



**4^{èmes} Rencontres territoriales des
CONSEILLERS INTERNES EN ORGANISATION**

Montpellier - 15 et 16 septembre 2014



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITES
PROGRESSENT

Les Rencontres territoriales des conseillers internes en organisation 2014 – INSET Montpellier

Éléments de synthèse - Sommaire

I Introduction / Ouverture institutionnelle, puis questionnement sémantique sur les terminologies employées	4
<i>A. Les éclairages thématiques, les ateliers</i>	4
1. La réforme territoriale	4
2. Déontologie du consultant	5
3. L'innovation dans les chantiers produits	5
<i>B. Retours d'expérience</i>	5
<i>C. Les travaux de professionnalisation de la fonction</i>	6
II Bilan d'étape	6
III Conférence : Réforme territoriale : vers des organisations à la carte ?	8
<i>A. La remise en débat de la fonction publique</i>	8
1. D'une fonction publique d'emploi à une fonction publique de carrière	9
a) la « travaillisation » du statut.	9
b) la « statutarisation » des contractuels.	9
c) Le passage à une organisation duale de la fonction publique.	10
d) La flexisécurité	10
<i>B. Le service public.</i>	10
<i>C. La remise en question du cadre de l'action publique.</i>	11
1. Les éléments de la réforme de l'Etat	11
a) La région.	11
b) Le département	11
c) La recherche de l'interministérialité	11
d) La clarification des responsabilités entre tous les niveaux.	11
2. Les éléments de la réforme territoriale	11
IV Dynamiques intercommunales : La coopération et l'innovation, leviers de la conduite du changement dans l'incertitude	13
<i>A. Contexte</i>	13
1. Démarche	13
2. Principales préoccupations et remarques des DGS issues des réunions et rencontres	13
3. Analyse des travaux GDT / DGS	14
4. L'intercommunalité en résidence les 24 et 25 octobre à Montpellier. - Séminaire	14
a) L'intention	14
b) Principes méthodologiques	14
5. Enseignements du séminaire	15
6. Propositions sur les thématiques prioritaires	15
7. Offres du CNFPT	17
a) Comment le CNFPT s'est-il saisi de ce travail ?	17
b) Itinéraire « prise de fonction de DGS d'EPCI » 3 x 3 jours	18
V Conduire la démarche de métropolisation	19
<i>A. CONTEXTE DU PROJET</i>	19
1. L'émergence du projet	19
2. Le contexte politique	19
3. De la décision politique au projet de loi	19
<i>B. 2. Qu'est-ce que la Métropole ?</i>	20
1. Une nouvelle collectivité territoriale	20
a) Une fusion de deux collectivités	20
b) Des compétences étendues	20
c) Une nouvelle gouvernance territoriale	20
d) Le sens du projet	20
<i>C. Initialisation du projet</i>	22
1. Une évolution organisationnelle	22
a) La fusion de deux structures	22
b) L'organigramme de la Métropole de Lyon	22
c) 2015-2017 : la mise en œuvre de la territorialisation	23
d) Un fonctionnement en mode projet	23
<i>D. Premiers retours d'expérience</i>	24
1. En vrac, quelques éléments de réflexions	24
VI Département / Région, vers une collectivité unique	26
<i>A. La mise en place de la collectivité territoriale de Guyane</i>	26
1. En janvier 2010 : Consultation populaire	26
2. Loi organique et ordinaire du 27/07/2011	26

3. La commission tripartite	26
4. La commission mixte ad hoc	26
5. Rencontres des équipes administratives (mai 2012)	27
6. Groupe technique : SGAR/DRFIP/CR/CG	27
7. Rencontres avec les OS	27
8. Congrès des élus CR et CG	27
B. Assistance à maîtrise d'ouvrage (septembre 2013)	28
1. Objet	28
2. Objectifs	28
3. Finalités	28
4. Périmètre de la mission OPC	28
5. Hors périmètre de la mission OPC	28
6. Les instances du projet	28
7. Chiffre clés (en 12 mois)	29
29	
C. LA CTG est en marche	30
VII Atelier 1 : Quelle déontologie et quelle éthique garantent de l'efficacité durable du CIO ?	31
A. Un projet éthique au département de Loire-Atlantique	31
1. Ses origines et ses finalités	31
2. Le contexte	31
3. La mise en œuvre	31
4. Quelques rappels	31
5. Le produit fini : objectif service public	32
6. Ses effets aujourd'hui	32
B. Les enseignements tirés de la démarche	32
1. S'il fallait reconduire la démarche, La prise en compte des valeurs	32
C. L'éthique du CIO en Loire-Atlantique	32
1. Les valeurs retenues par le service organisation	32
2. Les postures et comportements des agents du service organisation	32
3. Des règles de fonctionnement	33
4. L'éthique appliquée pour une efficacité durable (confiance, fiabilité, soutien pérenne)	33
D. L'apport éthique en matière d'organisation	33
VIII Atelier 2 : Développer l'intelligence collective et manager la coopération	33
A. Propos introductifs à l'atelier	34
B. Production de l'atelier	35
IX Atelier 3 : Echange sur les pratiques : les innovations dans les chantiers conduits	38
A. Présentation	Erreur ! Signet non défini.
B. Diaporama	38
1. Evolution de la fonction coaching au CG 91	38
2. Circuit de la mission d'accompagnement, 3. Déontologie de la démarche	38
4. CIO et coaching interne	39
5. Objectifs de la mission expérimentée au CG 91	39
6. Plan d'action de la mission	40
7. Philosophie de la démarche	40
8. Apports pour l'équipe : faits marquants	40
9. Apports pour l'accompagnement : faits marquants	40
10. La plus value d'une démarche CIO / Coaching pour la collectivité	41
C. Synergie CIO / Coach	41
D. Récit et réflexion collective	42
1. Méthode du récit apprenant	42
2. Production des groupes	43
3. Réseaux locaux/association/clôture	44

Trois parties dans le registre de l'interpellation conceptuelle concernant :

- Les éclairages thématiques
- Les temps consacrés à ce qu'il est convenu d'appeler les retours d'expérience
- Le travail en cours sur la professionnalisation de la fonction



A. Les éclairages thématiques, les ateliers

- la réforme territoriale
- l'intelligence collective
- l'éthique et la déontologie

1. La réforme territoriale

Réformer, c'est redonner une forme, une enveloppe, un contenant, un cadre. Il devient coutumier de la transformer en contexte, c'est-à-dire la totalité de l'environnement qui détermine l'action, effaçant au passage tout le reste. Pourtant la réforme n'est pas le contexte, elle n'en est qu'une composante ; c'est un changement de cadre législatif, réglementaire et pourquoi pas constitutionnel si on va vers une disparition de l'institution départementale. Cela définit donc un cadre d'action, c'est une recombinaison des habilitations à faire, définissant le « qui va faire quoi sous le contrôle de qui ? ».

Ce cadre a néanmoins son importance. Par exemple pour le processus décisionnel ou la construction de l'identité professionnelle seront inévitablement affectés par cette réforme.

Il est important de souligner dans nos travaux la dangerosité de l'effet de halo. En effet, cachées si on entend réforme comme contexte, il y a d'autres transformations plus importantes, voire plus agissantes qui sont à l'œuvre parmi lesquelles on peut citer :

- le déplacement singulier de la valeur de l'intérêt général
- la mutation numérique
- les transformations du rapport à l'autorité
- la valeur travail

Il est donc nécessaire de faire attention au réductionnisme dans notre réflexion en parlant du cadre de cette réforme qui n'est qu'un élément structurant, qu'une composante de ce réel en voie de transformation. Dans ce réel, on pourra voir se développer une certaine cacophonie qui générera certainement de la confusion.

Il faut être particulièrement vigilant au réel que l'on convoque avec les mots dont on a parlé avec ce nouveau contexte

Il faut se méfier du vocabulaire passe partout, souvent polysémique, relevant parfois du « globish », des mots valise, cette « pandémie de peste verbale » selon Jean Loup CHIFFLET : « 99 mots et expressions à foutre à la poubelle »). Ces expressions à jeter à la poubelle sont par exemple :

- feuille de route ...comme si la route existait déjà
- étude d'impact ...comme si on était en mesure de définir et de connaître le lieu, l'intensité, la force de l'effet. C'est après qu'on constate l'impact.
- conduite du changement... comme s'il pouvait se conduire ainsi qu'un véhicule asservi
- focus
- livrables
- etc.

Attention également à la « linguisterie » de la réforme :

- ⇒ intercommunal : inter ça signifie entre dans le sens d'espacement. Ne peut-on parler plutôt de multi ou trans-communal ou d'autres expressions à forger pour correspondre à la réalité à l'œuvre ;
- ⇒ mutualisation : on l'évoque dès qu'on met quelque chose en commun ;
- ⇒ coopération et tout le vocabulaire du collectif.

Il est nécessaire de débusquer ce qu'il y a derrière les mots, afin d'éviter de les utiliser comme mots écran. Il y a la vogue du mot et le vague de la chose ; il y a des manières de parler qui ne peuvent pas et ne doivent pas être pour nous des manières de penser.

Il faut donc dénicher, repérer, clarifier ces mots que l'on met devant les choses : d'où la nécessité de discipline pour s'assurer de la correspondance du vocabulaire avec le réel.

Cette recombinaison territoriale conduira inévitablement à une sorte de métissage de cultures professionnelles. Cela

renvoie aux travaux de l'anthropologie interculturelle.

On peut citer des faits passés marquants qui n'ont pas fait l'objet de l'attention nécessaire et sont donc encore des conséquences : comme par exemple l'absorption des agents des ex-DDE par les futurs ex-départements qui a fait se rencontrer des experts en bitume et logistique avec des personnes préoccupées par relier des populations et des pays. On subit encore dans les départements aujourd'hui les conséquences de cette rencontre interculturelle insuffisamment préparée.

2. Déontologie du consultant



Quelle déontologie et quelle éthique garantissent de l'efficacité durable du CIO ?

La notion de charte éthique, qui est un oxymore provoque un choc conceptuel.

Une charte c'est un point d'ancrage, un ensemble de références collectives pour les membres d'une même communauté et qui sert de repère permanent à l'action.

L'éthique est purement personnelle, qui procède d'une construction interne, intérieure qui s'inscrit dans une sorte d'auto-prescription donc de « prescriptivisme » interne.

C'est donc la rencontre de deux éléments qui présentent une certaine forme d'incompatibilité.

Développer l'intelligence collective, manager les coopérations.

L'intelligence dans notre culture est, par essence, un attribut personnel et immatériel.

Imprégné de cette culture, il est difficile voire impossible d'approcher cette faculté supra-individuelle qu'est l'intelligence collective ; c'est une faculté qui peut émerger d'un collectif, de la rencontre entre plusieurs personnes, d'une communauté : quelque chose de plus ou de mieux que ce que produit ou peut produire un individu.

Le réel confirme que « seul on va plus vite mais qu'ensemble on va plus loin », à condition qu'un certain nombre d'aménagements permettent à ce processus d'apparaître et de se réaliser.

Généralement on attribue cette supériorité de la rencontre collective au cumul des ressources, à une addition des forces.

Mais peut-être faudrait-il y voir une autre forme de rapport entre ces ressources, que l'on qualifie d'interactions. Donc s'intéresser à ce qui se passe entre les individus et non pas chez les individus.

L'intelligence collective renvoie à ce que l'épistémologie et la sociologie nomment des « êtres collectifs » qui sont pour certains des entités contestables. Karl Popper considère que ça n'a pas d'existence scientifique : ce sont des faits mentaux qui aident à penser. Pourtant on entend souvent dire : l'Etat, le marché, la crise font ceci ou cela, mais que sont-ils ?

Dans une société individualiste où on nous impose une représentation de la société comme étant simplement un agrégat d'individus, qui n'agissent que sous l'emprise de ressources qui leur sont propres, il y a une grande difficulté de penser le fait social, c'est-à-dire les interactions sociales donc de définir et de comprendre la notion d'intelligence collective.

Cette intelligence collective n'est possible que dans certaines conditions et donc il faudrait s'intéresser à ces conditions qui rendent son existence possible.

3. L'innovation dans les chantiers produits

« L'innovation, c'est une désobéissance qui a réussi. »

C'est une création qui est acceptée, instituée. C'est le fruit d'une créativité. Il y a autant à apprendre des caractéristiques intrinsèques du produit innovant que des conditions qui ont fait qu'il ait pu être accepté.

Je me permettrai donc de vous inviter à englober dans votre réflexion sur les innovations (comprises comme processus nouveau) les conditions organisationnelles et humaines qui les rendent possibles.

B. Retours d'expérience

1 - C'est une chose anodine que cette expression qui nous laisse croire que cette expérience serait une chose qui pourrait

revenir, qui serait inaltérée elle par son voyage et inaltérée de par son support.

- l'expérience n'est pas le vécu
- on a beaucoup de vécu mais peu d'expérience. L'expérience convoque autre chose que ce que l'on vit.

2 - Il y a impossibilité d'échapper à son propre point de vue. Quiconque relate un vécu est porteur d'un point de vue qui est le fruit de la rationalité située. Et donc la nécessité de l'inclusion de soi dans un récit : qui mentionne au nom de qui quand je parle, d'où je parle et une condition minimale pour réussir le travail de ces rencontres.

3 – Il n'y a que 3 présents : le présent du passé, le présent du présent, le présent du futur (référence à Saint Augustin)
L'expérience appartient au présent du passé et son évocation (et non son retour) concerne le présent qui reprend des éléments de la mémoire qui n'est pas inaltérable (remémoration, verbalisation en situation d'exposition sociale, donc risquée)
Ce qui sera verbalisé, c'est ce que la mémoire aura réussi à reconstituer, à ce moment-là, dans cette situation-là : c'est donc une re-présentation, une présentation nouvelle. Le passé restera toujours hors d'atteinte, il est révolu.
Restons vigilants donc avec cette notion et sachons relativiser avec cette donnée.

C. Les travaux de professionnalisation de la fonction

Pour clore cette introduction aux rencontres, il est nécessaire d'aborder la construction de la profession à travers l'émergence de l'association des conseillers (internes) en organisation des collectivités et la charte.

Comme cela a été évoqué il y a deux ans, il faut être vigilant sur les dangers de se laisser ranger par des impératifs de gestion dans l'approche étriquée qu'est l'approche métier. C'est une approche réductrice car le métier ne rassemble pas l'ensemble des situations de travail, la totalité des situations professionnelles. Ce n'est qu'un modèle générique alors que le travail du CIO gagne à être défini par l'approche par fonctions. En effet, lorsque les impératifs de la technique dominent l'ordonnement de l'activité, alors l'approche métier est adaptée.

Prenons l'exemple du médecin : il ne convoque pas des éléments techniques en fonction de la situation dans laquelle il se trouve, mais en fonction de l'ensemble de la technique médicale adaptée à la situation. C'est le métier qui est la première référence qui lui permet d'ordonner son acte professionnel. Par contre, si on prend l'exemple du contrôleur de gestion, du directeur de la communication interne, du directeur de cabinet, du CIO, ce ne sont pas d'abord des impératifs techniques du métier qui ordonnent son activité mais c'est d'abord la fonction qu'il remplit dans cette organisation et le rôle qu'elle lui a confié, qui vont filtrer les techniques utilisables, mobilisables, actualisables.

Ce travail de professionnalisation de la fonction est cardinal, c'est un travail sur lequel on doit pouvoir s'appuyer. Il est indispensable pour créer un espace professionnel performant, confortable pour l'action des CIO.

Le CNFPT est donc prêt à reconnaître cette association, à travailler avec elle comme avec toute autre association tout en prenant soin de respecter la place que l'on peut accorder à une association dans notre action, sans encourir de risques inutiles, pour le bénéfice de ses membres, de ses bénéficiaires, immédiats, secondaires, ultimes, mais en tous les cas en œuvrant pour le bien public.

II Bilan d'étape

Bruno MORIEN Conseiller formation INSET de Montpellier – Animateur de ces rencontres

Pôle de compétences Ressources Humaines :

Au nom d'Anne PUTOT, son responsable qui n'a pu être parmi nous aujourd'hui, rappel est fait de l'intérêt du pôle RH pour la fonction de CIO. Ce pôle mène depuis plusieurs années un travail de fond sur cette fonction jugée primordiale pour la réussite des transformations de la territoriale ; notamment par des propositions d'actualisation de la fiche métier, par l'intégration de cette thématique dans la note sectorielle qui guide la programmation formation du CNFPT et par l'optimisation de l'itinéraire de formation dédié crée depuis deux ans.



Il s'agit cette année des 4^{èmes} rencontres des CIO.

Nous étions 55 il y a deux ans, 65 l'an dernier et 80 cette année.

Ces rencontres s'institutionnalisent et votre fidélité témoigne du besoin auxquelles elles répondent.

Rappel des temps forts des rencontres 2013 :

- **Emmanuel ROUX** (président de l'université de Nîmes) « **Les grands changements de l'organisation territoriale** ». Après avoir rappelé la volonté des gouvernements successifs de rationaliser l'organisation territoriale, d'en clarifier l'exercice des compétences, il explicitait l'approche choisie dans ce quinquennat, à savoir une déclinaison en trois projets de lois :

- relatif à la « Modernisation de l'Action Publique Territoriale et à l’Affirmation des Métropoles »,
- de « Mobilisation des régions pour la croissance et l’emploi »,
- de « Développement des solidarités territoriales et démocratie locale »,

La détermination de blocs de compétences et de collectivités « chefs de file » par catégories de compétences, la volonté de favoriser le dialogue et la coopération entre collectivités, pour aller vers une « intelligence territoriale ».

Il terminait son propos en posant plusieurs questions : celle de l’influence exponentielle de l’intercommunalité et de la place des métropoles, celle aussi de la difficulté d’être chef de file quand il n’a pas été prévu de contrainte juridique à la clé.

→ **Jean-Marc SAURET** (Sociologue et CIO au CG 91) « **La consultance dans une société en mutation** »

Il a tout d’abord contesté la notion de « crise » dans laquelle nous serions plongés et qui guide nombre des demandes de réorganisation adressées au CIO (la crise étant définie par un état paroxystique, en attente d’un retour aux conditions initiales – la normalité) et nous a invité à considérer plutôt être en « mutation » (inutile d’escompter un retour à l’état antérieur), voire même en « transition ».

Il soulignait ensuite, au-delà de la réduction des moyens, les autres facteurs caractérisant cette mutation, à prendre en compte dans nos accompagnements et qui questionnent le type d’organisation à mettre en place (notamment un lien au travail différent, le besoin pour les agents de sens, d’autonomie, de possibilité d’expression etc.).

→ **Evolutions numériques** : Murielle GASGHA, DGS de la ville de Perpignan, a montré comment des possibilités offertes par les nouvelles technologies incitaient à penser différemment l’organisation.

→ **Qualité de vie au travail** : des témoignages de la ville de Québec et d’Alès ont éclairé, quant à eux, sur l’importance de la qualité de vie au travail et son incidence la qualité de service public.

Justement, sont soulignées les consultations lancées par le gouvernement devant s’achever fin octobre, pour transcrire dans la Fonction publique les apports de l’Accord national interprofessionnel « Qualité de vie au travail » de septembre 2013, cette transcription devant se traduire par un accord cadre.

La vision du gouvernement à cet égard est notamment de poser le bien-être au travail, comme étant la condition de la réussite collectivisée du service public et cette vision est porteuse pour l’action des CIO.

Pour tenir compte des enseignements des précédentes rencontres le format des rencontres de cette année a été porté de 1.5 jour à 2 jours pour, comme vous le souhaitez, disposer de temps d’échanges et de restitution plus longs. Vous souhaitiez aussi bénéficier d’un temps de convivialité, ce que nous vous proposerons ce soir et de temps d’échanges informels. Ce temps sera disponible en seconde journée notamment pour parler de réseaux locaux qui pourraient venir à l’appui des travaux menés lors des rencontres territoriales.

Ces journées s’articuleront en trois temps : un temps d’éclairage, un temps de retours et de partage d’expérience, un temps de production en ateliers :

JOUR 1

Réforme territoriale : vers des organisations à la carte ?

Samuel DYENS, Directeur Général Adjoint, Conseil général du Gard.

Dynamiques intercommunales : La coopération et l’innovation, leviers de la conduite du changement dans l’incertitude

Pascale CHELIN-ALANIC, Directrice Appui aux dispositifs et Parcours, CNFPT

Conduire la démarche de métropolisation

Le grand Lyon, Julie THOMAS, Directrice de projet territoire et organisation

Département / Région, vers une collectivité unique

Région Guyane, Mylène ELI, Chargée de mission collectivité unique

JOUR 2

Travaux en ateliers

Atelier 1 : Quelle déontologie et quelle éthique garantes de l’efficacité durable du CIO ?

Dominique PIERRELE, Conseiller interne en organisation

Atelier 2 : Développer l’intelligence collective et manager la coopération

Laurent BECSEI, Consultant formateur

Atelier 3 : Echange sur les pratiques : les innovations dans les chantiers conduits

Benhenni HENNI, Conseiller interne en organisation

Un temps (plus long) de restitution

III Conférence : Réforme territoriale : vers des organisations à la carte ?

Samuel DYENS, directeur général adjoint, Conseil général du Gard

Il y a des changements (bouleversement, évolution, changements) dont cette Intervention va essayer de donner quelques clés permettant de comprendre les tendances à l'œuvre aujourd'hui. Un des thèmes des rencontres juridiques territoriales 2014 : la réforme, où en sommes-nous, où allons-nous ?



Il est extrêmement difficile de suivre la réforme : on observe une succession de lois qui se veulent être des actes de la décentralisation avec des actes (acte 2, acte 3, acte 4, loi ALUR Accès au Logement et un Urbanisme Rénové, loi sur l'économie sociale et solidaire, loi sur l'égalité des chances pour les personnes handicapées, etc) qui viennent impacter le monde territorial, le cadre dans lequel nous devons exercer nos missions et qui en même temps viennent apporter une touche sur cette réorganisation.

Depuis 10 ans (loi du 13/8/2004) il n'y a pas eu de loi de décentralisation. Le choc a été plus fort pour les régions que pour les départements avec l'arrivée des personnels T.O.S. des lycées, la nouveauté concernant les modes de travail et les relations sociales en interne.

Pourquoi cette absence de loi de décentralisation : une loi de décentralisation c'est une réflexion préalable sur :

- le niveau pertinent de collectivité qui doit recevoir la compétence
- les enjeux de cohérence de l'intervention publique qui sera issu de ce transfert de compétences
- les moyens qui doivent accompagner ces transferts (financiers, matériels, humains).

Or on constate aujourd'hui que la réforme territoriale n'est plus qu'une composante de la réforme de l'Etat qui n'est qu'une recherche de réduction des déficits publics à travers de nouvelles marges de manœuvre financières.

Il y a un moment important, parfois oublié au milieu de la série de rapports qui se sont succédés sur la question de l'organisation, de la réduction des déficits, c'est le rapport de la Commission Pébereau en 2006 : « Rompre avec la facilité de la dette publique ». Le constat de ce rapport, cela fait 25 ans que l'on a fait le choix de laisser courir la dette au lieu de construire une politique rationnelle de gestion des deniers publics. Cela aurait été bien si on avait eu recours à l'emprunt pour investir (emplois de demain, donc croissance) au lieu de le faire pour les dépenses de fonctionnement (gestion courante). C'est bien la machine de l'Etat qui est visée ici, puisque les collectivités ne peuvent s'endetter pour financer des dépenses de fonctionnement.

Résultat, 1800 milliards d'€ de dette. Un des facteurs ayant accentué cette mécanique de la dette, c'est la lourdeur et l'incohérence de l'organisation administrative : multiplication des structures, non prise en compte des transferts et donc coexistence de doublons font partie des facteurs aggravants.

La solution proposée par la commission Pébereau consiste à se redonner des moyens autour de trois axes :

1. Le partage de l'effort de réduction de la dette
 - a. l'Etat doit changer sa manière de faire de la politique (arrêter de mettre des couches au millefeuille)
 - b. le retour à l'équilibre des régimes sociaux
 - c. les collectivités territoriales doivent voir leurs dotations stabilisées en € constants.

L'actualité (11/09/2014) a confirmé la baisse des dotations de l'Etat de 11 milliards sur 3 ans.

2. Le maintien des prélèvements obligatoires

3. Réexaminer intégralement l'ensemble des politiques conduites :
 - a. les évaluer
 - b. faire en sorte que toute nouvelle dépense soit compensée par la disparition d'une dépense existante
 - c. revoir l'ensemble des moyens, notamment humains affectés à la réalisation de ces missions

Traduction immédiate (20/06/2007) et concrète de cette politique : mise en place de la RGPP (300 équipes d'auditeurs de l'inspection des finances et du privé).

On trouve également dans le rapport Pébereau une orientation : il faut à terme une réduction du nombre de collectivités.

On a donc vu revenir régulièrement question de la disparition des départements, qui paraît être, dans tous les rapports de la période, « la » solution à tous les problèmes : institution vieille, désuète, inadaptée au monde moderne à la situation actuelle, tournée vers ce qui ne rapporte rien (action sociale), avec une faible capacité d'investissement, etc.

Il s'agit, au-delà d'une réforme, d'une reconfiguration à la fois de la philosophie et du cadre et des actions à mener dans la sphère publique de notre pays. Il est question de changer le paradigme. Ce n'est pas une énième réforme territoriale, une tentative, mais un changement de philosophie de l'incarnation publique.

Cette reconfiguration est à l'œuvre dans trois domaines. Ce qui est en jeu c'est la remise en question (et non remise en cause qui amène à donner son avis), en débat des principes qu'on croyait stabilisés :

- La fonction publique. Quand on a à réfléchir sur l'organisation du travail, c'est d'abord et avant tout aux personnes qu'on doit s'intéresser avant les processus de décision ou de gestion ; les évolutions à l'œuvre depuis vingt ans ne sont pas forcément propices à une simplification du travail du juriste, du gestionnaire des RH ou du CIO.
- La notion de service public qui est aujourd'hui à un tournant.
- Les structures territoriales

Où en sommes-nous de la réforme territoriale ? Le niveau de complexité de la réforme atteint aujourd'hui des sommets. Que les choses ne soient pas simples à réaliser, tous les gouvernements l'ont connu. Ce qui est le plus difficile à saisir, c'est là où on veut aller, le sens de l'action, la logique de progression.

A La remise en débat de la fonction publique

Deux mouvements sont à l'œuvre dans le secteur du personnel :

- L'un qui tend à aller vers une fonction publique d'emploi au détriment d'une fonction publique de carrière. Cette fonction publique d'emploi milite pour une spécialisation, une compétence, un poste.
- L'autre tendance fait aller vers une organisation duale du personnel public : du contractuel d'exception on en vient à un contractuel comme mode normal de recrutement. Ce qui implique de l'adaptabilité de la part des agents.

1. D'une fonction publique d'emploi à une fonction publique de carrière

On assiste à un croisement entre :

a) la « travaillisation » du statut.

Le constat a été fait que la fonction publique est trop lourde, mal gérée, trop marquée par rigidités statutaires. Il est donc nécessaire faire respirer l'administration (Rapport Silicani de 2008, rapport Attali), d'assouplir les modes de gestion en s'inspirant de ce qui se fait dans le privé (passer du modèle wéberien de l'administration vers le nouveau management public). Ce nouveau management public va dans un sens bien précis : autonomie des chefs de service dans la gestion de leurs agents (plus de latitude pour organiser le travail, pouvoir assurer la récompense des comportements satisfaisants), individualisation de la gestion des agents (ne pas gérer des cadres d'emplois, des systèmes juridiques, mais avoir une vision très affinée des agents) et rechercher l'efficacité dans l'utilisation l'organisation des ressources. Ce premier mouvement s'est traduit par introduction de la notion de mérite (dans l'accomplissement des fonctions) avec effet sur la rémunération (PFR, IFSE).

b) la « statutarisation » des contractuels.

Il est de plus en plus fréquent de pouvoir recruter des contractuels, d'avoir des CDI. Au-delà des normes posées par le législateur et le pouvoir réglementaire, le juge administratif est à l'œuvre pour donner, ce que le Président Genevoix (président de la section contentieuse du conseil d'Etat) appelle un quasi statut pour les contractuels (1979).

Deux exemples récents illustrent le vrai rapprochement avec le secteur privé :

- ⇒ arrêt du 06/02/2013. Dans l'hypothèse du licenciement d'un contractuel, même en CDI, le Conseil d'Etat dit, qu'à côté du décret de 1988, qu'il est possible de prévoir un délai supérieur à 2 mois du préavis pour tenir compte de l'ancienneté au sein de l'institution. Limite : durée excessive. Une durée de six mois paraît acceptable.
- ⇒ arrêt du 25/09/2013. Le Conseil d'Etat vient consacrer un principe général du droit (qui s'impose à l'autorité réglementaire) lorsque qu'un CDI va perdre son emploi, l'autorité territoriale à l'obligation de le reclasser sur un autre poste en lien avec son expérience et niveau de qualification qui a présidé à son recrutement.

Face à ce double mouvement, il y a un risque d'éclatement. Le point commun, c'est la valeur, l'éthique et la déontologie. Ce qui compte, c'est la spécificité des missions qui sont les nôtres. Le projet de loi déposé le 21/07/2013 (Marylise LEBRANCHU) porte sur la déontologie et les droits et obligations des fonctionnaires et définit le plus petit commun dénominateur entre tous les agents œuvrant pour le service public.

Se dégage donc un espoir avec la déontologie, de se retrouver sur des valeurs et principes fondamentaux, et non plus seulement sur un statut.

c) Le passage à une organisation duale de la fonction publique.

Ce deuxième élément de la remise en question est abordé dans différents rapports et productions (Silicani 2008, programme de la principale force d'opposition parlementaire d'aujourd'hui, think tank -IFRAP) ; le statut ne doit pas être le droit commun de la relation entre un agent public et son employeur. Il faudrait une sélectivité du statut. Il ne devrait être consacré qu'aux fonctions de souveraineté, magistrats, policiers, etc. (approximativement 700.000 agents toutes fonctions publiques confondues). L'organisation peut donc être qualifiée de duale : fonctions de souveraineté soumises au statut et fonctions de gestion soumises au contrat.

Cette réflexion a déjà été posée antérieurement en 1984 lorsqu'il s'est agi de savoir s'il fallait un statut de la fonction publique territoriale ou non. L'arbitrage a eu lieu entre Anicet Le Pors et Gaston Defferre. François Mitterrand qui n'était pas convaincu de son intérêt (« Mais faudra-t-il organiser un concours pour chacun des gardiens de cimetières de nos communes ? »). Il faut également se rappeler qu'en 1946, la CGT n'était pas favorable sur le principe d'un statut, considérant que les garanties du droit du travail, et notamment du contrat de travail, étaient beaucoup plus importantes que celles d'un éventuel statut soumettant les agents aux aléas des fluctuations politiques. Organisation duale posée depuis plusieurs années. Sélectionner le lien juridique en fonction des missions.

Derrière ces discours et ces positions, se profile la question du périmètre de la fonction publique. Devons-nous nous recentrer sur les fonctions de souveraineté (Etat « minimal » seul à même de sortir le pays de la dette publique) ou, au contraire, cherchons-nous à maintenir un statut ?

Au-delà, il s'agit de se réinterroger sur le périmètre de l'action publique aujourd'hui.

d) La flexisécurité

Elle est à l'œuvre (loi du 3/8/2009) dans la sphère publique : on parle de parcours professionnel et de mobilité ; la mutation n'est pas que sémantique : il va falloir assurer la sécurité de l'employabilité des agents (Formation tout au long de la vie). Illustration : le premier point de négociation proposé par Marylise Lebranchu aux partenaires sociaux concerne les parcours professionnels. Thèmes des réunions de septembre 2014 : l'amélioration de la gestion des emplois, la rénovation et la simplification de l'architecture statutaire, la simplification des règles et des dispositifs de gestion des agents, la rénovation des grilles.

Le rapport « Pêcheur » propose, dans le même sens, un statut trans-fonctions publiques afin de faciliter le passage de l'une aux autres (ce qui pourrait représenter une des traductions concrètes de la loi d'août 2009 sur la mobilité et les parcours professionnels).

B. Le service public.

2^{ème} élément questionné de ce propos, le service public est au contact des tensions de la société, il est toujours en crise.

2 axes :

- malléabilité de l'intérêt général
- principe de libre administration décuplé par la clause de compétence générale. D'où l'explosion du service public local.

Dernier critère : l'Europe.

Elle a eu un effet questionnant sur le service public, puisque pas d'équivalent de cette notion de service public au niveau européen. Elle propose la notion de Service d'Intérêt Economique Général (SIEG). SE pose la question de la mise en concurrence du prestataire.

Un article du projet de loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRE), organisant les éventuels transferts de compétences entre collectivités, est passé relativement inaperçu : on ne parle plus de service public mais de service au public. Cela a un sens bien précis : c'est la traduction très opérationnelle de la notion de SIEG. Tels que définis dans ce projet de loi, les services au public sont constitués de l'ensemble des services publics et des services privés nécessaires à un bon aménagement des territoires. Aménagement du territoire qui ne doit pas se limiter au secteur rural. Le choix du prestataire devra être réalisé à l'issue d'une procédure de publicité et de mise en concurrence.

Il s'agit d'une tendance lourde. Par exemple, dans la Loi Pinel sur l'artisanat, le commerce et les très petites entreprises, le contrat de revitalisation artisanal et commercial, en zone rurale ou urbaine où l'artisanat et le petit commerce ont disparu, permet de conclure des contrats avec différents intervenants pour revitaliser ces zones.

On a donc bien le service de nature économique d'un côté et service de nature non économique de l'autre.

Cette notion existe déjà dans la réflexion du Conseil Economique et Social dans un rapport de 2006 qui promeut, à côté du service public, les services au public.

Avec le principe axiologique de la réflexion politique, la réduction des déficits publics et l'acceptation des règles européennes dans le droit français, on aboutit à cette notion de service au public qui conduit à un schéma d'accessibilité des services au public, avec la possibilité d'avoir des maisons de service au public. Avec pour conséquence possible, la mise en œuvre d'une mutualisation de personnels venant des services public (fonctionnaires ou contractuels) et des personnels

venant des entreprises privées.

C. La remise en question du cadre de l'action publique.

Depuis 2006, on pourrait dire de manière caricaturale que la réforme est marquée par le libéralisme. Si on considère que c'est une inspiration libérale qui est à l'œuvre, on peut citer Milton Friedman « seule une crise, qu'elle soit réelle ou perçue comme telle, pousse à un véritable bouleversement ».

Derrière tout le vocabulaire autour de la crise (crise financière, crise sociale), dans la communication qui est faite autour de la réforme territoriale, le discours est qu'on ne peut pas faire autrement que de changer. On a, par tous les promoteurs de la réforme territoriale, quelle que soit leur place sur l'échiquier politique, les mêmes mots (éléments de langage), avec quelques ajustements (RGPP / MAP par exemple) qui disent qu'il faut changer. Cela pose la question du sens de la réforme. Le plus délicat à saisir est sa finalité.

Dernière loi de décentralisation, la loi du 13/08/2004 : transferts massifs de compétences en faveur des départements (contre l'avis de JP Raffarin qui souhaitait renforcer les régions) avec des moyens et des compensations financières (art 72-1 de la constitution modifiée) pas à la hauteur (d'où asphyxie). Ces principes de compensation n'ont pu être traduits à cause de la contingence de la réduction des déficits publics.

Les collègues de l'Etat, en 2010, sur la base des travaux engagés par la RGPP en 2007, ont été impactés par la REATE (Réforme de l'Administration Territoriale De l'Etat). C'est une autre manifestation de la ligne directrice en filigrane de la réforme.

1. Les éléments de la réforme de l'Etat

a) La région.

On revient sur 2 siècles d'organisation administrative de l'Etat, qui faisait du département le niveau de base de l'organisation déconcentrée de l'Etat pour transférer ce niveau de droit commun à la région (autorité hiérarchique du préfet de région sur les préfets de département).

b) Le département

Il est échelon résiduel de l'organisation de l'Etat puisque, en propre, le préfet de département ne détient plus que trois compétences : maintien de la sécurité, contrôle de légalité et droit des étrangers. D'où une réduction drastique du nombre des directions départementales.

c) La recherche de l'interministérialité

En effet, en fonction de la strate, il y a deux ou trois directions départementales interministérielles. Ce qui a abouti au regroupement d'agents venant de corps différents

d) La clarification des responsabilités entre tous les niveaux.

2. Les éléments de la réforme territoriale

- ✓ Loi du 13/12/2010, de réforme des collectivités territoriales (fondement intellectuel : rapport Balladur de 2009) : continuité quel que soit la tendance (rapport Mauroy en 2000) :
 - Suppression de la clause de compétence générale avec en contrepartie la spécialisation des compétences des régions et départements.
 - Création du conseiller territorial siégeant à la fois au Conseil régional et au Conseil général.
 - Outils de mutualisation entre région et département : mise en place de services communs d'abord fonctionnels (ressources humaines, finances, juridique, informatique, etc.) puis, en fonction d'un accord politique, l'insertion professionnelles, le RSA par exemple.
 - Achèvement de la carte intercommunale en 2010.
 - La création d'une entité qualifiée de métropole.

✓ Loi MAPAM du 27/1/2014 :

Elle prolonge des dispositions de la loi du 17/8/2013 (supprime le conseiller territorial et crée le conseiller départemental). Métropolisation accrue. Apparition de métropoles sur mesure (Grand Paris -société, Grand Lyon -collectivité sui generis, Marseille -EPCI) et d'autres « prêtes à porter ».

Prévoit des dispositions pour les prochaines élections en termes d'articulation des compétences : le chef de file est réactivé (8 octroyé à région, 3 au département et 4 au bloc communal). Il assure, lorsque l'intervention de plusieurs strates de collectivités est nécessaire à la gestion d'une compétence, les modalités de l'action commune -aucun pouvoir contraignant ; Liés au chef de file :

- une structure : la conférence territoriale de l'action publique
- et un outil : convention territoriale d'exercice concerté des compétences (région par région)

Réactive les délégations de compétences

On se dirige donc vers l'hétérogénéité des politiques territoriales.

✓ Aujourd'hui (06-08/2014), 2 projets de loi :

➤ projet de loi fusion/délimitation sur lequel le Sénat a refusé de se prononcer. Il comprend la réduction drastique des régions (dont le nombre reste encore à acter) et des conseillers régionaux ayant vocation à siéger dans les nouvelles régions (150 maximum).

Il va y avoir une nouvelle délibération dont on ne connaît pas la forme. En effet, en juillet, le premier ministre a déclaré vouloir utiliser la procédure accélérée pour examiner ce projet de loi. Celle-ci prévoit une seule lecture dans chaque chambre avec, en cas de désaccord, la convocation d'une commission mixte paritaire. Or, en cette rentrée parlementaire, il est dit qu'il y aura une nouvelle lecture devant les chambres, ce qui est incohérent avec la procédure accélérée.

Sur les élections, la date officielle est fixée à mars 2015.

La suppression des départements, annoncée pour 2020 par le Président de la République en janvier 2014, a été un petit peu transformée, avec des énoncés de solutions qui interrogent.

➤ Projet de loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRE), précédé d'un avant-projet titré « clarification de l'organisation » :

La Région devient l'échelon de référence, ce que promeut le Conseil de l'Europe depuis 20 ans. Les travaux menés indiquent que le niveau local devrait, en France, se positionner au niveau de l'intercommunalité (ce qui explique la métropolisation, le relèvement le seuil de création d'une intercommunalité), et le niveau régional de référence de l'organisation et de la gestion des politiques publiques. On transfère à ces régions les compétences structurantes du département (hors social). Il est également prévu des schémas prescriptifs de gestion des compétences au niveau local.

D'où la question des pouvoirs qu'on va donner à la région au niveau juridique : changement du cadre constitutionnel. La prochaine étape étant le passage de l'Etat unitaire (depuis 1789) à l'Etat régional : c'est un Etat dans lequel la région détient un certain nombre de compétences qui relèvent du domaine de la loi et qu'elle met en œuvre à son niveau (exemples : Espagne et Italie).

On va donc vers des organisations à la carte, en termes de fonction publique, de salariat public et d'activités publiques qui ne sont pas propices à la simplification.

Pour rester positif, on peut citer le député Touret (3/11/1789) : « ne désespérons pas de l'empire si puissant de la raison ».

Questions de la salle

Quelle attente envers les CIO ?

Des solutions, à la fois sécurisées sur les plans organisationnel, statutaire, juridique, financier, procéduraux et en même temps opérationnelles. Elles ne peuvent être pertinentes que s'il y a un vrai travail de veille. Nécessité de prise de conscience, au niveau du pilotage stratégique d'une organisation, de l'importance d'une veille comme autre chose qu'une activité budgétivore et chronophage, mais comme un enjeu important. Cette veille doit être un projet de structure : tous les niveaux et domaines de l'activité de l'organisation doivent être en mesure de savoir ce qui relève de l'immédiateté qui génère de l'anxiété de ce qui est une ligne de tendance forte, un axe ; en prenant de la hauteur, une veille de l'institution doit s'installer et non pas seulement des veilles sectorielles. Elle doit permettre de structurer notre capacité à anticiper.

Place de l'intelligence collective territoriale dans le débat ?

N'assistons-nous pas à une sorte de recentralisation. ? Avec la suppression de la Taxe Professionnelle, on a clairement la volonté de l'Etat de reprendre les clés de la décision financière. Quand on sait que principe de base de toutes les politiques de réforme territoriale depuis 10 ans c'est la réduction de déficits publics, on comprend les raisons de cette reprise en main en termes financiers.

Vers quels modèles allons-nous (anglais, recentralisation très forte) ?

L'Etat ne semble pas en capacité d'assurer une recentralisation. Par contre, semble se profiler un hiatus entre le pouvoir de décision de l'état sur les moyens financiers et l'autonomie financière des régions auxquelles on laisse la liberté de d'organiser leurs compétences comme elles le souhaitent.

Quid du fait métropolitain ?

La question se pose de l'impact de cette réforme sur le périurbain, le rural et donc l'égalité territoriale républicaine ?

Nouveau concept de ruralité urbaine. Urbaine par appartenance institutionnelle et rurales par nature. Quelle sera la place du département (fédération d'intercommunalités ?).

Comment traite-t-on le fait urbain et les situations intercalaires entre les périmètres urbains ?

IV Dynamiques intercommunales : La coopération et l'innovation, leviers de la conduite du changement dans l'incertitude

Présentation des enseignements du processus d'élaboration du Livre blanc

« Le CNFPT accompagne les dynamiques intercommunales »

Pascale CHELIN-ALANIC, directrice appui aux dispositifs et parcours, CNFPT

Penser le service auprès des intercommunalités
Posture d'accompagnement du CNFPT

Commande de la Direction générale : élaborer une offre de services pour accompagner les dynamiques intercommunales. Après écoute de nombreux partenaires et collègues en interne, nécessité de mettre en place un groupe de travail. Chacun avait une posture différente, idéologique, militante, réflexive.



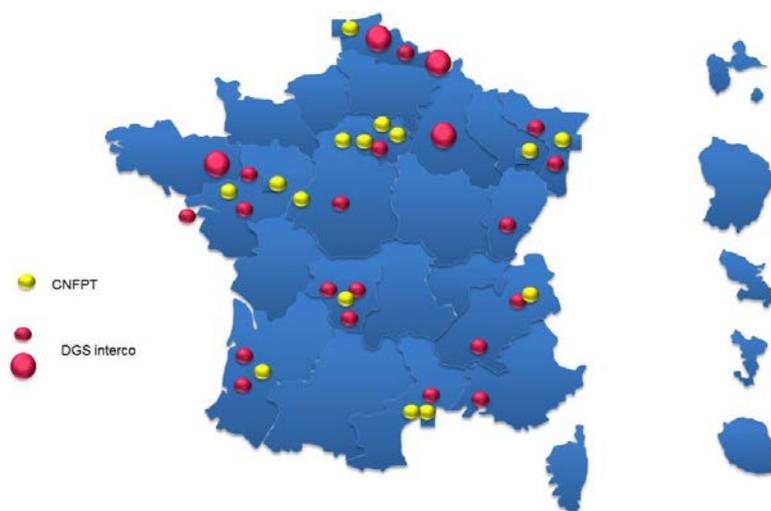
A. Contexte

Concernant les collectivités : L'évolution de la décentralisation, un contexte financier restreint, des fusions d'intercommunalités, l'élaboration de projets de territoire devant conduire pour 2015 à l'élaboration de schémas de mutualisation,

Concernant le CNFPT : Le PND (projet national de développement) qui fait de l'accompagnement des collectivités un axe stratégique et qui crée un service dédié à l'offre de service aux collectivités.

1. Démarche

Un groupe de travail national + un groupe DGS de communes et d'intercos de tailles différentes



2. Principales préoccupations et remarques des DGS issues des réunions et rencontres

- Le contexte institutionnel incertain et mouvant et le rôle de l'Etat : on ne peut s'appuyer dessus
- ➔ Les contraintes financières
 - ➔ Les évolutions des intercommunalités : le développement d'une logique de gestion : volonté de faire des projets de la part des DGS qui y sont allés
 - ➔ La nécessité du « faire ensemble » : difficulté de faire travailler ensemble des communes et des intercommunalités.
 - ➔ Les préoccupations liées aux pratiques RH : désengagement des services de l'Etat, nécessité de se spécialiser sur certains métiers, difficulté de recrutement
 - ➔ Le rôle des DGS : « vision hélicoptère » : tantôt dans de grandes réunions, tantôt mobilisés pour des questions pratico-pratiques d'où leur difficulté de savoir où mettre le curseur

3. Analyse des travaux GDT / DGS

3 dimensions

- L'intercommunalité au sens d'échelon institutionnel / le périmètre du territoire intercommunal : qu'y met-on, compétences, politiques publiques
- La coopération intra/inter- territoriale
- La transversalité comme modalité de travail : comment, par l'outil formation peut-on accompagner les agents à travailler en transversal

2 variables

- ⇒ La variable « point de vue »
- ⇒ La variable de « contexte » (taille des intercommunalités)

→ COMPLEXITE DU QUESTIONNEMENT + COMPLEXITE DES CONTEXTES

4. L'intercommunalité en résidence les 24 et 25 octobre à Montpellier. - Séminaire

a) *L'intention*

- ➔ Créer les conditions d'échange voire de confrontation des points de vue de DGS et de cadres du CNFPT (DR, INSET, Pôles, Siège) et de co-construction pour produire des réponses à deux questions principales :
 - ➔ Comment prendre en compte la dimension transverse des évolutions intercommunales dans un nombre conséquent d'offres de formation et plus globalement dans l'offre de services du CNFPT ?
 - ➔ Sur quels dispositifs, quels métiers, quelles thématiques et à quel niveau de curseur, intégrer cette dimension ?
- ➔ Et identifier les pistes d'action à développer pour enrichir le bouquet de services du CNFPT relatifs à l'intercommunalité
- ➔ Les résultats : un livre blanc, des orientations stratégiques

b) *Principes méthodologiques*

«Une société démocratique est une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêts et qui associe à part égale chacun à l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions, la mise en délibération de ces contradictions en vue d'arriver à un arbitrage.» Paul Ricœur

Parti pris de ne pas identifier les participants sur leur fonction

Travail des représentations : utilisation des récits biographiques : plutôt que raconter ce qu'on pense, dire ce qu'on fait. Raconter à trois des récits de changement.

Travail des contradictions : débat mouvant.

On prend une phrase, les participants se posent physiquement dans la salle en fonction de leur positionnement / débat (métrage)

Construction de la participation en petits groupes en alternant argumentaires, anecdotes, vécu (grodébat) pour problématiser les questions

Question systématique : « c'est quoi le problème » pendant 20 minutes

Libération de l'imaginaire

Si on pouvait rêver, ça pourrait être quoi ?

Propositions (retour au concret) et **mise en délibération**

Tout le travail se retrouve dans le Livre Blanc

5. Enseignements du séminaire

Sur les enjeux :

- L'intercommunalité comme « porteuse de sens »
- Les nouveaux besoins issus de la dynamique intercommunale
 - La communication
 - L'implication des élus
 - Le travail des postures dans le couple élu/DGS
 - La 3ème culture
 - La négociation interterritoriale
- Le renouvellement des méthodes de travail
 - L'organisation des services
 - La participation citoyenne
 - Le travail collectif
 - Le « changement permanent ».

Sur les points de vigilance métiers :

- Les métiers dans la dynamique intercommunale
 - ➔ Transformation de métiers existants : secrétaire de mairie, les fonctions d'administration générale (affaires juridiques, marchés publics, mandatement, etc.), les services informatiques, l'urbanisme, la communication, les affaires juridiques,...
 - ➔ Apparition de nouveaux métiers
 - ➔ Nouvelles conditions d'exercice des métiers (culture d'organisation)
 - ➔ Transition professionnelle
- Une vigilance sur les fonctions d'accueil
- Une vigilance sur les fonctions d'encadrement

Sur l'innovation pédagogique :

- ⇒ Qu'est-ce qu'on peut faire d'innovant sur la question d'une offre adaptée à la dynamique intercommunale ?
- ⇒ Comment créer des communautés d'apprentissage ?
- ⇒ Comment initier de la co-construction ?
- ⇒ Comment favoriser le faire ensemble entre communes et intercommunalités ?
- ⇒ Comment est-elle à la fois porteuse de sens et connectée au réel et aux acteurs ?
- ⇒ Comment l'innovation pédagogique permet-elle de se centrer sur le processus d'apprentissage plus que sur les contenus ?

Avoir des points de vigilance sur certains types de métiers

La vraie question c'est : « qu'est-ce que ça change pour les gens ? »

Impactés

Concernés

6. Propositions sur les thématiques prioritaires

- Les projets de territoire :

Donner une cohérence partagée avec tous les acteurs et impulser une dynamique mobilisatrice, fédératrice et durable qui permette aussi de positionner le territoire dans le rapport avec les autres échelles et ses voisins

- Les schémas de mutualisation peuvent constituer un objet incitant les collectivités à se réunir, il faut les considérer comme un levier de la démarche collective, avec la question de la gouvernance qui va être très forte sur ces sujets-là. Mettre en place les démarches de mutualisation de services opérationnels et/ou de services fonctionnels.
- Se positionner aux côtés des réseaux existants dans des logiques de coopération et d'échanges informels. Exemple de contenu d'un réseau : co-construire avec les (futurs) directeurs d'intercommunalité l'organisation de l'organigramme et l'organisation de la formation notamment de l'encadrement intermédiaire dans les structures intercommunales :

- ➔ GPEC territoriale en lien avec le projet de territoire
 - ‡ Accompagnement des projets de carrière
 - ‡ Elaboration de parcours de formation individualisés (LIF, REP, bilan)
 - ‡ Appui à la définition de l'organisation sur de nouvelles échelles et de nouvelles activités.

- ➔ Apprendre à maîtriser les temps d'expression des habitants : quelle posture dans la relation aux habitants, comment se former pour sortir du cadre (innovation dans participation citoyenne, balades urbaines, conférence de consensus) ?

- ➔ Les DGS

- ➔ Animation de l'équipe politique : travail avec les élus de toutes les collectivités du territoire et de tous bords ; travail avec des maires qui sont pas conseillers communautaires
- ➔ Pilotage et animation de tous les processus et réseaux associés

- ➔ Conjuguer ambition, conviction et tâtonnement
 - Stratégie « chemin faisant »
 - On « s'affranchit », on s'autorise à penser autrement et à tâtonner
 - Expérimentations

- ➔ Confiance, Ecoute, Résonance
 - «Pas d'altérité sans altération» : désaccords et conflictualités, appropriation de la culture de l'autre,
 - S'envisager comme partenaire
 - ➔ Bien préparer pour mieux lâcher prise
 - ➔ Identifier et saisir les opportunités temporelles - Agilité

a) Propositions de démarche : Agir avec les complexités, le changement, l'incertitude

- ➔ Les complexités superposées : nature même de la construction intercommunale (doit émerger de dynamiques territoriales), une institution qui s'établit par négociation, délégation, transfert, permanente construction en variable d'ajustement. Caractère plastique de l'intercommunalité
- ➔ Le changement : cadre législatif et réglementaire en perpétuelle actualisation. L'intercommunalité est l'échelon institutionnel du changement ; celui qui permet la poursuite de la décentralisation ...et donc instabilité
- ➔ L'incertitude : les prises de compétences entraînent l'arrivée et l'accueil de collègues, redéfinissent les missions, interrogent les organisations. Répercussions sur les individus.

- ➔ avoir le pied marin, agir avec les complexités
- ➔ accompagner le changement est la toile de fond de l'ensemble des propositions

b) Propositions de démarche: Dénicher les contradictions ...

Les contradictions pourraient constituer des freins, des points de blocage, il faut donc les repérer :

- ? Le temps : pesanteur du temps/légèreté nécessaire de la créativité, de l'innovation ; temps de l'échange, du travail collectif / temps reconnu de la production individuelle ; recul, analyse/réactivité immédiate
- ? Les méthodes : pragmatisme / maîtrise de méthodes, de contrôle
- ? Les postures : de l'expert qui rassure/ du conducteur du changement modeste et qui doute
- ? Les injonctions paradoxales : prise de risque dans décisions à prendre / sécurité, assurance réglementaire, sagesse administrative
- ? Les relations à l'autre : écouter / bousculer ; créer l'unité du groupe, une culture commune / protéger les différences ; chercher le consensus/ accepter la confrontation

c) Propositions de démarche Dénicher les mythes ...

3 mythes au cœur de la dynamique intercommunale :

- ⇒ **Le mythe du chef** : hydre à deux têtes, figure brouillée dans l'intercommunalité : élus moins légitimes, fonctionnement en collège diluant l'incarnation individuelle de la décision.
- ⇒ **Le mythe du couple** : équilibre politique / technique ; temps du mandat / pérennité de la structure technique ; répartition des rôles Président – DGS moins claire et dépendant de chaque contexte
- ⇒ **Le mythe du début et de la fin** : logique occidentale du projet / prise en compte des transformations permanentes, gestion des interférences avec d'autres politiques parfois contradictoires (François Julien philosophe)

Pour en faire des leviers !

Commencer le travail par l'expression des contradictions et des mythes pour en faire les leviers de la réflexion et de l'action.

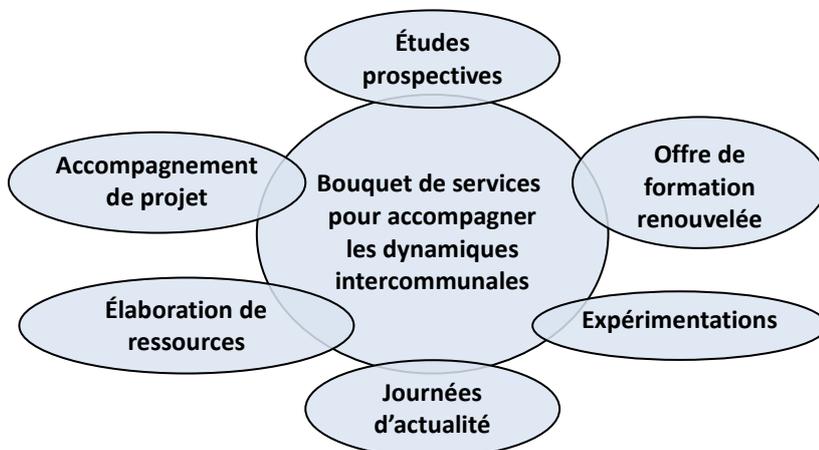
d) Propositions de démarche : S'entendre sur un cap et des images qui engagent

- ☒ **Apprendre à skier dans le brouillard** : aptitude de réactivité maximale face à l'inattendu des contextes / technique individuelle maximalisée dans contexte optimum : prendre appui sur le potentiel de la situation
 - ☒ **Choisir une posture basse**, modeste pour affronter la question du changement : être au plus près des questionnements, écouter le terrain, se laisser questionner par les expériences et les réactions.
- ⊘ Elaborer des dispositifs pour favoriser la coopération multi-acteurs
 - ⊘ Renouveler les processus d'apprentissage (faire avec plutôt que faire pour) en favorisant moments de partage d'expériences et d'échanges
 - ⊘ Favoriser l'émergence des questionnements propres à son territoire d'action

Il s'agit de casser le mythe du projet qui résout tout.

7. Offres du CNFPT

a) Comment le CNFPT s'est-il saisi de ce travail ?





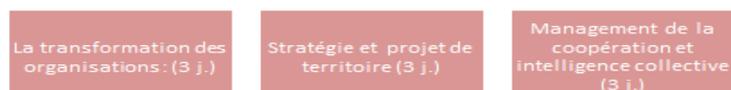
Itinéraire L'accompagnement des intercos et du bloc local ONH - Fondamentaux (DR) – domaine R



OICPP - Approfondissements DR/IR/INSET



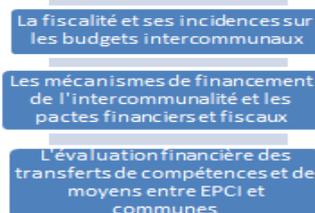
Expertise INET



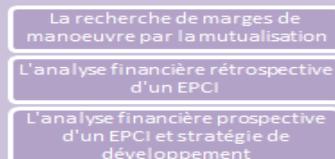
Extensions possibles

⇒ Itinéraires Finances

Exemple : « *Directeur/-rice des finances d'EPCI* »



Approfondissement finances



⇒ **Politiques publiques sectorielles impactées (seront développées au fil des ans)**

⇒ **Itinéraire « Prise de fonction DGS d'EPCI »**

b) Itinéraire « prise de fonction de DGS d'EPCI » 3 x 3 jours

- ☒ Public visé : DGS de structures intercommunales ayant occupé ou pas une fonction de DGS en commune auparavant
- ☒ Objectif : Se repérer dans le contexte particulier d'une structure intercommunale (cadre réglementaire, projet de territoire, acteurs, etc) et du rôle de responsable de structure intercommunale et mettre en place une organisation et animation adaptée (gestes techniques managériaux, pilotage, gestion, organisation, animation, régulation, communication, capitalisation, etc.) pour accompagner l'élu dans sa conduite de projet de territoire
- ☒ 4 modules :
 - Les évolutions et perspectives du bloc local
 - L'installation dans sa fonction de DGS d'EPCI
 - Les outils essentiels de pilotage de sa structure
 - L'inscription de la fonction DGS dans un réseau d'acteurs locaux

V Conduire la démarche de métropolisation

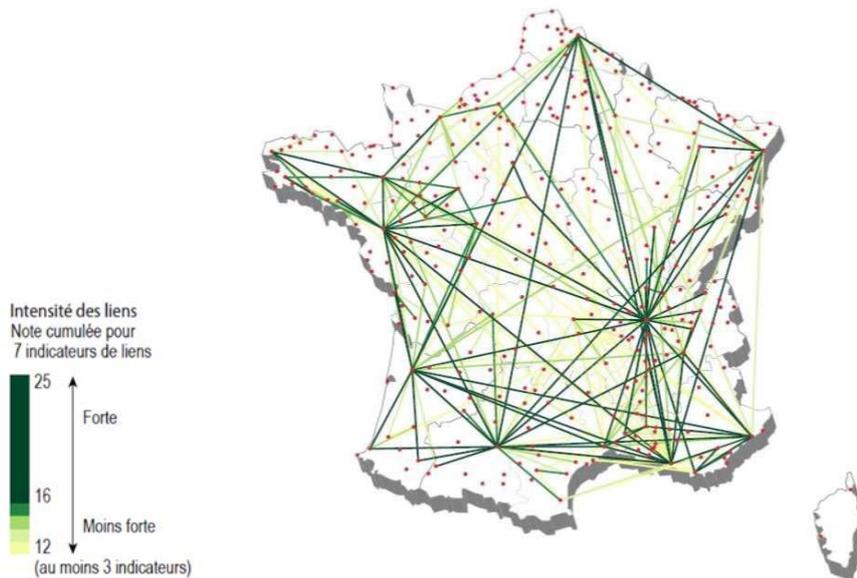
Julie THOMAS, directrice de projet territoire et organisation, Le grand Lyon

A.CONTEXTE DU PROJET

8. L'émergence du projet

Une certaine analyse de la métropolisation portée par Gérard COLLOMB.

- **95.3% de la population** vit sous l'influence d'un système urbain (aires urbaines d'au moins 1500 emplois)
- existence de systèmes urbains différenciés



Relations transversales inter-systèmes (hors Paris)

Pour gérer la complexité des systèmes urbains, il faut créer des solutions nouvelles.

9. Le contexte politique

- ⇒ Le Plan de mandat du Grand Lyon (2008-2014) distingue deux échelles pertinentes pour le développement d'une gouvernance métropolitaine :
 - échelle communautaire (agglomération)
 - échelle supra-communautaire (coopération entre le Grand Lyon, Saint-Etienne, Vienne, Bourgoin-Jallieu : le « G4 »)
- ⇒ Comment faire évoluer l'organisation territoriale pour répondre aux enjeux posés par la métropolisation ?
 - 1^{ère} étape : loi du 16 décembre 2010. Le G4 devient Pôle Métropolitain pour répondre aux enjeux de déplacement et de développement économique à l'échelle supra communautaire (Lyon, Saint-Etienne, Vienne et Bourgoin-Jallieu)
 - 2^{ème} étape : l'annonce d'un « acte III de la décentralisation » par le Président de la République lors des États généraux de la démocratie territoriale le 5 octobre 2012

10. De la décision politique au projet de loi

Une opportunité saisie par la Communauté Urbaine de Lyon

- ➔ Accord du 4 décembre 2012 : Gérard Collomb et Michel Mercier annoncent leur volonté de créer une collectivité territoriale à statut particulier : « La Métropole de Lyon »
Effet « surprise » de l'annonce compensé par une forte implication des services dans le processus législatif
- ➔ 10 mars 2013-27 janvier 2014 : de la présentation du texte au Conseil des ministres jusqu'à la promulgation de la loi MAPAM
 - une loi écrite pour un territoire : définition d'un statut particulier au regard d'un accord politique préalable
 - une loi écrite par un territoire : une forte implication de la DGR du Grand Lyon auprès du DGCL pour que le cadre juridique reconnaisse des spécificités territoriales

Ecriture du projet par un certain nombre de cadres.

B. 2. Qu'est-ce que la Métropole ?

1. Une nouvelle collectivité territoriale

a) Une fusion de deux collectivités

La Communauté Urbaine et le Département du Rhône disparaissent au 1^{er} janvier 2015

=

La création d'une nouvelle collectivité territoriale sur le même périmètre géographique :

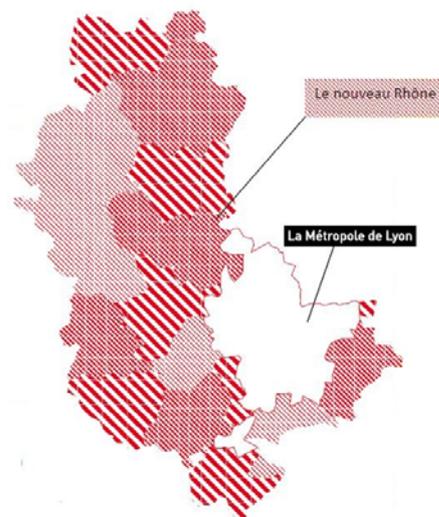
La Métropole de Lyon
(Statut unique en France)

+

La création d'un nouveau département :
Le Nouveau Rhône

Métropole : 1 302 232 hab. (74,9 % pop. Rhône)

Nouveau Rhône: 428 157 habitants (51ème département français)



b) Des compétences étendues



Aménagement urbain
Habitat, logement
Développement durable énergie
Planification territoriale
Transport, mobilité
Développement économique
Relations internationales
Propreté
Eau et assainissement
Voirie
Tourisme
Agriculture

<u>Insertion</u>
<u>Personnes handicapées</u>
<u>Personnes âgées</u>
<u>Logement et développement urbain</u>
<u>Mobilité</u>
<u>Famille</u>
<u>Éducation (collèges)</u>
<u>Enfance</u>
<u>Culture et sport</u>
<u>Aménagement du territoire</u>
<u>Voirie</u>
<u>Tourisme</u>
<u>Agriculture</u>

<i>Pouvoirs de Police</i>
<i>Services d'hygiène et de santé</i>
<i>Réseaux de chaud et de froid urbain</i>
<i>Équipements culturels métropolitains</i>
<i>Réseaux Très Haut Débit</i>
<i>Distribution électrique et de gaz</i>
<i>Service public de défense extérieure contre l'incendie</i>
<i>Gouvernance des gares situées sur le territoire métropolitain</i>
<i>Véhicules électriques</i>
<i>Prévention de la délinquance et accès au droit</i>
<i>Logement : aides à la pierre, dalo,...</i>

c) Une nouvelle gouvernance territoriale

Quelques changements

- ➔ 1 Président et 25 Vice-présidents
- ➔ La disparition des conseillers généraux sur le territoire métropolitain et l'apparition de « conseillers métropolitains »
- ➔ Mise en œuvre d'une « conférence métropolitaine » (58 Maires de la Métropole), chargée de rédiger un Pacte de Cohérence Métropolitain valable tout au long du mandat

d) Le sens du projet

Améliorer la qualité du service public :

- ➔ Répondre aux préoccupations des habitants du territoire :
 - ➔ Impératif de lisibilité de l'action publique
 - ➔ Simplifier les démarches des habitants
- ➔ Mieux articuler « l'humain » et « l'urbain »

Construire la Métropole de la proximité

- Développer des liens de confiance entre les communes et la Métropole : mise en place d'un Pacte de Cohérence Métropolitain pour définir la stratégie de délégation de compétences
- Prendre en compte les spécificités territoriales de la Métropole : projets de territoires, solidarité territoriale

Agir dans un contexte financier contraint

- Éviter les doublons et favoriser la fertilisation croisée des compétences CG/GL
- Dégager des marges de manœuvre malgré les baisses de dotation

C. Initialisation du projet

1. Une évolution organisationnelle

a) La fusion de deux structures

Quelques chiffres :

- 8700 agents
- Budget de 3 milliards €
- 360 actions recensées dans le cadre du transfert opérationnel (plans, schémas, subventions, opérations, gestion, co-pilotage de dispositifs partenariaux...)

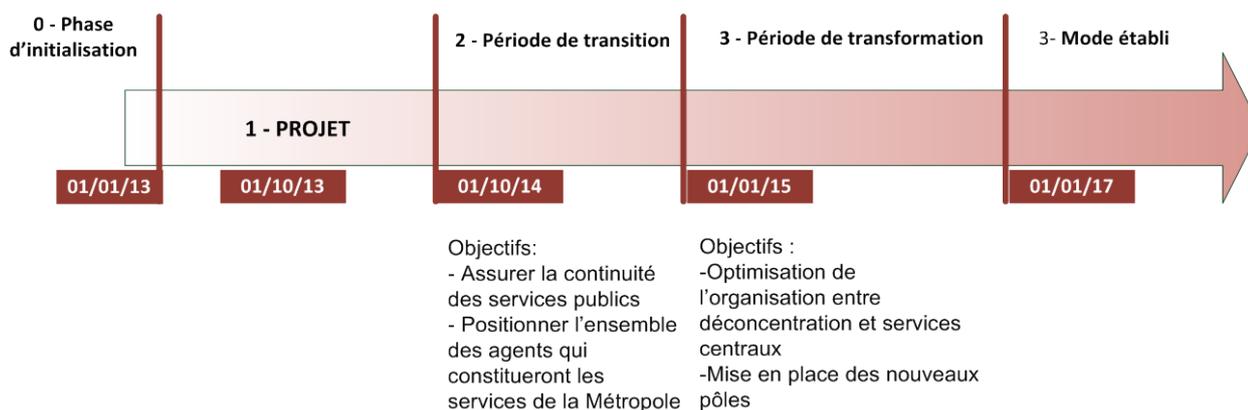
Nouvelle nomenclature budgétaire : M57

Mise en place d'une passerelle pour les agents du Conseil Général : 1200 postes ouverts

b) L'organigramme de la Métropole de Lyon

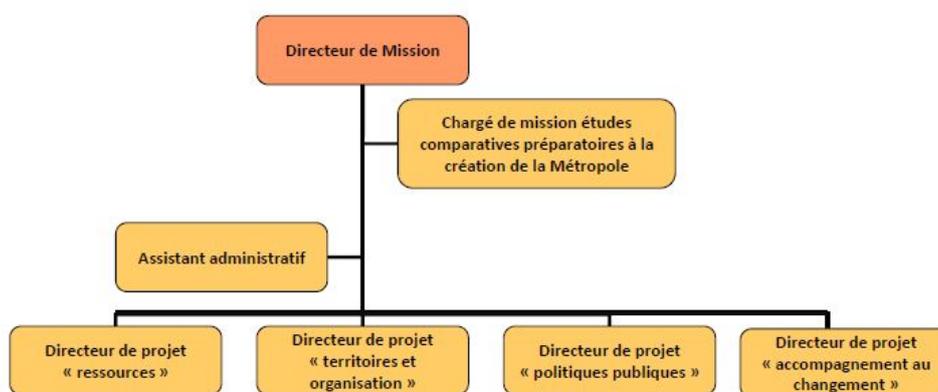


c) 2015-2017 : la mise en œuvre de la territorialisation



d) Un fonctionnement en mode projet

Mise en place de la Mission Métropole



Territoires et organisation

Contributions et consolidation des réflexions de la DG sur l'organisation des services de la Métropole

Préparer les dossiers techniques des enjeux posés par la nouvelle gouvernance métropolitaine :

- mise en œuvre d'une Pacte de Cohérence Métropolitain (avant le 1^{er} juillet 2015)
- conférences territoriales des maires
- conférences métropolitaines
- assurer la coordination d'un groupe restreint de DGS de quelques communes de la Métropole
- organiser des instances politique du projet de métropole : commissions Métropole, commission générale

Dialogue avec les communes. Exemple : assurer la coordination d'un groupe restreint de DGS des communes de la métropole

Ressources

Évaluation du transfert des charges et des ressources par politiques publiques

- Partition des recettes et des charges en fonction du territoire (clefs de répartition pour chaque politique publique)
- Définition du montant de la Dotation de Compensation Métropolitaine versée annuellement par la métropole au nouveau Rhône

Politiques publiques

- Constitution de Groupes Thématiques Politiques (GTP) et de Groupes Thématiques Techniques (GTT) autour de 5 secteurs :

- Enfance et éducation
- Logement et solidarités
- Économie et Insertion
- Mobilité et Cadre de Vie
- Culture et Sports

→ 5 livrables à partir des synthèses thématiques
 = un état des lieux sur les politiques publiques métropolitaines et émergence de passerelles entre compétences CG et compétences GL

Conduite et pilotage du changement

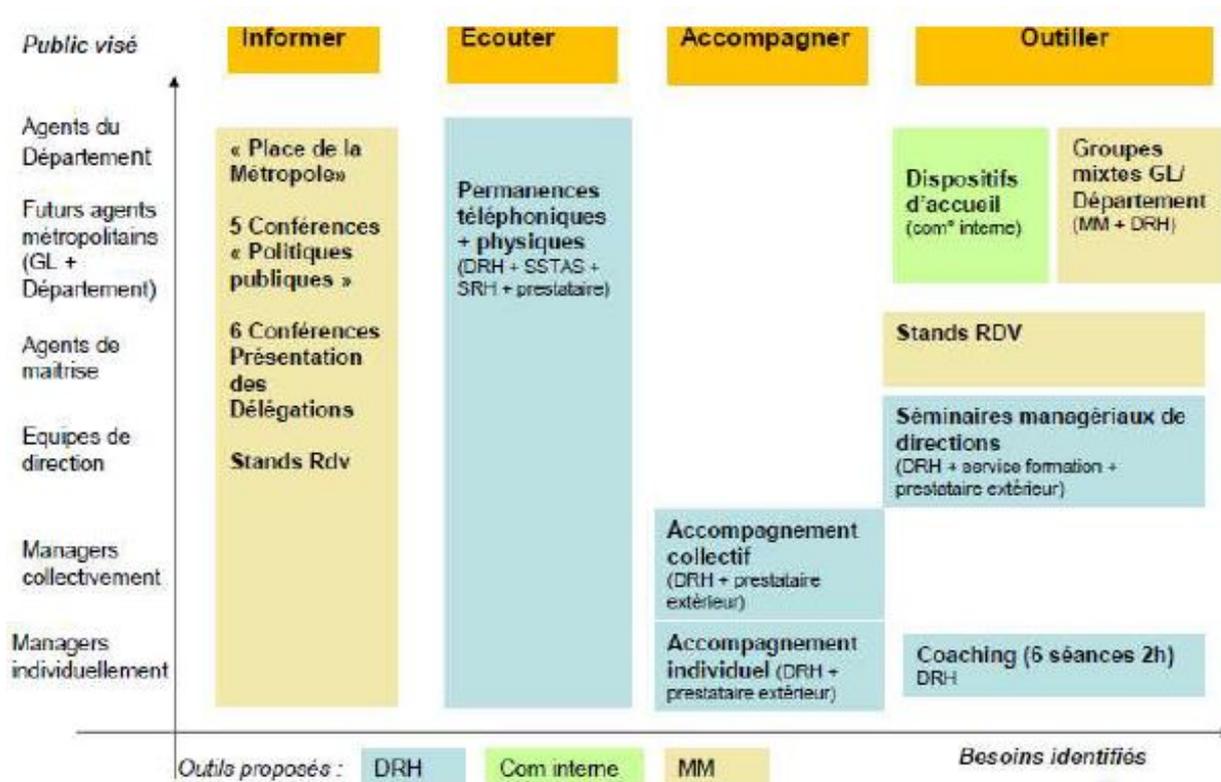
Outiller les managers pour faire face au changement liés aux étapes du projet

La transition : fusion GL/CG - fin de la période 1/1/15

La transformation : redéfinition de l'organisation afin de structurer la territorialisation des services - durée de la période 1/1/15 - 1/1/17

Co-réaliser des actions de communication interne et les temps forts managériaux (rencontres des cadres, newsletter, suivi des questions FAQ)

Traduire et diffuser les éléments liés à l'appartenance, au sens, et cap du projet de la métropole



D. Premiers retours d'expérience

1. En vrac, quelques éléments de réflexions

- La difficulté de déployer des méthodes très participatives
 - Délais contraints et difficulté de travailler avec l'ensemble des 8700 agents concernés
 - Un projet qui n'a pas émergé de la base, mais qui est porté politiquement par un groupe restreint d'élus
- L'adaptation permanente des périmètres, objectifs... à la vie du projet
 - Évolution des missions et des priorités en fonction de l'avancement du projet
 - Transition à assurer entre la « Mission Métropole » et la phase « Préfiguration »
- La difficulté d'anticiper liés à la nécessité de répondre à 2 impératifs majeurs
 - Au niveau externe : la Continuité du Service Public (versement des minimums sociaux, le versement des subventions, la réaction des services de proximité...)
 - Au niveau interne : l'intégration de l'ensemble des 8700 agents (déménagements, paies, adhésion et repères dans l'administration métropolitaine)

- La difficulté de travailler sur un projet dépendant complètement d'une autre structure (transmission d'infos, repose sur bonne coopération des agents...)
 - La nécessité de composer « avec » une autre collectivité
 - La création de la Métropole de Lyon ne représente que 50% du travail – le second chantier est celui de la création du Nouveau Rhône
 - La nécessité de composer avec d'autres acteurs (CRC, Préfecture, Communes, Satellites)

VI Département / Région, vers une collectivité unique

Mylène ELI, chargée de mission collectivité unique, région Guyane

La Guyane se situe sur le continent Sud-américain entre le Brésil et le Surinam.
Superficie : 83 846 km² de territoire composé à 96 % de forêt. Il représente environ 15 % de la surface de la France métropolitaine et présente 250 km de littoral. 230.000 habitants avec une forte immigration DOM depuis 1946.



A. La mise en place de la collectivité territoriale de Guyane

1. En janvier 2010 : Consultation populaire

« Approuvez-vous la création d'une collectivité unique exerçant les compétences dévolues au département et à la région tout en demeurant régie par l'article 73 de la Constitution ? »

oui

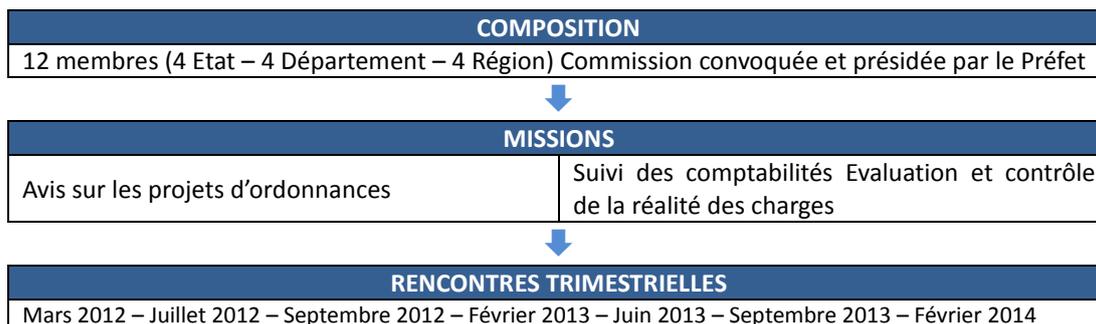


57,48%

2. Loi organique et ordinaire du 27/07/2011

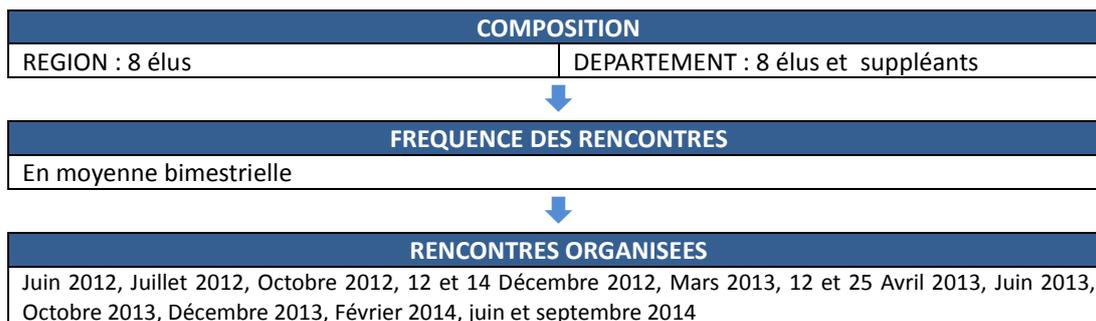
- ➔ L'article 15 de la loi prévoit que le Gouvernement pourra procéder par voie d'ordonnances pour l'adaptation des dispositions financières et comptables.
- ➔ Le Décret du 19 décembre 2011 crée la COMMISSION TRIPARTITE
 - Cette commission est chargée de la mise en place de la future collectivité.
 - Installation par le Préfet en mars 2012

3. La commission tripartite



4. La commission mixte ad hoc

- ➔ Commission composée à parité d'élus départementaux et régionaux,
- ➔ Commission qui se réunit alternativement au Conseil Général ou au Conseil Régional.
- ➔ Les élus de la commission :
 - ⇒ suivent les travaux de mise en place de la collectivité unique,
 - ⇒ préparent l'ODJ du congrès sur la CU,
 - ⇒ traitent et décident de toute question ne nécessitant pas l'intervention de l'Etat,
 - ⇒ valident les décisions prises au sein des groupes thématiques...



5. Rencontres des équipes administratives (mai 2012)

a) Missions :

- recensement des mutualisations
- assurer la continuité du service public en 2015
- accompagner les personnels de chaque collectivité (conduite du changement, GPEEC...)

b) Rencontres

- ↪ 4 Séminaires Région/Département
- ↪ 7 Réunions du groupe RH (CG/CR)
- ↪ 1 Réunion groupe DSI
- ↪ 1 Réunion groupe PATRIMOINE
- ↪ 1 Réunion groupe FINANCES

c) Objectifs

- anticiper les questions techniques et comptables
- identifier les problématiques
- finalisation de la rédaction de la nouvelle instruction budgétaire M 57 (Bercy 19 septembre 2013)

d) 6 Problématiques

1. Définition de l'outil informatique,
2. Mise en place du cadre budgétaire et comptable (M 5.7),
3. Paies et mandats urgents,
4. Gestion des satellites
5. Patrimoine
6. Passage au PES V2 (nouvelle norme comptable de dématérialisation applicable au 1^{er} janvier 2015 pour toutes les collectivités.

6. Groupe technique : SGAR/DRFIP/CR/CG

- Mise en place de la commission tripartite de février 2013
- Périodicité mensuelle (à ce jour 7 réunions ont eu lieu)
- Lancement d'une étude prospective sur les ressources financières des 2 collectivités et les marges de manœuvres (Financement AFD)
- Mise en place de la feuille de route (juillet 2013)

7. Rencontres avec les OS

- Rencontres laissées à l'initiative de chaque collectivité.
- En Région, des rencontres ont eu lieu avec la DGS (le 14 février 2013, le 22 avril 2013 et le 20 février 2014).
- Ces rencontres sont l'occasion de recueillir les attentes et les interrogations des représentants du personnel.
- Depuis septembre 2014 a été créée une commission de concertation.

8. Congrès des élus CR et CG

19/12/2012 : ce congrès a été l'occasion de faire un bilan d'étape des travaux de mise en place de la collectivité unique

06/05/2013

5 résolutions adoptées :

- ⇒ autorités coutumières
- ⇒ biens du départ
- ⇒ pouvoir de substitution du Préfet (droit commun)
- ⇒ gouvernance (modèle des régions avec un président, une assemblée et 51 membres)
- ⇒ dispositif d'accompagnement financier

B. Assistance à maîtrise d'ouvrage (septembre 2013)

Mission d'appui de type OPC (Ordonnancement Pilotage Coordination)

1. Objet

Il s'agit de mettre en place un dispositif permettant, l'ordonnancement des tâches, le pilotage et la coordination des travaux au sein des deux collectivités pour réaliser le projet de fusion dans le délai prévu par la loi.

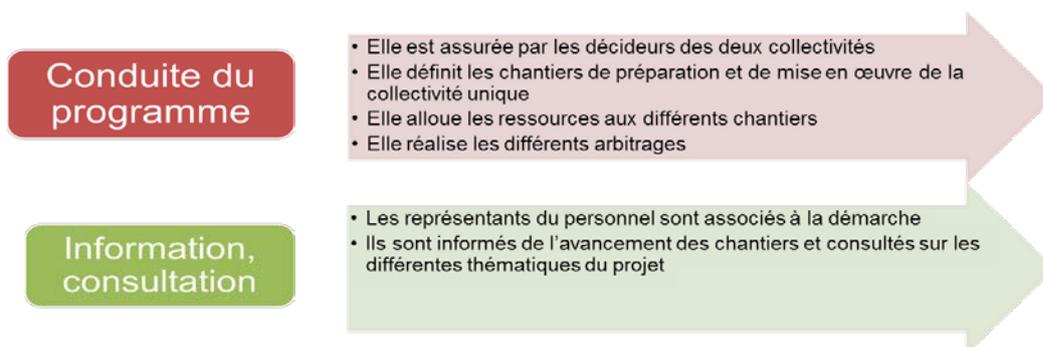
2. Objectifs

- ☞ Assurer la convergence fonctionnelle (RH, systèmes d'information, budgets et enjeux patrimoniaux),
- ☞ Assurer la convergence des différents champs de compétence, les deux collectivités
- ☞ Une mission d'accompagnement transversale, en complément des missions d'expertise ponctuelles qui pourront être mobilisées, sur certaines thématiques spécifiques.

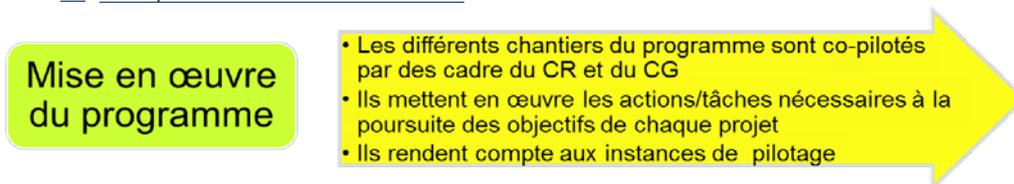
3. Finalités

- ✓ Assurer la continuité du service public en 2015,
- ✓ Faire converger les deux collectivités en améliorant le service rendu au public,
- ✓ Anticiper le service public de demain,
- ✓ Accompagner et associer les personnels à cette démarche.

4. Périmètre de la mission OPC



5. Hors périmètre de la mission OPC



6. Les instances du projet

CONDUITE DU PROGRAMME	INSTANCES	COMPOSITION	RÔLE	PERIODICITE
	Exécutifs des deux collectivités	Président Département Président Région	Décider et arbitrer	Bimestrielle
	Commission mixte ad'hoc	Membres de la commission (8 élus CG et 8 élus CR)	Préparer les décisions des assemblées et des exécutifs	Bimestrielle puis mensuelle
	Comité de pilotage	DGS et chargés de mission CU des deux collectivités	Coordonner l'ensemble des travaux Piloter la mise en œuvre effective du programme	Tous les 15 jours
	Comité technique	Conseil de direction des deux collectivités	Suivre l'avancement des travaux et rendre compte	Bimestrielle

INFORMATION, CONSULTATION	INSTANCES	COMPOSITION	RÔLE	PERIODICITE
	Commission de concertation	2 représentants par organisations syndicales	Participer aux travaux, force de proposition et suivre l'avancement des travaux et rendre compte	mensuelle
Instances		COMPOSITION	RÔLE	PERIODICITE
Comités mixtes projets		1 COPILOTE CR et CG	Conduisent la réalisation des projets de la feuille de route dans les délais prévus	Bimestrielle

7. Chiffre clés (en 12 mois)

a) La feuille de route :

- 367 actions listées réparties en 18 domaines,
- 121 projets conduits par 81 copilotes Région & Département,
- 8 réunions de cadrage organisées par fonction support en septembre 2013 (phase II),
- 9 séminaires opérationnels organisés par domaine opérationnel entre octobre et novembre 2013



b) Les instances du projet :

- ⇒ 17 réunions du Comité de pilotage ont déjà eu lieu (33 sont prévues jusqu'au 26 mars 2015),
- ⇒ 5 réunions du Comité Technique CG/CR se sont tenues sur les 9 programmées jusqu'au 13 mars 2015,
- ⇒ Les représentants du personnel et instances représentatives du personnel seront réunis à 8 reprises d'ici au 13 mars 2015 (1^{ère} réunion en décembre 2013).



c) Espace collaboratif du projet :

- ➔ 103 personnes ont accès à la plateforme collaborative EY,
- ➔ 100 documents déposés :
- ➔ 17 fiches projet,
- ➔ 12 comptes – rendus des réunions des instances,
- ➔ 26 comptes – rendus de réunion des comités mixtes projet.



d) Construction d'une communauté administrative de travail

- ➔ Associant aujourd'hui plus de 100 collaborateurs,
- ➔ Elaboration et mise en œuvre d'outils de gestion de projet communs aux deux administrations,
- ➔ Sur un total de 121 projets, on recense :
 - ✓ 15 projets cadrés et non démarrés,
 - ✓ 51 en cours,
 - ✓ 6 achevés.



C. LA CTG est en marche



La prospective financière reste une donnée inquiétante.

La consolidation des deux budgets met en avant la contrainte financière de la future CTG.

L'analyse financière prospective dressée par le cabinet Calia préconise des efforts de gestion dès 2014 (maîtrise des dépenses de personnel pour le Département, une maîtrise des dépenses, hors personnel pour la Région)

La Région préconise de réfléchir sur la création de nouvelles recettes (octroi de mer sur les services par exemple)



Actions de communication grand public sur le thème



La collectivité territoriale de Guyane *Tous impliqués, Tous concernés*

Action grand public : journées d'études territoriales en 2012 sur les aspects constitutionnels, en 2013 sur la question des ressources

Conviction : dialoguer, expliquer, informer, laisser la part à l'intelligence collective. Appliquer la loi sans la contourner grâce à la créativité.

VII Atelier 1 : Quelle déontologie et quelle éthique garantes de l'efficacité durable du CIO ?

En ouverture des travaux : présentation de la démarche « charte éthique » conduite au conseil général Loire-Atlantique

Dominique PIERRELE, conseiller interne en organisation

- 1° Un projet éthique au département de Loire-Atlantique
Origines, finalités, contexte et mise en œuvre
Quelques rappels
Le produit fini
- 2° Les enseignements tirés de la démarche
- 3° L'éthique du CIO en Loire-Atlantique
- 4° L'apport éthique en matière d'organisation

A. Un projet éthique au département de Loire-Atlantique

1. Ses origines et ses finalités

Initiative du DGS en 2007 dans le cadre d'un « plan départemental global » portant sur le développement de l'administration
Sur un axe « qualité du service public »

2. Le contexte

Les « Affaires » (Société générale, affaire Patron et Laetitia)
Besoin d'une éthique et d'un rattachement à des valeurs
Emergence d'une réflexion sur l'éthique de l'action publique
Responsabilité sociale des entreprises – Droit et devoir d'alerte

3. La mise en œuvre

Une démarche projet classique
Une démarche conduite par la Direction de la qualité de la gestion publique
Une participation d'agents volontaires soucieux des démarches éthiques
Pas d'élus
Durée du projet: 18 mois (2007-2009)

4. Quelques rappels

- Ethique : formule les principes de la vie bonne, d'un bon comportement, pour ensuite passer le relais à la morale (normes)
- Ethique de l'action publique: formule les conditions de la prise d'une bonne décision ou d'un jugement équilibré, ajuste les comportements de chaque agent via un effort de régulation.

Elle peut être

Externe :

Démocratie participative et parties prenantes

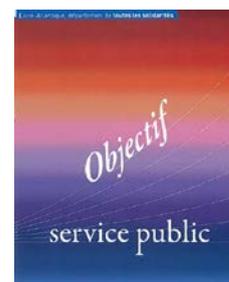
Interne :

Social et médical
Sports
Environnement
Qualité, conformité, sécurité dans les pratiques

- Quand ces principes se cristallisent dans le droit, on parle de Déontologie
 - ◆ De l'administration
 - ◆ Du fonctionnaire
- Les valeurs fondent l'approche éthique et vice-versa
 - ◆ Solidarité, équité, neutralité (traditionnelles)
 - ◆ Qualité, transparence, performance, efficacité (plus actuelles)

5. Le produit fini : objectif service public

- ➔ Publication en 2009, remis à tous les agents
- 📄 Les valeurs reconnues
- 📄 Onze fiches éthiques et pratiques
- 📄 Les droits des agents publics



Présentation du document devant l'Assemblée départementale

- ➔ Un produit fini mais édulcoré
- 📄 On n'utilise pas le terme éthique
- 📄 On n'utilise pas les termes « charte » ni « engagement »
- 📄 On ne communique pas vers l'externe
- 📄 On met les droits des agents en regard des fiches (devoirs?) pour équilibrer le débat interne
- 📄 On n'obtient pas le concours des représentants du personnel
- 📄 On agite les juristes sur la capacité du document à créer ou non du droit

6. Ses effets aujourd'hui

- Utilisé ou rappelé par la DRH dans ses argumentations
- Utilisé par le service organisation pour fonder des éléments de diagnostic ou de préconisations
- Gardé en réserve pour résoudre une crise éventuelle

B. Les enseignements tirés de la démarche

1. S'il fallait reconduire la démarche

- ➔ Nécessité d'un portage au plus haut niveau
- ➔ Une démarche projet (diversité des métiers et des positionnements)
- ➔ Association de la DRH et des représentants du personnel
- ➔ Implication des élus à un certain moment
- ➔ Référentiel de cas pratiques en déclinaison des principes édictés
- ➔ Opportunité de créer un groupe éthique permanent qui peut être consulté par la Direction générale lorsqu'elle décèle par exemple:
 - ⚡ non qualité du service public
 - ⚡ gestion aléatoire des deniers publics
 - ⚡ lutte contre la fraude

2. La prise en compte des valeurs

Distinguer les valeurs des élus et celles de l'administration ou des agents

- Exemple de la déconcentration des services (2013)
 - ⇒ Valeurs des élus: proximité, visibilité, légitimité
 - ⇒ Valeurs de l'administration: coopération, responsabilité, équité, innovation

C. L'éthique du CIO en Loire-Atlantique

1. Les valeurs retenues par le service organisation

Objectivité
Responsabilité
Neutralité
Adaptabilité

2. Les postures et comportements des agents du service organisation

Clarté et parler vrai
Ecoute active
Accompagnement
Propulsion
Disponibilité

3. Des règles de fonctionnement

Travail en collectif
Respect des compétences et aptitudes personnelles (profils Belbin)
Tirer parti des complémentarités et des diversités
Généraliste
Tuteur/soutien

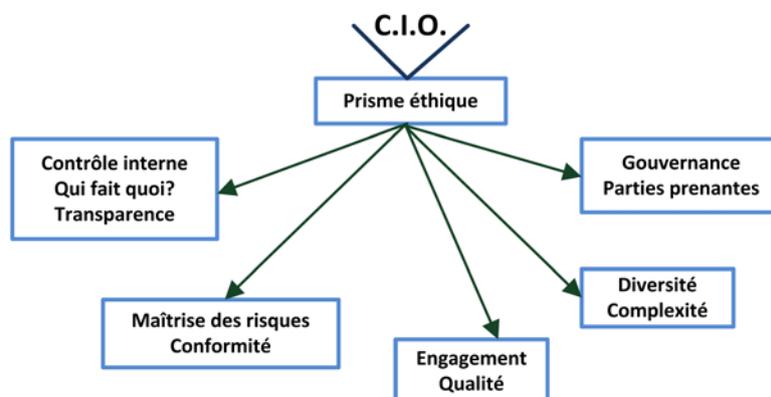
4. L'éthique appliquée pour une efficacité durable (confiance, fiabilité, soutien pérenne)

Confidentialité et transparence dans la conduite des entretiens
Vérification des contenus retranscrits auprès des personnes écoutées
Mise en perspective des contraintes collectives dans les préconisations
Apport de solutions sur mesure et non pas systématiques
Apport de créativité
Appui des démarches de développement durable
Conformité
Évaluation et amélioration continue

D. L'apport éthique en matière d'organisation

L'éthique [consistant à formuler les conditions de la prise d'une bonne décision ou d'un jugement équilibré, à ajuster les comportements de chaque agent vers une meilleure qualité] intervient lorsqu'il s'agit de :

- ➔ aider autrui à remplir ses missions selon les règles de l'art et en toute transparence (contrôle interne), contrôle en tant que pilotage
- ➔ soulever les risques avant une prise de décision ou avant le choix d'une procédure (management du risque)
- ➔ assurer la conformité des processus pour éviter fraude et corruption (compliance et sécurisation)
- ➔ encourager l'amélioration continue (qualité)
- ➔ encourager la reconnaissance des parties prenantes (gouvernance)
- ➔ respecter la diversité (non-discrimination)
- ➔ valoriser les bonnes compétences (démarche projet)



L'éthique dans l'organisation, c'est aussi :

- Ne pas tout codifier
- Laisser aller l'initiative et accepter le droit à l'erreur
- Faire preuve de bon sens dans la conduite des règles formalisées
- Être pragmatique
- Réguler informellement les rapports organisationnels
- Privilégier le fonctionnel par rapport au hiérarchique
- Prendre des risques calculés (et non pas ouvrir le parapluie)

Pour conforter son positionnement, le CIO a un certain nombre d'outils :

- ⇒ le bon sens dans les procédures
 - ⇒ laisser initiative et droit à l'erreur
 - ⇒ agir en bon sens
 - ⇒ privilégier le fonctionnel au hiérarchique
 - ⇒ prendre des risques calculés
- Atelier 2 : Développer l'intelligence collective et manager la coopération

VIII Atelier : Développer l'intelligence collective

En ouverture des travaux : exposé sur l'intelligence collective

Laurent BECSEI, consultant formateur

A. Propos introductifs à l'atelier

L'objectif de cet atelier était de poser des éléments de pratique du CIO pour favoriser le développement de l'intelligence collective

Les échanges ont tourné autour d'un certain nombre de débats, permettant de planter le décor, pour comprendre ce qu'est ce concept d'intelligence collective.

Les questions qui se posent autour de l'intelligence collective et interrogeant la pratique des CIO :

L'attitude des managers favorise-t-elle l'intelligence collective ? Le CIO, à côté du manager, que peut-il faire pour favoriser des comportements de leadership, d'encadrement, d'animation qui favorise la mise en place de l'intelligence collective ?

Pratiques, outils et postures du CIO pour pouvoir développer l'intelligence collective.

Pour quels types de sujets mobiliser cette façon de travailler ensemble ?

Contours :

- C'est un groupe qui fonctionne dans le bien-être et la performance
- On y retrouve une dynamique de coresponsabilité, chacun se sentant responsable du bon avancement des travaux pour atteindre une finalité.
- Elle part d'un principe de co-création, de co-construction sans prédétermination des solutions
- impression de fluidité dans le fonctionnement collectif

Donc bien-être, performance, co-construction, responsabilité

On peut rapporter cette notion d'intelligence collective à la capacité du groupe et des individus à gérer l'incertitude. Ce qui paraît pertinent au regard des exposés de la journée d'hier. Pour conduire le changement de manière écologique, il est important de respecter l'homéostasie :



On parle également de collectif : que s'y passe-t-il ? Cela renvoie à la notion de synergie, développée par Dilts, et qui consiste à élaborer des solutions à plusieurs. Ce ne sont pas les idées individuelles qui sont adoptées mais plutôt des solutions construites à plusieurs.

On retrouve également un aspect de résonance sur les émotions, sur la culture. Entre les membres du groupe, on observe, lorsque l'intelligence collective est là, une sorte d'harmonie qui se met en place.

Enfin, se produit le phénomène de l'émergence : la solution émerge du groupe. Cela crée quelque chose qui va au-delà de la somme des parties. Ce n'est plus une simple collecte, mobilisation de la somme des compétences, des expériences mais le fait que les interactions entre les individus fait émerger quelque chose de plus fort (métaphore des atomes d'hydrogène et de l'atome d'oxygène qui créent de l'eau : $1 + 1 = 3$).

L'intelligence collective est donc une façon de vivre, de travailler qui rend l'organisation apprenante, adaptable, ayant envie de changement et qui développe la dimension relationnelle comme étant un chapitre stratégique. Elle n'est pas pour autant une finalité.

C'est un concept difficile à saisir :

- ▶▶ Il existe des outils et des méthodes qui y contribuent mais elle ne se réduit pas à ces outils ;
- ▶▶ Elle fait référence à des concepts comme la confiance, la motivation qui sont complexes.
- ▶▶ On peut l'illustrer à partir d'observations de situations dans lesquelles on constate qu'il y a des conditions de fonctionnement pour qu'elle se développe. On la constate lorsqu'il y a une vision partagée, une stratégie partagée dans le groupe.
- ▶▶ On constate que dans le groupe, le développement personnel de chaque individu, et peut-être plus spécialement du manager est effectif sur la conscience de soi, la conscience des autres, la capacité à mettre l'orgueil de côté, la

capacité d'écouter et celle de respecter.

- » Il existe dans le groupe des règles explicites, posées qui permettent la transformation et pas seulement la stabilisation du système ; elles invitent à innover, à suspendre le jugement, à remettre en cause ses certitudes. Dans ces règles, il doit y avoir la capacité du groupe à les observer, à observer le fonctionnement et à les changer la prochaine fois.
- » Cette position méta est fortement contributrice du développement de l'intelligence collective.
- » Les processus de décision illustrent ou non sa présence, selon que la décision soit prise de manière minoritaire, majoritaire, consensuelle, sociocratique.
- » le développement des compétences : dans le groupe, il y a un objet au-delà de ce qui rassemble le groupe, au-delà de la tâche et du résultat, une attention à ce que chacun grandisse dans le travail effectué
- » la culture du groupe : on observe des éléments tournés vers le relationnel et la transformation.

On peut reprendre la définition de Vincent Lenhardt qui, dans les années 90 la définissait comme une dynamique d'acteurs co-responsables, interconnectés culturellement et organisationnellement, en alliance autour d'une vision partagée.

Mais tout cela n'est pas suffisant et c'est le travail des sous-groupes de l'atelier présenté ci-après qui a tenté d'approfondir la connaissance de cette intelligence collective.

B. Production de l'atelier

1. Sous-groupe 1

Quels sont les sujets possibles à traiter ou non dans le cadre de l'intelligence collective ? Son périmètre ?

Les sujets possibles

Les sujets moins adaptés

Les conditions

Le développement personnel

Périmètre du groupe de travail

Au minimum 2 : environnement favorable pour construire l'intelligence collective.

Les sujets possibles

- Pour élaborer ou faire évoluer des processus de travail.
- A la suite d'un diagnostic : émergence d'idées, de solutions.
- Pour innover ou sur le thème de l'innovation.
- Pour élaborer un projet d'administration : déclinaison de politiques publiques.
- Démocratie participative : mettre des gens, avec des points de vue différentes, en complémentarité sur un même thème.

La taille du groupe et les règles mises en place peuvent déplacer le curseur sur l'échelle participation – intelligence collective.

Les sujets moins adaptés

- ☹ Gestion de conflits
- ☹ Construction d'un organigramme (enjeux personnels forts)
- ☹ Prise de décision (plus de rationalité avec des critères de choix)
- ☹ Le recueil « pur » d'informations

Les conditions

- Défavorables :
 - ➔ Position négative
 - ➔ Enjeux personnels forts
- Favorables :
 - ➔ Bienveillance
 - ➔ Créativité, liberté d'expression
 - ➔ Centré sur le ressenti

Le développement personnel

L'animateur du groupe doit avoir une posture cohérente par rapport aux règles de fonctionnement qu'il énonce et pose.

Conclusion du sous-groupe

Tous les sujets sont possibles sous conditions

C. Sous-groupe 2

Postures, propositions et méthodes du CIO (retour d'expérience)

Avoir confiance dans l'autre, le groupe, en soi

Regard bienveillant

Ne pas être dans le jugement et le désamorcer :

- poser des règles claires en début de réunion, les écrire et les rappeler, les faire valider
- séparer la phase de production d'idées de la phase de sélection
- crocodile en peluche (le brandir si la règle n'est pas respectée)
- favoriser l'humour

Avoir une production matérielle (craft, post-it)

Choix des participants (quand on se connaît bien, ça permet d'aller plus vite)

Elaborer collectivement les règles (parler je, parler court, tout le monde s'exprime)

Faire un brainstorming d'échauffement

Veiller à ce que tout le monde s'exprime :

- éviter les liens hiérarchiques entre participants
- alternance phases individuelles et collectives
- égalité de statut pendant la réunion (règle de départ)

Faire des retours réguliers sur la production

Prendre des risques → besoin de courage (être à deux pendant l'animation)

Se mettre en position méta

D. Sous-groupe 3

Dans le cadre d'une animation, qu'est-ce qui amène de la qualité et donc de l'intelligence collective ?

(Propositions supplémentaires aux deux premiers sous-groupes)

Formulation de la question initiale : prendre le temps de l'affiner, prendre un temps d'inclusion afin qu'elle soit mobilisatrice, fédératrice.

Techniques impliquant le décalage des personnes :

- chapeau
- provocation (attiser)
- vote coloré : amener les personnes à se positionner avec un panel de couleurs afin de faire émerger des grandes tendances dans le collectif

Posture :

- beaucoup d'énergie
- bienveillance, humilité

Conclusion : l'intelligence collective est un concept qui nous permet de se rassembler autour d'une valeur positive plus fondée sur la relation et le changement.

E. Sous-groupe 4

Quels leaders Managers fonctionnels et/ou hiérarchiques ?

Les points de faiblesse/frein
Propositions concrètes d'intervention du CIO

- Pression sur les managers
 - ↳ -équipe importante
 - ↳ -thèmes complexes
 - ↳ -charge de travail
- Approche méconnue

- Aider à identifier les délégations
(Être déchargé de certaines choses)
- Exemples concrets réussis d'IC
Agir sur l'individuel (en lien avec Formation/Coach) et le collectif (en lien avec la culture managériale)

Question sur la représentation

- Culture de l'expertise (technicien → manager)
- Cohabitation entre des postures et des pratiques différentes (manager collaboratif et manager expert)
- Sentiment de perte de pouvoir

- Rassurer
Gains
Déplacer le point de vue / chef d'orchestre
Renforcer la confiance
- Proposer des expérimentations entre pairs (réalistes et positives)
+ faire le bilan /partage d'expérience
- Partager avec le leader sur sa façon de pratiquer l'IC
 - Expérimentation (pairs/équipe...)
 - Lui montrer les gains
 - Autonome

- Temps long /diffusion /appropriation d'une nouvelle culture
- Ne pas être autorisé à prendre des risques dans les pratiques innovantes

- Message porté par la direction + soutien
Reconnaître absence de conditions favorables
- Une organisation favorable à l'écoute et la prise en compte des bonnes idées

L'Intelligence Collective n'est pas une fin en soi



IX Atelier 3 : Echange sur les pratiques : les innovations dans les chantiers conduits

En ouverture des travaux : « les synergies développées entre action du CIO et coaching interne d'équipes », conseil général de l'ESSONNE

Benhenni HENNI, conseiller interne en organisation

Synergies développées entre action du CIO et coaching interne d'équipes

- Présentation
- Diaporama
- Synergie CIO/ Coach
- Récit et réflexion collective
- Restitution

A. Présentation

10-15 minutes

Disposition de la salle en cercle ouvert

Présentation de la salle de petites feuilles de couleur (1/3 A4)

Fiches + stylos+ feutres au centre

Indiquer sur la fiche le meilleur souvenir de cet été, de vos vacances, en quelques mots, voire avec un dessin, avec en gros le prénom

Met la poubelle au milieu

Chacun roule en boule son papier et le met dans la poubelle.

L'animateur participe

L'animateur fait le tour avec la poubelle et chacun tire un papier

Les participants ouvrent la feuille ; si un a pris la sienne, il l'échange avec son voisin.

Tour de table rapide et chacun lit le papier : la personne dont on lit le papier se désigne

B. Diaporama

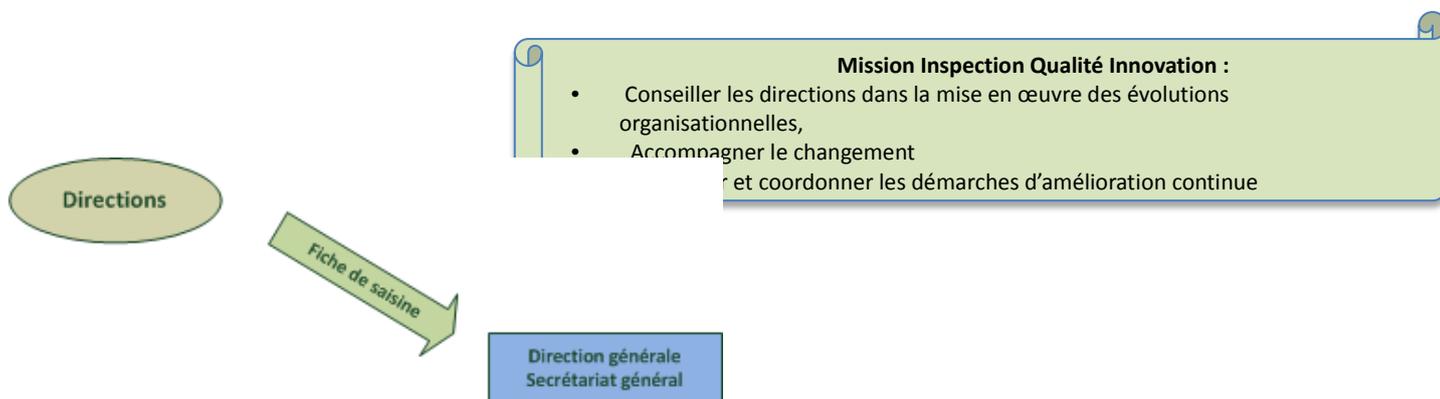
1. Evolution de la fonction coaching au CG 91

Le coaching était uniquement réservé à de l'accompagnement individualisé, après avis DRH, jusqu'à septembre 2013.

Accord de la Direction Générale pour intégrer les outils du coaching lors de missions de Conseil en organisation : septembre 2013

- Pendant la période de formation à l'INSET, une unité a expérimenté les apports du coaching pour accompagner une évolution des missions.
- Le coaching est l'un des outils qui peut être mis en œuvre en appui au conseil en organisation (il n'est pas conçu pour le CIO, il est complémentaire)
- Plusieurs directions demandent un accompagnement coaching collectif en complément d'une démarche CIO

2. Circuit de la mission d'accompagnement



3. Déontologie de la démarche

Au-delà du cadre déontologique :

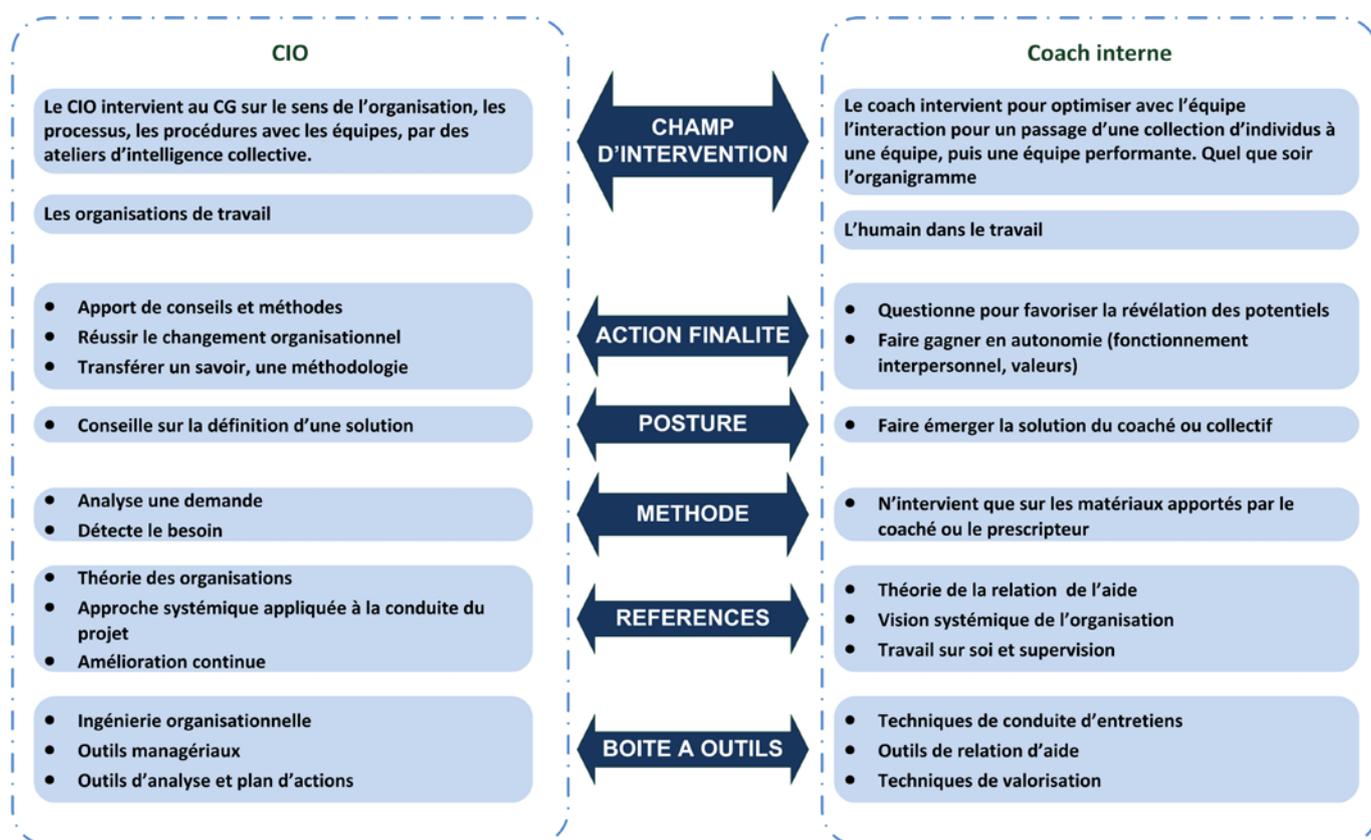
- Secret professionnel
- Confidentialité réciproque
- Contrat de coaching
 - objectifs
- modalités d'accompagnement
- engagements

Dans un souci de complémentarité et pour prévenir la confusion entre les interventions :

« Garantir que l'accompagnement en coaching et le conseil en organisation d'un collectif, ne soit pas exercé par le même professionnel et pour la même mission »

≈©©

4. CIO et coaching interne



5. Objectifs de la mission expérimentée au CG 91

L'objectif du CIO, dans cette mission :
Développer des méthodes d'amélioration du traitement des demandes (arrêter de, continuer à)

L'objectif du coach, dans cette mission:
Favoriser une dynamique d'amélioration continue

- Impulser une dynamique d'amélioration continue du service rendu par l'unité aux agents (usagers internes), dans le cadre de l'accueil et du traitement de leurs demandes.
- Développer un nouveau regard de l'unité et des usagers internes sur le métier.
- Aboutir à la production par l'unité accompagnée de propositions d'amélioration.

6. Plan d'action de la mission

Une méthode expérimentale d'intelligence collective
Une identité métier
Propositions et priorisations
Validation des priorisations par le DGS et la hiérarchie
Optimisation du système d'information
Pilotage du plan d'action par le groupe projet
Supervision de l'amélioration par l'accompagnement

7. Philosophie de la démarche



8. Apports pour l'équipe : faits marquants

- ▶▶ Apprentissages d'un travail collectif
 - ▶ Priorisation des propositions par un vote (boîtier électronique)
 - ▶ Une meilleure compréhension des contraintes des collègues
 - ▶ Une autre façon de se situer dans le groupe et mesurer l'importance de chacun
 - ▶ Une évaluation collective de la démarche

- ▶▶ Apprentissages en RH
 - ▶ Être à l'écoute
 - ▶ Bien être ressenti
 - ▶ Ne pas céder au scepticisme
 - ▶ Attitude responsable
 - ▶ C'est possible !

- ▶▶ Apprentissages techniques
 - ▶ Une méthode d'archivages
 - ▶ Une utilisation optimisée des outils informatiques et du réseau partagé
 - ▶ Amélioration continue de l'organisation

9. Apports pour l'accompagnement : faits marquants

- Expérimentation d'outils et attitudes issus du coaching collectif
 - ➔ Posture d'accueil sans jugement ni présupposition
 - ➔ Ordonner les propositions du collectif et révéler les potentiels
 - ➔ Installer des ressources durables qui émergent du groupe

- Méthodologie innovante du CIO
 - ➔ Diagnostic expérimental par le biais d'un micro-trottoir
 - ➔ Des ateliers créatifs avec différentes postures de mise en situation
 - ➔ Un plan d'actions porté par des pilotes issus du groupe d'agents, via une sensibilisation

- Conduite du projet impliquant tous les acteurs
 - ➔ Un groupe projet composé de la hiérarchie et agents volontaires issus de toutes les catégories
 - ➔ Une équipe projet de la MIQI pour capitaliser les étapes de l'évolution
 - ➔ Le DGS arbitre en direct les propositions d'évolution émises par les agents

10. La plus value d'une démarche CIO / Coaching pour la collectivité

- ▶▶ Vision systémique de l'organisation :
 - 🗨 Effet de levier engendré par la mobilisation transversale de l'intelligence collective engagée
 - 🗨 L'action du groupe dans la relation à l'usager interne a impulsé le changement dans l'environnement intérieur et externe de l'entité
 - 🗨 Des interactions avec tous les services partenaires et usagers ont marqué des évolutions dans tout le système
- ▶▶ Procédure d'évidence de la démarche CIO/Coaching:
 - 🗨 Appropriation et diffusion des outils et méthodes pour la conduite de projet, par l'entité
 - 🗨 Expression des agents dans des postures pour conduire collectivement le changement à partir du cadre objectif qui fera appel à la puissance « relation / représentation »
 - 🗨 Dynamique d'amélioration continue engagée à partir d'un bilan collectif
- ▶▶ Évaluation de la démarche:
 - 🗨 Enquête de satisfaction des usagers internes en amont.
 - 🗨 Évaluation de fin de mission « ce qui a marché / ce qui a moins marché » avec débat.
 - 🗨 Une évaluation post- mise en œuvre du plan d'actions à un an est à programmer

C. Synergie CIO / Coach

Animation de la séquence :

Etape 1 : 3'-5'

Chacun prend une fiche verte et une fiche orange

Question : « Qu'est-ce qui vous a étonné dans cette présentation ? » sur la fiche orange

Sur la bleue, « Quel est pour vous la plus-value ou la moins-value du couple CIO/Coach ? » sur la fiche verte

Etape 2 : 10'

Répartition en sous-groupes de 4

Chaque sous-groupe fait une synthèse sur une fiche collective pour chaque question (couleur identique). Désignation d'un rapporteur.

Etape 3 : 20'

En grand groupe

Chaque rapporteur présente la production puis l'affiche

Groupe	Etonnement	+ ou - value
1	Confiance compréhension et implication de la DG Méthodes innovantes et créativité par le jeu	Complémentarité dans les postures et les méthodes
2	Possibilité de faire un binôme Outils un peu innovants Prise en compte des agents réfractaires ?	Complémentarité organisation / humain qui permet l'optimisation des résultats
3	Outillage permettant de sortir du conformisme Prise de décision rapide	Evolution des comportements et de l'organisation grâce à l'écoute, la prise en compte de l'humain et /dans collectif
4	L'attitude de la DG Ressources allouées au projet Quid de la mise en œuvre ? Quid de l'innovation ?	Complémentarité dans la partie organisation et individu dans le groupe
5	Outils Que ça ne se développe pas plus ou avant Acceptation du DGS Que le coaching soit interne Que les usagers internes n'aient pas été intégrés à la démarche	En fonction des moyens, peut-on avoir une seule personne qui ferait CIO et Coach collectif ? Quand coaching individuel, ça peut éviter la confusion Confusion entre coaching individuel et collectif

D. Récit et réflexion collective

1. Méthode du récit apprenant

1 - Demande préalable de 3 expériences différentes d'innovation que des participants souhaitent exposer :
Petite commune (35000 habitants) / Ville de Grenoble (Grande commune) / CG du territoire de Belfort

2 - Répartition en 3 sous-groupes

3 - Choix au hasard dans chaque sous-groupe d'une carte par participant :
Contributeur = Alimente et participe à la réflexion du groupe
Rapporteur = Remplit la fiche Idée et présente les travaux aux contributeurs et lors des restitutions collectives

4 - Préparation pour chaque sous-groupe de 3 feuilles de paper-board :

Feuille 1 - 10'

Récitant

Sujet

Comment

Compétences

Modalités d'intervention / clés du succès

Si c'était à refaire

Feuille 2 - 5'

« Eclairage du groupe / Questionnement »

Éléments complémentaire pour la compréhension du groupe

Feuille3 - 15'

« Réflexion individuelle "fiches" »

Réponse par écrit à 3 questions

Ce qui m'a étonné dans cette expérimentation

Ce que j'ai appris

Comment je vais changer ma façon de faire

Feuille 4 - 30'

« Affichage et classement des productions par thèmes »

« Préparation de la restitution plénière avec les rapporteurs » - Présentation de la dernière fiche par chaque rapporteur

2. Production des groupes

Groupe 1 - Grenoble : Mise en place d'ateliers de co-développement pour le management

RECITANT

Sujet : Ateliers de co-développement pratiques managériales (2010) Dispositif d'accompagnement des cadres / encadrants

Objectifs :

- ➔ co-construction de solutions par rapport à situations de management qui posent problème
- ➔ faire émerger de l'entraide
- ➔ prise de recul
- ➔ création d'un réseau

Comment :

- 🗨 5 séances – ½ jour
- 🗨 1 groupe chef de service/responsable d'unité
- 🗨 1 groupe encadrants de proximité
- 🗨 Tour de table / choix de 2 situations à traiter (par membre du groupe)
- 🗨 Récit/écoute – questions - Formulation d'une problématique – Propositions de solutions – Choix d'une solution

Compétences : ni coach ni CIO

- Animation de groupe
- Questionnement / clarification
- ↘ Intervention animatrice → ↗ dynamique collective (position basse)

Modalités d'intervention / clés du succès :

- ➔ Règles de fonctionnement : confidentialité / écoute / présence / bienveillance
- ➔ Reconnu dans les parcours professionnels de formation
- ➔ Leurs pratique / actualité

Si c'était à refaire :

- ↻ Idem + une 6^{ème} séance 6 mois après :
- ↻ Retours d'expériences
- ↻ Recul
- ↻ Qu'est-ce qui a changé ? / Qu'est-ce qui reste ?

REFLEXION INDIVIDUELLE

REFLEXION COLLECTIVE

↻ Ce qui m'a étonné dans cette expérimentation ?

- Libre parole / « joue le jeu »
- Assiduité – que les participants y trouvent un intérêt
- N'a pas fonctionné avec les directeurs

↻ Ce que j'ai appris ?

- Importance d'être sur la pratique (vécu) plutôt que la théorie
- Importance de l'échange – sans jugement de valeur
- Capacité de la démarche à amorcer un réseau
- Une autre méthode de résolution des problèmes (moins traditionnelle que les formations au management classiques)

↻ Comment je vais changer ma façon de faire ?

Tour de table – expression du vécu → transposable dans de nombreuses situations d'accompagnement.

Groupe 2 - CG 90 : Management

RECITANT

Sujet : Réorganisation des services – Développer la transversalité

Comment :

- Diagnostic culture managériale (cabinet externe)
- Définir une culture managériale commune
- Mise en place de DGD
- Développement culture projet

Compétences :

- CNFPT,
- mission appui et pilotage au sein de la DG
- Cabinet
- Les cadres
- Secrétaire général

Modalités d'intervention / clés du succès :

- ↳ Mode projet / groupe ressource
- ↳ Atelier carte postale (travail sur les valeurs)
- ↳ Réécriture des fiches métiers des cadres
- ↳ Ateliers sur des méthodes innovantes (CNV)
- ↳ Ecrire cahier des charges sur formation

Si c'était à refaire :

Retravailler la communication auprès des agents sur le diagnostic

→ Il aurait été plus judicieux de restituer dans chaque direction plutôt qu'en grand groupe de 800 personnes

REFLEXION INDIVIDUELLE

REFLEXION COLLECTIVE

↳ Ce qui m'a étonné dans cette expérimentation ?

- DG délégué
- Le recours à un autre support qu'une charte
- Répartition
- Durée du projet évoluant vers accompagnement au changement
- Absence des partenaires sociaux
- Mixage DO et DF
- Associer le CNFPT dans la durée

↳ Ce que j'ai appris ?

- Utilisation de cartes postales sur les valeurs (photo langage)
- Diagnostic managérial
- Méthode d'accompagnement dans la durée
- Patience (durée du projet depuis 2011)
- Transversalité par l'organigramme

↳ Comment je vais changer ma façon de faire ?

- ✓ Supprimer les chartes
- ✓ Innovation pour susciter l'adhésion
- ✓ Vigilance sur la restitution aux agents

Groupe 3 - Romans sur Isère : Accueil des usagers

RECITANT

Sujet : 2013 Guichet unique / sous-ensemble projet « relation usager »

Accueil général + état civil + affaires générales

Primo accueil / front office / back office

Accompagnement des agents angoissés par l'inconnu à 3 mois de l'échéance

Comment :

- Rencontre responsable
- Groupes de travail
- Tableau Excel à 3 colonnes pour classifier les 255 prestations
- Etude de cas → mises en situation

Compétences :

- Accompagnement polyvalence

Modalités d'intervention / clés du succès :

- ↳ Création d'un support partagé
- ↳ Temps d'expression
- ↳ Chercher des solutions AVEC eux

Si c'était à refaire :

Accompagner le responsable sur le plan de formation en amont

REFLEXION INDIVIDUELLE

REFLEXION COLLECTIVE

↳ Ce qui m'a étonné dans cette expérimentation ?

- On n'est pas allé au bout de la démarche
- Accompagnement tardif des agents
- Document pdf au débat ???
- Proportion / diagnostic 1 an / humain 3 mois

↳ Ce que j'ai appris ?

- Même en 3 mois on peut éteindre un incendie
- Action pour remettre en cause le management
- La délimitation fine se fait avec les agents

↳ Comment je vais changer ma façon de faire ?

- ✓ Avoir un dispositif pour savoir si les agents sont prêts ?
- ✓ Insister dès le cadrage de la mission d'accompagnement au changement sur la planification et l'évaluation
- ✓ Suivi de l'accompagnement au changement (indicateurs)

Temps de structuration des réseaux locaux de CIO.

Un temps a été consacré, le second de jour, à une prise de contact entre homologues d'un même territoire, d'une même région... pour jeter ensemble les premières bases de réseaux locaux.

Bruno MORIEN en rappelle l'intérêt potentiel de ces travaux régionaux, à l'image du réseau des CIO du nord (« Résorga ») qui fonctionne depuis plus d'un an, ou de ceux des coachs internes de NPDC et plus récemment du Languedoc Roussillon :

Ces réseaux locaux peuvent, en effet, dans le prolongement des rencontres territoriales (qui demeurent la rencontre nationale annuelle) permettre de :

- démultiplier les lieux et temps d'échanges, pour autoriser une régularité de ces échanges sur les pratiques, préoccupations, missions de chacun,
- de part une représentation diversifiée des structures publiques (à fortiori si les 3 versants de la fonction publique peuvent s'y croiser, voire la participation d'homologues d'entreprises publiques), favoriser une vision élargie et riche du conseil interne,
- réaliser de l'Intervision (supervision des pratiques entre collègues) venant renforcer les bénéfices des formations, ainsi que des séances de co-développement,
- alimenter les réflexions et travaux nationaux,
- produire ensemble des documents type pouvant servir à chacun pour adaptation dans sa collectivité (charte de fonctionnement type, lettre de mission type, contrat de mission type),
- organiser des synergies et échanges entre structures publiques localement (conseils croisés),
- s'entraider et se soutenir dans les démarches respectives de création et/ou de structuration des fonctions CIO,
- partager des informations sur l'évolution de la fonction publique...

Durant cette séquence courte d'une heure, se sont opérés de manière informelle les regroupements suivants, par grandes zones géographiques, pouvant préfigurer des réseaux possibles (qui restent à confirmer et à structurer) :

- . Nord/Ile de France et centre
- . Grand ouest/Bretagne
- . Grand est
- . Autour de Lyon
- . PACA/Rhône Alpes
- . Aquitaine/sud est
- . DOM COM (à préciser)

Une autre possibilité de découpage de ces futurs réseaux locaux pourrait être celui des futures régions.

Les réunions de ces réseaux locaux peuvent être accueillies par les différentes structures représentées.

Le CNFPT est aux cotés des CIO pour ce faire.

Mme FERRERO de la mission d'appui interministérielle Languedoc-Roussillon, indique que ces missions d'appui, qui comportent elles aussi des CIO, peuvent aussi apporter une contribution en ce sens.

Un relevé des personnes s'étant ainsi regroupées de manière informelle va être adressé aux participants CIO de ces rencontres pour prise de contact et construction de ces réseaux.

Une proposition de liste par futures régions sera aussi transmise, charge aux CIO de ces territoires de s'organiser pour se constituer en réseaux locaux.

A noter qu'une stagiaire étudiante (elsa.barbe@cnfpt.fr) consacrera une partie son activité jusqu'en juin 2015 à la création d'une cartographie du réseau de CIO et qu'elle contactera certain d'entre vous pour compléter leur fiche AGORA (plateforme de travail collaboratif à distance). Toute suggestion allant dans ce sens peut lui être adressée.

Création d'une association des CIO de la Fonction Publique Territoriale

Objet : Création de « l'Association nationale des conseillers en organisation de la Fonction Publique Territoriale » – ANDCO

Philippe GAMBIER – Président de l'ANDCO, chargé de l'évolution des organisations, Ville d'Ivry-sur-Seine

Les participants des première et deuxième sessions de l'itinéraire « Conseiller interne en organisation » proposé par l'INSET de Montpellier sont à l'origine de la récente création de l'Association nationale des conseillers en organisation de la Fonction publique territoriale (ANDCO). Son objet est de faire connaître et promouvoir la fonction de conseiller (interne) en organisation, et de permettre la structuration à l'échelle nationale, d'un réseau dynamique d'échanges de pratiques, d'expériences et d'outils.

La tenue de son assemblée générale en marge de ces rencontres territoriales est un symbole important qui traduit une volonté de développer un partenariat stratégique avec le CNFPT. Dans cet esprit, le projet de charte diffusé ce jour aux participants est le fruit d'un travail collaboratif entre les membres fondateurs et l'INSET. L'atelier 1, et par la suite les échanges au sein des réseaux régionaux, sont l'opportunité de faire évoluer cette charte qui pourrait devenir à terme un document de référence pour l'ensemble des professionnels concernés.

Plusieurs chantiers se mettent progressivement en place pour apporter dès cette première année des réponses concrètes à nos besoins de partage et d'apprentissage permanent. Toutes les énergies sont les bienvenues ; l'association sera à l'image de ce que nous sommes capables de réaliser ensemble.

Contact : pgambier@ivry94.fr – 06 29 73 34 64

Clôture institutionnelle

La richesse des échanges et des productions, l'implication de tous dans la préparation et le déroulement de ces rencontres, témoignent de l'importance que chacun accorde à la structuration de cette fonction, de la valeur ajoutée de cette dernière dans l'accompagnement des transformations en cours et de la montée en puissance de cette fonction.

Merci pour votre implication et notamment celle des co organisateurs, témoins et animateurs d'ateliers...
Le CNFPT est à vos côtés pour contribuer à la professionnalisation de la fonction et de ces acteurs.

Les prochaines rencontres se tiendront à l'INSET de Montpellier les 24 et 25/9/2015.

Merci de nous faire parvenir vos suggestions de thématiques, ateliers, intervenants...

D'ici là, les réseaux locaux vont se créer et s'organiser, là aussi grâce à l'implication de chacun.

Leurs premières productions, en collaboration avec la toute nouvelle association des CIO de la FPT, pourront notamment consister en la co construction d'une charte type de la fonction de CIO, fondement de la structuration de la fonction dans une collectivité.

Vos souhaits et propositions de thématiques pour les rencontres 2015, d'ores et déjà transmis :

(Une feuille a circulé à cet effet durant la manifestation)

Eclairages (chercheurs et théoriciens) :

- Qualité de vie et bien-être au travail
- Les nouvelles approches en théorie des organisations
- la sociocratie,
- les théories du changement...
- La créativité, l'innovation

Méthodologie :

- Accompagner les fusions, mutualisations, métropolisations, transferts de compétences...
- Mettre en œuvre une évaluation de politique publique
- L'analyse de risques
- La démarche processus
- Le « gamestorming » et l'intelligence collective

Proposer des ateliers de cas pratiques