bouleverse le rapport entre politique et technique. Un nouvel équilibre doit naître dans lequel le DGS a une place centrale. La qualité de la coopération entre le DGS et le président dépend d'une « juste distance » du DGS pour éviter de se substituer au politique et éviter les « a priori ». Inversement, la réussite du projet de territoire suppose un portage politique du projet et de ses orientations.

✓ À RETENIR

Le projet de territoire a pour objectif le dépassement de l'addition des visions communales pour créer une vision systémique (ce qui nous rassemble, ce qu'on peut faire ensemble, les cohérences et les complémentarités territoriales...) de l'ensemble du territoire intercommunal.

Le DGS et l'équipe de direction sont les garants de la traduction opérationnelle du projet de territoire, qui peut s'appuyer notamment sur un schéma de mutualisation et un pacte financier et fiscal. La réorganisation des services devra refléter les orientations et priorités mises en avant par le projet de territoire. Les moyens humains et financiers associés seront à mettre en correspondance avec les ambitions affichées.

La mise en œuvre des coopérations territoriales et inter-territoriales, la mobilisation des agents et la fédération autour du projet de territoire, la valorisation de l'action menée et des équipes, ainsi que l'accompagnement au changement seront aussi au cœur de la démarche.