



## L'édito : responsabilité

Le contexte actuel pose une question qui touche à la responsabilité des élus et techniciens d'un même territoire. Responsabilité de réfléchir au "territoire pertinent" pour définir et mettre en oeuvre les politiques publiques, de doter ledit territoire des moyens – techniques et humains – dont il a besoin pour construire son développement et celui de ses habitants. Responsabilité de faire vivre ces moyens techniques et humains le mieux possible afin qu'ils rendent au territoire le meilleur d'eux-mêmes pour ceux y vivent. Cependant – et c'est surtout vrai pour les collectivités rurales – cette responsabilité ne suffit pas. Elle doit être redoublée d'une responsabilité de coopération. Or celle-ci fixe un enjeu de taille : être responsable de la capacité des autres (les autres élus des autres collectivités, les autres techniciens de ces mêmes collectivités), à entrer dans le jeu de la coopération ! Enjeu d'aujourd'hui et de demain.

## Coopérer, une nécessité

*Les contraintes financières et un niveau de complexité croissant esquissent une nouvelle organisation du territoire. Mais celle-ci exige un changement de paradigme : il faut coopérer.*

La crise oblige à s'interroger sur l'organisation territoriale et à repenser la répartition des rôles et des compétences. La nouvelle étape annoncée de Décentralisation apportera sans doute un certain nombre d'évolutions (on pense par exemple à l'exercice de la compétence « urbanisme » par les agglomérations) mais elle ne répondra pas au besoin d'une nouvelle organisation territoriale pour le XXIème siècle. En ce sens, le contexte économique et budgétaire apparaît autant comme une opportunité qu'une contrainte.

Depuis la Révolution et l'Empire, le territoire est organisé autour d'un "millefeuille" pyramidal et d'une certaine manière hiérarchique Etat – Département – Communes. L'Europe, les lois de Décentralisation - avec l'émergence de la Région en tant que collectivité territoriale - puis la montée en puissance de l'intercommunalité ont complexifié ce "millefeuille" le rendant illisible pour le citoyen ordinaire.

Une lecture attentive des politiques territoriales montre l'importance de la métropolisation et de l'influence croissante des zones urbaines sur les territoires ruraux proches : ces évolutions brouillent les organisations et pratiques en place en même temps qu'elles révèlent de nouveaux besoins et projets.

La Réforme des Collectivités Territoriales apporte à cet égard des réponses intéressantes avec la "rationalisation" de la carte intercommunale, la création des pôles métropolitains et des métropoles. Ces outils offrent un champ de réflexion nouveau au moment où nombre de

territoires s'interrogent sur la bonne « maille » des politiques publiques : coordination des politiques de proximité, élaboration et/ou mise en oeuvre d'un SCoT, mise en oeuvre des politiques de mobilité, coopération avec la Région pour le développement économique, etc.

Pour les territoires urbains, le débat s'organise autour des couples communes/ communauté et communauté /pôle métropolitain (voire métropole). Pour les territoires ruraux, c'est la coopération intercommunautaire qui est à nouveau en débat et l'intérêt des Pays qui est posé en tant qu'espaces d'initiative, de coopération et de ressources en matière d'ingénierie territoriale par exemple.

A l'approche de l'échéance 2014 qui sera marquée par la première élection des conseillers communautaires, c'est bien une nouvelle organisation territoriale qui s'affirme. A la différence du modèle traditionnel marqué par sa dimension administrative et qui s'impose aux territoires, celle-ci repose sur l'initiative locale, le partenariat, la coopération entre collectivités locales, entre ces mêmes collectivités et l'Etat, sans oublier de nombreux acteurs « privés ». Il appartient donc aux territoires de se saisir de ces nouveaux outils : c'est bien la volonté et la capacité des acteurs locaux à dépasser les habitudes qui assurera la réussite de cette nouvelle organisation.

La coopération passe par un apprentissage important pour que les territoires et leurs acteurs franchissent un cap, dessinent un nouveau paradigme. En ce sens, coopérer est une chance à saisir, une pratique à inventer.

Marc Bréant

## Sommaire

L'édito

Coopérer, une nécessité

En bref...

Des mots et des pratiques

Ingénierie territoriale : un enjeu collectif majeur

Présentation de Stratéal

### En bref...

**Clermont Communauté** : réflexion en cours sur les perspectives d'évolution institutionnelle de la communauté d'agglomération

**Pays de la Bresse Bourguignonne** : révision de la Charte de pays et réflexion pour une gouvernance renouvelée

**CC Les Cheires** : lancement du schéma intercommunal de mutualisation

**CC La Porte d'Alsace** : lancement de la quatrième charte intercommunale de développement et d'aménagement

### Visitez notre site internet

<http://www.strateal.fr>



## L'ingénierie territoriale, un enjeu collectif majeur

*L'ingénierie territoriale a dernièrement fait l'objet d'un séminaire organisé par ETD. Les collectivités territoriales, surtout en milieu rural, sont en effet confrontées à des besoins nouveaux dans de nombreux domaines techniques et intellectuels. Cependant, elles doivent également composer avec des budgets en réduction. C'est toute la question du développement qui se trouve ainsi prise dans un étau. Une solution : la coopération.*

C'est un fait, la question de l'ingénierie territoriale est au cœur de celle qui, plus large, touche au développement des territoires. Car il n'est pas de développement territorial possible sans une certaine « dose » d'ingénierie, laquelle aura pour fonction de produire un effet de levier. Or cette dose d'ingénierie, dans quelque domaine qu'elle s'exerce (urbanisme, voirie, environnement, culture, habitat, développement économique... mais aussi juridique, fiscal ou encore des marchés publics), ouvrira de nouvelles perspectives qui, elles-mêmes, requerront la construction de compétences supplémentaires.

Et l'on peut supposer que, au delà des agents concernés, ce sont aussi les élus et leurs partenaires qui auront l'opportunité – ou l'obligation – de faire croître les leurs. Le cercle est vertueux. L'on voit dès lors que le développement des territoires repose avant tout sur le développement des hommes et des femmes – professionnels et non professionnels. Cette question, dite de l'ingénierie, doit par conséquent être abordée avec une attention particulière.

Or, nous devons en convenir, une période comme celle que nous traversons n'est pas propice à l'accroissement des effectifs. Surtout lorsqu'il s'agit de compétences spécifiques et hautes, lesquelles

ont forcément un coût supérieur. Les contraintes financières auxquelles sont soumises les collectivités territoriales ne s'y prêtent pas. Pour autant, dans différents champs, les exigences techniques n'ont cessé de croître. Et là où, il y a encore vingt ans, notamment en milieu rural, l'élu pouvait pallier le manque de personnels communaux, aujourd'hui cette hypothèse est de moins en moins crédible. Le seul fait de devoir élaborer le cahier des charges d'un marché public nécessite des savoir-faire qui dépassent les capacités – et plus encore le temps – dont disposent bon nombre d'élus.

Certes, nous pouvons faire exception pour les collectivités territoriales de taille certaine pour lesquelles les compétences en ingénierie ne font en général pas défaut. Et se sont celles-là mêmes qui, parce qu'elles disposent des compétences, savent capter les aides d'où qu'elles viennent. Mais alors, les collectivités modestes et le plus souvent rurales, doivent-elles renoncer à leur développement pour carence d'ingénierie ? Beaucoup seraient tentées de céder à cette logique. Arguant, pour s'en convaincre, de l'impératif de la bonne gestion des deniers publics. Et confisquant du même coup toute perspective d'avenir. N'y a-t-il pas d'issue ?

L'issue réside dans la coopération des collectivités d'un même territoire. Il n'y a pas de fatalité. Et s'il doit y avoir une vertu à la contraction des budgets en temps de crise, ce doit être celle-là. L'obligation d'apprendre à travailler ensemble pour innover, d'associer les forces et les compétences respectives pour faire plus et mieux. Accepter comme un bienfait le principe de l'interdépendance.

## Des mots et des pratiques

« Mutualisation », « coopération » sont les mots les plus en usage dans l'espace territorial par les temps qui courent. Surtout dans les instances intercommunales et intercommunautaires.

Rien d'étonnant à cela, si l'on tient compte, comme nous l'évoquons dans ces articles, des besoins qui croissent dans les territoires et, par conséquent, des besoins qui croissent en ingénierie. Mais, si l'on tient compte aussi des réductions budgétaires !

Cependant, les maîtres mots s'imposent souvent dans le langage comme des vérités révélées. Or, du mot à la mise en pratique – faire plus et mieux avec moins en rapprochant les moyens et les compétences ! – le fossé se montre parfois infranchissable. Mutualiser et coopérer ne doivent

pas demeurer des formules incantatoires. Il faut par conséquent apprendre. Apprendre à pratiquer ensemble. A construire ensemble. A partager et à faire des efforts pour l'intérêt collectif.

Cet apprentissage doit se faire, comme l'on dit, « *chemin faisant* » : en pratiquant. Mais à la condition d'apprendre aussi une chose essentielle : observer comment l'on travaille pour se corriger et améliorer la pratique que l'on a du travail ensemble. Le principe même de la mutualisation et de la coopération !

Dès lors, une aide extérieure peut être utile, dans le cadre d'un accompagnement.

Etienne Marest

Créé en 2002, Stratéal est un cabinet conseil spécialisé dans le développement territorial.

Les compétences de Stratéal s'expriment tout particulièrement dans les domaines suivants :

- l'élaboration de projets de territoire
- l'élaboration de stratégie de développement
- la mise en oeuvre et le suivi des projets
- l'accompagnement des élus, cadres et de leurs équipes.

Apprendre, donc, à travailler en réseau, à construire une plateforme logistique et de compétences. Développer des savoir-faire collectifs... En passant, chaque fois que c'est utile, à l'échelon supérieur : la Communauté de communes, le Pays et même, le cas échéant, à ce qu'il est convenu d'appeler le Territoire de projet. La coopération, pour sortir de l'isolement et ne pas céder au renoncement. Pour construire des ambitions nouvelles. Pour fabriquer de nouvelles compétences.

Etienne Marest

*Séminaire ETD, « Ingénierie territoriale, agir ensemble », 24 octobre 2012, Paris.*



### Siège social

17ter, rue de Bretagne  
92600 Asnières-sur-Seine  
Téléphone : 01 47 93 85 67  
Fax : 09 70 61 09 21

Siret 442 095 394 00015  
Directeur de la publication : M. Bréant  
Rédacteurs : M. Bréant - E. Marest