

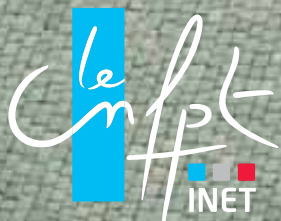
ets
LE RÉCIT
2015

An aerial photograph of a large, open public square paved with cobblestones. Numerous people are scattered across the square, some walking, some standing in small groups. In the upper left quadrant, there is a modern, multi-level glass structure, possibly a public art installation or a transit shelter. The scene is brightly lit, casting long, dark shadows of the people and the structure onto the ground.

LE SENS ET LES
VALEURS AU CŒUR
DES ÉVOLUTIONS :
TRANSITIONS
ET ACTION
PUBLIQUE LOCALE

À LYON
2 & 3 DÉC. 2015

UN ÉVÉNEMENT



ELLES & ILS Y ÉTAIENT...

**PATRICK-YVES DECHERY, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
À LA VILLE DE VILLIERS LE BEL**

« Toujours instructifs, les ETS sont un carrefour d'échanges des pratiques et d'idées novatrices. »

FRANÇOIS COLOMES, DIRECTEUR DU SDIS DE DORDOGNE

« Un grand moment d'échanges, de prise de hauteur et de réflexion collective sur les grands enjeux qui conditionnent l'évolution des collectivités territoriales (...)
mais aussi des temps forts de production et de détente qui permettent de consolider le réseau relationnel des cadres dirigeants de l'administration territoriale. »

**BÉATRICE SEGRESTAN, CHEF DE SERVICE PÔLE
ATTRACTIVITÉ ET EMPLOI AU CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DES HAUTS-DE-SEINE**

« Un temps de ressourcement, de respiration loin du quotidien mais avec des échanges bien ancrés dans la réalité du quotidien ».

**LAURENCE MALHERBE, DIRECTRICE DES AFFAIRES
GÉNÉRALES, JURIDIQUES ET CONTENTIEUX
À LA VILLE D'ANTIBES**

« Le rendez-vous incontournable des cadres territoriaux, notre bien commun. C'est aussi un lieu d'expérimentation de nouvelles pratiques pédagogiques, d'apprentissages du monde agile, de partage et de rencontres improbables ».

**ET VOUS ? SEREZ-VOUS À STRASBOURG
LES 7 & 8 DÉCEMBRE 2016 ?**

LE MERCREDI C'ÉTAIT...

... & LE JEUDI

CONFÉRENCE D'OUVERTURE P8

SENS, VALEURS & TRANSITIONS

K'PRATIK P12

CITÉ DU DESIGN DE SAINT-ÉTIENNE

NOUVEAUX TERRITOIRES : QUELLE HISTOIRE ON (SE) RACONTE ?

K'PRATIK THÉÂTRE P16

TROUPE NAJE

MÉTAMORPHOSES EN SCÈNE

ATELIER P56

ANDASS & CNFPT

LOST IN TRANSITION

ATELIER P60

GRUPE CAISSE DES DÉPÔTS ET ADGCF

PROJETS STRATÉGIQUES : CONCERTER, COMPOSER, FINANCER

ATELIER P64

AITF

TRANSVERSALITÉ : QUAND L'HORIZONTAL RENVERSE LE VERTICAL

ATELIER P20

CNFPT

RÉSILIENCE SOCIÉTALE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

ATELIER P24

MNT ET AATF

TRANSITIONS : REGARDS D'AGENTS

EN MODE LABO P28

CNFPT

SOYONS LE CHANGEMENT !

FORUM DES SYNDICATS P68

ÉVOLUTIONS, TRANSITIONS : AVEC, SANS, OU CONTRE LES AGENTS ?

ATELIER P72

ADT-INET

COMMUNIQUER ET DÉCIDER DANS L'INCERTITUDE

ATELIER P76

GRUPE LA POSTE

JAMAIS MIEUX SERVI QUE PAR SOI-MÊME ?

K'PRATIK P32

DÉMOCRATIE OUVERTE

TERRITOIRE HAUTEMENT CITOYEN : MODE D'EMPLOI

K'PRATIK P36

PWC

SOURIEZ, VOUS ÊTES (BIENTÔT) DG !

ATELIER P40

FUTURIBLES

NOUVEAUX TERRITOIRES : QUELLE HISTOIRE ON (SE) RACONTE ?

ATELIER P80

FNADAC

NOUVELLES RESSOURCES OU NOUVELLES ÉCONOMIES ?

LES TERRITOIRES À LA LUMIÈRE DE LA RECHERCHE P84

PRIX DE THÈSES & DE MASTERS DU CNFPT ET PRIX DU GRALE

PAROLES DE DG P88

ACTEURS DES TRANSITIONS

ATELIER P44

ENTENTE DES TERRITORIAUX

RÉFORME : L'INCARNER OUI, Y CONTRIBUER AUSSI !

ATELIER P48

EDENRED

DATA OR NOT DATA ?

LIVRE DES TERRITORIAUX P52

L'ADMINISTRATION LIBÉRÉE

EN MODE LABO P92

CNFPT

SOYONS LE CHANGEMENT !

CLAP DE FIN P96

AVEC VINVIN ET MADINA RIVAL

SENS, VALEURS & TRANSITIONS



Armel Le Coz, fondateur du collectif Démocratie ouverte et de « Territoires hautement citoyens »

De l'air ! Dans nos sociétés soumises à des bouleversements constants, les acteurs publics ne sont pas épargnés et doivent sans cesse redéfinir leur place, leurs pratiques et le sens de leur action. Prenons un peu de hauteur sur cette question du sens, et sur les moyens de devenir un peu plus acteurs des transitions, subies ou non, que nous vivons. Trois acteurs d'horizons éloignés nous livrent leurs réflexions : un philosophe, un spécialiste du management et un acteur associatif partisan d'une démocratie plus ouverte.

tous les individus de leur territoire (sens quantitatif), en tirant le meilleur parti de leurs potentialités créatrices (sens qualitatif). Ne laisser personne sur le bord du chemin, donner à tous le moyen de s'épanouir dans son métier au sens de projet de vie, revisiter les indicateurs de richesse, etc. : cette transition vers la société du bien-vivre est possible. Pour Patrick Viveret, elle est même « *la seule façon d'éviter les risques d'effondrement que l'insoutenabilité écologique, sociale et financière du modèle actuel est en train de créer* ».

POUR UNE STRATÉGIE ÉROTIQUE MONDIALE

« *Eros* », ou « *valor* » en latin, signifient tous deux « force de vie ». C'est en ce sens que Patrick Viveret, philosophe de son état, appelle à revisiter le concept de « valeur », pour voir enfin émerger des sociétés où il fait bon vivre. Pour lui, c'est la seule perspective, face aux mutations mortifères que nous vivons et qu'il appelle les « insoutenabilités » écologiques, sociales et financières du modèle dominant actuel. Ce modèle qui réduit le mot « valeur » à sa signification monétaire n'est plus souhaitable ni pour les citoyens ni pour les acteurs publics. Ces derniers se contentent désormais « *d'accompagner une guerre économique mondiale en essayant de limiter la casse qu'elle induit* ». Il nous faudrait donc aller vers une conception plus riche, celle de la pleine création de valeur, qui fait écho au concept de pleine humanité, issu des Dialogues en humanité, événement qui a eu lieu à Lyon début juillet. Selon ce concept, les institutions doivent se mettre en position de pourvoir aux besoins de

3 INSOUTENABILITÉS ACTUELLES

Selon Patrick Viveret, des seuils d'insoutenabilité ont été atteints dans trois domaines :

- **écologique** : cette insoutenabilité est désormais nettement avérée
- **social** : alors que la fortune personnelle de 67 personnes est égale aux revenus de tous les autres êtres humains, Patrick Viveret se demande : « *comment imaginer un vivre-ensemble pacifié si ce creusement des inégalités sociales n'est pas radicalement inversé ?* »
- **financier** : l'économie n'est plus structurée par l'investissement, mais par des logiques spéculatives.

DU PRIVÉ AU PUBLIC : CE QUI FAIT SENS... ET LE RESTE

Sur un autre registre, Madina Rival, maître de conférences en management, s'interroge sur la déclinaison d'outils privés de gestion et de management dans les institutions publiques. Cette « implémentation public-privé », à la mode dès les années 1960, ne saurait se passer d'une réflexion sur son sens, et sur la prise en compte de la notion de service public. La chercheuse hésite, « *Peut-on évaluer un hôpital comme une entreprise ?* », mais reconnaît néanmoins que certains outils privés peuvent être utiles, une fois appropriés par le domaine public. C'est le cas du mode projet, bien connu du domaine managérial, qui permet de mettre à disposition, pour un temps et un objectif donnés, une équipe de salariés issus de tous les domaines de l'organisation. L'intérêt de ce fonctionnement est de donner une réponse innovante à une problématique donnée, en faisant se rencontrer des spécialistes de chaque secteur. Madina Rival s'interroge également sur l'intervention directe de parties prenantes privées dans des sujets relevant du domaine public. Là

encore, il n'y a pas de réponse unique. Alors que le lobbying crée selon elle une « *asymétrie d'informations néfaste entre élus, électeurs et lobbyistes* », certaines entreprises peuvent être moteurs d'actions publiques. À condition de définir les barrières éthiques de ce partenariat, les acteurs publics peuvent s'appuyer sur des acteurs privés. Ces derniers possèdent en effet la légitimité de leur expertise – si ce n'est la légitimité démocratique – et peuvent influencer favorablement sur la prise de décision publique. Patrick Viveret valide : « *Des entreprises qui participent à la production de biens et de services utiles ont toute leur place* ».

L'ÉTAT... C'EST NOUS !

Alors que les citoyens ont trop souvent pris l'habitude de déléguer leur pouvoir aux élus et à l'administration, Armel Le Coz, designer de formation et co-fondateur de l'association Démocratie ouverte, plaide pour une transition démocratique vers des territoires hautement citoyens. Selon lui, il faut que les citoyens s'engagent davantage dans la prise de décision publique, et plus généralement agissent eux aussi en faveur de l'intérêt

général. Si cette prise de conscience viendra de la population elle-même, c'est aux collectivités – locales notamment – de remettre les individus dans cette posture d'acteurs de l'intérêt général. Comment ? « *En favorisant le bénévolat, l'engagement politique, les choix de consommation bénéfiques à l'environnement et au développement économique, les logiques coopératives, le financement participatif, etc.* », énumère Armel Le Coz en exemple. En mettant le citoyen davantage en responsabilité, et les collectivités dans une logique d'animation de cette communauté de citoyens engagés, la qualité du service public aurait elle aussi beaucoup à gagner.

RENDRE VOTRE TERRITOIRE HAUTEMENT CITOYEN

« *Territoires hautement citoyens* » est une initiative lancée par Démocratie ouverte. Elle constitue tout d'abord un réseau d'élus et d'agents qui partent régulièrement à la visite de territoires exemplaires ou inspirants du point de vue de la démocratie locale. Elle est également une méthode (en construction) permettant l'amélioration continue de la démocratie sur un territoire.

À voir : www.territoires-hautement-citoyens.fr



NOUVEAUX TERRITOIRES : QUELLE HISTOIRE ON (SE) RACONTE ?



Les participants du K'pratik ont eu la chance de se prêter à un jeu imaginé par la cité du Design de Saint-Étienne. Un jeu, oui, mais avec un objectif précis : montrer que les techniques du design permettent de produire des résultats tangibles dans un temps limité, et sont d'autant plus efficaces dans un environnement contraignant.

TOUCHE PAS À MON TERRITOIRE !

C'est la panique à Métropolis, un territoire indéfini situé quelque part en France. Un article au vitriol vient de paraître, relevant minutieusement et sans nuance les défaillances de ce territoire. Le journaliste y parle d'une escapade se transformant en « *very bad trip* », d'un parc naturel dont personne ne sait quoi faire, d'un massif montagneux inaccessible quatre mois dans l'année, de la morosité ambiante chez les commerçants du coin, avec un Mc Donald's où on trouve bien souvent plus d'employés que de clients, de la déprogrammation d'un festival de jazz local, d'un cabinet dentaire municipal qui finalement n'ouvrira pas, et des installations sportives de la zone, qui bien que rénovées à l'occasion de l'Euro 2016, sont déjà marquées par le temps. En bref, il ne semble plus y avoir de pilote à bord de Métropolis, et ce depuis fort longtemps. Échaudé par cette mauvaise presse, le cabinet du président attend d'ici une heure les bases d'un positionnement fort pour la contre-attaque de Métropolis, incarnée par des éléments de langage (un communiqué de presse) et visuels (un nouveau blason agrémenté d'une devise).

FAIRE ACTE DE DESIGN

L'exercice proposé est un « démonstrateur » visant à promouvoir les techniques du design thinking, un processus en cinq étapes, rappelées par Alexandre, l'un des animateurs du K'pratik :

- 1. Empathie** (apprendre de celui ou de ceux pour qui vous menez le projet) : ici, la prise de connaissance des éléments caractéristiques de Métropolis, à travers l'article notamment.
- 2. Redéfinition du cadre** : la recherche personnelle des participants sur un sujet précis et avec des contraintes données.
- 3. Idéation** : le brainstorming et échanges entre les participants pour définir ensemble les valeurs et points forts de Métropolis.
- 4. Prototypage** (bâtir le plus rapidement possible une représentation physique de ses idées selon la logique « faire, c'est penser et penser, c'est faire ») : la réalisation du communiqué de presse, du blason et de la devise de Métropolis.
- 5. Tests** (confrontation de son idée aux regards extérieurs) : le temps d'échanges final.

DÉTOURS DE TABLES

Voilà la mise en situation proposée aux participants de ce K'pratik « Nouveaux territoires : quelles histoires on se raconte ? ». Répartis en petites tables, ils reçoivent chacun une spécialité (histoire, culture, social, etc.), une liste de mots clés, et disposent bien évidemment de l'article incendiaire source de leurs tracas. À partir de ces éléments, ils définissent d'abord individuellement les grands axes qui font selon eux la force du territoire (tirés des éléments descriptifs reçus ou de leur propre imagination). « L'idée n'est pas de répondre frontalement à la critique, mais de le faire de façon constructive », insiste l'un des animateurs. Après cette réflexion individuelle, suit un temps de partage collectif où les idées des uns et des autres se rencontrent, en s'entrechoquant parfois mais en s'enrichissant toujours. Le tout est de réussir à identifier 15 ressources-valeurs fondatrices et concrètes de Métropolis : « la compétition handisport la plus courue de France », « la

plus grande et la plus ancienne collection de skis alpins du monde », « des universités et écoles d'ingénieurs performantes », « une monnaie, Ecopolis, pour rétribuer les habitants solidaires » ou encore un improbable « projet d'aéroport avec liaisons journalières vers Shangai ». Délirantes ou non, ces ressources-valeurs doivent être définies en un temps record, car le temps presse et il est déjà l'heure de passer à la phase finale de l'exercice, en construisant la base d'une nouvelle communication pour le territoire : communiqué de presse, blason et devise.

Pourquoi poser ces fortes contraintes de temps et d'éléments à produire ? « Plus la zone de créativité est contrainte, plus on trouve de solutions », répond l'un des animateurs. Voilà peut-être l'un des enseignements les plus marquants de cet atelier de *design thinking*, qui invitera les participants à tenter l'expérience sur leur territoire, réel cette fois-ci, et à faire des contraintes du quotidien les alliés de leur créativité.

MÉTROPOLIS, UN BLASON À REDORER

On ne tentera pas ici la description des blasons conçus par les différents groupes pour leur Métropolis, bien que certains témoignent d'un réel talent artistique des participants.

Leur créativité a également trouvé un terrain d'expression favorable dans l'exercice de création d'une devise pour Métropolis, dont voici quelques exemples qui laissent rêveur :

- « Métropolis, un trip qui vient des tripes »
- « Métropolis, une sacrée nature ! »
- « Des racines au ciel, pour aller plus loin ensemble »
- « Métropolis, le voyage du cœur ».



MÉTAMORPHOSES EN SCÈNE



La troupe NAJE invite les participants à théâtraliser leurs métamorphoses

Placés entre l'ensemble des agents et les élus, les managers territoriaux doivent déployer des projets avec des moyens et des délais limités, des équipes qu'ils n'ont pas recrutées, en respectant la réglementation et tentant de préserver le sens des missions menées. Loin des beaux discours et des conseils prêt-à-appliquer, la compagnie de théâtre NAJE a invité les participants à jouer leurs propres rôles. En scène !

Que dire à un élu estimant que le terme « impossible » n'est pas français quand on est agent de la fonction publique, soumis au devoir d'obéissance ainsi qu'à cette retenue qu'implique le devoir de neutralité ? Les deux ateliers de théâtre-forum organisés par la compagnie NAJE ont mis en exergue la large palette d'options offertes au manager territorial et ce en dépit du contexte parfois guère enthousiasmant dans lequel il travaille. Devant des scènes de vies inspirées de situations réelles, les participants ont proposé des stratégies très pros ou futées... Une liste à corriger et compléter.

ACTE I. : METTRE L'ÉLU FACE À SES PROPRES ENJEUX

La scène : un élu désire que les conseils citoyens soient mis en place dans les quartiers de la ville dans les trois mois.

Les suggestions :

- s'assurer que le projet est porté par l'ensemble de la municipalité et la direction
- rappeler l'environnement global : les difficultés politiques dans tel ou tel quartier, les contraintes budgétaires, etc.
- négocier des délais en mentionnant les

LE THÉÂTRE DE L'OPPRIMÉ, POUR SE LIBÉRER !

Inventée dans les années 1960 au Brésil, la méthode du théâtre de l'opprimé donne aux citoyens un moyen d'analyser une situation sociale, en vue d'élaborer, en groupe, des solutions de transformation et de libération.

Figurant parmi les méthodes du théâtre de l'opprimé, le « théâtre-forum » invite les spectateurs-participants à modifier ou continuer une scène jouée par des comédiens et inspirée de cas réels. C'est à cet exercice que se sont adonnés, avec talent, les participants de l'atelier « Métamorphoses en scène ».

autres échéances de la collectivité (électorales par exemple)

- mettre l'élu face à ses responsabilités, en faisant en sorte qu'il ne se contente pas de relayer des obligations réglementaires ou des promesses de programme, mais qu'il précise le sens et le cadre du projet
- l'impliquer dans le projet en cours, en l'invitant au comité de pilotage, aux actions de communication, etc.

ACTE II. : S'APPUYER SUR SON ÉQUIPE

La scène : fatigués des projets de démocratie participative qui s'empilent sans réel succès, les agents rechignent devant l'injonction de leur chef de service à sensibiliser les habitants en vue de l'instauration des conseils citoyens.

Les suggestions :

- impliquer l'équipe le plus tôt possible dans les projets, par une réflexion participative
- donner du sens au projet : ne pas se contenter de fixer l'objectif final, les délais et le cadre réglementaire mais démontrer l'intérêt du projet pour les habitants, le territoire, et le service
- procéder par étapes pour rassurer et porter soi-même la pression de la commande politique
- souligner les compétences et les talents des agents utiles à la conduite du projet
- s'appuyer sur les expériences réussies du service
- proposer des formations...

ACTE III. : REMPLACER LE « JE » PAR LE « NOUS »

La scène : Un agent est imposé au chef du service informatique pour mettre en œuvre le projet de dématérialisation de l'administration. Celui-ci s'avère incompétent, si bien que le chef de service ne peut tenir les délais impartis. Ce que lui reproche, en réunion, son DGS, devant ses homologues...

Les suggestions :

- informer au plus tôt sa hiérarchie des difficultés rencontrées
- remplacer le « *j'ai un problème* », par « *nous avons un problème* » : le projet est un projet de la collectivité, avant d'être un projet de service
- reconnaître sa propre responsabilité dans le retard ou les difficultés
- proposer de trouver des solutions collectives et faire jouer les solidarités, en démontrant les ressources que les autres services pourraient apporter au projet
- revenir sans cesse à l'intérêt du projet pour la collectivité et le service public, plutôt que d'insister sur les seuls problèmes humains, organisationnels ou budgétaires
- ce qui est fait est fait : ne pas s'appesantir sur les erreurs passées mais en tirer des leçons pour l'avenir.

« NOUS N'ABANDONNERONS JAMAIS L'ESPOIR »...

« Nous n'abandonnerons jamais l'espoir » (ou NAJE) un beau nom pour une compagnie théâtrale qui se balade dans les organisations telles que France Telecom, des collectivités ou la Caisse d'allocation familiale (Caf) afin de traquer les situations d'oppression, et favoriser la transformation sociale et politique. Par le théâtre de l'opprimé, le théâtre-forum, cette troupe professionnelle permet aux participants d'élaborer leurs propres grilles d'analyses et leurs solutions, voire à prendre des décisions.

Pour en savoir plus :

www.compagnie-naje.fr



RÉSILIENCE SOCIÉTALE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE



Béatrice Gisclard, doctorante en géographie, consultante, Université Avignon Pays de Vaucluse

D'

Maissa, 16 ans, lycéenne, voit un avenir dans lequel on pourrait végétaliser les villes, transmettre plus aisément les connaissances pour guérir les maladies, manger sainement et respirer sans se poser de questions. Abdou, lui, éducateur en Seine-Saint-Denis, verrait bien se créer le métier de « cultivateur urbain », pour une consommation locale, une économie circulaire, et un avenir porteur de mieux-être. Quant à Hérémoana, entrepreneur social, il imagine l'écologie comme une école de la vie, dans des parcours de formation audacieux, et considère que le changement commence par l'éducation.

Filmés tous trois dans une série de vidéos réalisées pour l'association 4D¹, ils sont des citoyens qui agissent dans un monde qui change. Leur posture, leur discours, les placent dans ce que Lydia Laigle appelle un processus d'apprentissage « du bas vers le haut », susceptible de « *mettre en mouvement les collectivités autour de leur implication dans une résilience allant dans le sens d'une transition*

écologique »². En la citant, Ari Brodach, directeur du développement durable au CNFPT et animateur de l'atelier, invite la salle à s'interroger sur le rôle de l'action publique dans ce contexte, comprise non plus comme uniquement créatrice de normes, mais comme incitatrice de ces « capacités d'agir », dans un monde incertain. De l'*empowerment*, donc, oui mais comment ?

VOUS AVEZ DIT RÉSILIENCE ?

À la tribune, pour lui répondre, Béatrice Gisclard s'appuie sur sa thèse qui porte sur l'innovation sociale comme levier de réduction de la vulnérabilité face aux inondations. Son terrain : les communes rurales du sud de la France. Béatrice Gisclard alerte d'abord sur la dimension subjective, équivoque et polysémique des termes de résilience et de vulnérabilité. Et elle insiste sur un point clé : l'action publique ne peut pas imposer la résilience aux citoyens. En revanche, s'il existe un terreau favorable à ces « capacités d'agir », en amont, pendant et après une catastrophe, l'action publique locale peut inciter les citoyens à accompagner leur commune depuis la prévention jusqu'à la gestion de la crise, via par exemple des processus d'innovation sociale, et d'intelligence collective. Les réseaux sociaux numériques sont ainsi l'une des opportunités sur lesquelles s'appuyer pour faire émerger cette incitation à agir.

¹ En partenariat avec l'agence parisienne du climat, les Petits débrouillards, la ligue de l'enseignement et le comité français pour la solidarité internationale..

² Lydia LAIGLE, « *Pour une transition écologique à portée sociétale* », revue Mouvements, éditions la découverte, septembre 2013.

UN NUMÉRIQUE CAPACITANT

Très présente au cours de l'atelier, cette question des transitions numériques et de leur rôle est développée par Jacques François Marchandise, directeur scientifique de la Fondation internet nouvelle génération (FING). Dans un chantier de prospective sur les transitions, la FING estime que nous vivons un « changement de paradigme » dans plusieurs domaines du quotidien (mobilité, consommation, etc.). Sans être une bascule en lui-même, le numérique offre des outils, des leviers, dans nos systèmes en transition : la disruption, c'est-à-dire l'émergence d'une transformation par le bas, le « smart », soit l'intelligence des systèmes, « l'open », qui recouvre des notions de transparence et surtout un levier « capacitant » : « *ce qui est intéressant dans le numérique, c'est qu'il met un pouvoir transformateur aux mains du plus grand nombre* », explique-t-il.

Et pourquoi ne pas mettre cette force au service de la transition écologique ? Transition écologique et transition numérique sont d'ailleurs complémentaires : la première connaît le but à atteindre tandis que la seconde connaît le chemin pour y parvenir. Dans cette optique, la FING travaille notamment sur la question de l'agir local, avec pour objectif d'enrichir systématiquement la dimension numérique des stratégies écologiques des territoires. Par exemple, en publiant en open data des données environnementales. Le tout, en impliquant toujours les citoyens. Jacques François Marchandise prône ainsi la co-construction des politiques publiques dans des partenariats public-collectif. « *Aussi numérique que soit la société, l'investissement d'avenir, c'est l'humain* », conclut-il.

LE COUP DE POUCE DE L'ÉTAT

Le message est entendu par Laure de la Bretèche, secrétaire générale pour la modernisation de l'action publique. L'État a bien conscience de la nécessité de faire émerger des solutions par le bas. La transition, pour l'État, revient à un changement de posture. Renforcer les capacités d'agir, c'est jouer un rôle d'accélérateur des innovations et de passeur de solutions. Participation et transparence deviennent des mots clés, qui se concrétisent dans le recours à des outils nouveaux : le prototypage en circuit court, ou encore le nudge, un petit coup de coude en anglais, qu'on pourrait traduire par des incitations douces au changement de comportements, l'open data...

C'est ainsi qu'en rejoignant le Partenariat pour le gouvernement ouvert en avril 2014, la France s'est engagée dans l'ouverture des données, pour plus de transparence, plus de collaboration, plus de confiance aussi des citoyens, et plus de sens pour l'action publique. Laure de la Bretèche s'exprime en faveur d'un open data mis au service de l'efficacité climatique. Car quoi de mieux, en effet, qu'un accès libre et gratuit aux informations sur le changement climatique pour rendre chaque citoyen « expert », dynamiser le débat public et faire émerger des idées, « d'en bas » ?

RÉSILIENCE ET VULNÉRABILITÉ, QUELLES DÉFINITIONS ?

Résilience, vulnérabilité sont des concepts plus polysémiques qu'on ne le pense.

La **Résilience** peut se définir comme le fait pour une personne ou une collectivité de retrouver un état satisfaisant après avoir subi un choc. Mais la définition de cet état satisfaisant peut varier considérablement d'un individu ou d'une collectivité à une autre. Ce qui fait résilience, au niveau spatial et temporel, n'est pas clairement défini.

Le concept de **vulnérabilité** est relatif. Par exemple, lorsque le Vanuatu a été ravagé par un cyclone en février 2015, les habitats traditionnels, qui pouvaient paraître les plus vulnérables, ont fait moins de victimes que les bâtiments en béton qui se sont effondrés. D'ailleurs, cet archipel, très conscient des conséquences du changement climatique, ne serait-il pas susceptible d'être plus résilient que nous-mêmes face aux transitions à venir ?



TRANSITIONS : REGARDS D'AGENTS



Jérôme Grolleau, sociologue

Fusion des régions, suppression des départements, réforme par-ci, réforme par-là : et les agents de terrain, que disent-ils des multiples transitions qui s'imposent à eux ? À l'initiative de l'Observatoire social territorial (OST) de la Mutuelle nationale territoriale (MNT), une étude est allée leur poser directement la question, mise en débat avec l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF).

UN PAS DE CÔTÉ

Les illusions d'optique ont l'art de démontrer comment un simple changement de perspective peut tout changer dans nos perceptions d'une situation. Cette danseuse en noir et blanc, par exemple, tourne-t-elle vraiment en sens horaire ? Et si on posait directement la question à la danseuse ?

C'est ce pas de côté que le sociologue Jérôme Grolleau a réalisé pour l'OST de la MNT. Lui, ce sont les agents de terrain qu'il a interrogés sur la réforme territoriale en cours, pour comprendre comment les fusions, la métropolisation, la baisse des dotations, etc. transforment directement leur travail et leur vision de l'avenir. La réforme leur inspire des craintes, mais aussi des attentes qu'un bon manager doit avoir à l'esprit pour mener à bien le virage de la loi NOTRe, entre autres.

PAS D'INDIFFÉRENTS

Premier constat, la réforme n'a de sens pour personne, mais elle ne laisse per-

VOUS AVEZ DIT DU SENS ?

« Les textes qui nous sont soumis ne font pas sens : ils vont en sens inverse, à sens unique, quand ils n'emmènent pas vers des sens interdits ou ont plusieurs sens, mais manquent de bon sens et de sens commun ».

Jean-René MOREAU,
président de l'OST (MNT)

sonne indifférent. Complexe, diffuse, illisible, oui, mais bien là. La réforme touche tout le monde, d'autant plus qu'elle s'inscrit, pour les agents, dans la continuité des transformations vécues par d'autres (La Poste ou la fonction publique hospitalière). Avec la loi NOTRe, ça y est : leur tour est venu de passer sur le grill. « La réforme n'est pas uniquement un contenu, c'est un acte signifiant, et cette réforme, en tant qu'acte, vaut pour tous », explique Jérôme Grolleau.

Et comme elle ne laisse personne indifférent, la réforme polarise des attitudes marquées. Telle une pile électrique, le corps social de la fonction publique territoriale vit sous tension, entre un pôle positif et un pôle négatif : l'ensemble des agents considère la réforme comme un point de départ mais si pour les uns l'horizon s'ouvre vers un possible renouveau, pour les autres, c'est l'amorce d'une spirale négative. Les premiers se

positionnent dans l'autocritique, reconnaissent les défauts et les problèmes. Oui, il y a trop d'absentéisme, trop de lourdeurs, des poches de sous-travail... Pour eux, la réforme est une secousse positive, capable d'amener des changements forts et significatifs dans le fonctionnement des organisations. Pour les seconds, la réforme est la goutte d'eau qui fait déborder le vase d'un ensemble d'éléments négatifs déjà présents mais jusqu'alors contenus, comme le gel des salaires. Elle vient produire une inflexion qui risque d'entraîner des problèmes en cascade, autour de trois menaces principales : effritement du socle social, perte des conditions qui permettaient d'investir son travail et fortes incertitudes sur son devenir.

Il n'existe pas de portrait type de l'agent optimiste ou de l'agent pessimiste, cette polarisation traverse toutes les collectivi-

tés, quelle que soit leur taille et les attitudes individuelles peuvent rapidement basculer d'un pôle à l'autre.

PAS DE RÉPIT POUR LE MANAGER

Dans ces circonstances, Jérôme Grolleau estime que le management joue un rôle essentiel quant à la façon dont la réforme peut être finalement vécue. Aux managers la tâche d'activer l'envie et d'aimer les agents vers le pôle positif. Mais leur situation aussi est en tension. S'ils sont dans un rapport actif avec la réforme, devenue objet de travail, ils sont aussi ceux qui ont le plus de difficultés à se positionner entre la voie du renouveau et la spirale négative. Exposés aux réactions fortes du corps social, heurtés parfois dans leur conviction personnelle

et bousculés dans leur perspective de carrière (la loi NOTRe a plutôt tendance à les restreindre qu'à en ouvrir), les managers sont les plus sceptiques quant à la capacité du système à évoluer. Fabien Tastet, président de l'AATF, s'inquiète de la situation des cadres intermédiaires, les plus soumis aux injonctions contradictoires, alors qu'ils sont la courroie de transmission de la collectivité : « *il faut travailler sur cet encadrement et lui donner une liberté d'action. À force de normaliser le travail, plus personne ne peut y amener de sa personnalité* ».

Alors que fait-on ? Peut-être, simplement, un autre pas de côté : pour Jérôme Grolleau, la situation réclame une transformation en profondeur du système managérial, d'ancrer de nouvelles pratiques dans le quotidien des organisations : gestion collaborative, transparence, communication, création des conditions dans lesquelles les agents pourront réellement être acteur de leur travail. Fabien Tastet y ajoute la nécessité d'innover, et de leur apprendre à oser et à prendre des risques... L'effet de rupture n'a pas d'autre choix que d'être conséquent.

BIG BANG OR NOT BIG BANG, ALORS ?

Finalement, la loi NOTRe est-elle ou non un big bang territorial ? Non, pour le chercheur David Guéranger qui rappelle que l'expression « big bang » est d'abord une arme de communication publique, peu adaptée pour décrire l'évolution de notre paysage institutionnel. Pourquoi ? Parce que, comme l'ont montré ses travaux et ceux de Fabien Desage, les périodes de réformes sont propices aux crispations et aux mécanismes de replis. Entre les réformes en revanche, apparaissent et se développent des stratégies d'émancipation. Conclusion : le monde institutionnel change en permanence, de façon incrémentale et silencieuse, tandis que les acteurs se mobilisent défensivement en période de grande réforme. Plus on parlera de « big bang », plus ces mécanismes conservateurs auront de chance de se produire.



SOYONS LE CHANGEMENT !



Les participants du En mode labo

Ne soyez pas timide, poussez donc la porte du mode labo des ETS, venez nous raconter votre histoire, vos transformations vécues et écouter les récits des autres. Non, non, ne craignez rien ! Certes, ça peut faire un peu peur comme ça, la première fois, cette salle de conférence qui n'a pas de podium, et dont les chaises sont disposées en petit cercle de quatre ou cinq, mais vous êtes la bonne personne, au bon endroit. Et ne vous inquiétez pas, ça va bien se passer. On vous explique ?

Debout sur une chaise en guise d'estrade, l'enthousiaste Denis Cristol, directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation au CNFPT accueille la centaine de participants à l'atelier « Soyons le changement » avec quelques explications sur le déroulé de la session. Il faut dire que même après les expériences de

2013 et 2014, le mode labo a toujours un peu de quoi dérouter. Cette année, le processus d'intelligence collective qu'il déploie se place sous le signe du récit et quatre scénarios, au choix, sont proposés aux participants :

1. « **Décollage, histoires inspirantes** » pour réfléchir sur le changement que l'on souhaite pour soi et son organisation.
2. « **Montée en puissance, co-développement** », pour analyser avec ses pairs la montée en puissance de la transformation.
3. « **Turbulences, je me transforme** », histoire de passer par un peu d'introspection.
4. « **Atterrissage, comment rebondir ?** » pour partager son vécu des transformations professionnelles.

ZOOM SUR LE RÉCIT PERSONNEL : LE SCÉNARIO « JE ME TRANSFORME »

Avec pour idée de départ que la transformation de l'organisation passe par la transformation de soi, le scénario « Je me transforme » s'appuie sur les récits de vie. Les participants réfléchissent d'abord à leur arbre généalogique professionnel et aux personnes qui les ont inspirés professionnellement, avant de les classer chronologiquement.

Puis, ils repèrent les étapes fondatrices de leur carrière sur une flèche du temps. Un partage en sous-groupe se déroule ensuite, au cours duquel chacun questionne les récits de vie des autres. Un temps de méditation est alors consacré aux questions « *qu'est-ce qui m'anime ?* » et « *qu'est-ce que j'en fais pour transformer ce qui m'entoure ?* ». Les rêves de chacun sont enfin partagés en groupe, avant un dernier temps de réflexion individuelle : écrire le prochain pas à faire pour aller vers ce rêve.

CHACUN SA PLACE

Premier défi d'intelligence collective à relever : que chacun trouve sa place. Rien de tel qu'un peu de déambulation dans l'espace pour bien entrer dans l'univers de l'atelier et se réveiller un peu en ce début d'après-midi. Les participants, invités à marcher, à se rencontrer, à échanger des regards, brisent un peu la glace, choisissent leur scénario, s'installent, rapprochent un peu leur chaise. Pour les guider, une vingtaine de « facilitateurs » animent chacun des petits sous-groupes, au nombre de trois ou quatre par scénario. Un petit tour de cercle pour faire connaissance, un petit exercice de respiration pour se concentrer, et c'est parti ! À chaque scénario son déroulement précis, dans un timing au cordeau. Les règles de fonctionnement sont affichées sur de grands panneaux à côté de chaque sous-groupe. Elles sont communes à tous et visent surtout à rassurer les participants et à délier les langues : la curiosité, l'ouverture et l'écoute,

savoir donner pour recevoir, la discrétion et la confidentialité, la co-responsabilité. Et une phrase clé : « *le chemin est aussi important que le but* ».

TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE

L'objectif commun est d'utiliser la puissance du récit pour engendrer la réflexion. Et ça fonctionne ! Comme à son habitude, le mode labo cherche à transformer les participants en acteurs, à créer les conditions pour qu'ils s'engagent. « *Il faut que la matière grise des ETS diffuse* », commente Serge Valentin, directeur régional adjoint chargé de la formation au CNFPT dans le Nord – Pas de Calais, « *regardez leur posture, les gens sont concentrés, penchés les uns vers les autres* ». Et d'ajouter, en boutade, « *ici les gens travaillent, ailleurs ils ne font qu'écouter* ».

Ce qui en ressort ? Beaucoup d'idées, des rencontres et un joyeux temps de partage. Des histoires inspirantes certains retiennent qu'un projet ambitieux se concrétise grâce à la volonté d'un dirigeant qui saura « *oser la confiance envers ses collaborateurs* ». Ceux qui ont partagé leur transformation retiennent qu'elle est l'affaire de tous. Des histoires personnelles ressortent par exemple « *que le changement, même subi, a été approprié par chacun pour en faire quelque chose de positif* ». Enfin, les échanges du scénario « atterrissage » ont fait émerger un travail sur les valeurs, et aboutissent notamment à la conclusion que « *on peut changer ce qu'on fait sans changer ce qu'on est* ».

L'ÉQUIPE DU EN MODE LABO, C'EST AUSSI...

Le Conseil départemental de Loire-Atlantique
La Ville d'Arcueil
Le Conseil départemental de l'Aube
La Communauté de communes de Val Vanoise Tarentaise
Le Conseil départemental du Val de Marne
La Ville de Grenoble
SOL France
Le SDIS du Gard
Terres inconnues

QUELQUES PRINCIPES POUR UN BON FONCTIONNEMENT

- Les personnes qui se présentent sont les bonnes.
- Ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver.
- Ça commence quand ça commence
- Quand c'est fini, c'est fini !



TERRITOIRE HAUTEMENT CITOYEN : MODE D'EMPLOI



Amateurs de K'Pratik, c'est à vous de jouer ! Avec Territoires hautement citoyens, le collectif Démocratie ouverte propose de découvrir toute une panoplie de solutions pour transformer les citoyens en acteurs de l'intérêt général sur leur territoire.

Un petit jeu de rôle, ça vous tente ? Concocté par Armel Le Coz et le collectif Démocratie ouverte, le jeu « Territoires hautement citoyens » propose à ses participants d'imaginer comment, sur un territoire de 100 000 habitants, « libérer les énergies citoyennes ». Comprenez : avec vos coéquipiers fraîchement rencontrés à la pause-café, il va falloir vous creuser les méninges pour rédiger une stratégie capable de mobiliser le plus de citoyens possibles autour de la vie de votre ville. Prêts à plancher ? Vous avez... entre 30 et 45 minutes !

LES RÈGLES DU JEU

Tout beau tout neuf, le jeu réclame une introduction assez longue pour bien comprendre son fonctionnement. Sur les différentes tables rondes de la salle, les équipes rouge, jaune, rose ou bleue découvrent une série de documents : un plateau de jeu, sur lequel rédiger les actions de sa stratégie finale, des cartes « dispositifs » qui présentent toute une série de moyens d'actions mobilisables, comme les conseils de quartiers, les événements citoyens, les jurys citoyens, et des schémas d'aide à la décision, pour s'imprégner du sujet. L'un d'eux, par exemple, montre comment le citoyen peut participer sur son territoire : par le bénévolat, par ses achats, en allant voter, etc. Un peu perplexe face à la quantité

LIBÉRATION DES ÉNERGIES CITOYENNE : UN EXEMPLE

Armel Le Coz s'est plié à l'exercice lui aussi. Voici sa proposition.

« Dans ma ville de 100 000 habitants, j'équipe chaque habitant du territoire d'une carte de citoyen, rattachée à une application mobile et un compte en ligne. Sur son compte citoyen, il peut suivre les actions qu'il mène et cumuler des points lorsqu'il agit pour l'intérêt général. Il y retrouve aussi les informations de la collectivité.

Dans une deuxième phase, la collectivité crée et anime une plateforme web sur laquelle sont proposés des chantiers participatifs. Par exemple, le citoyen peut participer au maraîchage et recevoir un panier bio en échange.

En troisième étape, la collectivité construit une agora publique dans chaque quartier, où divers événements se tiendront, dont des Conseils municipaux. Régulièrement, un crieur public y annoncera, dans un haut-parleur, les chantiers auxquels les citoyens sont conviés à contribuer.

Enfin, en quatrième étape, une bourse aux chantiers participatifs est organisée dans les quartiers et un comptoir à roulettes remplit la même mission sur les marchés. »

d'informations ? Pas de panique, ça se passe mieux en jouant !

À VOS IMAGINATIONS

La première phase du jeu laisse un peu de temps aux participants pour se resaisir et mobiliser leur matière grise. En cinq minutes, les voilà qui doivent piocher parmi les dispositifs proposés celui qui leur parle le plus, et imaginer silencieusement quelle action mettre en place dans la ville. Après quelques secondes de flottement, tout le monde se prend

au jeu. Le manager territorial, sérieux et appliqué, prend son crayon, son carnet des ETS, et couche sur papier toute une stratégie, qu'il devra ensuite partager avec son équipe. L'équipe, ensuite, aura à construire une stratégie globale autour des meilleures idées.

Le temps file à toute vitesse : pas facile de revoir toute une stratégie de mobilisation des citoyens en moins d'une heure et en plus, à budget zéro ! « *On travaille un peu à l'arrache* », souffle un participant. Et pourtant, les idées fusent, les équipiers sont à l'écoute de toutes les propositions. Cer-

tains sortent timidement des sentiers battus « *moi je proposerais que le site web de la mairie relaie des informations, mais je le complétera par une agora de rue, qui serait conviviale et populaire* ». D'autres y vont plus franchement : « *moi je commencerais par organiser un grand événement citoyen, une sorte de pique-nique républicain, au cours duquel on annoncerait la création d'une banque du temps pour permettre des échanges de services entre les gens. Ensuite, on animerait cette banque du temps sur les réseaux sociaux* ».

tables, les idées des autres font réagir : « *ça c'est pas mal du tout !* », chuchote-t-on à son voisin. On admire l'équipe verte, qui a pensé, elle, à construire sa stratégie autour du sujet précis du tri des déchets et propose d'y sensibiliser les citoyens autour d'un inventif théâtre de rue baptisé « Les salisseurs ». On salue l'idée des jaunes, qui propose qu'un temps citoyen soit pris sur le temps de travail... « *Le but, nous confie Armel Le Coz, est qu'ils se posent la question de la place du citoyen* ». Objectif atteint : certains participants, en sortant de la salle, pensent tester chez eux quelques-uns des dispositifs présentés par le jeu.

DE BONNES IDÉES

Jusqu'à la dernière minute, on remplit vite sa grille de stratégie, pour pouvoir la partager avec toute la salle. Autour des

CARTON PLEIN POUR... LE COMPTOIR À ROULETTES

Le comptoir à roulettes remporte le prix du dispositif le plus repris par les différentes équipes, et ce sur les deux sessions du K'Pratik. Il consiste à emmener sur une place de marché ou une rue commerçante un comptoir, sur lequel les habitants viennent prendre un verre et donner en passant leur avis sur une action mise en place dans la ville. Le comptoir à roulettes permet ainsi d'aller à la rencontre des habitants.

Les dispositifs existants sont nombreux et n'ont de limite que l'imagination ! En voici une petite sélection :

- les agoras de rue, des lieux publics qui incarnent la démocratie
- le réseau social de quartier
- la banque du temps, qui permet à des citoyens d'échanger des services, par exemple, une heure de bricolage contre un cours de loisirs créatifs !
- les jurys citoyens, qui consiste à tirer au sort des citoyens qui, éclairés par l'avis de différents experts, se prononcent sur une politique publique donnée.



SOURIEZ, VOUS ÊTES (BIENTÔT) DG !

De la vision politique à l'application administrative et aux détails opérationnels, la délicate tâche d'articulation, qui revient en premier lieu aux DG, n'est pas toujours aisée. Inspirée du contrôle de gestion stratégique, la méthode du cabinet d'audit PwC est dans ce domaine un guide efficace, comme le démontre le cas de la Haute-Loire.

Au départ, en Haute-Loire, quand la direction des services du Conseil départemental a présenté la méthode adoptée pour décliner la feuille de route du président, les équipes la considéraient surtout comme un outil de communication. Au final, les bienfaits de l'outil sont apparus, y compris aux yeux des organisations syndicales. Applicable à tous les champs d'actions des collectivités territoriales, la méthode vise à sélectionner et prioriser des projets, puis déterminer des indicateurs pour suivre leur état d'avancement, le tout sans perdre de vue les objectifs fixés par l'Exécutif.

DE LA VISION À LA MISE EN ŒUVRE : GARANTIR LE CONTINUUM STRATÉGIQUE

« Suivant une approche multidimensionnelle, l'ensemble de l'environnement de la collectivité est pris en compte dans cette méthode, des valeurs portées par les élus, en passant par les fonctions supports, les partenaires ou l'ambiance sociale... Le raisonnement global auquel elle oblige permet de garantir une cohérence dans le projet administratif, et ce jusqu'au régime indemnitaire des agents », synthétise Fabien Goffi, associé PwC, responsable du secteur public en région.

RÊVONS UN PEU...

Le K'pratik'

Vous êtes DGS d'une commune de 15 000 habitants, relativement solide financièrement. Votre projet d'administration : moderniser l'action pour des services adaptés aux usagers.

La proposition des participants

- Quels bénéficiaires ? Offrir un accès 24 heures/24 au service public à l'ensemble des usagers.
- Quels partenaires ? L'intercommunalité comme partenaire principal.
- Quel processus ? Mettre en place un guichet unique dématérialisé (téléphone et web) et un numéro unique pour toutes les procédures relatives au cadre de vie.
- Quelles ressources ? Désigner un pilote du projet, et une équipe-projet transversale à l'ensemble des services concernés. Élaborer un plan de formation de conduite de changement, un plan de communication et une démarche d'évaluation du service rendu.

MANAGEMENT PAR OBJECTIF PARTAGÉ

À l'image du rôle du DG, la méthode garantit donc le continuum entre le politique et l'organisation administrative en structurant les projets... « Nous l'avons également choisi car elle permet de donner du sens aux outils classiques de management et de rendre des comptes réguliers », fait valoir Jean-Marie

Martino, DGS du Conseil départemental de Haute-Loire. « Ainsi la présentation du débat d'orientation budgétaire, souvent perçue comme un exercice comptable, est aujourd'hui considérée dans notre collectivité comme l'opportunité de procéder à un bilan annuel sur la feuille de route départementale. »

L'application de la méthode PwC a été en Haute-Loire source d'un travail collaboratif au sein de la direction de l'admini-

nistration, ainsi qu'avec l'ensemble des services, qui ont fait remonter des propositions liées aux engagements de campagne des élus. L'exercice a notamment servi de carte mentale pour déployer un projet aussi stratégique que celui de transformer le Revenu de solidarité active (RSA) en un véritable tremplin pour l'avenir. « Dans ce cas particulier, ce cadre mé-

thodologique a été source d'une véritable dynamique au sein de la collectivité : une vingtaine de maires ont recruté des personnes en insertion et des clubs de bénéficiaires se sont créés, relate Jean-Marie Martino. Globalement, avec cette approche rigoureuse, la collectivité échappe à la critique interne sur l'écart entre les ambitions affichées et les moyens qu'elle se donne. »

VOUS AVEZ DIT « MÉTHODE » ?

Une méthode de gestion stratégique en 5 principes :

- partager la stratégie à toutes les échelles de la collectivité
- adapter l'organisation à la stratégie
- considérer la stratégie comme un processus continu
- faire du leadership un facteur du changement
- traduire la stratégie en objectifs concrets.

Une carte mentale pour déployer ses projets

Les essentiels à prendre en compte :

- la mission de la collectivité : ce pourquoi nous existons
- les valeurs : les piliers qui guident l'action
- la vision : ce que nous voulons être.
 - > Cette vision se traduisant en :
 - domaines d'intervention
 - objectifs à atteindre
 - projets permettant d'atteindre ces objectifs.

Quatre axes d'analyse à suivre :

- qui sont les bénéficiaires et quels sont leurs besoins ?
- quels sont les partenaires avec lesquels travailler ?
- quels processus internes adopter ?
- quelles ressources déployer (ressources humaines, systèmes informatiques, management...)?



NOUVEAUX TERRITOIRES : QUELLE HISTOIRE ON (SE) RACONTE ?



Cyrille Bonvillain, directeur général adjoint en charge des Ressources & Développement, conseil départemental du Loir-et-Cher

À travers les expériences de trois territoires, différents par leur taille et par l'échelon territorial auquel ils se situent, l'atelier s'est intéressé à la façon dont pouvait se construire et se partager un projet de territoire. Qui associer ? Quelle temporalité ? Quels moyens ? En route pour la recherche d'un projet territorial !

La définition de l'identité et du devenir d'un territoire se fait souvent à travers l'élaboration d'un projet de territoire, document qui vise à donner de grands axes stratégiques partagés par l'ensemble des acteurs locaux, et à identifier des actions cohérentes en matière de développement économique, de cohésion sociale, d'urbanisme, etc. Le projet de territoire, quelle que soit la forme qu'il prend, vise à redonner de la cohérence à l'action publique locale.

IDENTITÉ ET GÉOMÉTRIE VARIABLE À METZ

À Metz Métropole, le besoin de (re)définir un projet commun était devenu plus que pressant. En effet, entre 2002 et 2008, ce territoire a connu pas moins de quatre changements de périmètres. Pour construire une vision partagée par la métropole et ses 44 communes (dont un certain nombre de « petites » collectivités), Metz Métropole a décidé en 2012 de se doter d'un projet de territoire. À partir d'une étude sur l'identité du territoire, puis d'une démarche participative (tenue d'un stand à la Foire internationale de Metz pour recueillir les expressions des citoyens, organisation d'un séminaire de créativité pendant deux jours avec les élus, les techniciens et les habitants, etc.), le projet de territoire a finalement été approuvé à l'unanimité en septembre 2013.

Quels ont alors été les enseignements de cet exercice ? « *Plus que le document final, c'est la démarche qui nous a beaucoup appris. Les élus ont apprécié ce temps de réflexion pédagogique et mobilisateur* », explique Marie-Camille Levionnais, chargée de mission développement du territoire à Metz Métropole. Avant d'en pointer les limites : « *dans le contexte budgétaire actuel, ce document ne permet pas de réaliser des choix et devrait être retravaillé pour constituer un véritable outil d'aide à la décision pour les élus* ».

LOIR-ET-CHER 2020

Le Département du Loir-et-Cher s'est lui aussi lancé dans une large opération de prospective associant les acteurs du territoire (habitants, élus, techniciens et entreprises). Intitulée Loir-et-Cher 2020, cette initiative portée par le Département « *visait à partir du terrain pour lancer des initiatives nouvelles* », résume Cyrille Bonvillain, directeur général adjoint du Département en charge des ressources et du développement. Se basant sur une concertation massive qui a permis d'associer près de 10 % de la population à travers des blogs, des cahiers d'acteurs ou encore des conférences, l'opération a permis de donner aux Loir-et-Chériens une vision plus juste de leur territoire et de ses atouts. Elle a aussi permis la réalisation d'un livre blanc, qui a mis en avant 10 chantiers et 100 projets. Parmi eux, l'augmentation du nombre de médecins dans ce territoire rural, ou encore une plus grande mutualisation des services publics. Cyrille Bonvillain insiste sur le côté non-institutionnel de la démarche, dans laquelle le Département n'a joué qu'un rôle d'animation et de coordination : « *Ce sont les acteurs du territoire qui se sont appropriés les 100 pro-*

jets du livre blanc ». Ainsi des labs créés dans le cadre de Loir-et-Cher 2020 sur différentes thématiques stratégiques (aide à domicile, circuits courts, santé, etc.), sont aujourd'hui gérés par des acteurs non-institutionnels, entreprises ou associations.

LE PAYS ROCHOIS ET AU-DELÀ

Se dotant d'un syndicat intercommunal dès 1966, transformé en communauté de communes en 2000, le Pays Rochois s'inscrit dans le temps long de l'intercommunalité. Ses élus souhaitent cependant aller plus loin et devenir un véritable territoire de projet, ce qu'ils

ont commencé à entreprendre dès 2015. 80 heures de réunions plus tard, mobilisant les élus de la communauté de communes, ses techniciens mais aussi les élus municipaux, le projet de territoire a été approuvé le 3 novembre 2015. Avec 10 politiques publiques définies comme prioritaires et la décision de passer à la Fiscalité professionnelle unique (FPU), le pays Rochois s'est doté d'une vision et de ressources indispensables à la définition de son identité et de son avenir. Mais surtout, l'idée était d'aboutir à la construction d'un pôle métropolitain transfrontalier, celui du grand Genève, que le Pays Rochois a vocation à intégrer. « Nous avons décidé de devenir acteurs de notre devenir, pour pouvoir véritablement

nous inscrire dans un territoire qui sera, demain, plus grand encore. », raconte Marin Gaillard, président de la communauté de communes. Et les habitants, dans tout cela ? « Pour ne pas se disperser, nous avons préféré construire dans un premier temps, avec les élus communautaires et communaux, l'épine dorsale du projet de territoire, même si à terme la population

et les fonctionnaires municipaux, y seront nécessairement associés. », assure-t-il. Quelles qu'en soient les formes et les méthodes pour y arriver, la construction d'une identité propre et d'une vision à long terme pour un territoire, ne serait-elle pas la clé de la reconnaissance, notamment vis-à-vis des autres territoires ?



9 CONSEILS AUX COLLECTIVITÉS EN QUÊTE DE LEUR PROJET DE TERRITOIRE

1. Donner toute leur place à l'ambition, à l'envie, à l'innovation et à la créativité.
2. Veiller à ne pas déconnecter le projet commun et sa déclinaison opérationnelle (compétences, moyens financiers...).
3. Ne pas oublier les entités préexistantes, les communes notamment, dans la définition d'un projet de territoire.
4. Bien choisir sa période pour mener à bien son projet, et éviter qu'un changement de mandature ne vienne troubler sa mise en œuvre.
5. Impliquer les agents en les invitant à la concertation pour donner du concret aux mesures proposées par la population (Metz Métropole) ou en dupliquant en interne la concertation qui s'opère à l'extérieur (Loir-et-Cher 2020).
6. Rendre des comptes aux parties prenantes de la démarche, en élaborant et en suivant des indicateurs d'impact du projet de territoire, et des actions décidées dans ce cadre (emplois, bien-être, etc.).
7. Travailler le consensus... et le dissensus pour faire d'un projet de territoire un véritable outil d'aide à la décision.
8. Se doter d'une méthode maison, sans forcément tout laisser entre les mains d'un cabinet extérieur muni d'une méthode « miracle ».
9. Repérer des acteurs locaux dynamiques et extérieurs à la collectivité pour porter la démarche.

RÉFORME : L'INCARNER OUI, Y CONTRIBUER AUSSI !



Roland Giraud, président de l'ANDASS



Pour les managers territoriaux, le contexte de changement permanent dans lequel ils exercent leurs fonctions peut avoir du bon. À condition de saisir les opportunités qui se cachent dans les réformes actuelles et à venir, les managers peuvent à nouveau jouer pleinement leur rôle dans leurs organisations.

LA RÉFORME TERRITORIALE : UNE OPPORTUNITÉ EN CONDITIONNELLE

La réforme peut constituer une véritable opportunité pour les managers territoriaux comme pour l'ensemble des agents, d'adapter leurs missions et leurs pratiques. Oui, mais à condition d'appliquer certains principes. Michel Papaud, DGS de Grenoble-Alpes Métropole, croit en une vision plus positive de la réforme, et des transferts de compétences qu'elle implique entre collectivités : « *il est possible de se servir de la réforme pour bâtir un véritable collectif de services publics* ». L'idée est ici de voir le citoyen comme un contributeur du service public dans son ensemble, faisant fi des répartitions de compétences entre collectivités territoriales, mais aussi entre collectivités territoriales et services de l'État. Avec cet « État en partage », chaque acteur doit opérer sa part de service public dans une volonté de cohérence, afin de rendre des comptes au citoyen-contributeur unique. Roland Giraud, DGA du Pôle Solidarités au Département du Pas-de-Calais et président de l'Association nationale des directeurs d'action sociale et de santé des Départements et Métropoles (ANDASS), souhaite lui aussi tirer parti de la réforme pour insuffler une dynamique

positive. Selon lui, il faut faire du manager territorial le garant de cette intelligence collective, et éviter de concentrer le débat sur des questions organisationnelles. Il donne l'exemple de la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement : « *La mise en œuvre d'une telle loi nécessiterait de mettre l'État en partage, dans les territoires [...] mais on ne saurait à cette fin dépenser toute notre énergie, et tout notre temps, sur des questions d'organisation* ».

Philippe Dreysaire, directeur de Public DG, rappelle qu'il faut apprendre à manager différemment dans cette période de changement continu, qui dépasse le cadre de la réforme territoriale actuelle, et n'est selon lui pas prête de s'achever : « *Vouloir de l'ordre, du contrôle, de la maîtrise, vouloir écarter l'impondérable et le flou : ce réflexe n'est plus adapté au contexte actuel de la gestion des collectivités territoriales.* » Préférer l'adaptation des objectifs aux moyens plutôt que l'inverse, éviter la rigidité des contrôles internes pour rendre les organisations plus agiles : ces changements culturels sont devenus nécessaires. Dans ce contexte de réforme territoriale, il ajoute une autre nécessité, celle d'accompagner les restructurations en cours le plus en amont possible, pour permettre une véritable « *fusion humaine, culturelle et sociale* » des équipes amenées à se rapprocher.

« SUPERMAN(AGER) »

Quelles sont les qualités requises pour conduire les organisations, les agents et les partenaires extérieurs dans le contexte de changement actuel ? Les trois intervenants nous donnent leur

définition de ce « Supermanager ». En premier lieu, on trouve la capacité de se positionner – face à l'élu notamment – et de développer des compétences en matière de connaissance des besoins de la population et du territoire. Pour Philippe Dreyssaire, l'image de l'élu-décideur stratégique, opposé à un manager-exécutant, garant du bon usage des ressources de la collectivité, est dépassée. « Il y a aujourd'hui un tel besoin d'innovation, de créativité et de connaissance de l'environnement territorial que les élus ne peuvent maîtriser à eux seuls l'ensemble de ces dimensions », affirme-t-il. Michel

Papaud confirme : « Par rapport à l'élu, il faut être l'ambassadeur des possibles dont celui-ci n'a pas forcément conscience dans son univers politique ». La deuxième qualité est l'exigence de « frugalité » ou encore de « sobriété », désormais inscrite dans les gènes des collectivités territoriales. Cette « nécessité partagée » selon l'expression de Michel Papaud, pourrait même être l'axe fort d'une production de sens dans les organisations, qui ne peut être l'apanage des élus. Philippe Dreyssaire insiste : « les managers doivent se saisir de l'exigence de résultat comme d'une formidable opportunité

managériale de production de sens ». Une troisième qualité du manager concerne la gestion des ressources humaines, qui doit redevenir sa mission privilégiée, d'autant plus dans un contexte de transfert de compétences. Pour Michel Papaud, il faut avoir « l'intelligence globale du service public local, et valoriser les ressources humaines là où elles se trouvent, même s'il s'agit du service ou de la collectivité d'à côté ». Denys Lamarzelle, direc-

teur du développement économique au Conseil départemental de la Côte-d'Or, estime lui aussi que « les managers ont une responsabilité d'anticipation pour préparer les agents aux évolutions à venir, même si celles-ci sont encore incertaines », et plaide même pour des « GPEC territoriales inter-fonctions publiques ». Tous les ingrédients sont là, il ne manque plus qu'à les mettre à votre sauce.

12 PROPOSITIONS POUR RÉUSSIR LA RÉFORME

Claude Soret-Virolle dévoile quelques-unes des « 12 propositions pour que réussisse la réforme territoriale » transmises par l'Entente des territoriaux à Marylise Lebranchu :

- Demander à l'observatoire de la gestion publique locale, comme première mission, de réaliser une étude d'impact sur les gains, en matière de lisibilité de l'action publique et d'économies, liés à certains transferts de l'État vers les collectivités locales.
- Créer des outils permettant la constitution d'un « groupe-collectivité » autour de chaque collectivité de référence pour améliorer la performance de la dépense publique et rationaliser la coordination des interventions.
- Permettre aux collectivités publiques, par un système d'intelligence collective territoriale, de préciser « le qui fait quoi » et de l'adapter à la diversité des territoires.

Voir le site www.adtinet.fr pour le détail des 12 propositions



DATA OR NOT DATA ?



Florence Durand-Tornare, Fondatrice et déléguée, Villes Internet

Au menu de l'atelier proposé par Edenred France : la data au cœur de la modernisation des services publics, l'émergence de nouveaux services, les risques et les nouveaux cadres réglementaires. Que de données !

Comment construire des politiques publiques efficaces autour du numérique ? La question aurait pu faire l'objet d'un K'pratik, un peu à la façon d'un jeu de rôle : « vous êtes le DGS d'une collectivité qui souhaite ouvrir des données publiques, pour faire participer les citoyens au débat (disons, à tout hasard, sur la transition écologique par exemple), améliorer ses performances et se moderniser. Par quoi commencez-vous ? ». Le sujet a beau ne pas être nouveau, le flou demeure : si on sait aujourd'hui l'importance d'entrer dans le numérique pour mieux le maîtriser, comme l'exprime Jean-Paul Leroy de la Métropole européenne de Lille (MEL), le « comment ? » ou le « pourquoi faire ? » n'est pas toujours évident. Quelques pistes de réflexion.

PISTE 1 : CO-DESIGNER LES POLITIQUES PUBLIQUES DE DEMAIN

Adjoint à la mairie de Lille, Akim Oural a travaillé sur le rapport « Gouvernance des politiques numériques sur le territoire ». Pour lui, le numérique et la donnée sont d'abord affaire de plateformes partagées, dont l'objectif est d'aider l'action publique à trouver des solutions pertinentes aux questions des citoyens, en s'adaptant aux nouvelles conditions de vie. Derrière ces plateformes : de la donnée, collectée par le public et le privé. Au

UN ATELIER TWITTÉ : EN VOILÀ DE LA DONNÉE !

Petit florilège de ce que participants à l'atelier en retiennent sur twitter :

« Collecte, archivage et sécurisation des données = point essentiel »

« La donnée n'est pas donnée ! »

« Big data : les données doivent alimenter le débat citoyen. Pas le trancher ? »

« Le numérique nous conduit-il dans l'ère du management de l'information ? »

bout de sa réflexion, Akim Oural envisage même que ces plateformes puissent prédire les comportements des usagers.

Surtout, l' élu local considère que de telles plateformes sont des outils de proximité, pour un service public de meilleure qualité, grâce auquel les citoyens peuvent prendre part aux politiques publiques, voire les co-designer, en faisant remonter par ce biais leurs remarques, leurs questions, leurs besoins.

PISTE 2 : EN FAIRE UN OUTIL DE DÉMOCRATIE

Florence Durand-Tornare, fondatrice et déléguée de l'association des villes internet constate que l'ouverture des données

se fait quoiqu'il arrive, qu'on l'aime ou qu'on ne l'aime pas, qu'elle inquiète ou enthousiasme. Pour elle, elle peut être un outil de démocratie, à condition de décider qu'il en est un : accès aux droits et aux démarches, mise à disposition de données brutes, ouverture des politiques publiques... Les collectivités n'ont pas le choix : elles doivent s'emparer de la question des données pour les organiser, les gérer, les gouverner et qu'elles accompagnent l'innovation dans les territoires. La clé de l'ensemble : « la culture numérique passe par l'éducation », dit-elle.

PISTE 3 : DES PROJETS POLITIQUES, DES VRAIS

Politologue à Science-Po Lille et conseiller scientifique à Bercy, Nicolas Matsajik invite pour sa part à prendre du recul : data or not data ? Telle demeure la question de son point de vue. Il lâche l'effrayant

« algorithme », ce machin dont on ne sait pas trop comment il fonctionne mais qui brasse tant et tant de données qu'il finit par pouvoir orienter nos comportements, nous inciter à prendre des décisions et nous déposséder de nos capacités d'actions. Le risque : que la donnée devienne une technologie de gouvernement, et que l'action publique en vienne à se cacher derrière le solutionnisme technique. En clair : puisque le réel finit par être mathématisé, plus personne ne se pose de questions. Son idée : que les données ne viennent pas clore le débat, mais l'ouvrir. Que les données permettent la participation citoyenne. Lui aussi estime qu'une phase de formation de la société civile à la compréhension de ces données est nécessaire, notamment pour ne pas oublier les invisibles et ne pas créer une rupture numérique. À une société dans laquelle les élites se cachent derrière la technique pour prendre des décisions, il oppose celle où se forment des projets politiques dans lesquels inscrire la technique.

ON RÉSUME

- Le big data doit servir à alimenter le débat citoyen, voire même à co-designer des politiques publiques.
- Une éducation, une formation à la culture numérique de tous les citoyens est nécessaire pour ce faire.
- Il faut se garder de tout « solutionnisme technique » : l'outil est au service du projet et non l'inverse.

QROC ET CONCILIABLES

Ce n'est pas parce qu'on n'est pas dans un K'pratik qu'on n'a pas le droit de travailler en petit groupe pendant l'atelier. Deux temps de « conciliabules » ont permis à la salle de réfléchir aux propositions de la tribune, d'émettre des propositions et de faire part de leurs expériences. À l'issue, des QROC, questions à réponses obligatoirement courtes (« vous n'auriez pas un exemple concret de projet Big Data ? » ou encore « le risque CNIL n'est-il qu'un fantasme ? »), ont contraint les intervenants à l'esprit de synthèse. Une façon d'enrichir les débats et... de les ouvrir !



L'ADMINISTRATION LIBÉRÉE

Invité à s'exprimer dans le cadre du « Livre des territoriaux », Isaac Getz a proposé en une petite heure une vision décapante de nos organisations managériales. Attention, ça déménage !

On ne sait pas trop si Isaac Getz a transformé l'habituel rendez-vous du « Livre des territoriaux » en one-man show, en thérapie de groupe, ou en conférence philosophique. Sans doute un peu des trois. Le co-auteur de *Liberté & Cie*, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, manie avec brio la parabole animalière et la caricature pour donner un bon gros coup de pied dans la fourmilière de nos organisations managériales traditionnelles avec une question phare : peut-on prendre du plaisir au travail ?

Comme il excelle aussi dans l'art de la chute, accrochez-vous bien, il vous répond que oui, et que c'est même possible en France.

au déjeuner (métaphoriquement parlant, bien sûr). Dans ces conditions, donc, rien d'étonnant à ce que les managers ne parviennent pas à faire ramer tout ce monde dans le même sens.

Que faire alors ? Motiver les collaborateurs à coup d'incentive, Blackberry et autre carte Total ? Ceux qui ont essayé savent que la carotte ne fonctionne pas. Getz propose plutôt de changer de philosophie pour adopter celle du leader-jardinier, celui qui sait répondre aux besoins biologiques des espèces de son jardin pour qu'elles expriment tout leur potentiel. « *Les êtres humains ont des besoins et si on arrive à les satisfaire, ils seront auto-motivés, intrinsèquement motivés. [...] La question est donc : comment organiser nos lieux de travail pour que les besoins fondamentaux des êtres humains soient satisfaits ?* » Car qui dit besoins satisfaits dit organisations qui fonctionnent mieux.

LIBÉRÉE, DÉLIVRÉE

LES FABLES DE M. GETZ

Au lever du rideau, le professeur Getz plante le décor : êtes-vous plutôt poule aux œufs d'or, renard toxique ou cheval fatigué ? La fable de M. Getz brosse un portrait assez peu flatteur mais parlant des salariés français. Tirés d'une étude Gallup sur l'engagement des salariés, ses chiffres font peur : 9 % d'entre eux seulement seraient motivés (les poules), quand 65 % se désengagent malgré leur potentiel (les chevaux). Le reste ? Des renards. Comprendre des salariés « *activement désengagés* » dans le texte, qui sont non seulement malheureux au travail mais le font savoir, principalement en ne faisant qu'une bouchée des poules

Isaac Getz déroule son propos en convaincu, exemples parlants et bon sens à l'appui. Il dénonce surtout l'organisation hiérarchique des entreprises et des administrations, celle dans laquelle le collaborateur laisse son cerveau au placard pour agir comme un automate et se tourne vers le chef au moindre problème, puisque le chef sait mieux que tout le monde de toute façon. Pour sortir de cette logique, « *il ne faut pas parler, il faut faire* », à commencer par répondre aux trois besoins fondamentaux des êtres humains selon Getz : l'égalité intrinsèque (respecter l'intelligence de chacun), la réalisation de soi, et l'auto-direction (Cf. un excellent manuel en la matière : *Tchoupi veut tout faire tout seul*). Et ce fai-



Isaac Getz,
co-auteur de *Liberté & Cie*

sant, raconte-t-il, l'organisation libère les initiatives, le potentiel et la grandeur des personnes et des organisations.

Démonstration chez Harley-Davidson. Au bord de la faillite dans les années 1980, l'entreprise a décidé de faire confiance à l'intelligence de chacun. Avec ses salariés, elle a défini le sens de l'entreprise, à savoir réaliser des rêves. À chacun ensuite de se demander comment, de sa place, contribuer à ce but commun. Pour que tout le monde puisse le faire, l'entre-

prise a cassé sa hiérarchie. Les managers d'hier et l'ensemble du COMEX sont devenus des coaches plutôt que des décideurs. Chacun, dans son poste, est chargé de résoudre ses propres problèmes. Le résultat, Harley Davidson a reconquis 51 % de parts de marché.

Et elles sont de plus en plus nombreuses les entreprises à se mettre à travailler en mode « libéré » : Kiabi, Michelin, Décathlon, Airbus... Getz cite en détail l'exemple de FAVI, en Picardie, dont le patron a

cherché à connaître les aspirations professionnelles de ses salariés, pour tenter d'y répondre au mieux quand l'occasion se présentait et qui, en quatre ans, a permis à ses équipes d'exprimer leur potentiel, et à lui-même de ne plus rien faire, en vrai « *petit patron naïf et paresseux* », du titre du livre qu'il a écrit sur son expérience.

tration centrale), Frank Van Massenhove, a demandé à ses agents de cibler leur principal problème et d'y proposer des solutions. Le problème ? Le temps de trajet. La solution ? Des horaires libres et du télétravail. Depuis la mise en place de ce système, le ministère a changé sa philosophie : on n'y motive pas les agents, on leur fait confiance, on ne les manage pas, on les aime, on ne travaille pas, on s'amuse et on ne se plaint pas, on innove. Isaac Getz cite Frank Van Massenhove : « *Cela déconcerte, mais je veux rendre les salariés heureux, et pas parce que j'aime à ce point l'être humain : tout simplement les gens heureux travaillent mieux* ». Et Getz de conclure, avec l'accent belge : « *et si les fonctionnaires belges le peuvent, alors vous les Français, vous n'avez pas d'excuses* ».

COMMENT GRAVIR LA MONTAGNE TRANSFORMATION ?

Comment libérer les organisations ? Isaac Getz ne propose pas une recette miracle, mais de se poser plusieurs questions avant de se lancer.

Étape 1 : poser le diagnostic. Pourquoi les poules se transforment-elles en chevaux, deux mois après leur embauche ?

Étape 2 : être prêt. Pour les DGS, cela signifie avoir un mandat des élus pour agir.

Étape 3 : avoir régler ses problèmes d'ego. Un manager qui se croit plus intelligent que ses agents ne saura jamais faire confiance à leur propre intelligence.

Étape 4 : se tourner vers ses collaborateurs, non pas pour faire de grands discours, mais pour agir avec eux.

Étape 5 : s'assurer que chacun dispose de ce dont il a besoin pour donner le meilleur de lui-même chaque jour. S'il faut six mois pour acheter du matériel de base, les agents n'adhéreront pas aux utopies plus lointaines.

Étape 6 : pour plus de détail, consulter son livre !

UNE BONNE HISTOIRE BELGE

En bon storyteller, Getz conclut sur une histoire belge. Celle du ministère de la sécurité sociale, vilain petit canard qui voulait devenir le ministère le plus sexy de Belgique. Le président du ministère (l'équivalent d'un directeur d'adminis-



LOST IN TRANSITION



Nicolas Defaud, directeur de l'Enfance,
Conseil départemental du Val d'Oise

Proposé par l'ANDASS et le CNFPT, l'atelier *Lost in transition* consacré à la compréhension du processus de radicalisation, comme illustration des désarrois identitaires vécus dans une période de fortes transitions et bouleversements sociétaux, est sans doute l'un des plus sensibles du programme des ETS 2015. Offrant plus de questions que de réponses, il a le mérite de proposer une prise de recul et de poser quelques pistes de travail de fond pour les collectivités et les professionnels du social, face à la complexité du phénomène et aux incertitudes qu'il engendre.

« C'est un phénomène qui nous tombe dessus ». Stéphane Cesari, ancien directeur général adjoint aux solidarités au Conseil départemental de l'Isère, résume ainsi le sentiment partagé des collectivités territoriales, et notamment des services de protection de l'enfance et des professionnels de l'action sociale, face à la radicalisation. Le sociologue Farhad Khosrokhavar¹ la définit comme un processus par lequel l'individu ou le groupe adopte une forme violente d'action directement liée à une idéologie extrémiste, à contenu politique, social ou religieux. Ce processus, considéré ici comme un symptôme de fractures de parcours individuels et sociétaux, soulève des questionnements fondamentaux, notamment autour du risque qu'il représente pour les personnes, pour les professionnels, et pour les collectivités.

¹ Farhad Khosrokhavar est directeur d'études à l'EHESS, auteur de *Radicalisation*, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 2014

CONSTRUCTION IDENTITAIRE
EN DANGER

Pour les personnes, le phénomène interroge profondément la construction identitaire, dans des contextes de radicalisation parfois très rapides de jeunes femmes et de jeunes hommes hameçonnés par Internet, via une « intrusion de l'extérieur dans l'intime », comme l'exprime Patricia Carette, directrice de l'association Via Voltaire. Elle explique que la radicalisation jihadiste, notamment, repose sur des axiomes d'identification, d'idéalisation et d'imaginaire, qui touchent un public jeune, voire très jeune, qui décale son idéal vers un ailleurs et des postures de martyrs ou de héros.

Nicolas Defaud, directeur de l'enfance du Conseil départemental du Val d'Oise, raconte l'expérience qu'en a le département, où 34 situations de jeunes radicalisés sont suivies : « on n'identifie pas de profil type, mais des vulnérabilités types à la radicalisation. [...] le phénomène est susceptible de toucher deux groupes bien identifiés : des jeunes issus de la deuxième génération et des convertis, ceux qui n'ont trouvé que le jihadisme sur le marché de la révolte radicale ». Des jeunes souvent confrontés d'abord à un traumatisme générateur, la pression du groupe au collège ou au lycée, le besoin de sanctuariser le corps pour les jeunes femmes... Il explique : « Aussi étrange que ça paraisse, l'offre jihadiste a des propriétés ajustées à leurs attentes : désir de révolte, de rupture par rapport au cadre familial, désir d'absolu, besoin de respectabilité, assuré via une conjugalité rapide, dans un cadre paradoxalement valorisant et sécurisant ».

DES PROFESSIONNELS DÉSARÇONNÉS

Pour les professionnels de l'aide sociale et de la protection de l'enfance, ces positionnements entraînent des tensions dans leur pratique, voire le désarroi face à des situations parfois urgentes et complexes. Peu outillés face aux crispations identitaires et religieuses, les travailleurs sociaux font face à des paradoxes et ne savent plus où s'arrête leur rôle. Nicolas Defaud cite l'exemple d'une équipe d'éducateurs, chargée de ramener d'Allemagne une fratrie entraînée par ses parents jusqu'en Syrie... la veille des attentats contre Charlie Hebdo.

Sentiment d'insécurité accru, d'impossibilité de travailler avec la famille, de ne pas pouvoir se positionner, les travailleurs sociaux en arrivent à considérer que ces cas les dépassent et relèvent davantage du pouvoir régalié et de l'ordre public. Les éducateurs de l'aide sociale à l'enfance sont aussi confrontés à un public nouveau : les enfants des jeunes radicalisés. Contrairement aux cas qu'ils connaissent, ces enfants ne souffrent pas de problématiques d'attachement, car ils sont souvent correctement pris en charge par leurs parents. Mis en danger par le risque de départ sur un terrain de guerre, ces enfants sont placés mais le problème est que, pour eux, le placement est traumatique en lui-même. Les professionnels sont alors obligés de revoir leurs protocoles habituels et de les adapter à ces cas bien particuliers.

DES RÉPONSES À TROUVER

Les collectivités, donc, agissent. D'abord en tant que responsables des politiques sociales. Le département du Val-d'Oise, par exemple, a organisé une réflexion interne à ses services, et externe avec ses partenaires, pour constituer des ressources conceptuelles pour ses équipes et former ses agents de terrain. Même son de cloche dans l'Isère, où les équipes ont eu besoin de s'informer et d'échanger entre elles. Dans l'Hérault, a été créé en juin 2015 un réseau interprofessionnel de prévention des troubles identitaires et des phénomènes de radicalisation, sur le modèle des réseaux sur les violences conjugales qui y existent depuis 10 ans. L'objectif : penser le phénomène entre professionnels, l'identifier, le prévenir et surtout y répondre. Enfin, au niveau national, dès l'été 2014 une circulaire de l'État a invité à la structuration de réseaux départementaux sur la question, et un numéro vert du centre national d'assistance et de prévention de la radicalisation a été créé.

Mais les collectivités ont aussi à agir pour répondre à cette radicalisation, or elles ne peuvent le faire seules. Prévenir très en amont, par une action en milieu scolaire sur les usages d'internet, par exemple, est une solution. Stéphane Cesari s'interroge aussi sur la possibilité de faire appel aux habitants eux-mêmes : *« les collectivités sont bien placées pour travailler avec les habitants et tenter de construire des réponses préventives. Dans ces réponses, il y a peut-être aussi un travail à mener pour mobiliser les groupes d'appartenances et leur donner le pouvoir d'agir en prévention, en faisant passer des messages (...) on ne peut pas se payer le luxe de n'utiliser que les canaux anciens ».*

TERMINOLOGIE : ÉVITER LES AMALGAMES

Les mots qui cherchent le sens des phénomènes de radicalisation sont nombreux et leur emploi, désormais plus fréquent, parfois galvaudé. Voici quelques éléments de vocabulaire pour faire la part des choses.

Radicalisation : processus par lequel l'individu ou le groupe adopte une forme violente d'action, directement liée à une idéologie extrémiste, à contenu politique, social ou religieux.

Fondamentalistes : pratiquants aux postures religieuses rigoureuses, sans recours à la violence.

Jihadisme : système de pensée politico-religieux de type totalitaire, qui prône la lecture littéraliste de termes islamiques, le retour aux sources de l'Islam, l'identification et l'idéalisation du modèle prophétique et la constitution et l'éloge d'une communauté imaginaire de croyants.

Prosélytisme : attitude de ceux qui cherche à susciter l'adhésion d'un public, à recruter de nouveaux adhérents à leur foi. Par extension, le prosélytisme désigne le zèle déployé en vue de rallier des personnes à une doctrine.

Born again : « renaître à nouveau », ce terme qui se répand désigne une découverte ou redécouverte de l'islam sous sa forme la plus radicale. L'individu concerné devient « autre ». Ce terme pose la question de la désaffiliation, de la perte d'identité et de distanciation de la société.

Voyage initiatique : passage essentiel dans une terre de jihad, la personne qui l'accomplit devient étrangère à sa société d'origine. La démarche vise à s'endurcir au nom de la foi. Le moment du retour est important pour travailler auprès de ceux qui reviennent, avec plus de violence et de désespérance.

PROJETS STRATÉGIQUES : CONCERTER, COMPOSER, FINANCER



Marc Abadie, directeur du Réseau et des Territoires,
Groupe Caisse des dépôts

Alors que les cartes de France des projets les plus contestés font la joie des médias et que la contestation citoyenne se nourrit du tarissement des sources financières, les décideurs publics peuvent choisir l'objectif de développement durable comme guide de l'intérêt général. En plus de recourir, pour leurs projets, à des précieuses techniques de financement et de concertation.

Et si les ETS étaient rebaptisés en 2020 les ETA ? Telle est la proposition de Sébastien Lenoir, directeur général des services (DGS) de la communauté d'agglomération d'Annecy après avoir présenté le projet de Centre des congrès de son exécutif. De cet investissement, financé par le budget de la collectivité, l'agglomération en attend 40 millions d'euros de retombées directes et la création de 900 emplois. « *Toutefois, face aux arguments irrationnels de nos détracteurs, tel que le bétonnage des rives du lac, nous avons décidé d'utiliser les mêmes armes qu'eux et de défendre le projet sur le plan émotionnel* », fait valoir Sébastien Lenoir. Par exemple, en recourant aux services d'un community-manager qui fait remonter les critiques favorables en tête de liste sur le Net. Ou encore par une vidéo présentant des usagers déjeunant dans le restaurant du Centre, devant un lac lumineux et des sommets enneigés... Sans oublier des outils de concertation plus participatifs, comme celui de soumettre « *une feuille blanche à la population afin de définir le projet architectural, avec une contrainte toutefois, celle du choix du lieu, la presqu'île d'Albigny* », relate le DGS.

UTILITÉ SOCIALE ET FINANCES MALIGNES

La contestation à laquelle fait face l'agglomération d'Annecy démontre combien, sur le territoire français, « *le consensus du maire bâtisseur s'est quelque peu brisé ces dernières années* », note Marc Abadie, directeur du réseau et des territoires de la Caisse des dépôts et de consignation (CDC). Face aux impôts et au poids des dettes, et alors que « *le pays est équipé* », les acteurs publics sont incités à prouver l'utilité sociale et la durabilité de leurs projets.

Dans ce contexte, la métropole de Grenoble choisit donc de communiquer sur la « *frugalité* » de ses chantiers, privilégiant des investissements moindres ou pour lesquels elle attend un retour financier. « *Cependant, alors que nos capacités financières sont diminuées et incertaines, nous devons préserver nos ratios, regardés par les organismes bancaires* », analyse Barbara Martin, directrice des finances de la Ville. Tandis que les analystes se concentrent sur les budgets principaux, les collectivités externalisent (via les Sociétés publiques locales et les Sociétés d'économies mixtes) ou s'appuient sur des dispositifs contractuels... « *À condition de faire attention à ne pas perdre trop de temps dans des appels d'offres qui relèvent parfois essentiellement de l'effet d'annonce* », témoigne Barbara Martin.

Alors que la réglementation¹ devrait peu à peu obliger les analystes à consulter des budgets consolidés, l'intercommunalité ou le regroupement d'achats – auxquels ont recouru Brest et Dijon pour se

¹ La loi NOTRe impose notamment aux assemblées délibérantes une étude d'impact sur les coûts de fonctionnement induits

procurer leurs trams – participent à faire baisser les coûts publics globaux. « *En France, chaque opérateur de transport désire son propre modèle de véhicule, ce qui fait exploser les coûts, à l'inverse d'un pays pourtant fédéral, l'Allemagne, où le choix du matériel est harmonisé* », relève Marc Abadie. La diversité des équipements publics, un luxe du temps des Trente glorieuses, semble aussi noter Grenoble, dont les arrêts de tram design soulèvent

un dilemme : assurer l'harmonie urbaine ou privilégier l'équilibre budgétaire ?

CONCERTER ET CHOISIR POUR LES GÉNÉRATIONS À VENIR

Face à un autre enjeu en matière de transports – celui de la tarification – et pour éviter de discuter avec les seules associations d'usagers, Grenoble a désigné un panel de citoyens. Premier enseignement de ce panel : les seniors, bénéficiaires de la gratuité, ne sont pas forcément plus en difficulté pour payer leurs trajets que les jeunes. Un bon exemple de la manière dont la démocratie représentative peut fixer un cadre opportun à la démocratie participative. « *Inclure un plus large échantillon d'acteurs dans l'évaluation des politiques publiques est l'occasion de dialoguer avec des personnes qui se montreront plus aptes à collaborer sur les projets suivants, l'acteur public devant pour sa part accepter que les projets soient modifiés !* », synthétise Marc Abadie. En multipliant les points de vue au moment opportun, la concertation permettrait ainsi de retrouver « *le sens du long terme, l'horizon générationnel* » et d'éviter les équipements sous-utilisés.

Face à l'adage rebattu « *maire bâtisseur, maire battu* », Nicolas Portier, délégué général de l'Assemblée des communautés de France (ADCF), mentionne le plan national des équipements aquatiques (qui vise à remplacer ces « *passoires énergétiques* » que sont les vieilles piscines), pour rappeler que le renouvellement d'équipements, peut aussi s'avérer, à terme, source d'économie. « *Gouverner, c'est choisir* », estimait Pierre Mendès-France. « *Pour les générations à venir et après concertation avec la génération présente* », devrait-on ajouter !



UNE BANQUE POUR SOUTENIR VOS PROJETS : LA CAISSE DES DÉPÔTS ET DE CONSIGNATION (CDC)

Institution publique, la CDC apporte ses fonds aux investissements de long terme propres à soutenir le développement économique du pays et l'intérêt général des collectivités.

Deux exemples d'engagements

La biodiversité : créée en 2008, la filière CDC-biodiversité soutient les travaux d'équipements publics ou d'extension urbaine qui préservent ou compensent les effets sur la biodiversité.

Les transports : en 2009, la CDC a réservé une enveloppe de 8 Md€ de prêts aux infrastructures de transports (essentiellement collectifs).

TRANSVERSALITÉ : QUAND L'HORIZONTAL RENVERSE LE VERTICAL



Romaine Chasteloux-Rivière, directrice de l'urbanisme et de l'écologie urbaine, Communauté urbaine du Grand Nancy

« *L'art de jouer collectif dans les services et les territoires* » : le programme de cet atelier sur la transversalité annonçait l'ampleur de la tâche. Oui, la transversalité dans les territoires est vraiment un art qui doit s'appréhender avec agilité, précision et délicatesse. Essayons de comprendre.

OUI, MAIS QU'EST-CE QUE C'EST ?

Pour débiter dans un art, il est bon de commencer par en comprendre la définition et par le situer dans son contexte. Emmanuelle Lointier, directrice Mobilités au Conseil départemental de la Côte d'Or et animatrice de l'atelier nous rappelle que la transversalité peut se décliner selon trois approches. Le mode projet d'abord qui contient un objet (le projet), un début et une fin, mais qui ne remet pas en cause le management hiérarchique de la collectivité : le responsable du projet garde l'autorité directe sur son équipe, définit les missions, les objectifs, donne les directives, etc. L'organisation transversale ensuite, qui percute la verticalité des fonctionnements hiérarchiques et des actions. Elle mise sur la création de liens entre les différents services. Par exemple, les moyens ne sont pas forcément alloués à l'action transverse mais doivent être puisés dans les services contributeurs. Cette organisation qui vient bousculer les habitudes est aujourd'hui prégnante dans les collectivités. Troisième approche, l'organisation en réseau valorise l'excellence des relations des acteurs pour porter un projet sur un territoire et dépasser les clivages. Cette approche complexifie encore la gouvernance car elle intègre des acteurs très divers.

Géraldine Molina, chercheuse à l'École Centrale de Nantes, qui a étudié les dynamiques sociales et culturelles de la ville durable, place quant à elle la transversalité comme l'une des trois dynamiques d'échelle concomitantes : le renforcement de la verticalité (le « *top-down* ») quand les injonctions nationales se répercutent sur le territoire ; le « *bottom-up* » quand des acteurs du territoire sont consultés pour des décisions nationales ; la transversalité via les projets de territoire qui cassent ponctuellement la hiérarchie des deux autres dynamiques.

On le comprend déjà, réussir la transversalité ne se résumera pas à travailler ensemble. Il va falloir creuser la question, étudier les détails, avancer étape par étape, et niveau par niveau.

PAS SI SIMPLE

L'exemple de l'élaboration du Plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi) du Grand Nancy illustre bien la complexité qui attend les managers. Outre la complexité du contexte avec la superposition d'éléments et de documents à prendre en compte, la complexité des jeux d'acteurs est impressionnante. En effet, parmi les acteurs associés à la construction d'un PLUi, on compte tous les décideurs de chaque politique publique, les usagers de chacune d'elles, les acteurs de chaque territoire. « *Dans un EPCI comme le Grand Nancy les communes sont décideurs ; cela représente 14 vice-présidents, 80 conseillers communautaires et 600 élus communaux : comment faire s'intéresser toutes ces personnes à notre démarche pour laquelle elles devront arbitrer et renseigner ?* » s'interroge Romaine

Chasteloux-Rivière, directrice de l'urbanisme et de l'écologie urbaine à la Communauté urbaine du Grand Nancy. Tout un art on vous dit !

JE VOUS AI COMPRIS

La compréhension semble justement être la clé de la réussite. La compréhension d'un langage pour commencer, alors que les organisations ou les territoires usent tous d'un jargon technique : « *Il faut être très attentif au vocabulaire employé car pour bien associer des personnes d'horizons très différents, il faut retrouver un vocabulaire adapté, simplifier des nombreux acronymes qui excluent les non spécialistes* » alerte Valérie Chatel, vice-présidente de l'association des DRH des grandes collectivités. Pour elle, le fait de ne plus rien comprendre est d'ailleurs un problème majeur pour les agents : « *leur rôle est également de plus en plus flou, ils doivent être en même temps porteurs d'une organisation et de la modernité. On leur demande donc d'être la voie d'entrée de quelque chose qu'ils ne comprennent pas* ».

Ensuite, comprendre le sens du travail de chacun est un autre secret de réussite de la transversalité, notamment à l'ère des mutualisations dans nos organisations. L'encadrement de proximité ne peut plus se contenter de donner du sens, mais doit surtout comprendre comment l'agent voit son travail. Dans des projets nécessitant des niveaux de décision intermédiaires, comme le bâtiment par exemple, comprendre chaque niveau permet de s'assurer que chacun est capable d'identifier une erreur et donc d'y remédier.

SA PIERRE À L'ÉDIFICE

Face aux difficultés, chacun s'adapte et développe des compétences : les agents en perte de repère créent des collectifs professionnels (ou au contraire, se désengagent), les habitants développent leur propre système, sont appelés à produire, observer etc. L'enjeu est maintenant de parvenir à combiner les compétences de chacun pour mieux avancer ensemble :

QUELQUES RÈGLES DE TRANSVERSALITÉ

- **Faire confiance** : construire la confiance dans un système organisé pour cela, en permettant l'expression de la créativité, le partage de la production intellectuelle, etc.
- **Se donner les moyens** : être capable d'arbitrer et de montrer que les projets dans lesquels on s'engage sont des projets pour lesquels on dégage des moyens (en compétence, en temps, en matériel, en lieu de travail...).
- **Faire un « contrat moral »** : passer d'un dispositif établi à un fonctionnement qui peut être critiqué via un contrat moral « *j'attends de toi cela, avec tels moyens, et je le mesurerai comme ça* ».

« *il faut abolir les frontières entre experts et profanes et penser à l'innovation sociale et plus seulement technique* » explique Géraldine Molina.

Valérie Chatel insiste quant à elle sur la nécessité d'un système d'itérations continues et successives, parallèlement aux systèmes hiérarchiques existants. « *Il faut partir du principe que l'agent sait de quoi il parle et qu'il peut donc apporter quelque chose* ». Ces systèmes d'itérations font intervenir les cadres dirigeants

(qui portent le sens), les managers (qui font la traduction), les agents et un système social organisé avec des représentants du personnel. « *Si on ne construit pas ce système d'itérations, on construit un système de tensions* » prévient-elle. Dans l'art de jouer collectif, il semble donc que chaque joueur compte, et comme le rappelle un participant : « *n'oublions pas que le but à atteindre est de fabriquer des territoires pour des habitants. Ce dernier est donc l'acteur essentiel* ».

LA MÉTHODE POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT



ÉVOLUTIONS, TRANSITIONS : AVEC, SANS OU CONTRE LES AGENTS



Jawad Mahjoubi, membre de la délégation CGT au conseil d'administration du CNFPT

Quand la réforme territoriale évince le dialogue social, les organisations syndicales s'insurgent et s'outillent, pour reconstruire des solidarités qui contrent le délitement social causé par le lean-management et les restrictions financières. Récit d'une discussion animée pour cette édition 2015 du forum des syndicats des ETS par la CGT¹.

CARENCE DU DIALOGUE SOCIAL

Des agents encore dans le « flou total » début décembre 2015 sur leur situation après le transfert de la municipalité à Montpellier Méditerranée Métropole prévu au 1^{er} janvier 2016. À Lyon, aucun comité technique n'est dédié à la création de la Métropole et une plateforme de revendication proposée par la CGT en juin 2014 a été aussitôt refusée. À Lille, un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui n'a pas été impliqué dans la réorganisation de la Communauté urbaine en Métropole...

Les organisations syndicales s'accordent pour dénoncer le flou de réformes territoriales ayant fréquemment évincé le dialogue social et transformant les cadres territoriaux en « malgré nous » modernes, « des liquidateurs judiciaires internes du service public », synthétise Dominique Raquin, représentant CGT au Grand Lyon. « *Le dialogue social est dégradé par l'importance croissante de la mode managériale, qui impose des changements à marche forcée, en déplaçant la responsabilité de l'organisation sur l'indi-*

vidu, et en appliquant les impératifs de gestion à toutes les sphères, analyse Jean-Jacques Pavelek, membre du bureau Union fédérale des ingénieurs, cadres et techniciens (Ufict) de la CGT. Dès lors, l'humain, qui devrait être l'objectif final du travail, est réduit à un ingrédient de gestion. »

CRAINTES DU DÉLÈTEMENT DES SOLIDARITÉS

Dans ce contexte, le délitement des solidarités est déploré, et l'affrontement entre générations redouté (les jeunes formés devenant des « reçus-collés » et les agents âgés des « inadaptables »). « *Nous n'arrivons pas à faire converger les souffrances des cadres et celles des catégories B et C... qui sont pourtant les mêmes : surcroît de travail, incertitude sur l'avenir et leur propre situation* », synthétise Claudine Hebert, représentante CGT au CNFPT.

Avec, en ligne de mire, la crainte d'un service public assuré par des bénévoles, comme en Grande-Bretagne où la sécurité et la gestion des aides sociales peuvent être confiées aux communautés religieuses du quartier. « *Comment, dans ce cas, garantir l'égalité d'accès aux services publics ?* », s'interroge Christine Josset-Villanova représentante UNSA au CNFPT.

RENOUER URGEMMENT LE DIALOGUE

Quelques contre-exemples démontrent cependant que les réformes en cours n'excluent pas toujours le dialogue social. Ce que fait valoir, Caroline Charruyer,

¹ Aux ETS, le forum des syndicats est organisé chaque année par une des cinq organisations syndicales qui siège au Conseil d'administration du CNFPT

représentante Fédération autonome de la fonction publique territoriale (FAFPT) au CNFPT, en détaillant les outils de participation utilisés par la Région Poitou-Charentes en vue de la fusion avec la Champagne-Ardenne : comité de dialogue social, protocole d'accompagnement au changement pour les agents, plan de formation à destination des cadres ou réunions d'information animées par le DGS. Autant de moyens qui n'ont pas annulé l'inquiétude mais favorisé la cohésion de groupe. « *Quand bien même elle est plus longue à déployer et ne saurait tout résoudre, la démarche collective et participative doit remplacer le fonctionnement vertical, les managers ayant voca-*

tion à emmener leurs équipes dans cette dynamique », précise Laurent Dumanche, représentant CFDT au CNFPT. En dépit de leur situation inconfortable, les cadres sont donc incités à faire primer le collectif, entre autres par le Conseil national d'orientation (CNO) du CNFPT, qui a demandé à ce que la notion de « dialogue social » soit intégrée dans leur formation. « *L'INET a dès lors inscrit ce point spécifique dans son projet, en sachant que le dialogue social doit s'appréhender dans toutes ses composantes : information, concertation et consultation* », précise Henri Jacquot, personnalité qualifiée au CNO du CNFPT.



UNE LÉGISLATION EN GESTATION

Preuve que les organismes de formation prennent de plus en plus compte la souffrance au travail, une circulaire entrant en vigueur au 1^{er} janvier 2016 inscrit la prévention, la gestion et l'évaluation des risques psychosociaux comme un sujet obligatoire dans les formations initiale et continue des agents de l'État. « *En prenant en compte les échelons individuel (équilibre entre vie professionnelle et professionnelle) et collectif (amélioration de l'organisation du travail), le projet d'accord-cadre sur la qualité de la vie au travail de la fonction publique territoriale représente également un outil sur lequel s'appuyer pour avancer, quand bien même il n'a pas abouti* », relève François Loiseau, représentant CFDT au CNFPT.

Voilà pour la construction. Et pour la défense, Eliane Garnier, membre du réseau Souffrance au travail, mentionne l'arrêt Snecma prononcé par la Cour de Cassation le 5 mars 2008, qui permet au juge de suspendre la réorganisation du travail si elle met en cause la sécurité et la santé des salariés.

Et pour la suite, alors qu'il regrette que la baisse des dotations étatiques approfondisse la fracture sociale, Dominique Raquin invite « les organisations syndicales à jouer plus que jamais leur rôle de relais auprès des élus ». Sans oublier que « *le statut de la fonction publique n'est pas un protectorat mais ce qui permet d'assurer la continuité du service public !* », comme le rappelle avec recul Dominique Reigner, représentant FO au CNFPT.

LA « DISPUTE PROFESSIONNELLE » POUR RÉDUIRE LE MALAISE ?

Considérant que le malaise au travail s'explique essentiellement par l'impossibilité de produire un travail de qualité, le psychologue du travail Yves Clot invite à (re)mettre au goût du jour la controverse sur le travail bien fait, par des « disputes professionnelles » entre pairs. Il enjoint les organisations syndicales à porter cet enjeu de la « qualité empêchée » au cœur de leurs revendications.

Ref. *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Yves Clot, La Découverte, 2010.

COMMUNIQUER ET DÉCIDER DANS L'INCERTITUDE



André Benkemoun, directeur du SDIS de Seine-Maritime

De la réforme territoriale aux baisses des dotations de l'État, en passant par les échéances électorales, nombreuses sont les incertitudes pesant sur les dirigeants des collectivités. Une solution pour bien manager ? Construire des organisations vivantes et adaptables, favorisant le droit à l'erreur et la prise d'initiative.

Sur une plage française, une famille qui s'est aventurée hors de la zone de baignade surveillée se retrouve en difficulté. Que doivent faire les services de secours : délaisser la partie surveillée quitte à mettre les « bons citoyens » en danger ? Ou abandonner les imprudents à leur sort ? Quoi qu'il en soit, il faut décider, et vite !

COMMUNIQUER, QUOI QU'IL EN SOIT

Un participant de l'atelier estime qu'un Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) souffre moins des aléas de l'incertitude qu'une collectivité territoriale, les procédures y étant plus rigoureuses et les agents mieux entraînés aux urgences. André Benkemoun, directeur de SDIS, répond par la négative, mais précise que le SDIS « fait bien ce qu'il connaît, et cela se vérifie d'autant plus quand le système est en tension ». En caserne, tous ses agents reçoivent chaque matin un mail analysant en détail les interventions de la veille. « Dès lors, ce qui était de l'incertitude n'a plus d'impact sur le fonctionnement de l'organisation. » DGS du syndicat d'agglomération nouvelle de Sénart, Florence Labigne-Peleau milite elle aussi pour une communication transparente, régulière, précise et

directe : « L'incertitude étant anxiogène, il n'y a rien de pire en contexte incertain que l'absence de communication ». En ex-directrice de la communication, elle envoie elle-même tous les 15 jours un mail aux agents pour les informer de la situation d'incertitude (la fusion avec d'autres collectivités) et du quotidien de la collectivité, afin de démontrer que les politiques publiques se poursuivent malgré tout.

POSTURE DU MANAGER ET DROIT À L'ERREUR

Pour communiquer à 360° et bien décider, un manager doit « poser des capteurs sur les besoins et les attentes de ses équipes », note Florence Labigne-Peleau. Plus largement, alors que l'incertitude semble plus pesante depuis le milieu des années 1990, le recrutement et la formation des managers doivent se centrer sur cette capacité à agir dans des situations ambiguës. Une agilité dont le corollaire serait le droit à l'erreur : « à reconnaître à l'ensemble des agents pour favoriser la prise d'initiative » estime un des participants, tout en ayant soin de distinguer l'erreur à analyser, de la faute à sanctionner.

Erreur et initiative : ces deux droits ne sont pas aisés à octroyer à tous les niveaux de l'organisation sociale, en France, pays de Descartes – philosophe qui considère la clarté comme un signe de vérité – et de l'État centralisé. « Hiérarchiques, nos administrations sont adaptées à des environnements stables, constate Pascal Roggero, sociologue. Suivant une vision très mécaniste, nous croyons souvent que modifier l'organigramme revient à changer l'organisation, alors que nous devrions considérer cette dernière comme une entité

vivante. » Et comme une structure adaptable, favorisant la pensée complexe, la réflexion collective, l'autorégulation, la coopération, etc. Alors, suivant un cercle vertueux, cette reconnaissance de la capacité des individus à coopérer nourrirait la performance institutionnelle du pays : une idée du sociologue Robert Putman que les réseaux sociaux illustrent.

LA COOPÉRATION CITOYENNE : DU FACTEUR D'INCERTITUDE À LA CONSTRUCTION D'INSTITUTIONS VIVANTES

« À Rouen, lors de l'incendie du pont Mathilde en 2012, les habitants se sont organisés grâce aux réseaux sociaux pour assurer leurs déplacements, démontrant ainsi que l'information rapide et transversale n'était pas qu'un moyen de critiquer les dirigeants ou de faire circuler des rumeurs, mais une grande aide dans la gestion de l'incertitude », se souvient une participante.

Toutefois, cette aptitude à la coopération n'alimenterait-elle pas l'incertitude des décideurs publics, en ajoutant un acteur supplémentaire dans le jeu social ? « *La politique publique, élaborée par les collectivités territoriales, et la politique du public, faite par l'ensemble de la société, sont complémentaires et non concurrentes, ce qui oblige à revisiter la figure du cadre-sachant, estime Florence Labigne-Peleau. Imaginez la ressource humaine pour les territoires, si chaque citoyen donnait cinq minutes par jour à l'action collective... !* »

Communication à 360°, décision collective et capacité à penser le complexe et l'ambigu figurent donc comme trois

ingrédients indispensables dans un environnement parfois bien insaisissable, mais porteur de ses propres solutions, telle que la coopération citoyenne. Sur la plage non surveillée, la famille imprudente a été secourue par les services dédiés, ce qui visiblement a posé un problème politique. De quel ordre ? André Benkemoun a remis son explication à la pause-café...

PENSER DE FAÇON COMPLEXE ? MICRO-LEXIQUE DE SOCIOLOGIE

Pensée complexe (Edgar Morin)

Face à la pensée simple, qui s'appuie sur la croyance, la préférence et la promptitude à vouloir deviner, la pensée complexe relie ensemble ce que nous avons pris pourtant l'habitude de séparer. Elle établit des relations, propose des hypothèses, recherche différents critères, s'auto-corrige.

Capital social (Robert Putman)

Valeur composée par l'ensemble des réseaux de la société et l'inclination de ces mêmes réseaux à agir les uns pour les autres. Pour le sociologue Robert Putman, ce capital social, que l'on pourrait définir comme la capacité des individus à coopérer, est une composante de la démocratie.

ATELIER COMMUNIQUER ET DÉCIDER DANS L'INCERTITUDE...



JAMAIS MIEUX SERVI QUE PAR SOI-MÊME ?



Simon Moulines, directeur adjoint prospective, schémas et développement durable, Conseil régional des Pays de la Loire

Comment adapter l'action publique pour assurer le meilleur service possible, tout en prenant en compte les exigences d'économies budgétaires, de proximité avec les administrations et l'évolution des besoins sociaux ? Les collectivités ont leurs méthodes, que La Poste – qui a récemment modernisé ses activités – est prête à enrichir.

DSP OU RÉGIE : EST-CE LA QUESTION ?

« DSP », délégation de service public, ou régie : l'alternative figure parmi les pistes pour assurer un service moderne au citoyen, sans grever les budgets publics. En 2015, le débat n'est pas encore tranché. « *L'organisation en régie publique ne se résume pas à une question d'idéologie politique* », constate Frédéric Baudin-Cullière, DGS de la Ville de Tours, ayant travaillé 15 ans à Meaux « *où une grande partie des services étaient organisés en régie, de la distribution de l'eau à la collecte des ordures ménagères* ». Expliqué plutôt par la culture locale – ou ce que les politologues appelleraient le path-dependance – « *ce choix, qui dépend avant tout d'impératifs économiques, doit faire l'objet d'une étude poussée sur l'optimisation des coûts* », précise le DGS. Tout dépend des politiques et du contexte, et le fait que Paris, Grenoble, Rouen, Cherbourg, Evry ou Bordeaux ait décidé au cours de ces dernières années de confier le service de l'eau à des opérateurs publics uniques illustre que la régie n'est pas forcément plus coûteuse pour le contribuable.

« TOUT COMPRENDRE » PLUTÔT QUE « TOUT FAIRE »

Plus globalement, Frédéric Baudin-Cullière invite à s'interroger systématiquement sur la légitimité de l'action publique à intervenir, et *in fine*, sur le « métier » de la collectivité. À Tours, par exemple, devant la multiplication des crèches privées (associatives ou commerciales, mais agréées par la Caisse d'allocations familiales), la municipalité ne construit plus de nouvelle structure d'accueil de la petite enfance depuis environ cinq ans, « *laissant d'autant plus à l'initiative privée le soin de répondre à ce besoin qu'un berceau en structure publique est finalement plus coûteux* ». À l'inverse, s'étant interrogée sur le bien-fondé de prendre à sa charge les espaces publics numériques à l'heure où plus de 80 % des foyers français sont connectés, la municipalité a conclu, face à la forte fréquentation de ces espaces, qu'il était nécessaire de les conserver.

« *Les collectivités n'ont pas vocation à tout faire, renchérit Simon Moulines, directeur adjoint Prospective, schémas et développement durable au Conseil régional Pays de la Loire. Mais elles doivent tout comprendre, y compris pour bien déléguer, leur légitimité relevant justement de leur vision transverse, qui associée à leur neutralité, leur permet de jouer le rôle d'assemblier* ». Ce à quoi la Région Pays de la Loire s'est attachée durant ces trois dernières années, dans le domaine de la transition énergétique, en organisant, sans forcément les piloter, des groupes de travail rassemblant divers acteurs locaux : fédérations professionnelles, associations, entreprises, administrations publiques ou académiques. « *Sur ces sujets émergents et techniques, les nombreuses initiatives ne*

sont pas toujours visibles et lisibles, d'où l'intérêt de les coordonner afin d'optimiser les ressources disponibles et de faciliter au citoyen l'accessibilité des dispositifs », relève Simon Moulines. Sans ressource budgétaire supplémentaire ou outils normatifs à sa disposition, ce travail de coordinateur est également pour la Région une manière de remplir son rôle de chef de file de la transition énergétique.

Que ce soit dans ses champs d'intervention (parce qu'il vise à répondre aux besoins des habitants variables dans le temps), ou dans ses manières de faire, le service public se caractérise donc par son obligation d'adaptabilité.

« IL N'Y A PAS (QUE) ÉCRIT LA POSTE ICI !? »

Dans un contexte de forte chute des volumes de courrier, de montée en puissance du numérique et de changement rapide des modes de vie et de consommation de la population, le Groupe La Poste s'est justement plié à cette exigence d'adaptabilité, renouvelant largement ses activités. Parmi les prochaines évolutions prévues, une offre de service d'examen du Code de la Route¹, après agrément de l'État, ou encore un service d'intermédiation pour l'immatriculation des véhicules, numérique, accessible dans les réseaux de La Poste. « Pour se diversifier, La Poste s'appuie sur sa forte proximité avec la population, assurée par la densité de ses réseaux (bureaux de poste, facteurs, numérique) qu'elle se propose d'ouvrir aux opérateurs publics, qui ne bénéficient pas tous d'un si bon taux d'accessibilité », fait valoir Guy-Pierre Sachot, directeur du développement territorial du Groupe. Outre ses réseaux, le Groupe propose également de leur faire profiter de son expertise dans l'optimisation des ressources (comme les flottes de véhicules, l'occupation immobilière, la gestion documentaire...). « Ayant par exemple optimisé notre flotte de 70 000 véhicules, diversifié les motorisations avec les véhicules électriques, nous avons déve-

loppé une expertise unique et reconnue qui est accessible aux collectivités (conseils, gestion et maintenance). Nos savoir-faire dans la transformation et l'adaptation des organisations peuvent aider les opérateurs à repenser leur activité et à réduire leurs coûts », poursuit Guy-Pierre Sachot.

plus se poser la question de la régie ou de la DSP, le DGS de la Ville de Tours trouve effectivement intéressantes ces compétences en optimisation acquises par La Poste et « dont les collectivités ne disposent pas forcément ». À suivre donc.

À l'heure où certaines collectivités font le choix – budgétaire certes, mais toujours politique – de fermer des piscines sans

ILS SONT PRÈS DE CHEZ VOUS...

Que 90 % de la population d'un département soit située à moins de 5 kilomètres ou 20 minutes de trajet d'un point de contact de La Poste : telle est la règle d'accessibilité inscrite dans les missions de service public de La Poste. « En pratique, 96 % de la population bénéficie de cette accessibilité, incomparable, par exemple, avec celle de nombreuses intercommunalités », fait valoir Guy-Pierre Sachot, directeur du développement territorial du Groupe La Poste. Ainsi, La Poste fait état de plus de 17 000 points de contacts sur le territoire : 9 574 bureaux de poste gérés en propre et 7 501 points de contact en partenariat, tels les agences postales communales et les relais poste commerçants.

UNE ADMINISTRATION SANS CHEF : C'EST POSSIBLE ?



¹ Ainsi que le permet la loi dite « Macron »

NOUVELLES RESSOURCES OU NOUVELLES ÉCONOMIES ?



Jean-Pierre Saez, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles et Sylvie Nestelhut, chef de projet à l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)

Financements participatifs, dons de particuliers, mécénats d'entreprise, locations d'espaces publics, etc. : les sources de financement alternatives sont de plus en plus prisées par les entités publiques. En période de contraction budgétaire, elles constituent une option à considérer de près par les collectivités territoriales. Mais l'intérêt général doit lui aussi y trouver son compte...

DES OPPORTUNITÉS À SAISIR

Associer moyens publics et privés est aujourd'hui une pratique largement acceptée. Sur le mécénat culturel, Jean-Pierre Saez, directeur de l'observatoire des politiques culturelles, rappelle ainsi que « *la question n'est plus de savoir s'il faut associer moyens publics et privés dans un projet culturel, mais plutôt de définir une éthique permettant d'articuler intérêt général et intérêt économique* », tout en préservant « *une ambition politique pour la culture dans un contexte où les choses évoluent beaucoup* ». Comme la culture, d'autres champs de coopérations entre acteurs publics et privés s'ouvrent : l'insertion professionnelle, l'urbanisme, le développement durable, etc. En bref, tous les domaines où les acteurs privés peuvent trouver un intérêt à s'investir, pour le développement du territoire, ou pour l'image tout simplement.

L'ART DE RESTER MAÎTRE CHEZ SOI

Comment alors éviter que les financeurs privés n'empiètent sur les compétences de l'acteur public en tentant d'influer

la programmation d'un projet, voire en récupérant purement et simplement un événement pour sa propre stratégie de communication ? En posant des règles, tout simplement. Cela peut passer par une charte de mécénat interne aux collectivités territoriales, comme l'a élaborée la Ville de Rouen pour ses projets de

UNE CHARTE POUR LE MÉCÉNAT CULTUREL

Sylvie Nestelhut a donné pendant l'atelier quelques points de vigilance issus de la charte du mécénat culturel, établie au niveau national en 2014 :

- Risque de requalification du mécénat en marché public.
- Définir à l'avance les contreparties du mécénat (affichage du logo de l'entreprise, etc.).
- Ne pas rester captif du mécénat (ex : une entreprise développe une application à titre gracieux pour un musée mais ne remet pas les codes sources à la fin du projet).
- Sur le naming : il doit être accordé au mécène pour une durée limitée, et ne signifie aucunement que ce dernier est propriétaire du lieu en question.

mécénat culturel. Partagée par les élus et les services de la collectivité, cette charte décrit les valeurs et les orientations de la collectivité dans ses opérations de mécénat. De quoi faire un premier tri : « *si les entreprises ne partagent pas ces valeurs ou tentent d'imposer des conditions en contradiction avec celles-ci, le projet ne se fera pas* », explique Patrice Moueza, chargé de mission entreprises, zone franche urbaine, ESS et mécénat au sein de la collectivité. S'offrir le luxe de refuser une offre de financement est parfois difficile à justifier, notamment vis-à-vis des collègues qui peinent à boucler leurs budgets, mais Patrice Moueza persiste : « *Il est pré-*

férable de redimensionner un projet, de faire autrement, mais ce n'est pas parce qu'on a besoin d'argent qu'on va faire n'importe quoi. » Sylvie Nestelhut, chef de projet à l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE), confirme que les mécènes sont souvent enclins à récupérer certains projets pour leur propre communication. Elle plaide pour l'instauration de partenariats équilibrés où les contreparties sont définies et acceptées à l'avance, et ne remettent pas en cause la nature du projet financé : « *Si les entreprises sont dans une volonté d'accompagner le service public, ça marche.* », insiste-t-elle.

UN MARCHÉ AUX RESSOURCES FLUCTUANT ET CONCURRENTIEL

Comme les collectivités territoriales, les acteurs privés aussi ont des ressources limitées. Jean-Pierre Saez rappelle ainsi que le mécénat d'entreprise est une ressource fluctuante : « *En 2010, au plus fort de la crise, le mécénat d'entreprise avait chuté de manière importante* ». Quelle que soit la situation économique globale, les acteurs éligibles au mécénat (collectivi-

tés territoriales, établissements publics, associations, etc.) se trouvent dans tous les cas en situation de concurrence les uns par rapport aux autres. Comme l'illustre bien Sylvie Nestelhut, « *le gâteau du mécénat n'est pas extensible* ». Pour limiter l'impact de ces deux risques, il faut être en capacité d'animer le réseau de mécènes d'année en année, et de préférence avoir une personne dédiée à cette mission, ce qui est rarement le cas dans les collectivités actuellement. Pour avoir de la ressource, il faut des ressources !

CO.CONSTRUCTION PUBLIC / PRIVÉ

UN COUP ?
ON OUVRE A
LA CONCURRENCE ?



QUELLES RESSOURCES ALTERNATIVES POUR LES PROJETS DES COLLECTIVITÉS ?

Outre le mécénat financier d'entreprises, qui représentait en 2014 près de 300 millions d'euros, on trouve également :

- **Le mécénat de compétences** (ex : des entrepreneurs aident des jeunes en insertion à préparer leurs entretiens d'embauche).
- **Le mécénat en nature** (ex : don de matériel ou de marchandises).
- **Le financement participatif** ou « *crowd funding* » (ex : en 2012, levée de fonds par la BNF pour acquérir un ouvrage d'enluminures).
- **La valorisation d'une marque publique** (ex : Louvre-Lens).
- **La location d'espaces publics** (ex : tournage de film dans un musée).
- **Le naming** (ex : une entreprise donne son nom à une enceinte sportive ou une salle dans un musée).

LES TERRITOIRES À LA LUMIÈRE DE LA RECHERCHE



Sylvie JOLLY, lauréate du prix de Thèses du CNFPT

Quel rapport entre le tourisme à l'échelle des métropoles, la prolifération d'algues vertes ou la lutte contre les constructions illégales ? Ces sujets ont fait l'objet de thèses ou mémoires, récompensés lors des ETS par le CNFPT et le Groupement de recherche sur l'administration locale en Europe (GRALE), avec le soutien de la Mutuelle nationale territoriale (MNT). Tour d'horizon.

LA THÈSE DU CNFPT RÉCOMPENSÉE

Tourisme et métropolisation : le cas de la méga-région touristique Paris-Reims
Sylvie JOLLY, Paris 1

Le concept anglo-saxon de « méga-région » comme nouveau système urbain, Sylvie Jolly l'a exploré au travers du cas de Paris-Reims, où s'observent des interdépendances économiques fortes, notamment dans le secteur touristique. Au cours de sa carrière dans l'administration territoriale, d'abord comme conservateur du patrimoine en milieu rural puis chargée de projets à l'office de tourisme de Reims, cette nouvelle universitaire s'était interrogée sur le « territoire touristique », la gouvernance dans ce domaine et la difficulté à transgresser les frontières administratives. Sa thèse démontre combien les institutions tirent profit à prendre en compte l'interconnexion entre des lieux distants et en usant de modes de gouvernance interterritoriaux.

LES MÉMOIRES DE MASTERS DISTINGUÉS

La lutte contre les constructions illégales dans le Var
Charlène MARTRA, Université du Sud Toulon-Var

Si la compétence de l'urbanisme relève des collectivités territoriales, la répression dans ce domaine est le fait de l'État. Dans le Var, où plus de 1 100 infractions ont été relevées en 2013, la lutte contre les constructions illégales s'avère délicate... Analyse d'un hiatus.

Les restrictions d'usage grevant les terrains pollués par l'exploitation d'installations classées : publicité et pérennité
Valérie JAEGER, Université de Strasbourg

Les terrains pollués sont soumis à des recommandations sur la manière de les utiliser, les entretenir ou les aménager. Forte d'un stage en Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), Valérie Jaeger a étudié la publicité et la pérennité des « restrictions d'usages », en pointant les carences du système.

Des métropoles en quête d'un intérêt territorial dans leur action internationale
Hadrien ROZIER, Sciences Po-Lyon

Alors que les métropoles cherchent de plus en plus à ce que le territoire tire parti de leur action internationale, Hadrien Rozier propose d'élaborer une politique de ressource locale d'action internationale qui mette en avant, et au premier chef, les besoins du territoire. Une proposition qui se base sur des entretiens, un sondage grand public et une immersion au sein de la direction des relations internationales de la métropole de Lyon.

Être bénéficiaire à la banque solidaire de l'équipement : de l'idéal de l'habitat pérenne à l'insertion sociale

Claire RABIN, Université Catholique de l'Ouest

Gérée par Emmaüs Défi, la banque solidaire de l'équipement permet aux ménages modestes d'acquérir des équipements neufs à prix solidaires. S'intéresser à la BSE est pour Claire Rabin un moyen d'étudier l'accès à un logement pérenne comme vecteur d'intégration sociale, tant du point de vue des bénéficiaires que des acteurs institutionnels.

Dématérialisation et gestion de la relation aux citoyens, entre recherche d'efficacité et culture de projet dans les collectivités : l'exemple des services scolaires

Amélie HATTAB, Université de Cergy-Pontoise

Le développement de l'e-administration étudiée au travers du cas des établissements scolaires met en évidence les avantages et les difficultés de la dématérialisation, ses effets sur le fonctionnement interne de l'administration territoriale et la relation avec les usagers. Afin que le passage au numérique soit facteur d'efficacité, Amélie Hattab propose de déployer une culture de projet bien ancrée dans la collectivité.

LES THÈSES-LAURÉATES DU PRIX DU GRALE

Vivre avec l'algue verte : médiations, épreuves et signes - 1^{er} prix

Alix LEVAIN, Muséum national d'histoire naturelle

Apparues dans les années 70 en France au large des côtes bretonnes et alen-

tours, les marées vertes inquiètent pour leurs effets sur la biodiversité, la santé humaine ou l'économie touristique. Comment les acteurs locaux font-ils face à la pollution que représentent la prolifération de l'algue verte et l'eutrophisation du littoral ? Pour le savoir, l'anthropologue Alix Levain a donné la parole aux acteurs et observé la façon dont les connaissances s'élaboraient et circulaient au sein de l'espace public.

Droit de cité ! Construction et dilution d'une politique municipale d'intégration des étrangers dans les villes de Lyon, Nantes et Strasbourg (1981-2012) - 2^e prix

Anouk FLAMANT, Université de Lyon

Les municipalités françaises s'investissent de plus en plus dans les politiques d'intégration des étrangers, alors que cette compétence relève du domaine étatique. Étudiant trois politiques d'intégration municipales, Anouk Flamant relève la difficulté, en France à penser l'immigration et les discriminations raciales.

Le théâtre en garnison. L'hôtel des spectacles de Metz au 18^e siècle - Prix spécial du jury

Adeline KARCHER, Université de Lorraine

Derrière les liens que les villes de garnison du 18^e siècle entretenaient avec leur théâtre, et les modes de gestion de ces établissements, Adeline Karcher scrute les conflits de pouvoirs entre le Gouverneur (représentant du pouvoir militaire), l'Intendant (représentant de l'État) et la Ville, ainsi que l'émergence d'une nouvelle notion, celle de « service public ».

COLLECTIVITÉS ET UNIVERSITÉS EN SYNERGIE, POUR LE SERVICE PUBLIC

« Parce qu'ils alimentent les décisions publiques, nous devons rester attentifs aux travaux académiques, en favorisant les liens entre collectivités territoriales et le secteur de la recherche. C'est notamment la vocation du Prix de thèse du CNFPT, remis avec le GRALE depuis 2011, et de la distinction des meilleurs mémoires de masters depuis 2013.

Ainsi, le CNFPT répond pleinement à sa vocation : contribuer à améliorer le service public et accompagner les agents dans les évolutions sociales. »

François DELUGA, président du CNFPT

CE QUI N'A PAS MARCHÉ...



ACTEURS DES TRANSITIONS



France Burgy, directrice générale des services, Conseil régional de Haute-Normandie

Réforme de la carte territoriale, regroupements hospitaliers, réorganisation des chambres consulaires, plan Préfectures nouvelle génération... Dans ce chantier administratif inédit depuis l'après-guerre, comment rassurer les agents et les garder motivés ? Témoignages de directeurs généraux des trois fonctions publiques.

Apparue pour la première fois dans le discours du Président de la République début 2014, la loi sur la fusion des Régions sera applicable au 1^{er} janvier 2016. Pourtant, les collectivités fusionnées ne disposeront pas de Président entre les 13 décembre 2015 et la troisième semaine de janvier 2016. « *On ne pouvait même pas garantir aux équipes qu'elles pourraient s'appuyer sur nous [les directeurs] une fois la fusion faite* », relate France Burgy, alors directrice générale des services du Conseil régional de Haute-Normandie. Afin de garantir la continuité du service rendu aux usagers, les équipes des deux administrations régionales ont usé de méthodes collaboratives. Des binômes constitués d'agents de différents niveaux hiérarchiques des Haute et Basse Normandie ont élaboré des feuilles de route sur chaque grande politique publique, validées au fil de l'année 2015 par les assemblées délibérantes. En parallèle, un plan de continuité détaillait à la future assemblée l'ensemble des actions impératives jusqu'à avril 2016 pour chaque service, quel que soit le futur exécutif (marchés à liquider, facturation, etc). Enfin, toutes les questions sur lesquelles les élus auraient à se pencher dès leur installation ont été rédigées collectivement, par les deux administrations. « *Aujourd'hui à la veille des élections, notre matrice administrative est prête à recevoir le projet politique qui*

ÇA BOUGE !

Les regroupements hospitaliers

Au 1^{er} janvier 2016, chaque établissement public de santé devra être adhérent d'un Groupement hospitalier de territoire (GHT). Succédant aux communautés hospitalières de territoire, volontairement constituées, les GHT visent à faire face aux difficultés financières, de recrutement, et à la concurrence.

Le plan Préfectures nouvelle génération

Ce plan prévoit de réformer d'ici 2017 les modalités de délivrance de la carte nationale d'identité, du passeport, du permis de conduire et de la carte grise, en généralisant le recours aux télé-procédures et à des tiers de confiance. L'objectif ? Dégager des marges de manœuvres et des effectifs préfectoraux pour les redéployer vers d'autres missions.

sera choisi, synthétise France Burgy. Ce travail collectif a été l'occasion de mieux nous connaître, de nous rendre compte que l'autre n'était pas forcément une menace. »

POUR DES VALEURS COMMUNES

Dans une autre fonction publique, les agents des hôpitaux de Villefranche-sur-Saône, Tarare et Trévoux ont également appris à travailler ensemble au sein de la Communauté hospitalière de territoire (CHT), avant l'instauration du futur Groupement hospitalier de territoire. Mélangées au sein de groupes de travail, les équipes ont réfléchi à la manière d'organiser au mieux les soins dans le territoire, sans doublon. Ainsi, Tarare a délocalisé sa chirurgie à Villefranche et développé d'autres activités. Les trois

établissements sont désormais à l'équilibre financier. « *Hormis les services informatiques, il n'a été décidé autoritairement d'aucune fusion de fonction support, témoigne Monique Sorrentino, directrice du CHT. L'imposition de choix suivant une vision dogmatique risquait d'être contreproductive* ». Tandis qu'une cérémonie des vœux commune ou la constitution d'une équipe mixte pour courir le marathon du Beaujolais contribuaient à mélanger les personnels, un seul objectif fédérait véritablement des acteurs obligés de s'adapter : l'amélioration de l'offre de soins.

L'EXEMPLARITÉ DES MANAGERS

Dans des préfectures départementales inquiètes de l'impact de la réorganisation de la carte territoriale sur leurs dotations, « *le maintien de la sécurité constituée, depuis les attentats de janvier 2015, LE sujet de préoccupation, au travers duquel une préfecture de département exerce son métier premier : assurer la permanence de l'État* », témoigne Anne Coste de Champeron, secrétaire générale adjointe de la Préfecture de l'Isère. Mobilisés autour de leurs objectifs fondamentaux, les agents préfectoraux témoignent de toute façon d'une grande capacité d'adaptation, rompus qu'ils sont aux réformes chroniques et aux mutations fréquentes de leurs cadres. Cette résilience préfectorale s'explique aussi par une structure très hiérarchisée, capable de décisions rapides grâce à des procédures normalisées¹ et par un corps d'agents loyaux, partageant des valeurs communes. Parmi elles, le respect de l'autorité préfectorale « *qui doit se montrer exemplaire car elle incarne les valeurs de la République et l'État* », précise Anne Coste de Champeron. Dans un contexte de réforme administrative, une telle exemplarité est d'autant plus attendue de la part de personnels de services fusionnés.

L'OPPORTUNITÉ DE CONSTRUIRE UNE CULTURE DU CONSENSUS

Cependant, si bons managers soient-ils, DGS, DGA ou DSI sont eux-mêmes soumis aux choix de l'Exécutif. En Normandie, les directions administratives, rattrapées par des messages électoraux contradictoires, n'ont pas pu travailler pleinement sur les chantiers organisationnels (organigramme, siège de l'institution). Cette vacance a été l'occasion de rappeler qui représentait, in fine, l'autorité. L'agent de la fonction publique, un bon soldat du politique parfois un peu amer... ? Dans la salle, une voix relève que ce « *choc de la fusion, imposé à tous, représente une bonne occasion de remettre les choses à plat* » et de créer une culture du consensus, afin qu'au bout du compte, le service public l'emporte.



¹ Comme le plan Orsec, visant à organiser les secours sous une direction unique en cas de crise

SOYONS LE CHANGEMENT ! (2)



Gérard Mottet, retraité, ancien directeur général adjoint des services de Bonneuil-sur-Marne

Gandhi disait « *Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde* ». Et pourquoi ne pas participer à la deuxième session du mode labo des ETS 2015 pour se mettre sur la voie du changement ?

« 3 décembre 2050, il neige : un vrai temps de saison ! Joyeusement, les citoyens apportent leur contribution au centre des impôts. Chacun sait à quoi va servir son apport puisque les politiques de la cité ont été élaborées avec eux, dans la joie et la bonne humeur, en toute responsabilité. (...) le service public est adapté aux besoins et contraintes de la société. Un nouveau pacte citoyen, fondé sur l'engagement, la confiance, la bienveillance et l'innovation permet de libérer les imaginations et le bon sens de tous et de chacun... »

SOUVENIRS DU FUTUR

Non, ceci n'est pas extrait d'un roman de science-fiction : bienvenue dans la deuxième session du mode labo des ETS 2015. Plus intime et plus brève que sa grande sœur de la veille (fin de l'événement oblige ?), cette seconde occasion de vivre un intense moment d'intelligence collective n'en est pas moins riche. Au programme, cette fois-ci, un scénario unique, baptisé « souvenir du futur ». Dans ce grand récit collectif, les participants sont soit des « anciens » qui ont vécu le passage du monde ancien au nouveau monde, soit des « jeunes » qui viennent d'arriver dans cette cité idéale de 2050. Assis face à face, en deux cercles concentriques, les anciens à l'intérieur et les jeunes à l'extérieur, ils écoutent d'abord ensemble ce récit fantastique d'un monde dans lequel citoyens, élus et fonctionnaires partagent les mêmes va-

UNE EXPÉRIENCE FONCIÈREMENT DIFFÉRENTE

« Je suis venu ici pour vivre quelque chose de différent », confie un participant peu avant le début de l'atelier. Depuis 2013, le mode labo est devenu aux ETS le lieu des possibles, celui du bouillon de culture et du remue-méninge. Ce qui le permet : un certain effet surprise (« il n'y a qu'aux ETS qu'on voit ça »), et ses principes de base, à savoir l'absence du jugement et le droit de se laisser porter.

leurs de confiance, réciprocité et loyauté, un monde hyper connecté, où chacun exerce le travail qui le motive le plus, et pour lequel il se sent le plus compétent. Dans ce monde, chacun croit en la possibilité de se transformer : « *apporter sa contribution utile au bien-être universel : waouh, que l'on est zen !* ».

LES CERVEAUX FUMENT

Plus tard dans l'atelier, un participant expliquera, dans un bon résumé de l'exercice, que l'utopie est importante pour avancer puisqu'elle oblige à se creuser la cervelle. Car après l'histoire, vient le temps de réfléchir. Les jeunes sont dans

une position d'écoute. Par la voix de l'animatrice, ils posent trois questions, à trois anciens différents :

- « On m'a raconté qu'à ton époque, la vie était toute différente et qu'il se passait des choses terribles. Dis-moi ce que tu as vu »

- « Que ressentais-tu alors ? »

- « Et le grand virage vers notre époque fantastique, raconte-moi : comment avez-vous fait ? Quels ont été vos premiers pas ? »

Les rires gênés, yeux écarquillés et moues d'incertitudes des premières secondes en disent long sur le côté désarçonnant de l'exercice et pourtant ! Il a la vertu de permettre une certaine distanciation pour mieux comprendre comment, dès aujourd'hui, changer ce qui pose problème dans son environnement immédiat. Certains prennent la chose avec un peu d'humour et de second de-

gré, quand d'autres ont un peu de mal à se projeter dans le récit, mais tous les cerveaux travaillent. L'état d'esprit bienveillant du mode labo libère les idées et la parole et chacun finit par se prendre au jeu. Les jeunes écoutent, et prennent parfois des notes bien utiles quand vient leur tour d'entrer en scène. Après avoir écouté les anciens, à eux de témoigner ensemble de ce qu'ils ont entendu, feutres et paperboard à l'appui : quel chaos initial ? Quels virages ? Et surtout, quelles premières actions ?

DE L'UTOPIE À MAINTENANT

Car c'est bien là le but de l'exercice : définir ensemble les prochains pas à faire pour se rapprocher de l'utopie. Des paperboards sortent de belles synthèses : « sur le concept du jardin des possibles, il est proposé de se mettre à l'écoute des usagers, de s'appuyer sur les réseaux sociaux et le repérage d'initiatives citoyennes qui sont dans la construction. L'idée est de leur donner plus de visibilité, pour permettre à ces initiatives de se rencontrer et de construire ensemble quelque chose qui soit à l'appui des politiques publiques ». D'autres idées pour prendre le virage ? « Aménager des temps d'échanges, de découverte et de communication entre élus, agents et citoyens, s'appuyer sur la créativité, l'innovation collective, et bouleverser le cadre ». Bon, et bien : au boulot maintenant !



L'ÉQUIPE DU EN MODE LABO, C'EST AUSSI...

Le Conseil départemental de Loire-Atlantique

La Ville d'Arcueil

Le Conseil départemental de l'Aube

La Communauté de communes de Val Vanoise Tarentaise

Le Conseil départemental du Val de Marne

La Ville de Grenoble

SOL France

Le SDIS du Gard

Terres inconnues



CLAP DE FIN

Crisis économique, administrative, sécuritaire, managériale et accélération du temps... Comment dans ce contexte faire repartir les participants des ETS un brin regonflés ? En prouvant la capacité à innover de leurs collectivités, grâce à la résilience des agents, de l'organisation en elle-même, et, pourquoi pas, à la participation citoyenne. Avec pour clap de fin un slogan : « Ubérisons-nous » !

« C'est au service public d'ubériser la France » enjoint le chroniqueur Vinvin aux participants des ETS : « alors qu'acteurs publics et consommateurs se demandent lequel des deux va manger l'autre, réunissons les atouts de ces deux systèmes : la légitimité et le budget d'une part, la volonté et le réseau d'autre part ! » Comment ? En ouvrant ces « citadelles assiégées » que sont les institutions publiques ? « Après tout, il n'est pas déconçant pour une collectivité d'offrir une plateforme mettant en relation les usagers des transports » Vinvin, provocateur, mouche du coche ou fin analyste formulant en des termes choisis ce qui finalement n'a cessé d'être dit durant deux jours aux ETS. Et que Madina Rival spécialiste du

management et chercheur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) synthétise ainsi : « alors que dans le contexte actuel, nos territoires démontrent leur vulnérabilité, ils portent également en eux-mêmes leurs voies de résolutions et d'innovation ». Avec à leur disposition, deux grands principes actifs pour se reconstruire : les agents d'une part, l'organisation de l'autre.

UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE À RECONQUÉRIR

« Alors que l'on observe une dissonance cognitive entre le sens donné aux établissements et ce que font réellement les agents, la possibilité d'innovation des agents pourrait justement s'appuyer sur la reconstruction de leurs métiers », note Madina Rival. En remettant au goût du jour les qualificatifs qui s'appliquent au mot « métier » (mission, expertise, mandat ou collégialité) et en reconstruisant l'identité professionnelle de chacun, par un management équitable, favorisant le travail collectif, le droit à l'expérimentation, et en invitant les agents à se former.

CITADELLE ASSIÉGÉE VERSUS ORGANISATION APPRENANTE

Formulés aux managers pour faire de leurs agents des véritables acteurs engagés dans leur mission en dépit des difficultés – et non de pauvres Sisyphe subissant les ordres et les réformes –, tous ces conseils seraient vains si l'organisation en elle-même ne devient pas plus agile. Autrement dit, si elle ne met pas en œuvre un ensemble de pratiques et de dispositions pour rester en phase avec



Madina Rival, maître de conférences en management, prise de décision et lobbying au CNAM

son écosystème, ce que les théoriciens des organisations Chris Argyris et Donald Schön ont appelé « l'organisation apprenante ». L'affaire est possible, puisque durant deux jours, les ETS ont permis de lister nombre d'exemples démontrant combien les collectivités s'adaptent pour construire et co-construire des projets d'avenir.

CO-CONSTRUIRE AVEC LES PARTIES PRENANTES

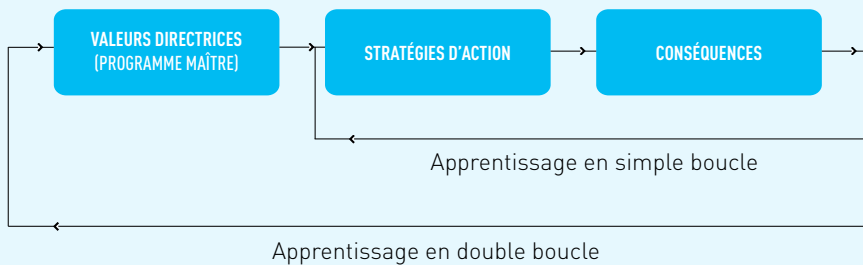
« Ne disposant plus d'un monopole sur l'intérêt général, les collectivités doivent travailler avec leurs parties prenantes (au sens de Freeman) : un terme du monde de l'entreprise que le secteur public doit adopter », résume Madina Rival. Co-

construire, dans les équipes, en cassant la verticalité de la hiérarchie, ou avec son environnement extérieur : les fournisseurs, les investisseurs, les autres territoires (une injonction plus que jamais nécessaire en période de fusion régionale) et les citoyens. Et en s'appuyant judicieusement sur les technologies de l'information et de la communication ou les data, dont sont largement dépositaires les acteurs publics.

Et pendant ce temps, en Californie, la préparation de la riposte face au très redouté *Big one* (tremblement de terre) met autour d'une même table les acteurs publics et des entreprises aux réseaux précieux telles que Airbnb ou Lyft. Alors, « ubériserons-nous » le système en France ?



UN APPRENTISSAGE EN DOUBLE BOUCLE POUR DEVENIR UNE « ORGANISATION APPRENANTE »*



* Selon Argyris et Schön

RÉALISATION :
AGENCE AVERTI - WWW.AVERTI.FR
Crédit photos : Marion LECAT (Agence AVERTI) - Ombre & matière

