



5 - Animer et développer les stratégies territoriales et partenariales

INTRODUCTION

L'élaboration d'un projet de territoire représente un travail d'Inter territorialité.

La dynamique intercommunale interroge la coopération à plusieurs niveaux : coopération entre services, coopération avec les institutions régionales, participation citoyenne, relai des acteurs locaux et associatifs. Ces nouvelles façons de faire impliquent tous les acteurs du territoire, 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.

REPÈRES

- L'inter-territorialité omniprésente

Avec la 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). L'inter-territorialité est 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.

- Une coopération multi-acteurs

Pour par la suite tenter de mettre de l'ordre et manager les multiples coopérations, les DGS d'intercommunalités doivent, au moment de l'élaboration du projet de territoire, identifier les lieux et acteurs de celles-ci :



Le fait intercommunal : enjeux, stratégie, sens



- sur le territoire avec les institutions et les communes, et avec les partenaires locaux, la coopération est à l'image de l'intercommunalité : mouvante, plastique ;
- dans les équipes en interne et avec les élus, pour articuler l'organisation des services à la décision politique ;
- entre les élus, pour les faire travailler en collectif et s'assurer de l'émergence de décisions partagées ;
- avec les pairs des services intercommunaux et communaux (service habitat communal et service habitat intercommunal, par exemple).

✓ À RETENIR

Pour appréhender ces nouvelles façons de faire, il est nécessaire de connaître les acteurs impliqués dans la dynamique intercommunale, de comprendre les jeux de pouvoir et postures impliqués et de maîtriser les méthodes du travail collaboratif. Il est également nécessaire de savoir transmettre le sens même de l'intercommunalité et de la coopération, afin de pouvoir mobiliser les acteurs efficacement et au juste moment.

Dans l'intercommunalité mouvante, la coopération n'est rien d'autre qu'une négociation permanente : négociation des compétences, négociation du pouvoir, négociation des décisions, négociation du projet de territoire. Une négociation dont on demande au DGS d'être le chef d'orchestre.