

GÉRER
DIFFÉREMMENT

10

COMMUNAUTÉ URBAINE
DE DUNKERQUE

**De la mutualisation
au pacte de
gouvernance : repenser
les relations aux
communes dans
un contexte de
transitions**



LES AUTEURS



Frédéric Despinasse

frederic.despinasse@ingenieurchef-inet.org



Jérôme Dussardier

jerome.dussardier@ingenieurchef-inet.org



Jordan Eustache

jordan.eustache@administrateur-inet.org



Virginie Mambert

virginie.mambert@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Laurent Pidoux

Directeur général Ressources
et Directeur général des services par intérim



CONTEXTE



la fin des années 60, les élus du territoire dunkerquois ont été visionnaires, en créant la première communauté urbaine volontaire de France.

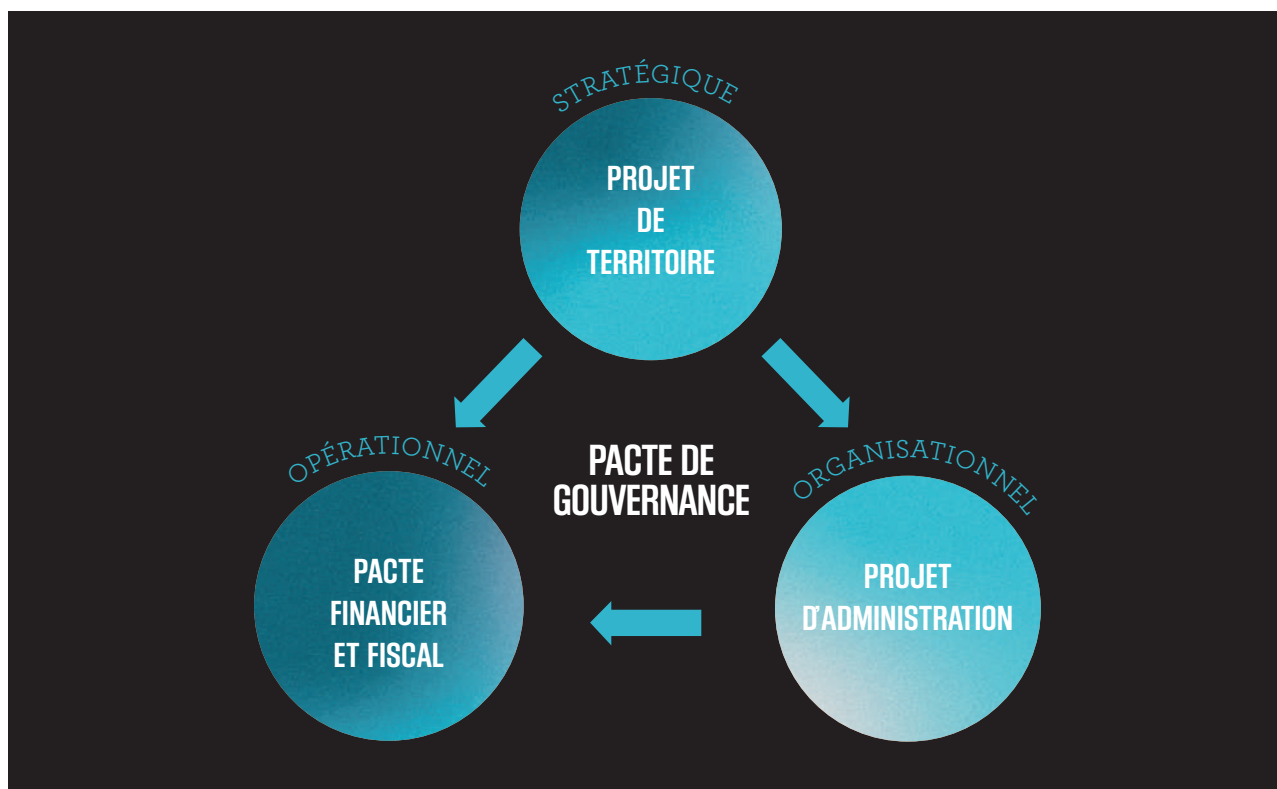
Aujourd'hui, le contexte a changé avec la diminution des ressources financières et une gestion collégiale de la crise sanitaire, qui ont renforcé davantage la solidarité locale et le leadership de la communauté urbaine.

Par ailleurs, l'intercommunalité doit s'adapter pour permettre à ce territoire de 200 000 habitants de relever les défis de transitions sociales, écologiques et économiques.

Pour ce faire, le Président-Maire, Monsieur Patrice Vergriete, souhaite construire avec les 17 communes une intercommunalité experte, plus réactive et plus proche des citoyens. Il montre la voie avec la fusion des services de la Ville de Dunkerque et de la Communauté Urbaine, tout en élaborant, en même temps, une mutualisation à la carte avec les autres communes. C'est la raison pour laquelle, le Directeur général des Services, Laurent Pidoux a sollicité l'INET pour un projet collectif sur l'élaboration du prochain pacte de gouvernance dont la mutualisation est un outil.



PROBLÉMATIQUE



→ Le concept même de gouvernance renvoie à la recherche d'une prise de décision efficace et partagée entre plusieurs acteurs. Les intercommunalités intègrent par nature les expressions de leurs communes membres et se dotent pour cela d'outils de gouvernance afin de favoriser ce dialogue intercommunal.

Les outils légaux : bureau, commissions et conseil communautaire, mais également des outils variés et adaptés aux diversités et spécificités locales comme le pacte de gouvernance.

Le législateur n'impose pas de contenu pour le pacte de gouvernance. Toutefois, il est possible d'identifier 3 parties distinctes :

- Les valeurs et principes avec la question des droits et devoir
- Les instances, leur rôle et fonctionnement
- L'exercice des compétences au travers de la mutualisation ou encore de la territorialisation des compétences lorsqu'elle existe.

Durant cette mission, il a été mis en évidence que le pacte de gouvernance doit permettre de donner du sens pour faciliter les coopérations entre l'intercommunalité et les communes, mais également entre les communes entre elles en mobilisant l'ensemble des acteurs : élus certes, mais aussi agents et citoyens. Le pacte de gouvernance s'articule donc nécessairement avec le projet de territoire qui apporte la dimension politique, le projet d'administration pour le volet organisationnel et le pacte financier et fiscal pour l'aspect opérationnel.

En conséquence le pacte de gouvernance va au-delà d'un simple document, il s'agit d'un projet structurant avec de multiples dimensions au travers de l'animation de son contenu. Il se positionne comme un facilitateur de la mutualisation des compétences, au même titre que les autres projets structurants.



DES CLÉS POUR AGIR

→ À chaque projet complexe, son animation et son pilotage. En prenant en considération les enjeux et principes du schéma précédent, il est possible d'identifier 8 clés pour réussir cette coopération entre l'intercommunalité et les communes :

- définir un objectif commun d'amélioration du service aux usagers en co-responsabilité, notamment par le sens et le portage
- connaître mutuellement les pratiques et les outils des services qui projettent de se rapprocher, pour faire adhérer les agents :
- favoriser les temps informels entre les différents acteurs
- établir un état des lieux, un diagnostic et un recensement des opportunités (faire preuve de pragmatisme) et des freins existants
- créer une véritable culture commune
- mener les réflexions sur un temps long :

- limiter les contraintes de calendrier
- définir un calendrier prévisionnel
- former et accompagner les managers
- identifier les enjeux financiers à court terme, en toute transparence, et rechercher les coûts masqués
- expérimenter autour de services aisément identifiables et permettant des succès rapides : quick wins, pour que les communes s'y retrouvent
- favoriser les services où des groupes de travail commun pouvaient préexister
- identifier les personnes-ressources pour faciliter ces nouveaux dialogues
- piloter clairement le projet de mutualisation : un comité de pilotage, une direction de projet (les DGS/ DG commune), un chef de projet clairement identifié par tous et pour tous, un comité technique
- évaluer le projet tout au long de son déploiement dans un objectif d'amélioration continue

RELEVER ENSEMBLE LES DÉFIS DE DEMAIN

- Sens
- Enjeux
- Principes
- Finalités

