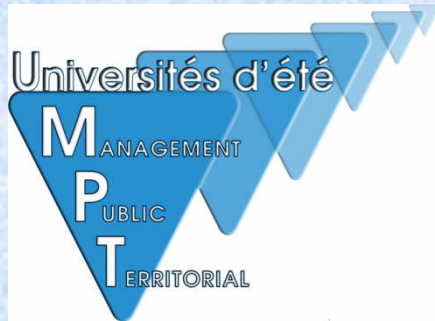


Universités d'été

MANAGEMENT

PUBLIC

TERRITORIAL



**7èmes UNIVERSITES D'ETE
DU MANAGEMENT PUBLIC TERRITORIAL**

***La réorganisation territoriale de la République : stratégies de
changements, perspectives managériales, nouvelles gouvernances
Vendredi 28 et samedi 29 août 2008***

***SYNTHESE ATELIER N°3
Les modifications de la gouvernance interne
Stéphanie QUERE
Pierrick RAUDE***

Existe-t-il un lien entre mode d'organisation et efficacité?

- L'efficacité est communément admise comme une nécessité dans un contexte de raréfaction des ressources. L'utilité des acteurs du service public est même parfois remise en cause (élus comme fonctionnaires)
- La réforme entend encadrer strictement l'organisation des collectivités sur la base du postulat d'une efficacité globale
- Comme dans l'entreprise, il y a autant de modes d'organisation que d'institutions.
- La diversité des modes d'organisation permet de s'adapter au mieux aux spécificités locales et de répondre aux exigences d'efficacité exprimées par les élus.
- Une organisation rationnelle et uniforme peut donc être interrogée. Peut-elle garantir à elle seule l'efficacité du service public? Est-elle réaliste quand on connaît la nécessaire adaptation permanente des organisations aux mutations (politiques, économiques et sociales) ?

Fondements et modalités de la gouvernance interne

1. Processus décisionnel et ses fondements

Il est parfois facile de réfléchir en terme d'organisation (quel organigramme, procédures,...) sans s'interroger au préalable sur les valeurs partagées. *Quelles valeurs sous tend la réforme?*

Or le partage de ces valeurs est le commencement d'une bonne gouvernance. De ces valeurs découlent les priorités du projet politique et les modes d'organisation et de fonctionnement de la collectivité

Ex : charte de management (Bordeaux et Marseille), valeurs du service public formalisation des relations élus administration, contrats de mandat

Contrats de co-développement (toulouse) formalisent objectifs et ressources pour les pôles territorialisés. Ce type de formalisation est la condition du suivi et de l'évaluation des politiques publiques (moyens et résultats plus que d'impact).

Ex de la création d'une inspection générale à Marseille (+ départements et régions)

Fondements et modalités de la gouvernance interne

2. La question particulière de la territorialisation

Pour plusieurs collectivités, la proximité est facteur d'efficacité.

Ex : pôle de proximité au sein des aggro, déconcentration des politiques ou des services pour les départements (ex de l'Ile et Vilaine ou de la Meurthe et Moselle ,...

Quelle pertinence à l'heure de la réforme des collectivités? Comment prend-elle en compte cette dimension?

Invention d'un nouveau mode de gouvernance en interne pour les agglomération qui pourrait préfigurer des relations entre région et département en cas de fusion des deux institutions.

A travers les différents exemples étudiés, il apparaît que les modèles d'organisation sont beaucoup plus un outil de l'efficacité qu'une condition capable à elle seule de créer de l'efficacité. Autrement dit, une condition sans doute nécessaire mais pas suffisante.

Le management au cœur de l'efficacité

1. Management interne

- La gouvernance des collectivités était déjà complexe avec deux sous systèmes (avec des stratégies d'acteurs différentes)

- Elus (pb exécutif / délibératif)

- Administration

(organisation de de la gouvernance au sein de chaque système et entre les deux)

- Il se complexifie avec l'émergence d'un troisième acteur: le citoyen

- Les modes d'organisation naissent de l'évolution des équilibres entre ces acteurs.

Quid de la réforme qui entend imposer un modèle unique.

L'organisation de ce management intervient dans un environnement lui-même complexe. La gouvernance n'est pas seulement interne.

Le management au cœur de l'efficacité

2. Management inter institutionnel

- Gestion des satellites

Quel contrôle sur des organismes qui dépendent financièrement d'une collectivité ? > doit relever de la gouvernance interne

(souvent + facile de contrôler un prestataire qu'un satellite)

Questionne l'efficacité : doublons, difficulté à supprimer une structure...

- Gestion des relations partenariales

Complexité de la coordination des acteurs (exemple insertion/formation)

La réforme peut-elle résoudre ce problème? Risque de retrouver les mêmes problèmes en interne (coordination, logique d'acteurs,...)

- Le cas de l'intercommunalité

Une nouvelle organisation de la gouvernance entre communes et EPCI :

- Relations entre élus communaux et EPCI
- Relations entre dirigeants territoriaux

Une nouvelle façon de travailler ensemble basée sur un contrat large (valeurs, priorités et pas uniquement finances), l'invention d'une nouvelle gouvernance, l'échange et la confiance; plutôt que sur la défiance entre collectivités.

Conclusion

Malgré les réserves sur la réforme qui semble ignorer la diversité des modes d'organisation des collectivités, 2 points positifs émergent :

- **Quand on rebat les cartes, on se pose à nouveau la question de qui fait quoi comment pourquoi**
- **Cette réforme met en avant la négociation entre collectivités. Peut-être l'opportunité de placer la créativité au cœur de la gouvernance des collectivités (interne et externe)**