

Du projet de mandat au projet de territoire, en passant par les projets de services



Frédéric PIN

Directeur Général des Services
de la Communauté d'Agglomération
Porte de l'Isère - 38 Isère

Une large unanimité existe dans le monde de l'intercommunalité depuis quelques années pour soutenir que le projet de territoire est le cœur de toute politique publique dans les EPCI.

J'adhère également à ce point de vue qui a été de nouveau le pivot de nos réflexions lors de nos premières, et sûrement pas dernières, universités d'été du Grand Bornand, début juillet.

Une chose est de l'affirmer, une autre est de le construire en cohérence avec d'autres démarches plus politiques ou managériales.

La CAPI est un jeune EPCI, créé en 2007 par une procédure d'« extension transformation » du SAN de l'Isle d'Abeau. Aujourd'hui forte de ses 21 communes et de ces presque 100 000 habitants, elle est le pivot institutionnel de Nord Isère qui pour la première fois s'est doté d'une organisation politique pour exister entre Grenoble et Lyon.

La CAPI est issue d'une longue et tumultueuse histoire de coopérations plus ou moins choisies, et d'affrontements plus ou moins voulus. C'est la création par l'Etat de la ville nouvelle de l'Isle d'Abeau qui a forgée cette histoire particulière. Aujourd'hui il faut dépasser les oppositions, inventer un avenir, sans

renier ni l'histoire de la ville nouvelle, ni celle du pays berjallien. Le projet de territoire est l'outil idéal pour réussir ce pari ; pour autant quelques préalables ont semblé nécessaires.

LE PLAN DE MANDAT

La CAPI s'est construite sur un accord politique raisonnable, fortement appuyé par l'Etat, de créer une structure à la bonne dimension pour exister et reprendre le contrôle du développement de ce territoire. Le projet politique se résume à cela à la création de la CAPI et durant l'année 2007, celle de la mise en place. Une fois le nouvel exécutif mis en place au printemps 2008, il est vite apparu que la formalisation d'un document fixant les grandes orientations de la collectivité était indispensable.

En effet sans élection directe, pas de campagne électorale pour proposer un programme, des projets. De plus pas de majorité politique ni d'opposition: une fois le président élu, les postes de V.P sont distribués selon un accord négocié à la création selon le poids démographique des communes.

Il nous fallait donc réaliser un document politique qui associe tous les vices présidents, sans s'appuyer sur des logiques partisanes, en épousant les valeurs mis en avant par le président au moment de son élection.

La méthode choisie repose sur l'intervention d'un cabinet chargé non pas de susciter la réflexion, mais de traduire dans un document cohérent les orientations de chacun des 30 Vice présidents dans le cadre de leur délégation (et oui 30 VP !). L'intervenant a travaillé au travers d'interviews individuels ou collectifs selon les compétences. Une première synthèse a été proposée au bureau communautaire qui a permis à chacun de compléter la partie touchant à son domaine et de faire émerger des axes communs transversaux donnant un sens collectif à la démarche.

Le document final est construit autour de trois grands axes :

- La création d'une agglomération durable à la pointe de l'innovation économique et urbaine.
- La mise en place d'une politique d'équité entre les habitants et les communes.
- Un développement solidaire, ouvert au partenariat avec les communautés voisines.

Validé par le bureau, il a été présenté aux 101 délégués communautaires (et oui, 101 délégués !)

Il a été ensuite diffusé à tous les élus du territoire, aux administrations et acteurs institutionnels, et bien sûr aux services communautaires.

LES PROJETS DE SERVICES

Dans la foulée de l'élaboration du plan de mandat, il était également indispensable d'avoir une démarche managériale pour formaliser les missions et les objectifs d'action et d'organisation de chacun des services communautaires. L'administration a vécu un profond bouleversement entre 2006 et 2008 avec l'intégration des nouvelles compétences : passage de 400 à 650 agents, un nouveau territoire, une direction générale renouvelée.

La démarche d'élaboration de projets de service nous a semblé la plus pertinente. Instrument managérial classique, cette démarche permet la mobilisation de chacun autour d'orientations formalisées, et une négociation autour de l'adéquation entre les moyens financiers, humains, techniques et les objectifs.

Nous avons choisi de piloter la démarche en interne, sans nous appuyer sur un cabinet extérieur. Ceci afin de mieux responsabiliser l'ensemble des directeurs et chefs de service et de légitimer la direction générale dans sa fonction de pilote et d'animateur de l'organisation. La direction générale a donc animé des sessions de formations avec l'ensemble des chefs de service pour élaborer la méthodologie collective, le planning et les modes de validation.

Afin d'éviter que chaque service s'enferme sur ses missions, ce qui est un danger de cette démarche centrée sur une logique verticale, nous avons programmé des temps de rencontre collective réguliers, pour identifier les sujets transversaux, mettre de la cohérence et aider à la connaissance mutuelle.

Une chargée de mission, rattachée au DGS, a été recrutée sur un contrat d'un an pour suivre la démarche. Son rôle est de veiller au respect de la méthodologie choisie, d'accompagner les chefs de service dans leur travail d'élaboration du projet, de les aider dans l'animation des processus participatifs qu'ils doivent piloter avec leurs agents, et d'assister la direction générale pour le pilotage général.

La première étape est la réalisation d'un diagnostic du fonctionnement interne du service et des évolutions de son environnement. Ensuite à partir de ce diagnostic et du plan de mandat, chacun devra formaliser des orientations stratégiques pour les 4 années à venir. Une fois validées, ces orientations seront déclinées en plan d'actions planifiées et priorisées. Ce travail devrait se terminer au 1^{er} trimestre 2010.

VERS LE PROJET DE TERRITOIRE

L'étape suivante sera évidemment le passage à l'élaboration d'un vrai projet de territoire.

Les étapes d'affirmation des projets internes tant du point de vue politique que managérial nous ont semblé indispensables. Il est en effet très difficile d'ouvrir un débat avec l'ensemble des acteurs du territoire sans avoir acquis une identité propre. Il y a un risque réel d'incohérence et d'inefficacité à entrer dans des processus de participation avec les citoyens ou d'élaboration de partenariat sans avoir formalisé les valeurs et les orientations stratégiques qui donnent un sens commun à notre collectivité. Ensuite nous pourrions initier les démarches qui nous permettront de définir avec l'ensemble des acteurs et les citoyens les valeurs et le projet de notre territoire.

Bien sûr, tout n'est pas aussi linéaire et séquentiel dans la vraie vie. Nous avons déjà ponctuellement travaillé avec certains acteurs à la prospective du territoire et à son projet. En retour, le plan de mandat et les projets de service seront impactés par le travail autour du projet de territoire.

Mais savoir identifier les étapes stratégiques et ne pas confondre les différentes démarches nous apparaît comme une condition essentielle pour réussir.



Frédéric PIN,
Directeur Général des Services de la Communauté
d'Agglomération Porte de l'Isère

38 Isère