

GOUVERNANCE

Construire collectivement une vision inspirante

Dans les chaos mis à jour par la crise sanitaire, certains outils paraissent encore davantage une évidence. Le projet de territoire en est un, s'il permet de construire différemment l'action publique et de poser une nouvelle gouvernance. Les managers ont là un rôle crucial à jouer, qui les obligera à réinventer leurs compétences.

Nathalie Loux

En sus de la crise écologique, la pandémie révèle une crise profonde pour le devenir des collectivités. Les repères qui ont servi jusqu'à présent de cadre de référence explosent les uns après les autres.

Réinventer l'action publique

Sonnés par ces crises, les politiques et des dirigeants territoriaux ont vu leur feuille de route considérablement modifiée, ce qui était encore vrai et non négociable avant la pandémie vient de voler en éclats. La lutte contre l'emballement climatique, la transition écologique, la préservation de la biodiversité et des écosystèmes, la démographie galopante, les déplacements de populations, la prévention des risques sanitaires, la souveraineté industrielle, l'impact des Gafam sur la démocratie, le développement de l'intelligence artificielle, la cohésion des territoires, la lutte contre les inégalités sociales, l'attractivité économique, le désenclavement numérique et routier, l'implication citoyenne sont quelques-uns des enjeux essentiels d'un territoire. Ils imposent de réinventer l'action publique en essayant de reconnecter la transformation publique à des enjeux véritables. Après l'activation des réflexes de survie pendant le confinement, les collectivités territoriales françaises entrent dans une ère nouvelle, celle de la construction post-traumatique, ce qui oblige les

élus à penser autrement l'action publique en instaurant une nouvelle gouvernance. Dans cet environnement caractérisé par l'incertitude, deux clés permettent d'organiser sa résilience : l'enracinement par la vision dans sa raison d'être et un renouveau dans l'attitude managériale.

La force de la vision

Principaux reproches adressés aux politiques : l'amateurisme, l'absence de conviction et de ligne politique claire, le manque de vision. Or, gouverner, c'est prévoir ! « Les pays qui réfléchissent à leur avenir sont en avance sur les autres. Un État ou un territoire ne peut prospérer et imaginer son futur sans une vision clairement définie » (1). Créer une vision, c'est une contrepartie efficiente aux turbulences du court terme, une boussole et un catalyseur pour naviguer dans la complexité. Le projet politique, véritable pacte social conclu avec le citoyen, garant d'un avenir commun, matérialise cette approche. Dans l'organisation actuelle des pouvoirs, il revient aux élus de dire le bien commun, de définir le périmètre de l'intérêt général, d'organiser la sphère publique, de faire coexister propriété privée et propriété publique. Le projet politique jette les ponts vers un avenir nouveau. Outil stratégique et prospectif à la fois, il donne une perspective longue aux habitants et doit être juste dans sa

permanence, se traduire dans l'actualité et les enjeux des territoires en pleine mutation, sous le coup de la métropolisation et de la globalisation. Traversés par les flux de toutes sortes, personnes, marchandises, argent, informations, ils deviennent les axes structurants d'une nouvelle géographie.

Penser une société différente

Dans cette optique, l'interdépendance entre territoires et acteurs territoriaux devient le cadre nécessaire pour penser l'action. Le projet politique identifie les questions politiques, les met en débat et fixe un cap pour améliorer la vie des habitants. Il répond aux questions : « Pourquoi entreprendre ? Pour servir quelle finalité ? Quel projet original ? ».

Cela crée l'obligation pour le politique et ensuite pour la DG d'avoir un plan de vol et des parties prenantes engagées et formées

C'est le premier pas de la mise en œuvre de l'ordre politique. L'époque et ses exigences de résilience, de démocratie participative et de « care » imposent certainement de penser et d'imaginer une société différente. Ce nouveau paradigme d'analyse et d'action fondé notam-



ment sur les biens communs et la coopération, permettrait, à n'en pas douter, de redonner du souffle et de l'intérêt à la transformation publique...

La raison d'être du projet d'administration

Si les fusions de collectivités ont souvent été l'élément déclencheur de l'élaboration des projets d'administration, aujourd'hui, il s'agit davantage de donner du sens à l'action publique et de fédérer les agents territoriaux autour d'une vision, des missions, d'une charte managériale et des valeurs partagées. Cela crée l'obligation pour le politique et ensuite pour la direction générale d'avoir un plan de vol et des parties prenantes engagées et dûment formées, ce qui oblige à clarifier ses buts, ses objectifs, ses ambitions et de les transporter dans la réalité quotidienne.

Le dirigeant territorial, metteur en scène de l'ordre politique, co-construit et définit une stratégie avec le management de la collectivité centrée sur les missions de service publiques. Plan de visibilité accessible à tous avec des orientations bien définies, le projet d'administration oriente et donne un sens aux actions quotidiennes. Instrument de progrès

et de valorisation, il est décliné en plan d'action au niveau des services puis en objectifs individuels au niveau des agents.

Le rôle des managers

Vécu par les différents acteurs comme une réelle opportunité, formulé simplement, directement intelligible par tous, enraciné dans le présent et préparant l'avenir, le projet d'administration donne à la collectivité l'opportunité pour elle-même d'apprendre cycliquement à se projeter dans l'avenir, à anticiper son développement, à monter en compétences, à s'inscrire dans la durée, à se sentir maître de son destin. Le rôle des managers dans sa mise en œuvre collective s'avère déterminant.

Le management de la relation devrait prendre le pas sur un vain surinvestissement dans le reporting

Un style de direction autocrate ou simplement centralisé ne peut faire éclore la créativité, le sens des responsabilités et l'envie d'entreprendre pour bâtir un futur meilleur.

Les attentes des agents vis-à-vis de leur responsable restent identiques avec la crise : disponibilité, proximité, confiance, échanges réguliers et proactivité par rapport à leurs demandes. Le management de la relation devrait prendre le pas sur un vain surinvestissement dans le reporting. L'enjeu final est de retrouver le lien et la confiance.

Revisiter les compétences managériales

Vision, missions, valeurs, postures et compétences managériales sont à revisiter pour donner une chance à la transformation publique et redonner les lettres de noblesse à l'administration au service du bien commun. Imaginer, concevoir, tester, déployer des modes d'intervention et de travail collaboratifs pour les agents publics, voilà quelques clefs qui permettront certainement de mieux vivre ensemble, dans ce contexte mouvant.

Les chemins à emprunter pour accompagner la reprise porteront très fortement une empreinte verte

Une seule certitude : à l'aune de la crise sanitaire et des impératifs écologiques, rappelés de façon pressante lors des dernières élections municipales, les chemins à emprunter pour accompagner la reprise porteront très fortement une empreinte verte. L'avenir commence aujourd'hui... ♦

SUR LE WEB

À LIRE

« Projet de territoire : réenchanter la République », par Frédéric Bierry, président du conseil départemental du Bas-Rhin

www.lettreducadre.fr/20679