TÉLESCOPE Stratégie Management public & Performance des organisations de l'État

Rubrique Parole aux gestionnaires

TÉMOIN CLÉ : UNE ENTREPRENEUSE ÉLUE EN INTERFACE AVEC LES PARTIES PRENANTES POUR DES SOLUTIONS TERRITORIALES

Pour citer cet article : DUPUIS, J. (2025). « Témoin clé : Une entrepreneuse élue en interface avec les parties prenantes pour des solutions territoriales ». Entretien avec Dominique Faure, *Télescope SMP&OE*, Dossier spécial GIPA, Vol. 22., décembre 2025.

Entretien avec Dominique Faure, ancienne ministre déléguée en charge des collectivités territoriales et de la ruralité et maire de la ville de Saint-Orens-de-Gameville (Haute-Garonne), mené par Jérôme Dupuis, enseignant-chercheur (ER) à l'Université de Lille (Institut d'administration des entreprises) en juillet 2025.

Ancienne sportive de haut niveau, ingénieure de formation et titulaire d'un MBA à HEC, dirigeante d'entreprise dans des grands groupes pendant près de 25 ans, elle est élue, après deux tentatives, députée de la Haute-Garonne en 2022, mais battue en 2024. Élue pour la première fois en 2014 comme maire de Saint-Orens-de-Gameville (15.000 hab.), réélue en 2020, elle est aussi première vice-présidente de Toulouse Métropole chargée de l'innovation, de l'économie et de l'emploi. Nommée secrétaire d'État à la ruralité en juillet 2022, elle devient ministre déléguée en charge des collectivités territoriales et de la ruralité en novembre de la même année, et le reste jusqu'en septembre 2024. Elle retrouve son fauteuil de maire en février 2025. Présidente de l'Institut des hautes études des mondes ruraux (IHEMRu), espace de formation, d'échange et de réflexion visant à promouvoir une meilleure compréhension des enjeux et spécificités des territoires ruraux, elle vient de se voir confier par François Rebsamen, son successeur à l'Hôtel de Roquelaure, une mission ministérielle sur les enjeux de l'aménagement du territoire dans les 10-15 prochaines années. Dominique Faure vient de publier un ouvrage retraçant les moments forts de 27 mois passés au gouvernement dans un contexte politique inédit. en partageant ses méthodes de travail, ses réussites, ses regrets, ses convictions sur les défis à relever et les solutions à y apporter.

Deux ou trois volets des réponses apportées à nos questions sont extraits et/ou nourris de ce livre *Au cœur du pouvoir, Journal d'une ministre au service des territoires* (Éditions Privat, 2025).

Jérôme Dupuis - JD

Comment est né votre intérêt pour les « affaires publiques » ?

Dominique Faure - DF

Dans ma famille, on ne parlait pas de politique, considérée comme un sujet de discorde. Enseignants, mes parents préféraient débattre de l'importance de l'éducation, des vertus du sport ou de l'idéal européen. Rien ne me prédestinait à embrasser une « carrière » politique. Issue du monde de l'entreprise, j'ai été sollicitée par Jean-Luc Moudenc, maire de Toulouse, et Alain Chatillon, maire de Revel et sénateur de Haute-Garonne. Ce sont mon frère et mon époux qui m'ont convaincue de vivre cette expérience unique, car cela ne se refuse pas. C'est ainsi que j'ai mené ma première campagne électorale aux législatives de 2012 après avoir rejoint le parti radical. Ce fut un véritable challenge, car la circonscription était compliquée pour ma sensibilité politique ; mais cela m'a d'emblée permis d'écouter, de convaincre, de rassembler, de construire des passerelles, très en phase avec mon passé professionnel et mes convictions de bâtir une alternative équilibrée et humaniste. Enthousiasmée par ce moment, j'ai rencontré à cette occasion des habitants de Saint-Orens-de-Gameville, ville où j'avais installé mon QG de campagne, qui participaient à plusieurs associations engagées sur ce territoire, mais divisées. J'ai compris, lors de ces législatives, que je pouvais fédérer ces 3 associations rivales pour me lancer, avec la force du collectif ainsi constitué, un an avant l'échéance de 2014 pour les municipales. Élue pour la première fois à cette occasion, j'ai été réélue en 2020 pour mon plus grand bonheur. Je suis aussi première vice-présidente de Toulouse Métropole chargée de l'innovation, de l'économie et de l'emploi. Ces deux mandats complémentaires sont passionnants. Ils me permettent d'agir pleinement au service de mes concitoyens. En tant que maire, je suis dans l'action publique de proximité, faite de contacts directs avec la population et de capacités réelles à être utile au service des Saint-Orennais et de l'intérêt général et à contribuer à l'amélioration de leur qualité de vie. En tant qu'élue communautaire, je me consacre aux enjeux métropolitains et à leur projection sur le territoire en m'attachant aux voies de moyens de nature à diversifier et à encourager l'écosystème toulousain encore trop marqué par la mono-activité. Dans cette fonction, le regard de la cheffe d'entreprise est très utile.

JD

Quelles sont, d'après vous, les raisons qui ont conduit Élisabeth Borne et Emmanuel Macron à vous nommer secrétaire d'État à la ruralité ?

DF

J'évoque dans mon livre les arguments ayant pu faire pencher la balance en ma faveur de ma nomination au gouvernement. J'étais élue locale d'une grande métropole, mais maire d'une commune aux portes du Lauragais, territoire rural s'il en est, membre du plus ancien parti de France, soutien du président de la République depuis la première heure, sans oublier l'influence de mon ami Jacques Mézard, ancien sénateur radical du Cantal, ministre de la Cohésion des territoires en 2017 et désormais membre du Conseil constitutionnel. Je me plais à croire qu'un ultime atout a pu s'avérer décisif : la légitimité du suffrage universel. En posant un petit drapeau bleu « majorité présidentielle » sur une circonscription rouge vif, j'ai sans doute fait passer le feu au vert pour moi. Indéniablement, mon parcours dans le privé, si atypique dans la sphère ministérielle, mon expérience du management opérationnel des ressources humaines et de la direction de projets complexes, mon attachement à la culture du résultat, mon approche pragmatique des problèmes et mon goût du collectif ont aussi été des atouts.

JD

Quelques mois plus tard, vous devenez ministre des Collectivités territoriales. Comment expliquez-vous une promotion aussi rapide ?

DF

Là aussi, je pose une hypothèse dans mon ouvrage. Je crois que le fait d'avoir, en quelques mois, tissé des liens de confiance avec les grands élus nationaux, d'avoir arpenté le pays et d'être immédiatement opérationnelle a plaidé en ma faveur, tout comme a probablement pesé le fait d'être entièrement à ma tâche, éloignée des commérages, toujours positive, attachée aux résultats et loyale.

JD

Quelles sont les valeurs qui vous animent dans l'exercice de vos mandats ?

DF

Je suis portée au débat, j'aime convaincre, argumenter, me laisser convaincre lorsque les points de vue sont suffisamment forts et étayés pour me faire changer d'avis. J'aime aussi rassembler dans la diversité et la tolérance. C'est ainsi qu'avec mes équipes municipales, je me suis attachée à regrouper diverses sensibilités des sociaux-démocrates aux LR en passant par le bloc central, en bâtissant des compromis au service de l'intérêt général, et en favorisant l'esprit d'équipe, gage de durabilité dans l'exercice des mandats. En tant que ministre, ce sont les valeurs portées par le Parti radical qui sont au cœur de mon action. Candidate aujourd'hui à la présidence du plus vieux parti politique français qui a largement contribué à l'enracinement de la

République et à son modèle social constitué de droits et de devoirs, je souhaite pouvoir moderniser son approche, conforter son rôle d'éclaireur de la pensée.

JD

Cela me fait penser à l'idée de Léon Bourgeois dans son ouvrage Solidarité (1896) « d'une République de la main tendue contre le poing fermé, de la mutualité règle suprême de la vie commune contre la charité réduite à une pitié agissante ».

DF

C'est exact. Sur le plan pratique, je pense que l'économie doit être créatrice de valeur avant d'être redistributive. Sur le plan social, je privilégie l'émancipation à l'assistanat. C'est pourquoi à Saint-Orens-de-Gameville, nous avons, d'un côté, renforcé l'attractivité économique grâce à des investissements pour améliorer les infrastructures et embellir le cadre de vie et, de l'autre, redynamisé le centre communal d'action sociale (CCAS) de nature à accompagner de manière équitable les personnes qui en ont besoin et à privilégier la prévention et la cohésion sociale. Enfin, à titre personnel, j'attache une grande importance au travail et au mérite (étant moi-même un pur produit de l'ascenseur social), ce qui façonne mon enthousiasme et ma persévérance. En outre, la fidélité et la loyauté sont pour moi des valeurs majeures de nature à guider nos actes tant dans la vie personnelle, que professionnelle ou politique.

JD

Parmi vos diverses et riches expériences, quels sont les projets qui vous ont le plus marquée, et pourquoi ?

DF

Si vous en êtes d'accord, je n'en mentionnerai que deux lors de mon passage au gouvernement.

En premier lieu, mon travail au service des maires dont les conditions d'exercice se sont progressivement dégradées alors qu'ils sont essentiels à la vie démocratique et sociale de notre pays, du fait de leur engagement civique et de leur contribution au lien social. Plus globalement, j'ai pensé qu'il était essentiel de prendre soin des élus locaux et de bâtir un véritable statut de l'élu local. J'ai donc mené en 2023 un véritable travail de coconstruction s'appuyant sur les résultats d'une étude réalisée par le Centre de recherches politiques de Sciences Po et la consultation d'un panel de plus de 400 élus territoriaux dans le cadre d'une concertation au format innovant, la Convention nationale de la démocratie locale. Ce travail interactif a alors permis d'échanger sans tabous et de dégager un large consensus autour de plusieurs mesures, comme : la limitation de la responsabilité pénale du maire en cas d'infraction non intentionnelle, la

revalorisation des indemnités, la possibilité accordée aux collectivités d'indemniser les élus sans délégation exécutive, le remboursement des frais de transport et de garde d'enfants, l'incitation faite aux entreprises de recruter des salariés élus via un label « entreprise engagée pour la démocratie locale », l'assouplissement de la règle interdisant de cumuler un mandat de parlementaire avec un exécutif local, la mise en œuvre d'un dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou l'instauration d'une bonification retraite. Malgré des vicissitudes dans le processus législatif où les deux chambres se sont engagées en 2024 dans une course de vitesse pour prendre le pas sur l'initiative gouvernementale, et les retards consécutifs à la dissolution, puis à la motion de censure du gouvernement Barnier ; la plupart de ces propositions sont désormais dans le texte (proposition de loi transpartisane traitant des trois dimensions du statut de l'élu local : avant, pendant et après l'exercice du mandat) soutenu par Françoise Gatel qui m'a succédé et par le Premier ministre François Bayrou, qui a été adopté en première lecture le 10 juillet dernier par l'Assemblée nationale et qui sera examiné par le Sénat en deuxième lecture à partir du 23 septembre prochain. C'est pour moi une grande satisfaction, même si je ne suis plus au gouvernement. Par contre, j'avais pu mener à son terme la loi du 21 mars 2024 qui entend mieux protéger et accompagner les maires et élus locaux en tant que victimes.

En second lieu, mon travail au service de la ruralité, ou plutôt des ruralités, qui m'a permis de montrer comment une méthode pragmatique, ayant fait ses preuves dans le monde de l'entreprise, pouvait générer du consensus autour de mesures concrètes et du quotidien. Celle-ci s'articule en plusieurs étapes : l'écoute de tous les acteurs du monde rural (élus, acteurs privés, publics et parapublics intervenant dans la ruralité, associations, fondations, laboratoires d'idées…) pour prendre la mesure de leurs attentes et des défis à relever ; l'analyse et la coconstruction en groupes de travail (aux thématiques ciblées, au programme de travail défini et copilotés par une équipe plurielle systématiquement composée d'un expert ministériel, d'un élu référent, d'un représentant des associations d'élus et d'un membre de mon cabinet) pour répondre aux faiblesses de l'Agenda rural précédemment initié ; la décision et la mise en œuvre d'une trentaine de mesures parmi les 150 propositions formulées, articulées autour de quatre axes clairement énoncés (le soutien en ingénierie, la rémunération des aménités rurales, le bouquet de solutions concrètes pour la vie quotidienne des habitants baptisé « France Ruralités Solutions », la refonte du périmètre et des mécanismes incitatifs des

Zones de revitalisation rurale). Permettez-moi de signaler ici que, pour le premier volet qui devient le programme « Villages d'avenir » piloté par l'ANCT[1], l'idée initiale vient de Michel Fournier, le président de l'Association des maires ruraux avec qui j'ai beaucoup travaillé.

JD

Ce projet fait écho à une initiative menée au Conseil régional de Bourgogne dès 2010 intitulée « Villages du futur », que je connais bien puisque j'ai moi-même accompagné un groupe d'élèves administrateurs territoriaux de l'INET[2] pour définir en 2012 les enjeux et réponses à apporter aux villages isolés, à ceux insérés dans un réseau de petites villes et aux villages périurbains présents sur ce territoire. Je vous laisse poursuivre…

DF

Ce plan cohérent, France Ruralités, était ainsi prêt en 7 mois, fin d'année 2022, mais la dynamique fut interrompue, non seulement suite à une actualité marquée par les manifestations sur les retraites début 2023 et par les émeutes urbaines en juin 2023, mais aussi du fait de la persistance de résistances au sein de l'appareil d'État et de certains cabinets ministériels qui regardent les territoires ruraux à la longue-vue, alors que les arbitrages avaient été rendus et les lignes budgétaires ouvertes. Ce n'est alors qu'à partir de l'été et en fin d'année 2023 que le déploiement du plan France Ruralités peut se réaliser. À ce titre, au-delà des textes réglementaires mis en place, je souhaite m'assurer de son efficacité en installant le conseil scientifique de France Ruralités (chargé de produire des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et de débattre des enjeux prospectifs de nature à réajuster le plan si besoin) et en chargeant l'ANCT d'élaborer un tableau de suivi partagé, actualisable par les sous-préfets référents à la ruralité. Cette nécessité de pilotage étroit des décisions et de l'évaluation de leurs résultats est aussi au cœur de mes préoccupations.

JD

Quelles sont les leçons que vous avez pu tirer de votre passage au gouvernement ?

DF

La première est que, pour être efficace, il faut fonctionner ensemble avec les hauts fonctionnaires qui sont les « sachants » ; mais il convient de se garder de deux écueils : le premier serait de signer tout ce qu'ils vous présentent, sans oser résister à leur propension à ressortir et à recycler de « vieilles » solutions restées dans leurs tiroirs ; le second, celui de s'opposer systématiquement à leurs propositions sous prétexte que l'on a la légitimité politique. Ma démarche a consisté à appliquer au ministère la méthode de travail que j'ai mise

[1] ANCT : Agence nationale de la cohésion des territoires

[2] INET : Institut national des études territoriales

en œuvre dans ma vie professionnelle comme dans l'exercice de mes mandats d'élue. Elle repose sur la culture de l'écoute des parties prenantes, du dialogue, de la réflexion de l'action, de l'évaluation et du résultat ; et vis-à-vis de l'administration, sur la capacité à créer un climat de confiance, en s'attachant à la convaincre de pouvoir faire autrement. Cela invite les uns et les autres à faire preuve d'humilité, à être attentifs au fonctionnement réel de la société pour éviter la déconnexion du terrain, à découvrir les solutions innovantes que les acteurs mettent en œuvre et comprendre leurs attentes vis-à-vis de l'État. Les réponses aux problèmes que nous rencontrons se trouvent souvent dans les territoires eux-mêmes. Il faut aussi oser faire simple en privilégiant des solutions de « bons sens » ayant fait leurs preuves.

La seconde porte sur le savoir-être. Lorsque vous êtes dans un groupe de 35 ministres au service du Premier ministre et du président de la République, vous ne pouvez pas rester dans votre « couloir » et uniquement focus sur vos dossiers. Vous devez accepter de travailler avec et pour vos collègues ; le collectif passant avant son intérêt personnel. C'est en étant dans cette posture que vous pouvez embarquer vos collègues du gouvernement dans l'élaboration des projets constitutifs de votre feuille de route, dont beaucoup passent en séances interministérielles. De façon plus générale, embarquer par l'écoute, la compréhension, et la conviction constitue un des traits de ma personnalité, éminemment utile dans nos fonctions d'élu.

JD

Quels sont aussi les pièges à éviter ?

DF

Entre les réunions à l'initiative de Première ministre ou de mon ministre de tutelle, les réunions interministérielles, les entretiens avec mes collègues du gouvernement, les séances de travail avec mon cabinet ou les directions du ministère, les rencontres avec mes homologues européens, les inaugurations et les cérémonies officielles, les échanges avec les parlementaires et les questions au gouvernement, le risque est grand de s'enfermer dans son ministère. C'est pourquoi j'ai toujours demandé à mon cabinet d'organiser régulièrement des séquences de 2 jours loin de Paris pour aller dans chaque région avec la visite à chaque fois de 2 départements. Ces déplacements constitués de temps de consultation, de concertation, d'interactivité sur des sujets précis, des rendus systématiques et des idées d'action soumises à validation sont des occasions uniques pour nourrir vos projets à court ou moyen terme. En un mot, le piège à éviter est de perdre l'autonomie d'action indispensable pour faire avancer les dossiers. Et cela est vrai dans un poste

ministériel, mais aussi, selon des modalités différentes, pour toute responsabilité en tant qu'élu.

JD

En quoi votre expérience au gouvernement a-t-elle changé votre vision de l'action publique ?

DF

Sans rentrer ici trop dans le détail, et comme je le développe dans mon livre, je suis porteuse de 3 ou 4 convictions majeures dont le fil rouge est un plaidoyer pour une France des solutions territoriales. Ma première conviction est que nous devons établir un nouveau contrat de confiance réciproque entre l'État et les collectivités territoriales. Ce sont les élus de terrain, maires, présidents de syndicats intercommunaux et d'EPCI[3], de département et de région, qui, avec leurs équipes, construisent la France des solutions territoriales. Nous devons aussi placer le préfet de département au cœur de la stratégie de réarmement de l'État territorial, plus à l'écoute des territoires, en dialogue avec les élus et ayant la marge de manœuvre pour mieux prendre en compte les réalités locales, en élargissant ses pouvoirs d'adaptation et de dérogation. C'est pleinement le sens de l'annonce du Premier ministre, le 8 juillet dernier, pour « refonder l'État local ». Ma seconde conviction est que l'État doit redevenir un acteur central de la politique d'aménagement du territoire dont le fil directeur serait la territorialisation avec d'un côté des stratégies de politiques publiques visant à corriger les déséquilibres territoriaux et de la prospective territoriale pour préparer l'avenir ; et de l'autre des dispositifs d'accompagnement des expérimentations et innovations territoriales et de valorisation des initiatives locales. Enfin, ma troisième conviction est que le monde politique doit s'ouvrir aux acteurs économiques afin que la culture de la gestion de projet, de la performance et du résultat se diffuse plus fortement au sein de l'administration de l'État. Je ne vous cache pas que c'est un choc culturel qui attend le dirigeant d'entreprise nommé à la tête d'un ministère ; mais son ADN fait de pragmatisme, d'opérationnalité, de souci de réactivité, de rapidité et d'efficacité peut l'aider à répondre à sa mission en renouvelant les modes de faire.

JD

Et qu'avez-vous « appris » pour la conduite de votre mandat municipal ?

DF

L'exercice ministériel fut, pour moi, une vraie expérience de vie. Cela me permet d'apporter des réponses aux priorités des

[3] EPCI : établissement public de coopération intercommunale

citoyens en étant imprégnée de mes échanges avec une plus grande diversité d'acteurs et d'élus locaux dans des contextes multiples, nourrie d'un parangonnage en temps réel et de nouvelles pratiques inspirantes… Il faut toutefois se remettre dans les dossiers locaux, retrouver le cap de la ville. Par contre, on va plus vite dans les décisions, on peut plus aisément faire appel aux ressources de l'État et de ses opérateurs, connaissant mieux les rouages, bénéficiant d'un carnet d'adresses enrichi. Je pense aussi avoir accru mon degré d'exigence pour agir plus vite en fluidifiant les processus opérationnels, pour agir plus largement en demandant de développer le spectre des solutions, et pour agir plus profondément en s'attachant à penser les interdépendances entre les projets et actions. Toutefois, le mandat local reste un exercice d'humilité et de disponibilité.

JD

Puisqu'on vient de revenir à Saint-Orens, pouvons-nous examiner la place et le rôle de votre DGS à la ville ? Comment l'avez-vous recrutée ? Quelles missions lui assignez-vous ?

DF

Ce n'est pas moi qui ai recruté notre directrice générale des services, mais mon premier adjoint, alors maire remplaçant pendant ma présence au gouvernement. Elle est chargée de piloter l'administration municipale et de coordonner les services. Par contre, je reste en prise directe avec les ressources humaines, car d'une part, étant en responsabilité avant sa venue, je connais personnellement la plupart des agents et, d'autre part, ce fut mon métier pendant plusieurs années, ayant dirigé un cabinet de conseil en RH. Toutefois, même si elle est jeune dans son poste, je suis très attentive à son expertise et à son écoute afin de trouver des solutions concrètes d'amélioration de la performance organisationnelle. Nous avons beaucoup progressé sur ce point, même s'il reste encore des progrès à accomplir. En tout état de cause, les évolutions à conduire ne peuvent réussir que par coconstruction avec les chefs de service et collaborateurs. Par exemple, un réel effort doit encore être mené en termes de mobilité interne, accompagnée par de la formation, du tutorat, de la montée en compétences. Je crois important de mettre de l'humain et de la connaissance fine des processus et relations internes dans toute réorganisation pour ne pas plaquer des visions théoriques et des schémas abstraits sur ce qui fait la vie quotidienne d'une organisation, encore plus d'une mairie qui s'adapte en permanence et doit rester en phase avec la vision des élus et les attentes des habitants.

JD

Comment résumeriez-vous votre vision du rôle de cadre dirigeant territorial ? Quelles sont les qualités à mobiliser pour réussir ? Quels sont les pièges à éviter ?

DF

La raison d'être du DGS est de piloter l'administration municipale en contribuant avec son expertise à la conduite à bonne fin des projets et programmes, en s'assurant de la qualité des services rendus aux citoyens-usagers, en étant le garant de la maitrise et de la fructification des ressources… Une réelle affinité avec le Maire, le plaisir de travailler ensemble constituent des conditions de réussite du couple Maire-DGS. Sa loyauté se nourrit des échanges réguliers entre eux pour aller dans le même sens tout en assurant, par ses conseils, la protection de l'édilité. Il doit aussi accepter que ce soit le Maire qui est le patron, que le prisme de l'élu est dominant. Il doit considérer le citoyen au cœur des politiques que l'on porte à travers son écoute, sa bienveillance, son lien avec les habitants. Pour ce faire, il doit aimer les gens en étant attentif à leurs remarques et parfois critiques, et surtout aimer l'action et avoir la culture du résultat. C'est ainsi que des relations de confiance peuvent naître et se consolider tout au long de leur collaboration.

JD

En tant que ministre, comme vous l'évoquez dans votre ouvrage, vous avez constitué votre cabinet politique de manière diverse en faisant même appel à des profils atypiques, en tout cas complémentaires. Les « seules » exigences, dites-vous, furent la compétence, la loyauté et le savoir-être ; mais cela est essentiel. Qu'en est-il en mairie ? Quelles sont les responsabilités que vous avez confiées à votre directeur de cabinet ?

DF

Bien évidemment, la proximité politique, voire affective, est une donnée de base. Mais il ne doit pas seulement avoir cette caractéristique, la compétence « opérationnelle » lui permet de challenger la DGS, en lui apportant du fond et de la matière sur les questions de politiques publiques et la connaissance du territoire. L'antériorité de notre relation est un élément facilitant, lui permettant d'aller plus rapidement à l'essentiel. En outre, pour que cela fonctionne bien, l'expérience acquise tant par le directeur de cabinet que par la DGS est éminemment utile. Et au-delà des compétences techniques pour l'un et politiques pour l'autre, le savoir-être est essentiel, cela s'apprend au fil du temps. C'est le cas à Saint-Orens-de-Gameville. En ce qui concerne les fonctions de mon Dircab[4] en mairie, elles recouvrent la gestion de l'agenda ; le portage de la voix du maire, qui est le patron, auprès de l'équipe municipale et des différents acteurs, parties prenantes du projet municipal ; la lecture politique à insuffler sur les dossiers partagés avec la DGS et les

[4] Dircab : directeur de cabinet

services ; la communication tant politique qu'institutionnelle ; l'appui aux autres responsabilités qui sont les miennes désormais, comme celle de présidente de l'Institut des hautes études des mondes ruraux, de présidente de l'Association des communes du canal du Midi ou encore de membre du comité directeur du Parti radical.

JD

C'est un exercice difficile, car cela regroupe les périmètres que tiennent, en cabinet ministériel, le directeur de cabinet, le chef de cabinet et le conseiller communication. Aussi, comment avez-vous réussi à assurer une fluidité dans les processus de décision au sein de la mairie ?

DF

Nous avons mis en place plusieurs instances d'échange, de partage et de décision. Tous les lundis matin, le comité exécutif se réunit sous ma présidence avec le 1er adjoint, le directeur de cabinet et la DGS, pour examiner les urgences du moment, les dossiers prioritaires à faire avancer et les enjeux actuels et/ou émergents. Un comité directeur se tient le mardi matin sous la direction de la DGS, en présence du Dircab pour assurer la déclinaison opérationnelle des décisions du lundi matin auprès des directeurs et chefs de service ; c'est aussi l'occasion, pour le directeur de cabinet, de donner les éléments de contexte assurant la compréhension des dossiers majeurs et, si besoin, de rappeler les priorités souhaitées par les élus. Enfin, une réunion, le mardi soir, en tête-à-tête entre le directeur de cabinet et la DGS, permet d'assurer les ajustements nécessaires et, surtout, de pouvoir se dévoiler les désaccords éventuels, en toute transparence, pour les mettre à plat et y trouver des solutions satisfaisantes. L'ensemble de ce dispositif vient compléter la gouvernance traditionnelle avec le bureau municipal réunissant tous les élus majoritaires en présence du Dircab et de la DGS et, bien sûr, *in fine*, le conseil municipal.

JD

Comment résumeriez-vous la nature des relations en mairie, entre élus et administration ?

DF

Pour ma part, une collectivité bien gérée est celle dans laquelle élus et agents travaillent main dans la main. Les chefs de service ont des rapports directs avec leurs élus respectifs, de véritables binômes directeurs et adjoints ayant une délégation politique seraient, en quelque sorte, l'architecture de la gouvernance politico-administrative municipale.

JD

Dans quelle mesure ces relations sont-elles de nature différente de celles pouvant exister dans un ministère ?

DF

Le rôle du ministre, ou du secrétaire d'État, est de solliciter l'administration, de l'activer, pour une temporalité plus rapide et réactive, et de mobiliser ses compétences ; comme ce fut mon cas avec deux entités administratives tout à fait remarquables avec lesquelles j'ai pu travailler, la DGCL[5] et l'ANCT. Le rôle du maire, épaulé par son équipe politique, est d'embarquer l'administration municipale, d'impulser, parfois d'initier et, en tout cas, de faire adhérer les services aux projets. L'hétérogénéité plus forte des profils, des origines professionnelles, des métiers exercés au sein de la mairie rend nécessaire une approche différente, au plus près de l'action au jour le jour. En un mot, la dimension managériale du Maire est plus présente.

JD

Vous êtes aussi vice-présidente à la Métropole de Toulouse. Comment qualifieriez-vous le fonctionnement en termes d'interface politico-administrative ?

DF

La métropole ressemble plus, sur ce plan, à un ministère par l'importance numérique de ses effectifs et de ses services, sa complexité organisationnelle avec de nombreux niveaux hiérarchiques, la diversité des acteurs, parties prenantes des négociations et décisions. Le rôle de VP est un peu comme celui d'un ministre membre d'une équipe : jouer collectif, mais aussi écouter et réorienter dans son domaine de délégation. L'action nécessite plus de temps, les délais tant de la prise de décision que de la réalisation sont plus longs. Là encore, l'introduction de l'état d'esprit du monde de l'entreprise peut être utile pour faire bouger les lignes.

JD

Pour terminer ; quel bilan faites-vous des différentes réformes territoriales menées en France depuis 2010 ? En quoi ont-elles impacté la gestion locale de proximité ? Et quelles pistes proposeriez-vous pour améliorer la situation actuelle ?

DF

Les lois, en particulier celles de 2014 et 2015, ont déséquilibré l'architecture générale en survalorisant les métropoles au détriment des autres niveaux institutionnels, même si de nombreuses petites communes ont pu trouver un intérêt certain pour la métropolisation. Mais il reste 20 % des intercommunalités françaises qui sont bloquées. Il faut donc s'atteler à débloquer cette situation en acceptant de rouvrir le débat sur leur périmètre territorial, parfois trop important, et sur leur liberté de choix en matière de compétences propres et

[5] DGCL : Direction générale des collectivités locales

partagées ; c'est aux EPCI de se réinterroger en fonction de leurs spécificités socioéconomiques, géographiques, historiques et culturelles. En outre, si le chantier de la ruralité est désormais bien engagé quant aux voies et moyens répondant à leurs enjeux et situations ; le champ du périurbain reste à défricher, car on n'est pas au bout des attentes. Enfin, il faut, dans un cadre conjuguant unité et diversité, réinventer les contractualisations pour quelles soient plus fortes, plus ciblées, plus claires et plus simples ; des dynamiques, d'un côté, de dialogue vertical entre niveaux institutionnels plus ouvert et facilitant, de l'autre, horizontal fondé sur la réciprocité ; et surtout penser l'inter-territorialité avec des domaines de coopération à géométrie variable, et des gouvernances plus souples en se défiant des excès d'institutionnalisation. Ce sont ces thématiques que j'explore dans le cadre de la mission que m'a confiée le ministre François Rebsamen.

Éléments clés du témoignage : conjuguer l'audace et la confiance aux interfaces

(1) engagement et rassemblement : en mobilisant sa force de conviction pour contribuer à dépasser les clivages, fédérer les énergies, réunir les talents, bâtir les compromis ;

(2) innovation et complémentarité : en écoutant les parties prenantes, en favorisant l'expérimentation, en réinterrogeant les pratiques, grâce à l'introduction dans le milieu politique et administratif des savoir-faire et des savoir-être développés dans le monde économique ;

(3) résistance et agilité : en ne se laissant pas enfermer dans les habitudes tant politiques qu'administratives, pour privilégier les approches ouvertes, pragmatiques et efficaces ;

(4) responsabilité et loyauté : consacrer les élus comme initiateurs et pilotes de la stratégie publique et penser l'interface avec l'administration en termes de collaboration exigeante.