

# Extrait du document

## Nouvelles gouvernances nouveaux territoires



### Document disponible gratuitement

- ▶ En téléchargement libre : <http://www.localtis.fr/cs/ContentServer?pagename=Mairie-conseils/MCPublication/Publication&cid=1250259302079>
- ▶ Par téléphone 01 58 50 75 75

**Autre ressource Mairie Conseils à consulter :** [Bouquet d'expériences sur la mutualisation](#)

## ➤ De nouvelles gouvernances pour de nouveaux enjeux (page 15 et 16)

### DIFFERENTS TYPES DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

- ➔ Certaines gouvernances sont organisées à partir d'un élu majeur et d'une équipe de cadres de haut niveau qui pilotent un système visant l'efficacité, mobilisant des commissions dirigées par les élus vice-présidents et mobilisant également le conseil de développement. C'est le cas du Pays du Mans.
- ➔ D'autres reposent sur une sorte de gouvernement local. Un noyau dur de vice-présidents et de cadres joue un rôle moteur. Les commissions qui s'organisent autour de ce noyau élaborent des projets qui sont ensuite soumis au vote des élus. C'est le cas de la communauté d'agglomération du Pays Voironnais. De son côté, le conseil de développement fonctionne comme un comité économique et social local : il émet des avis et produit des études.
- ➔ D'autres ont un système de gouvernance qui repose sur un ou plusieurs outils. C'est à partir d'un syndicat mixte organisé en agence de développement ou d'une combinaison entre un syndicat mixte et une agence de développement que se détermine le projet du territoire. C'est le cas du Pays de Reims.
- ➔ Dans certains Pays, la gouvernance est polynucléaire : elle est partagée entre EPCI, et tout repose sur le groupe des présidents, avec en relais une équipe technique du Pays plus ou moins importante et des responsables techniques des EPCI organisés en réseau. C'est le cas du Pays de Morlaix. Le conseil de développement y assure une réflexion territoriale d'ensemble et promeut les projets transversaux.
- ➔ Certains systèmes mettent en avant un fonctionnement en trois pôles : le pôle des élus, organisé en assemblée et en bureau, le pôle des techniciens organisé en réseau et le pôle des acteurs de la société civile organisé en conseil de développement. C'est le cas du Pays Cœur d'Hérault.
- ➔ Il existe des variantes du type précédent : certains conseils de développement assurent également un rôle d'animation et d'ingénierie (Pays Basque, Pays de Nevers Sud Nivernais) et les groupements d'intérêt public (GIP) permettent d'intégrer des acteurs économiques et sociaux dans le fonctionnement d'assemblée (Pays de Rennes).

Les enquêtes ont en outre montré qu'après l'impulsion politique, ce sont souvent les techniciens des deux parties (rurale et urbaine) qui font tourner le moteur du dialogue, par un bon fonctionnement du réseau qu'ils font vivre entre eux. Ils contribuent alors à alimenter un cercle vertueux en suscitant, à partir des projets et des démarches engagées, de nouveaux dialogues entre élus et avec le conseil de développement. L'investissement conjoint des techniciens urbains et ruraux est un ingrédient précieux du dialogue. Tout comme pour les élus, l'alchimie des échanges peut être favorisée par le fait qu'un ou plusieurs acteurs disposent d'une double culture rurale et urbaine. Dans beaucoup de cas, les techniciens, comme les élus, doivent apprendre à surmonter certaines différences d'approche. Nombre d'entre eux y parviennent, par exemple les techniciens du Parc naturel régional de Brière et ceux des communautés d'agglomération de Saint-Nazaire et de La Baule. Enfin, le rôle du conseil de développement et, plus largement, de la société civile et professionnelle n'est souvent pas moindre. Il arrive même qu'il soit primordial. C'est le cas au Pays Basque ou dans les Pays de Nevers Sud Nivernais, de Rennes, de Morlaix ou encore de Saint-Brieuc. Dans ces deux derniers Pays, les conseils de développement « poussent » pour que des réflexions transversales soient conduites, ils prennent des initiatives d'études et de propositions, remettent des avis en demandant d'aller plus loin... Plus généralement, dans tous les territoires enquêtés, le rôle de la société civile est compris et accepté. Le travail des conseils de développement fait l'objet d'une demande explicite des élus

et les relations avec ces derniers sont fréquentes. Il faut cependant noter que l'implication des professionnels, qui est très souhaitable, est souvent difficile à obtenir. Mais le conseil de développement du Pays du Mans est arrivé à établir un dialogue entre les élus, les agriculteurs et les habitants en s'appuyant sur des associations. En tout état de cause, un bon fonctionnement entre ces trois types d'acteurs (élus, société civile et techniciens) suppose que soient mis en place des organes clairement identifiés, avec des processus de travail bien définis, des allers-retours, une circulation régulière des informations...L'expérience des territoires montre que ces systèmes de gouvernance non imposés se sont construits petit à petit, au fur et à mesure de l'identification de nouveaux enjeux et de l'avancée des projets traités. Les territoires progressent et les plus avancés d'entre eux montrent des directions intéressantes, notamment en ce qui concerne le pilotage simultané des démarches de planification (Scot et divers schémas) et la coordination des actions (contrats territoriaux).

### ➤ **Promouvoir les gouvernances collaboratives (pages 24 à 26)**

Quelle que soit la structure juridique porteuse, il semble important que le système de gouvernance s'appuie sur un fonctionnement crédible d'assemblée, qui rassemble les élus des différentes échelles, leur permettant de travailler ensemble, de piloter conjointement des programmes opérationnels et de mobiliser des acteurs économiques et sociaux. Les gouvernances collaboratives ne se décrètent pas. Elles se construisent petit à petit, au fur et à mesure des rencontres et de l'avancée des réflexions et des projets. Il faut plusieurs années pour créer un capital confiance permettant de franchir des seuils significatifs, et pour porter des politiques de plus en plus ambitieuses. Il ne faut surtout pas couper les territoires bien avancés dans leur élan. La mise en place du dialogue nécessite du temps, des équilibres sagement respectés, ainsi qu'une gouvernance finement mise au point, bien au-delà de ce que peuvent prévoir les textes pour le fonctionnement des collectivités. Plusieurs territoires enquêtés sont des Groupes d'Actions Locaux LEADER (GAL) centrés sur la thématique du périurbain. Les GAL organisés avec la société civile et des élus, sont souvent des lieux d'innovation et de construction de bonnes pratiques de gouvernances qui peuvent se prolonger et se trouver renforcées et alimentées par les échanges entre territoires LEADER d'Europe. Plusieurs ingrédients doivent être rassemblés pour obtenir ce type de gouvernance :

- une forte impulsion politique des principaux élus pour établir le dialogue au profit de la gestion et du développement territorial ;
- une assemblée qui débat et pilote, avec des commissions actives, et qui veille à entretenir ses liens avec tous les élus des échelons communautaires et municipaux ;
- des gouvernances opérationnelles ou programmatiques, qui vont permettre de « mettre en mouvement » des élus et des acteurs pour travailler simultanément à plusieurs échelles ;
- une mobilisation effective d'acteurs économiques et sociaux, à la fois dans un rôle de proposition (intégrés ou non à l'assemblée) et dans les programmes opérationnels ;
- une ingénierie de qualité, mutualisée, organisée en réseau et apte à travailler en équipes sur plusieurs échelles ;
- un système d'évaluation simple et participatif visant à permettre une amélioration continue de ce qui est fait.

**DIFFERENTS TYPES DE MUTUALISATION URBAINE ET RURALE**

→ **Répartition des équipements** : Dans le Pays Coeur d'Hérault, la nécessaire maîtrise des coûts conduit à répartir certains équipements selon un principe de spécialisation locale. En ce qui concerne la santé, par exemple, l'hôpital général se situe à Lodève, la maison médicale de garde à Clermont-l'Hérault et le centre médico-pédagogique à Gignac. Il en va de même pour les équipements culturels et économiques.

→ **Équipement centralisé conçu pour l'ensemble du grand territoire** : La palette des secteurs concernés est large : centre de ressources environnementales (Pays du Mans), centre de congrès et d'exposition (Pays Roannais), centre multi-accueil pour la petite enfance (Pays Val de Garonne), gare TGV (Pays Voironnais), pépinière spécialisée dans l'économie solidaire (Pays de Rennes)...

→ **Mutualisation de l'ingénierie** : Le Pays de Morlaix mutualise deux chargés de mission économiques. Ce binôme travaille en équipe avec les agents économiques des EPCI et des réseaux consulaires et avec le conseil de développement pour créer un pôle innovation permettant de stimuler et d'accompagner de nombreux projets, tout en mobilisant des programmes nationaux et communautaires.

→ **Réseaux de services** : Le Pays de Nevers Sud Nivernais a construit trois réseaux de services en direction de la petite enfance, de la jeunesse et du troisième âge. Ces services, qui mutualisent des moyens publics, associatifs et privés, ont été rendus plus accessibles grâce à des aides à la mobilité, et les réseaux sont accompagnés par un travail d'animation et de formation.

→ **Culture** : Le Pays d'Alençon a mis au point un « passeport culturel » pour favoriser l'accès à la culture et aux loisirs des jeunes, intitulé Timbré Culture. Six euros de timbres correspondent à 70 euros de réductions diverses. Le Pays réfléchit actuellement à une aide à la mobilité complémentaire, attribuée aux jeunes des secteurs ruraux qui ont moins utilisé le service jusqu'à présent.

→ **Nouvelles technologies et haut débit** : L'agglomération de Rennes construit un réseau de fibres optiques jusqu'aux portes de l'agglomération (les communautés de communes qui le désirent pourront s'y raccorder). Le Pays Basque a créé un « outil passerelle » nommé l'agence @ntic, pour développer l'offre de services numériques, favoriser l'innovation et resserrer les liens entre les collectivités, les établissements de formation et les entreprises.

→ **Transports** : Le Pays Val de Garonne a créé un service de mobilité à partir d'une centrale de réservation nommée Evalys. Le service combine des bus à horaires réguliers, un transport à la demande et le covoiturage. Le Pays de Rennes organise des parcs relais et un schéma vélo en relation avec le plan de déplacement urbain (PDU) de l'agglomération.

→ **Nature en ville** : L'agglomération du Mans a créé en sortie de ville une zone verte de cinq cents hectares. Ce pôle naturel de respiration est propice aux animations. Les boulevards et les avenues Nature se déclineront bientôt en réseau et relieront les points les plus remarquables de l'ensemble du Pays.

→ **Ville et nature** : La communauté d'agglomération du Pays Voironnais mutualise des ressources pour protéger et gérer au mieux l'espace rural, l'agriculture et la forêt. Les chartes dont elle s'est dotée sur l'agriculture, le paysage et l'environnement ont inspiré des programmes d'action, avec inscription au schéma de secteur, allocation de moyens significatifs et mise à disposition d'une ingénierie d'accompagnement, au bénéfice du cadre de vie de tous les habitants.