

Territorialisation : Un enjeu de taille pour le management des collectivités”

Laurent Guyon, David Carassus

▶ **To cite this version:**

Laurent Guyon, David Carassus. Territorialisation : Un enjeu de taille pour le management des collectivités”. ID efficience territoriale, 2016, 26. hal-02152535

HAL Id: hal-02152535

https://univ-pau.hal.science/hal-02152535

Submitted on 9 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Territorialisation : un enjeu de taille pour le management des collectivités

Entre mutualisations et budgets contraints, les collectivités locales recherchent des nouvelles formes de management alliant qualité de service et maîtrise des coûts. La territorialisation apparait comme un outil particulièrement efficace. La chaire Optima apporte son éclairage sur cette organisation des collectivités.

Schémas de mutualisation, fusion d'EPCI, situation financière sous tension… Les collectivités locales sont aujourd'hui en pleine mutation. Dans ce cadre, la mise en place d'organisations territorialisées, au plus près du terrain, est un outil étudié de près par certaines collectivités. *« En terme de management, la territorialisation des services crée un lien étroit entre le territoire, les usagers et les équipes de terrain en leur donnant plus d'autonomie et en décloisonnant leurs logiques d'intervention, ce qui s'avère plus motivant et plus efficace »*, résume Laurent Guyon, membre de la chaire Optima, directeur des Sports de la Ville de Toulouse et ancien directeur du pôle territorial centre ville de Toulouse.

A chacun « sa » territorialisation

Derrière ce concept de territorialisation, se cache en effet des formes d'organisation bien différentes :

· **La simple prise en compte des territoires à partir du siège** : la territorialisation est uniquement le volet territorial d'une politique essentiellement sectorielle. Elle empêche alors le traitement global des problématiques d'un territoire.

· **La territorialisation légère avec un coordinateur territorial** : les antennes territoriales ont uniquement un rôle de vecteur de communication et de concertation. Elles gèrent les informations ascendantes et descendantes.

· **La territorialisation intégrée de la décision et de la gestion des services publics** : Il s'agit dans ce cadre de confier une réelle autonomie de gestion à des pôles territoriaux et de décentraliser à ce niveau une partie de la réflexion préalable à la définition des politiques publiques.

Pourquoi territorialiser ?

· **Au plus près des citoyens**

La territorialisation des politiques publiques apparaît comme un outil pour assurer un développement équilibré des territoires. *« Elle garantit ainsi une certaine équité au niveau des services offerts à la population »,* estime Laurent Guyon.

La territorialisation peut par ailleurs avoir pour ambition de gérer au plus près de la population les services qui lui sont rendus. Elle permet d'abord une meilleure définition des besoins, mais aussi de répondre au mieux et de façon réactive aux demandes des citoyens.

· Des économies de fonctionnement

« Cette démarche permet la réalisation d'économies de fonctionnement non négligeables ». La territorialisation des services maintient au siège de la structure uniquement les équipes chargées de la conception. Les équipes chargées de l'exécution sont situées au plus près du terrain, là où les pressions foncières sont les moins importantes. Cette organisation permet de réduire les charges immobilières, les frais de déplacement mais aussi d'accroitre la productivité des équipes de terrain dont l'encadrement est plus proche.

· Un management décloisonné

« En terme de management, la territorialisation des services créée un lien étroit entre le personnel, le territoire et les usagers qui bénéficient du service », constate Laurent Guyon.

Cette méthode est donc de nature à mieux responsabiliser les équipes de terrain en leur donnant plus d'autonomie, mais aussi en leur confiant des objectifs précis. Elle permet de casser les cloisonnements qui peuvent apparaitre entre les différents services techniques d'une collectivité gérés dans une logique sectorielle.

Encadré :

« Combiner économies de moyens, qualité du service rendu et satisfaction des citoyens »

Deux questions à…

Laurent Guyon, membre de la chaire Optima, directeur des Sports de la Ville de Toulouse et ancien directeur du pôle territorial centre ville de Toulouse

Quels sont les clés d'une territorialisation réussie ?

Il faut avant tout prendre en compte les résistances au changement qui peuvent subvenir, mais également éviter la concurrence entre équipes territoriales et équipes du siège. Cela implique de réfléchir au partage des responsabilités, notamment dans la conduite des grands projets.

Pour réussir cette démarche, il ne faut pas chercher à forcer les évidences et à territorialiser des compétences qu'il n'est pas opportun de décentraliser. Pour éviter les difficultés, ou tout du moins les réduire, une telle démarche impose une forte détermination politique afin de pouvoir mener à son terme des procédures souvent complexes et délicates soulevant de nombreuses interrogations.

La communication interne et la pédagogie sont donc essentielles, tout comme le déploiement de moyens humains, matériels, informatiques et financiers adaptés pour permettre une circulation rapide de l'information. Elle nécessite surtout une clarification des rôles de chacun, une implication du management et des formations adaptées destinées aux responsables de chaque territoire.

Quels sont les effets attendus par les collectivités ?

La territorialisation de l'action publique permet, dans une logique de subsidiarité, de trouver le bon niveau pour l'exercice des compétences et de combiner économies de moyens, qualité du service rendu et satisfaction des citoyens.

En répartissant avec équité, équipements, infrastructures et services, elle permet un développement équilibré des territoires mais aussi de répondre au mieux et de façon réactive aux demandes des citoyens.

La territorialisation constitue, enfin, un levier de management intéressant pour casser l'esprit de chapelles, promouvoir des logiques d'intervention plus décentralisés et plus décloisonnées. Elle favorise la responsabilisation des agents à tous les niveaux de la hiérarchie et permet une certaine contractualisation des objectifs et des moyens.