



## 2 - Les enjeux managériaux des recompositions territoriales<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

Pourquoi les recompositions territoriales questionnent-elles le management et la gouvernance ? Une piste de réponse réside dans le fait que les processus de recomposition territoriale entraînent une gouvernance multiniveau impliquant d'articuler différents pouvoirs, Pouvoirs politiques, administratifs, institutionnels, techniques et économiques se superposent et obligent à inventer de nouvelles organisations permettant de mettre en cohérence les compétences, les organisations, les domaines d'intervention ou encore les responsabilités hiérarchiques.

### REPÈRES

- *Actes de décentralisation et lois sur l'intercommunalité ;*
- *Volet intercommunal de la loi de réforme territoriale votée en 2010 ;*
- *Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles ;*
- *Loi NOTRe*
  
- Les recompositions territoriales :
  - impliquent d'articuler différents types d'institutions, de « pouvoirs », de territoires et de compétences ;
  - interrogent la gouvernance et la façon de prendre des décisions. La coopération interterritoriale amène à repenser et définir des modalités de prise de décision entre des partenaires territoriaux qui ne sont pas liés hiérarchiquement ;
  - amènent ces pouvoirs à collaborer : elles ne peuvent être réellement mises en œuvre sans leur coopération. L'articulation des compétences et des territoire suppose l'association des pouvoirs techniques et politiques ;

<sup>1</sup> Fiche élaborée grâce à la collaboration de Corinne Creissels, consultante du Cabinet CapTerritoires, spécialisé dans l'accompagnement des collectivités territoriales : [www.capt.fr](http://www.capt.fr)



## Le fait intercommunal : enjeux, stratégie, sens



- Plusieurs questions peuvent aider l'identification des enjeux managériaux des recompositions territoriales, notamment :
  - Quelle est la culture des acteurs de la recomposition territoriale et des agents concernés ? Quelle est leur expérience de la coopération ? Existe-t-il une « histoire de la coopération » sur les territoires concernés ?
  - Qui est légitime pour organiser la recomposition territoriale et la coopération qu'elle implique ? Sur quelle base se construit la légitimité dans le territoire concerné ? Cette question interpelle notamment les notions de confiance et de délégation.
  - A quelle autorité politique les agents vont-ils être soumis ? Existe-t-il une volonté politique forte ?
  - Quel pourrait être le lieu de la coopération ? Existe-il un lieu fédérateur ou est-il préférable d'organiser des rencontres et réunions « tournantes » chez les acteurs concernés ?
  - Quel temps est-il possible d'octroyer à cette recomposition territoriale ? Quel temps est-il souhaitable d'octroyer ?
  - Quel est le sens, le but, l'objectif du projet de recomposition territoriale ? Comment le partager ?
  - Comment mettre en place un « management en mode projet » ? Comment identifier le « bon » chef de projet ? Est-ce la personne qui dispose des compétences techniques, de l'autorité légitime, de la reconnaissance de l'élu, de l'expérience ?

---

### ✓ À RETENIR

Les enjeux managériaux de la recomposition territoriale sont étroitement liés à la superposition des pouvoirs et des compétences qu'elle implique.

La recomposition territoriale est un moment clé de réinvention du territoire. Il s'agit là de questionner le sens du projet, son déploiement en un projet d'administration, les méthodes de travail qu'il implique, la connaissance des hommes qui le porteront et le mettront en œuvre et la gouvernance qu'il nécessite.