

Action publique

Pas de projet d'administration et de services sans un socle commun de valeurs

Se référer à des «valeurs partagées» entre agents, direction et élus serait la clé de la réussite de tout projet mené par une collectivité. Mais comment les établir ?

Dans le quotidien des agents s'est confortablement installé le «fonctionnaire bashing». Et, avec lui, la perte de sens dans le service public qu'ils rendent. Auparavant, c'étaient principalement les fusions de collectivités qui poussaient à l'élaboration des projets d'administration. Aujourd'hui, on en voit naître du malaise qu'engendrent ces attaques. Aussi, avant la conception du projet d'administration, les spécialistes conseillent de poser, sur papier, un «socle commun de valeurs partagées» au niveau de l'établissement.

UNE LONGUE CONCERTATION

Le législateur avait pressenti l'accroissement du malaise. Si bien qu'il a rappelé, à l'article 1^{er} de la loi «déontologie» du 20 avril 2016, les «valeurs» du fonctionnaire. A savoir «dignité», «impartialité», «intégrité», «probité», mais aussi «neutralité» et «laïcité». «Cette loi a pu créer un mouvement des collectivités à créer, en plus, une charte de leurs propres valeurs», observait Stéphane Hauguel, directeur des RH de la communauté d'agglomération de Paris-Saclay (27 communes, 500 agents, 298000 hab.) lors d'un atelier dédié aux projets d'administration, organisé dans le cadre du congrès de la Fédération nationale des centres de

gestion (FNCDG) qui s'est tenu en juin à La Baule. Les collectivités ont tendance à concevoir ces projets en interne, ou faire appel à un cabinet de conseil.

Philippe Gambier, président de l'Association nationale des conseillers en organisation, par ailleurs conseiller interne en organisation à Ivry-sur-Seine (1850 agents, 59500 hab., Val-de-Marne), souligne que «l'erreur



«Je recommande d'aller débattre dans les services, en respectant leurs habitudes de travail.»

Philippe Gambier, président de l'Association nationale des conseillers en organisation

serait d'afficher un socle commun «clés en main». Les valeurs d'une collectivité se définissent par son histoire, son évolution démographique et sociétale.

Un temps long de concertation est donc nécessaire car faire adhérer l'ensemble du personnel à une même identité et vision de la collectivité, n'est pas une mince affaire. Philippe

Gambier «ne recommande pas d'organiser de grand-messes, mais plutôt d'aller débattre dans les services, en respectant leurs habitudes de travail». D'autant qu'en petits comités, les plus discrets ou les suiveurs des plus – trop ? – revendicatifs, s'expriment enfin et développent des points de vue originaux.

Inutile ensuite d'établir un inventaire de valeurs à la

tenait tout particulièrement la direction: «travail ensemble», «collectif» et «transversalité». Si le «socle commun de valeurs» est bien travaillé, tous les projets qui s'y référeront par la suite devraient être couronnés de succès, assurait-on lors du congrès de la FNCDG.

UN OUTIL DE RECRUTEMENT

D'après le directeur du centre communal d'action sociale des Ponts-de-Cé (270 agents, 12500 hab., Maine-et-Loire), Dominique Gaudichet, «c'est aussi un outil de management très complet». Lequel peut également être utilisé pour les recrutements. Que le candidat ne se reconnaissant pas dans les valeurs que porte la collectivité passe son chemin! Reste la question de la place de l'élu dans le processus d'élaboration du socle commun: à quel moment peut-il intervenir ou valider les propositions faites par les agents? Pas de règle en la matière, même si, pour beaucoup, il est préférable que cela soit le plus tard possible... ● Claire Boulland

Le rôle à jouer des centres de gestion

Une enquête menée par l'Assemblée des communautés de France en août 2016, et présentée au congrès de la Fédération nationale des centres de gestion en juin, fait état des dynamiques en matière de projet d'administration et de projets de services. L'étude révèle qu'environ 50 % des établissements publics de coopération intercommunale préparaient en 2016 la refonte des projets de services. 31 % entraient dans le vif du sujet et 17 % jugeaient

la démarche avancée. Parmi les objectifs évoqués figurait celui de «donner de la lisibilité et du sens à l'action pour chacun des acteurs». Depuis la loi «déontologie» de 2016, les centres de gestion sont habilités à prodiguer des conseils en organisation: intervenir partiellement (sur un ou deux services) ou globalement sur l'organisation de la collectivité. Il s'agit d'audits classiques ou spécifiques, pouvant être suivis d'un accompagnement à la mise en œuvre.