



Malaunay

PROJET DES SERVICES PARTAGÉ MALAUNAY 2030

**REVELER, RECONNAITRE
ET DEVELOPPER NOTRE POUVOIR
D'AGIR : FAIRE AUTREMENT**



**NE DOUTEZ JAMAIS QU'UN
PETIT GROUPE D'INDIVIDUS
CONSCIENS ET ENGAGES
PUISSE CHANGER LE MONDE.
C'EST MEME DE CETTE
FACON QUE CELA S'EST
TOUJOURS PRODUIT.**

MARGARET MEAD, ANTHROPOLOGUE



La fonction publique territoriale aujourd'hui, c'est quoi ?

Des agents confrontés à un changement culturel profond : notre environnement de travail est de plus en plus instable et imprévisible ; les enjeux et défis auxquels nous devons répondre se transforment à un rythme inédit et s'accumulent.

Un environnement de travail de plus en plus complexe et parfois paradoxal : il faut agir vite mais en concertant, il faut transformer l'action publique tout en préservant nos collègues, il faut contraindre les budgets tout en développant des services de qualité, il faut dématérialiser tout en conservant la proximité...

Un agenda collectif rempli de missions essentielles : développer la mobilité durable, lutter contre la précarité, favoriser l'inclusion numérique, protéger les données personnelles et ouvrir les données publiques, préserver les écosystèmes naturels et la santé des populations, adapter nos bâtiments et les espaces publics au nouveau régime climatique, s'adapter au coût des énergies fossiles et matières premières, prendre en compte les demandes habitantes de contribuer au débat et à l'action publique...

Une des clés d'appréhension de ces nombreux défis réside dans la **transversalité et l'organisation en mode projet** associant une diversité de partenaires du territoire et au-delà. Quelles réponses nouvelles et opérationnelles pouvons-nous proposer ? Comment se construisent ces nouvelles solutions intégrant des dimensions, des acteurs et des intérêts en apparence divergents ? Quelles stratégies et actions lancer dans notre administration pour accompagner notre montée en compétences vers des modes de faire plus coopératifs, qui visent davantage l'autonomisation des acteurs et donc leur « capacitation » plutôt que leur contrôle ? Sur quels savoir-faire, savoir-être et expertise s'appuyer pour piloter ensemble cette conduite du changement vers des organisations plus sobres, inclusives, créatives et résilientes ?

Voilà les deux principales ambitions de ce **projet des services partagé** : faire émerger cette **intelligence territoriale** et activer des **formes renouvelées de coopération** entre les nombreux acteurs qui font Malaunay.

Ce projet des services a demandé **3 ans de travail**, compte-tenu de la crise sanitaire et du renouvellement du conseil municipal, de la nécessité aussi de « prendre le temps » de réfléchir ensemble et mobiliser une grande majorité des agents municipaux. Un projet dont la finalité est de **faciliter la concrétisation du projet politique** présenté aux habitants lors du scrutin municipal de 2020 et améliorer la qualité du service public et de notre contribution.

Ce projet des services est notre **feuille de route managériale, technique et administrative** pour les années à venir. Faisons-en le meilleur usage.

Guillaume COUTEY,
Maire de Malaunay
et le Collectif de direction



**NOUS VOULONS
CONSTRUIRE UN PROJET
DES SERVICES QUI NOUS
RESSEMBLE !**



SOMMAIRE

EDITO

**INTENTIONS, CALENDRIER & METHODE :
PRESENTATION RESUMEE
SPHERES FONCTIONNELLES
MODALITES DE SUIVI, D'EVALUATION ET D'EVOLUTION
DU PROJET DES SERVICES PARTAGE**

PLAN D' ACTIONS GLOBAL PAR AXES

**AXE 1 – FAVORISER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL &
L'ENGAGEMENT DES AGENTS
CHANTIERS**

**AXE 2 – PROMOUVOIR LA CREATIVITE & L'INNOVATION
CHANTIERS**

**AXE 3 – SOUTENIR LA COOPERATION SOUS TOUTES SES
FORMES
CHANTIERS**

**AXE 4 – ETRE PERFORMANT DE LA STRATEGIE A
L'ACTION
CHANTIERS**

**AXE 5 – FAIRE SIMPLE & SOBRE
CHANTIERS**

**AXE 6 – SAVOIR EVALUER & REALISER DES RETOURS
D'EXPERIENCE
CHANTIERS**

ANNEXES



SOMMAIRE DETAILLE

EDITO

SOMMAIRE

SOMMAIRE DETAILLE

L'AVENTURE MALAUNAY

INTENTIONS, CALENDRIER & METHODES

SPHERES FONCTIONNELLES

MODALITES DE SUIVI, D'EVALUATION ET

D'EVOLUTION DU PROJET DES SERVICES PARTAGE

PLAN D'ACTIONS GLOBAL PAR AXES

AXE 1 – FAVORISER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT DES AGENTS

1.1 : Poursuivre l'élaboration du règlement intérieur de la collectivité

1.2 : Améliorer les parcours professionnels dès la prise de poste

1.3 : Faciliter l'accès à la formation pour tous

1.4 : Favoriser un dialogue social ouvert et exigeant

1.5 : Améliorer la qualité des temps de travail et leur gestion

1.6 : Favoriser la convivialité et la qualité des temps de pause

1.7 : Faciliter l'accès à des modes de déplacement plus écologiques

Ressources

AXE 2 – PROMOUVOIR LA CREATIVITE ET L'INNOVATION

2.1 : Créer une cellule de soutien à l'innovation territoriale

2.2 : S'enrichir des apports des stagiaires, alternants et personnes en immersion

2.3 : Mobiliser les experts et acteurs de la recherche

2.4 : Devenir une administration apprenante et inspirante

2.5 : Développer l'interconnaissance et les échanges de savoirs

2.6 : Mettre en récits l'aventure Malaunay

2.7 : S'approprier les outils de la prospective territoriale

Ressources

AXE 3 – SOUTENIR LA COOPERATION SOUS TOUTES SES FORMES

3.1 : Manager (par) la coopération

3.2 : Consolider la coopération entre habitants, élus et agents

3.3 : Dresser une cartographie des acteurs pour chaque projet stratégique

3.4 : Déployer des outils conviviaux au service des coopérations

3.5 : Mettre le système d'information au service des coopérations

3.6 : Animer et valoriser la coopération

Ressources

AXE 4 – ETRE PERFORMANT DE LA STRATEGIE A L'ACTION

4.1 : Réaliser un diagnostic partagé pour chaque projet stratégique

4.2 : Garantir une commande claire et les conditions de sa réalisation

4.3 : Concevoir un outil de suivi de la planification et de l'articulation des projets

4.4 : Bâtir une gestion prévisionnelle des ressources humaines orientée transition (à visée systémique)

4.5 : Déployer des outils partagés de management et de conduite de projet

4.6 : Améliorer la qualité de l'accueil

4.7 : S'appuyer sur des outils d'amélioration continue

Ressources

AXE 5 – FAIRE SOBRE ET SIMPLE

5.1 : Adopter des usages numériques sobres

5.2 : Coordonner une communication simple et lisible

5.3 : Mettre en place une approche orientée transition pour le processus budgétaire

5.4 : Moderniser la gestion budgétaire

5.5 : Devenir une administration sobre

Ressources

AXE 6 – SAVOIR EVALUER ET REALISER DES RETOURS SUR EXPERIENCE

6.1 Réaliser systématiquement un bilan des actions écrit et partagé

6.2 : Analyser les dysfonctionnements

6.3 : Élargir les indicateurs d'évaluation de la valeur à ses multiples dimensions

6.4 : Solliciter une évaluation externe pour chaque projet stratégique

6.5 : Évaluer les bénéfices de l'action et les coûts de l'inaction

6.6 : Refonder l'entretien professionnel

6.7 : Réaliser l'évaluation du projet des services

Ressources

ANNEXES

Intentions, méthode et calendrier : présentation détaillée

Le projet des services, quels outils et points d'appui ?

Références et bibliographie indicative

Présentation synthétique en anglais

Remerciements

Notes

CCAS
RESIDENCE AUTONOMIE

POLICE MUNICIPALE

**SECRETARIAT DU MAIRE
ET DES ELUS**

DGS
Direction Générale
des Services

**SERVICE ADMINISTRATION GENERALE ET
ACCUEIL, ETAT CIVIL, CIMETIERE, ELECTIONS**

SERVICE FINANCES

SERVICE MARCHES PUBLICS

SERVICE RESSOURCES HUMAINES

DAGR
Direction de l'administration
générale & des ressources

**LE MAIRE
ET SON EQUIPE MUNICIPALE
LE DGS
ET LE COLLECTIF DE DIRECTION**

DEMT
Direction de l'environnement
& des moyens techniques

DAC
Direction de l'animation
& de la communication

**SERVICE RESTAURATION
PISCINE MUNICIPALE
SERVICE URBANISME & HABITAT**

**SERVICE ANIMATION TERRITORIALE
& IMPLICATION CITOYENNE
SERVICE COMMUNICATION**

**SERVICE TRANSITION
ENERGETIQUE & ECOLOGIQUE**

SERVICE CULTUREL
BIBLIOTHEQUE LUDOTHEQUE AU FIL DES MOTS
EGOLE DE MUSIQUE & DES ARTS

**SERVICE ATELIERS MUNICIPAUX
& CADRE DE VIE
POLE ESPACES VERTS
POLE BATIMENTS**

SERVICE ENFANCE, JEUNESSE & SPORT
POLE TEMPS SCOLAIRE & PERISCOLAIRE
POLE TEMPS DE LOISIRS, SPORT
& DISPOSITIFS JEUNES
POLE INTENDANCE MUNICIPALE & ATSEM
POLE PETITE ENFANCE
MAISON DES ENFANTS RIBAMBELLE
RELAIS PETITE ENFANCE

" J'AI 140 AMBASSADEURS DE LA
TRANSITION" DIT SOUVENT LE MAIRE.
MALAUNAY, CE SONT UN PEU PLUS DE 110
AGENTS ET 30 ELUS QUI ONT CHASSE LES
LUNETTES DU DEVELOPPEMENT DURABLE.
DANS TOUS LES DOMAINES, LA TRANSITION
EST UNE QUESTION QUI TRAVERSE LA
MANIERE D'EXERCER TOUS LES METIERS ICI !

**" NOUS ESSAYONS DE NOUS
ENTOURER D'UN MAXIMUM
DE CERTITUDES, MAIS VIVRE,
C'EST NAVIGUER DANS UNE MER
D'INCERTITUDES, A TRAVERS
DES ILOTS ET DES ARCHIPELS DE
CERTITUDES SUR LESQUELS ON SE
RAVITAILLE."**

**EDGAR MORIN,
SOCIOLOGUE ET PHILOSOPHE**



LE PROJET DES SERVICES INTENTIONS, CALENDRIER, METHODE



LES INTENTIONS

Par rapport au projet des services 2014/2019, cette nouvelle proposition se veut plus complète, systémique et orientée sur l'humain. Les objectifs de montée en compétence individuelle et collective et l'amélioration de la qualité de la relation entre agents et de leurs contributions ont été posés dès le lancement de la démarche d'élaboration.

Il faut rappeler ensuite que ce projet des services constitue par essence un document d'orientation perfectible qui s'impose à l'ensemble de l'administration. Il doit rester un cadre qui peut évoluer dans le temps, c'est-à-dire un document vivant.

Sa mise en œuvre, comme ce fut le cas pour son élaboration, est partagée par toute la communauté de travail. Ensuite, en raison de la nature participative de sa construction et des valeurs auxquelles il se rattache, il doit susciter une adhésion large au sein de notre communauté de travail.

L'objectif est bien d'offrir un cadre nécessaire à la coopération, un cadre commun sécurisant qui soutient la prise d'initiative et l'innovation, et un cadre d'évaluation.

Autant de points d'appui pour poursuivre la transformation de notre organisation, au service de sa performance globale, de la mise en œuvre du projet politique, du territoire et de ses habitants.

LE CALENDRIER ET LA METHODE

Année 2019 - Etablir le bilan du premier projet des services en allant à la rencontre des agents (89 entretiens individuels).

Mars 2020 à août 2021 – Crise COVID 2019, élections municipales, installation des élus, planification des actions du projet.

Septembre 2021 à mai 2022 - Différentes séances de travail qui font apparaître :

- L'intérêt de changer la manière de regarder et comprendre l'action municipale,
- Des tendances de fond qui nous impactent dès aujourd'hui et doivent être prises en compte,
- Des liens entre les politiques publiques, à révéler,
- Le besoin de se représenter les différents domaines d'intervention* et de donner à voir leurs interactions,
- La nécessité d'un renouvellement des pratiques managériales.

* Représentation schématique des 9 sphères fonctionnelles

Mai à juin 2022 – Enquête d'évaluation des impacts de la crise sanitaire avec le centre de gestion de la Seine-Maritime.

14 juin – Un séminaire avec le CERDD des Hauts-de-France pour savoir identifier les partenaires et bénéficiaires de nos actions (Outil CARTOPARTY).

Juillet à août 2022 - Définition des axes opérationnels et du plan d'actions (salle aménagée pour organiser des séances de travail en intelligence collective*).

* *L'intelligence collective ou de groupe se manifeste par le fait qu'une équipe d'agents coopérants peut résoudre des problèmes plus efficacement que lorsque ces agents travaillent isolément. Définition WIKIPEDIA.*

6 septembre 2022 – Présentation du plan d'actions en bureau municipal.

7 octobre 2022- Définition des modalités d'évaluation du projet des services.

Novembre à décembre 2022 – Les 12 premiers chantiers à lancer en 2023 sont choisis en s'appuyant sur les principes du jugement majoritaire*.

* *Définition du jugement majoritaire : Le jugement majoritaire est une méthode de vote pour laquelle la détermination du gagnant ou d'une option se fait par la médiane plutôt que par la moyenne.*

3 février 2023 – Présentation du projet des services lors de la cérémonie annuelle des agents.

Mars à mai 2023 – Présentation du projet des services dans tous les services.

22 mai 2023 – Présentation en Comité Social Territorial.

Juin à septembre 2023 – Travail de rédaction à plusieurs mains pour faciliter la lecture.

Novembre 2023 – Diffusion du projet des services à tous les agents et élus de la ville et du CCAS.

MODALITES DE SUIVI, D'EVALUATION ET D'EVOLUTION DU PROJET DES SERVICES PARTAGE

Les douze premiers chantiers, aussi désignés sous le terme d'actions, choisis par le CORESP pour être réalisés en 2023 sont répartis en nombre égal entre les six axes, soit deux par axe, et sont présentés en gras dans le présent document afin de les rendre reconnaissables.

A compter de 2024, une nouvelle action peut être engagée dès lors qu'un des chantiers de 2023 est terminé. Par exemple, si cinq actions prévues en 2023 sont considérées comme abouties ou très bien engagées, cinq nouvelles pourront être programmées en 2024. Au total le nombre de chantiers en cours de mise en œuvre ne doit pas excéder douze.

Les objectifs 2023 ont ainsi été établis en partie par les directeurs et les responsables des services sur la base des actions du projet des services retenues pour cette même année.

Le suivi et l'évaluation doit être pleinement intégré dans le fonctionnement des services. Cela signifie que le sujet est abordé lors des comités de direction, des réunions du comité des responsables, des réunions de direction et de services, ... L'évaluation annuelle pour la définition des objectifs et la mesure de la contribution individuelle pour l'année N-1 sera par ailleurs mobilisée. Enfin, un rapport annuel sera réalisé et présenté en Comité Social Territorial et aux élus (format à définir).

L'action 6.7 viendra en temps voulu préciser clairement la méthodologie d'évaluation la plus pertinente pour faire « vivre » et faire évoluer cet outil.



9 SPHERES FONCTIONNELLES

**GETTE PARTIE
ILLUSTRE COMMENT
CHAQUE DIRECTION,
SERVICE, AGENT
S'IMPLIQUE DANS
TOUS LES DOMAINES
D'ACTIONS CAR ILS
SONT LIES ET NOUS
CONCERNENT TOUS.**

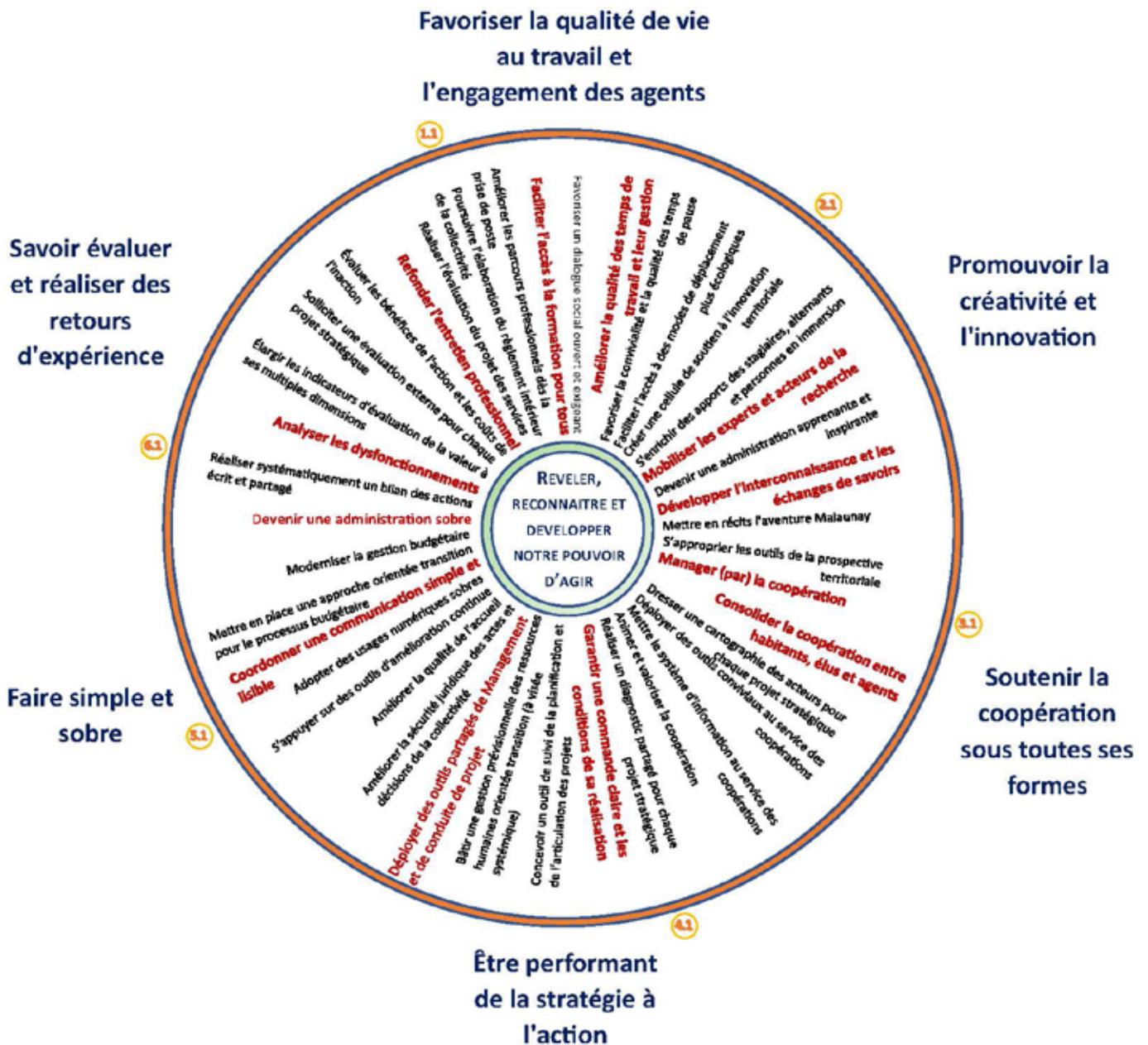


Les agents municipaux ont partagé les fonctions assurées dans la collectivité et ont dégagé 9 grands domaines d'actions. Ces domaines appelés fonctionnalités, sont couverts par l'ensemble des agents de manière transversale, qui interviennent à différents niveaux et en coopération.



UNE REPRESENTATION EN ROUE SYSTEMIQUE

Cette représentation circulaire du plan d'actions cherche à montrer les articulations multiples entre les différents chantiers.



PLAN D' ACTIONS GLOBAL PAR AXES

Le projet des services est la traduction du projet municipal (très fortement engagé sur les enjeux de transition et de résilience) au niveau des agents et de notre administration. Il expose les changements à effectuer pour rendre l'administration de Malaunay plus résiliente et capable de mener le processus de transitions de manière optimale.

Cette adaptation passe en premier lieu par **un bon environnement de travail (axe 1)**, favorisant l'implication/l'engagement des agents et donc la qualité des services offerts à la population. Cela se traduit par le fait de favoriser le dialogue social entre agents et direction, la convivialité et la qualité des temps de pause ou encore l'accès à la formation.

Un des autres éléments primordiaux pour mener à bien le processus de transitions est **l'innovation (axe 2)**, sans elle, il nous sera difficile d'être résilient, c'est-à-dire de nous adapter aux changements auxquels nous ferons face de plus en plus fréquemment. Pour se faire, quatre prérequis ont été déterminés : soutenir l'innovation territoriale du mieux de nos capacités, notamment en montrant l'exemple en matière d'innovation / assimiler au mieux les apports des différents acteurs que nous côtoyons / mettre en récit et partager notre expérience / acquérir une méthodologie de travail pour le rendre plus efficace : la prospective.

Il faut par ailleurs **apprendre à travailler de manière différente : en coopérant (axe 3)**. Cette coopération doit s'appliquer au sein des équipes en promouvant une organisation de travail horizontale, aussi appelée transversale. Pour que toutes les contributions soient sur un pied d'égalité et que chacun se sente libre de proposer ses idées, nous devons donc mener une transition managériale. L'implication habitante et celle des élus doit aussi être encouragée. Nous aurons par conséquent besoin d'outils pour s'assurer de bénéficier de la contribution du plus grand nombre d'acteurs pertinents possible, par exemple en établissant une cartographie complète de ceux-ci.

Il nous faut **économiser notre énergie et nos ressources en essayant d'être le plus performant possible, de la conception de la stratégie à la mise en place de l'action (axe 4)**. C'est donc notre méthodologie de travail qui est ici visée : diagnostic partagé préalable aux projets, clarté de la commande, planification et articulation des projets...



**CETTE PARTIE
RESUME LES 6 AXES QUI
STRUCTURENT LE
PLAN D' ACTIONS EN
EXPLIQUANT CE QU'ON
TROUVERA DANS CHACUN ET
POURQUOI C'EST PERTINENT.**

Aucune transition ne faisant sens sans sobriété (axe 5), nous devons l'appliquer dans nos pratiques quotidiennes : réduire l'empreinte carbone de notre communication électronique, la simplifier pour l'améliorer, adopter une gestion budgétaire en accord avec nos objectifs de transition, gérer sobrement les ressources dont nous disposons.

Enfin, pour apprendre de notre expérience, ne pas répéter nos erreurs et ne pas gaspiller nos ressources, il nous faut **adopter une nouvelle méthode d'évaluation et de capitalisation sur notre expérience (axe 6)**, cela passe par l'écriture systématique de bilans, le recours à des regards extérieurs pour évaluer notre action, l'évaluation des bénéfices de l'action et des coûts de l'inaction...



AXE 1 – FAVORISER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT DES AGENTS

**1.1 POURSUIVRE L'ELABORATION DU REGLEMENT
INTERIEUR DE LA COLLECTIVITE**

**1.2 AMELIORER LES PARCOURS PROFESSIONNELS
DES LA PRISE DE POSTE**

**1.3 FACILITER L'ACCES A LA FORMATION POUR
TOUS**

**1.4 FAVORISER UN DIALOGUE SOCIAL OUVERT ET
EXIGEANT**

**1.5 AMELIORER LA QUALITE DES TEMPS DE TRAVAIL
ET LEUR GESTION**

**1.6 FAVORISER LA CONVIVIALITE ET LA QUALITE
DES TEMPS DE PAUSE**

**1.7 FACILITER L'ACCES A DES MODES DE
DEPLACEMENT PLUS ECOLOGIQUES**



**" UNE CONSCIENCE ECOLOGIQUE, CA
GRANDIT EN SOI. C'EST UN TRAVAIL
REFLECHI, ORGANISE ET REGULIER QUI
DURE DES ANNEES "**

**ADAM FORRAI, RESPONSABLE
DES AFFAIRES GENERALES DU LIERRE,
LE RESEAU ECOLOGISTE DES
PROFESSIONNEL.LE.S DE L'ACTION PUBLIQUE**

|
—

AXE 1 – FAVORISER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT DES AGENTS

De nombreuses études ont démontré que la performance et l'engagement d'un agent dans ses missions et activités étaient fortement liés à la qualité de vie au travail, à l'équilibre entre ses vies professionnelle et privée et à la qualité des relations avec sa hiérarchie, ses collègues et les bénéficiaires de son activité. D'autres ingrédients favorisent l'épanouissement au travail comme le sentiment d'utilité ou encore l'écoute et le soutien de son responsable...

Surtout, la recherche de sens (voir l'infographie ci-dessous) et d'épanouissement dans le travail, attendue par une très large majorité, suppose que nous parvenions à traiter certaines des contradictions évoquées plus haut et à rechercher une forme d'alignement entre les attentes de l'autorité territoriale et nos propres systèmes de valeur. Un écart trop important étant synonyme de désengagement et de mal-être, tâchons de faire preuve de cohérence, de constance autant que d'humilité.



En effet le bien-être au travail ne se décrète pas. Il faut donc être modeste dans toute initiative visant à le promouvoir.

1.1 Poursuivre l'élaboration du règlement intérieur de la collectivité

La commune de Malaunay a souhaité se doter d'un règlement intérieur afin de fluidifier les relations au sein de ses équipes en traitant de différentes thématiques comme la santé, la sécurité et la carrière... Il fixe les règles, mais ses règles « fixes » sont en réalité au-delà du cadre réglementaire, fortement corrélées au contexte de bouleversement profond et d'incertitudes qui impacte fortement notre organisation, que ce soit en matière de sécurité, d'utilisation des locaux ou encore de formation.

1.2 Améliorer les parcours professionnels dès la prise de poste

Les rapports d'étonnement rédigés par les agents recrutés récemment s'en font l'écho, nous devons



améliorer les conditions de prise de poste des nouveaux agents, un instant primordial pour ces derniers qui découvrent leur nouvel environnement de travail. Vite happés par notre rythme de travail sans avoir eu le temps de s'imprégner de notre démarche et comprendre notre organisation et nos modes de travail, ils ne peuvent donc qu'apprendre sur le tas sans avoir la certitude qu'ils ont pris connaissance de l'ensemble des outils et règles de notre administration et des projets de la collectivité. Notre dispositif d'accueil doit par conséquent être revu afin d'offrir aux nouveaux entrants les meilleures conditions de travail possibles dès leur arrivée. La prise de poste n'est toutefois pas le seul bouleversement du parcours professionnel d'un agent. L'accompagnement des agents pour leur départ, en retraite ou par voie de mutation, doit lui aussi faire l'objet d'une attention particulière. Les promotions internes doivent pouvoir bénéficier d'accompagnement plus appuyé de la part de la collectivité (formation...).

1.3 Faciliter l'accès à la formation pour tous

La montée en compétences est l'une des bases du développement de notre pouvoir d'agir. Elle permet une qualité et une efficacité accrues du service public tout en étant gratifiante pour les agents qui se sentent davantage utiles. Il nous est cependant difficile d'évaluer convenablement nos besoins en matière de formation. Ainsi, les réponses que nous apportons aux agents en matière de formation sont nécessairement incomplètes car nous peinons à anticiper les évolutions des métiers et compétences en ces temps incertains. Une coopération étroite avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale sur cette transition des métiers est d'autant plus opportune que l'établissement en a fait son principal objectif.

Il est par ailleurs essentiel que nous améliorions l'accès à la formation des agents en révisant la procédure d'inscription actuelle qui exclut certains de nos collègues en raison de son caractère strictement numérique. Ainsi qu'indiqué précédemment, l'inclusion numérique est un enjeu majeur de notre trajectoire de transition. Enfin c'est bien l'ensemble de la communauté de travail, agents et élus, et parfois au-delà les parties prenantes du territoire, qui doit être sensibilisée et formée aux enjeux écologiques et à l'approche

systémique d'une part et en capacité d'autre part de forger les outils et méthodes concourant à la transformation des politiques publiques et de notre organisation.

1.4 Favoriser un dialogue social ouvert et exigeant

Le dialogue entre l'autorité territoriale et ses agents tient une place primordiale dans la conduite du changement. L'effort à faire pour favoriser le dialogue social doit donc être engagé par les différentes parties prenantes en adoptant une posture ouverte face aux demandes, idées et remarques de l'autre, mais aussi exigeante, que ce soit de la part des agents envers la commune, ou de la part de la direction qui se doit d'être proactive.

Le dialogue social est aujourd'hui principalement mené dans le cadre d'instances comme le Comité Social Territorial (CST). L'efficacité d'un tel cadre ne satisfait toutefois pas l'ensemble des parties prenantes. Il nous faut donc imaginer des modalités complémentaires et nouvelles de dialogue social au bénéfice de la qualité de service et de vie au travail en nous appuyant sur l'objectif partagé d'équité et de confiance mutuelle.

Les sentiments de justice et d'équité tiennent en effet une place très importante dans l'instauration d'un environnement propice au travail de qualité et au bien-être des agents. Certaines décisions peuvent générer dans les équipes un sentiment d'injustice préjudiciable à leur motivation.. A l'inverse, le sentiment de justice favorise les attitudes positives, l'implication des équipes et leur satisfaction au travail. Par ricochet, cet engagement accru des agents améliore la qualité des services rendus à la population qui gagnent en efficacité et en pertinence.

1.5 Améliorer la qualité des temps de travail et leur gestion

Promouvoir le bien-être au travail, c'est d'abord être attentif à ce que l'environnement de travail ne génère pas de souffrance au travers notamment des pratiques managériales. En conséquence, reconnaître le droit à l'erreur, et donc préalablement le droit à l'essai, adopter des politiques managériales de reconnaissance de l'agent, de son travail, de son investissement, ou sécuriser les prises d'initiatives apparaissent comme des conditions favorables pour prévenir les situations de perte de sens et de souffrance.

Cette recherche de sens et d'engagement dans le travail, bien que plébiscitée par les jeunes générations, n'est pas nouvelle. Elle est partagée par de nombreux agents plus anciens qui en ont fait la démonstration en soutenant fortement la trajectoire de transition plurielle initiée par la collectivité.

Les nouvelles pratiques managériales doivent par ailleurs favoriser une forme de droit à la déconnexion lequel garantit une séparation salutaire entre le temps de travail et le temps privé au sens où elle favorise une performance globale et durable. Cette déconnexion n'est pas seulement souhaitable entre ces deux temps mais aussi sur le temps de travail. Les sollicitations au travers des outils numériques

(messagerie électronique, messagerie téléphonique, réseaux sociaux) prennent une place croissante dans notre quotidien au risque de perdre en qualité de contribution (perte de concentration, défaut de rigueur, manque de temps pour la réflexion et l'échange interpersonnel...). Il conviendra pour certaines missions de prévoir des créneaux protégés de ces sollicitations numériques intempestives qui s'ajoutent aux autres et qui perturbent ces temps de conception et de coordination, d'analyse et d'investigation. Ce mauvais usage des outils numériques est à l'origine de nombreux dysfonctionnements.

Prendre en compte cet enjeu assez nouveau nécessite une acculturation et un changement de pratiques déjà très profondément ancrées dans les habitudes de certains d'entre-nous. Cette évolution se doit par ailleurs d'être partagée, car la déconnexion, tout comme la connexion, ne peut être couronnée de succès à la seule condition qu'elle soit appliquée par tous.

1.6 Favoriser la convivialité et la qualité des temps de pause

Instaurer des moments et espaces de convivialité relève souvent d'initiatives spontanées et individuelles. Ces « expériences » renforcent la cohésion d'équipe et ont un impact très fort sur la qualité du travail fourni par les agents. De fait, instaurer un environnement de travail agréable réduit le stress et les conflits à l'origine de pertes de temps, d'énergie et de motivation.

La convivialité a de plus un caractère transverse particulièrement stratégique et apprenant pour notre démarche de transitions. Elle permet l'interconnaissance entre les agents et instaure ainsi un environnement de confiance. Ce dernier est un incontournable dans le développement de notre pouvoir d'agir, il contribue à la transformation des pratiques managériales vers plus d'horizontalité et d'autonomisation (cf 1.5), à l'amélioration de la performance (cf axe 4), à la coopération en particulier avec les parties prenantes du territoire (cf axe 3), à l'innovation (cf 2.5)...

1.7 Faciliter l'accès à des modes de déplacement plus écologiques

La commune met à la disposition de ses agents plusieurs éléments pour favoriser l'usage de modes de déplacement plus écologiques à l'image du forfait mobilité ou de la prise en charge d'une partie des abonnements aux transports en commun. Le soutien au télétravail contribue par ailleurs à réduire les déplacements journaliers. Enfin, ces mobilités douces ont des effets certains sur la santé et le moral de leurs adeptes et elles concourent bien davantage que l'usage de la voiture à la déconnexion.

AXE 1

CHANTIER 1.3 : FACILITER L'ACCES A LA FORMATION POUR TOUS

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL, ENGAGEMENT DES AGENTS

PILOTES : YANN ROMBOUTS / SARAH MONCEL

DIRECTION : DELPHINE LEMÊLE

L'action sera réussie si...

- L'ensemble des agents a une connaissance claire de l'offre de formation dans sa diversité.
- Tous les agents ont accès à une formation en phase avec leurs missions et les objectifs de la collectivité.
- La formation est en lien avec les besoins et attentes de l'agent, son parcours et l'évolution du poste.
- Le travail sur le plan de formation est transversal et partagé.
- Il existe une bonne communication (visibilité sur les formations).
- Les conditions et modalités d'inscriptions sont facilitées et accompagnées.
- Le traitement des demandes de formations est équitable.
- Les agents retrouvent une motivation à se former.
- Le fonctionnement des services n'empêche pas la formation.

Résultats attendus

- Les agents sont en mesure d'identifier leurs besoins.
- La formation développe les compétences de l'ensemble des agents.
- Le traitement, l'analyse et la priorisation des demandes sont transparents et garantis.
- L'expérience professionnelle est améliorée.
- Les connaissances sur d'autres métiers, contextes et pratiques sont développées

Processus : modalités et étapes

- Lister et porter à la connaissance des agents les formes et modalités de formation (CNFPT, interne, MOOC, habilitation, CPF, séminaires...)
- Trouver les solutions pour s'adapter aux différentes conditions (financières, sociales, fonctionnement des services)
- Intégrer et anticiper les coûts de la formation : avance de frais, délais de remboursement, prise en charge du CNFPT
- Réaliser un benchmark : comment cela se passe ailleurs
- Optimiser les modalités de formation : en interne, en union
- Valoriser les compétences en interne pour faire des formations
- Echanger sur nos pratiques (réseau d'autres communes) : retour d'expériences

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

Service ressources humaines
Collectif de direction et CORESP
Catalogues de formation (CNFPT, ADEME, ANBDD...) / événements / colloques / opérations collectives
Investissement et fonctionnement sur le renouvellement du matériel (EPI, nouveaux outils)
Retour d'expériences des agents

Outils

Plan de formation (avec retour aux agents)
Evaluation du plan de formation et des formations

Documents cadre

Plan de formation + évaluations

" ON A CHOISI CE CHANTIER PARCE QUE LA FORMATION PERMET D'ACQUERIR DES COMPETENCES TOUT AU LONG DU PARCOURS PRO ET NOS MANIERES DE FAIRE EVOLUENT AVEC LE TEMPS, CE QU'IL FAUT ACCOMPAGNER ".

AXE 1 / CHANTIER 1.3

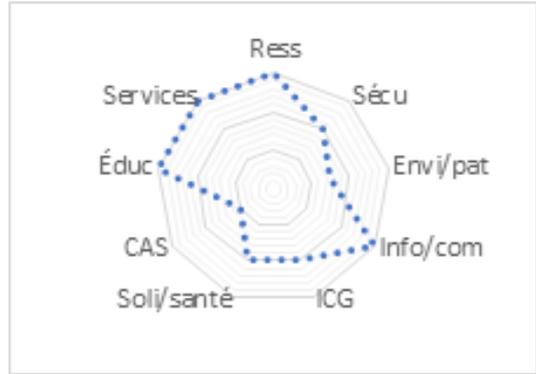
calendrier, dates clés, livrables

Plan de formation sur 2 ans (Année N et N+1) approuvé avant le budget prévisionnel de l'année N.

Mise en œuvre du plan de formation année N et N+1.

Evaluation : décembre année N et décembre N+1

fonctionnalités associées



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

préalable

6.6

concomittant

- 1.5
- 2.2
- 3.6
- 5.2

consécutif

- 2.4
- 2.5
- 3.2
- 4.4
- 6.3
- 6.7

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

/ TRES SATISFAISANT -- SATISFAISANT \ NON SATISFAISANT

AXE 1

CHANTIER 1.5 : AMELIORER LA QUALITE DES TEMPS DE TRAVAIL & LEUR GESTION

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL, ENGAGEMENT DES AGENTS

PILOTES : GENEVIEVE VANDEVELDE / MELANIE MORIN

DIRECTION : CAMILLE POLLET

L'action sera réussie si...

- L'agent parvient à organiser son temps de travail (méthodologie à trouver – mise en place efficace).
- Des outils d'organisation sont testés et partagés (brief matinaux, 1 à 1, team, RDV Élus), et harmonisés quand c'est possible.
- Les équipes et agents sont en mesure de prioriser pour améliorer la qualité des actions.
- Chacun peut aménager des temps de déconnexion au travail (journée déconnectée / planification des temps de réponses...) et sécuriser son temps personnel. Instaurer des plages de travail sans sollicitations internes ou extérieures (exemple : fermeture de service, sans téléphone ni venue inopinée des collègues).
- Elargissement du télétravail aux postes qui le permettent 1 journée par semaine.
- Le droit à la déconnexion est intégré dans les pratiques sans perdre en performance (pas de mail, appel, travail à réaliser pendant les périodes de congés).

Résultats attendus

- Organisation individuelle et collective optimale et efficace.
- Meilleure qualité de vie au travail = lisibilité sur les attendus.
- Satisfaction des agents.
- Sécurisation des actes et échéances.
- Bien-être de l'agent : équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- Performance accrue des agents.
- Respect des contraintes de temps de chaque agent : définir les modalités d'interpellation des autres agents en correspondance avec l'urgence et l'importance du sujet

Processus : modalités et étapes

- Mise en place d'un groupe de travail (avec DGS ou Directeur / Responsable de services DEMENT / DAGR / DAC et secrétariat pour CR).
- Formations, prise de note / méthode / prise de parole ou mener une réunion

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

Formation des encadrants à la gestion du temps.
Equipements performants.

Outils

Agenda partagé / PLI de l'élu.
Outils type TRELLO.
Outil de programmation des flux informatiques.
Alimentation des tableaux cycles de travail 1607h.
Outil de régulation des flux et stocks de données et informations.

Documents cadre

Mise en place de fiches pratiques (pour l'harmonisation inter-direction)

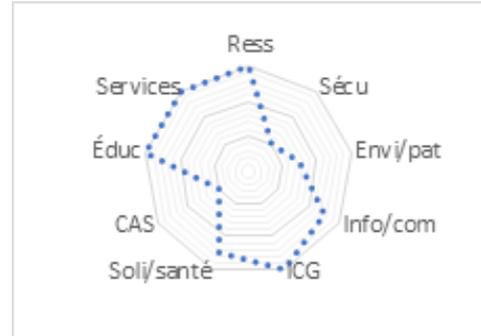
" ON A CHOISI CE
CHANTIER PARCE QU'UNE
MEILLEURE GESTION
DU TEMPS ALLIE DEUX
VERTUS : PRESERVER LA
SANTE DES AGENTS, TOUT
EN REDUISANT LES HEURES
COMPLEMENTAIRES ".

fonctionnalités associées

calendrier, dates clés, livrables

Première étape recensement des méthodologies déjà existantes au sein des directions.

Deuxième étapes instauration d'un groupe de travail mené par : Mélanie Morin, Geneviève Van de Velde, Camille Telle pour définir l'action et la méthodologie.



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable

5.2
5.5

concomittant

1.3 / 4.1
4.2 / 4.5
4.7 / 4.8
5.1 / 6.1
6.2

consecutif

63.4
3.5

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

AXE 2 – PROMOUVOIR LA CREATIVITE ET L'INNOVATION

**2.1 CREER UNE CELLULE DE SOUTIEN A
L'INNOVATION TERRITORIALE**

**2.1 S'ENRICHIR DES APPORTS DES STAGIAIRES,
ALTERNANTS & PERSONNES EN IMMERSION**

**2.3 MOBILISER LES EXPERTS & ACTEURS DE LA
RECHERCHE**

2.4 DEVENIR UNE ADMINISTRATION APPRENANTE

**2.5 DEVELOPPER L'INTERCONNAISSANCE ET LES
ECHANGES DE SAVOIRS**

2.6 METTRE EN RECITS L'AVENTURE MALAUNAY

**2.7 S'APPROPRIER LES OUTILS DE LA PROSPECTIVE
TERRITORIALE**



**" LE SECRET POUR ALLER DE L'AVANT,
C'EST DE COMMENCER ! "**

MARK TWAIN, ECRIVAIN



AXE 2 – PROMOUVOIR LA CREATIVITE ET L'INNOVATION

Durant la pandémie, de nombreux territoires ont engagé des actions particulièrement innovantes dans des temps très courts pour répondre aux besoins de leurs habitants. Cette pertinence et cette efficacité d'action reposent sur quelques principes directeurs tels que le fait d'expérimenter et de se mettre en posture d'apprentissage permanent ou de redonner aux acteurs un pouvoir d'agir en développant leur autonomie et en définissant clairement leur niveau de responsabilité et leur marge de manœuvre.

Nombreux sont les paramètres à prendre en compte. En matière de management par exemple, divers facteurs sont considérés par les experts comme essentiels pour favoriser l'innovation : l'indispensable engagement de l'équipe de direction, la mobilisation des ressources en interne comme en externe, en particulier les acteurs de la recherche, ou encore la capacité à accueillir les freins et les oppositions comme une opportunité. Dépasser ces freins suppose de réduire le champ des incertitudes et de prendre en compte de manière satisfaisante ce qui génère le doute et insécurise l'engagement des parties prenantes.

2.1 Créer une cellule de soutien à l'innovation territoriale

Le développement d'une culture et d'un environnement propice à l'innovation nécessite avant tout un cadre hiérarchique nouveau qui consacre le droit à l'essai qui porte en lui une forme de droit à l'erreur. Ce cadre doit en particulier instaurer des rapports entre acteurs basés sur la confiance mutuelle, réduisant ainsi la capacité de contrôle de la collectivité sur leurs actions, et renforçant leur capacité à oser et innover une fois certaines barrières levées comme la peur de mal faire par exemple. En plus de ce cadre de confiance, les acteurs qui interviennent au sein de notre collectivité ont besoin d'une organisation adéquate comme par exemple une cellule de soutien à l'innovation territoriale. Cette structure réunit de manière permanente des agents volontaires qui mettent leur expertise méthodologique, juridique et technique à disposition des porteurs d'innovation du territoire. Cette aide doit donc être parfaitement visible et identifiée par les publics cibles afin de décupler son influence. Le processus d'innovation est ensuite entretenu par l'expérience et l'expérimentation, puis, une fois cette dynamique d'innovation lancée, elle se propagera à d'autres domaines, innervant progressivement l'ensemble du territoire qui deviendra ainsi une terre d'innovation. Pour atteindre ce résultat, la cellule n'est cependant qu'une des composantes de la réussite car la capacité à innover se nourrit aussi de la capacité à se former en permanence ou encore à en partager les enseignements.

2.2 S'enrichir des apports des stagiaires, alternants et personnes en immersion



Si accueillir des stagiaires, alternants et personnes en immersion comporte des obligations, nécessite du temps et de bonnes conditions d'accueil, cela génère des retours bénéfiques certains. Comme par exemple la nécessité d'expliquer la démarche de la ville et donc à tester la qualité de notre mise en récit et notre capacité à partager efficacement nos objectifs, nos réussites comme nos échecs. Il amène par ailleurs un regard nouveau et extérieur, un apport non négligeable pour des équipes plongées dans le rythme du travail quotidien auquel s'ajoutent les investissements en matière de transformation et de transitions, et qui n'ont pas toujours le temps et l'occasion de prendre du recul pour évaluer objectivement leurs réalisations et leurs impacts. Les stagiaires et alternants nous font de plus bénéficier du regard et des apports d'une jeune génération qui est autrement peu accessible car dans un âge de forte mobilité et de faible engagement institutionnel. Il nous faut donc trouver le moyen de capitaliser sur leurs contributions tout en y associant celles des personnes en immersion : chercheurs, artistes... qui offrent un regard scientifique et poétique enrichissant et différent sur nos actions et sont aussi un important vecteur de partage de notre démarche.

2.3 Mobiliser les experts et acteurs de la recherche

Nous avons à notre disposition un très riche écosystème d'experts : chercheurs, consultants, ingénieurs d'institutions comme l'ADEME, agents d'administrations déconcentrées telle l'ARS... La chance de Malaunay est de ne pas avoir à engager trop d'efforts pour mobiliser cet écosystème d'acteurs car les sollicitations de leurs parts sont nombreuses. Cela pose cependant un autre défi de taille car il nous faut créer des conditions d'accueil de ces experts propices à un travail commun efficace. L'enjeu de ce chantier est donc d'organiser concrètement ce dialogue fécond entre l'action territoriale et la recherche afin d'ouvrir de nouvelles voies en matière de transition territoriale ou des terrains d'analyse et des enseignements pour la recherche scientifique.

2.4 Devenir une administration apprenante et inspirante

Il nous est aujourd'hui difficile d'assimiler sans dispositif dédié et structuré les différents enseignements tirés de notre pratique. Cela s'explique entre autres par le manque de ressources

auquel nous faisons face, que ce soit en termes de moyens humains, de temps ou de méthodologie. Le partage de nos connaissances et compétences avec l'ensemble de la communauté de travail de la commune, mais aussi à plus grande échelle, ne peut donc être totalement satisfaisant.

Nous avons bénéficié sur le plan stratégique et managérial de différents dispositifs d'évaluation, de recherche-action et nous nous sommes largement nourris de contributions d'autres pairs, en lien avec la commune de Loos-en-Gohelle, au sein de l'atelier des villes-pairs, du réseau TEPOS, de l'UNADEL, de l'ANBDD, du CERDD et de la Fabrique des transitions. Le temps que nous y consacrons reste important mais trop peu partagé, comme les enseignements tirés.

Les regards extérieurs soulignent régulièrement l'appétence pour l'innovation comme étant l'une des marques de fabrique de la démarche de transitions de la commune. C'est une des raisons qui expliquent le nombre de sollicitations que nous recevons. Notre démarche est en effet poussée depuis toujours par une volonté délibérée et assumée de sortir des cadres établis, laissant le champ libre aux expérimentations. Les nombreuses sollicitations, si elles sont gratifiantes, nous poussent cependant à réinterroger notre stratégie d'essaimage et d'inspiration pour retrouver la maîtrise du partage de notre aventure et cibler les différents publics de manière efficace et adaptée tout en y trouvant un intérêt pour la ville, les agents appelés à témoigner n'ayant pas vocation à devenir de simples guides sans rien retirer des échanges.

2.5 Développer l'interconnaissance et les échanges de savoirs

L'intelligence collective nécessite certains prérequis tels que le fait de connaître au mieux les acteurs avec lesquels on travaille afin d'instaurer un climat de confiance propice au partage d'idées sans peur du jugement. Cette confiance suppose toutefois que l'on se côtoie régulièrement, que ce soit durant ou en dehors du temps de travail. L'intelligence collective ne se développe par ailleurs pas seulement dans des temps de travail bien définis. Des échanges de savoirs divers surviennent à chaque instant. En parallèle de ces échanges spontanés, des temps et espaces plus formalisés et préparés peuvent s'avérer tout aussi propices à la communication de savoirs et à la qualité des relations entre les agents.

2.6 Mettre en récits l'aventure Malaunay

L'ambition de notre administration est de montrer l'exemple pour instaurer une dynamique d'innovation sur le territoire. Pour ce faire, l'administration doit se transformer autant qu'elle transforme ses manières de faire, afin de ne pas être dépassée par les évolutions qu'elle produit. L'innovation publique, pour innover l'ensemble du territoire, doit aussi encourager l'implication de l'ensemble des acteurs du territoire. Par conséquent, elle doit être portée à la connaissance de tous grâce à son caractère concret et ses finalités clairement définies : faciliter l'accès

aux services et actions de la commune, améliorer la qualité du service public dans son offre et permettre une plus forte transversalité et une simplification du travail pour les agents.

Cette recherche de visibilité et d'intelligibilité de la démarche de transitions en général, s'appuie comme dans beaucoup de territoires pionniers sur la posture d'accueil aux multiples témoignages, imaginaires et histoires qui ont façonné le territoire et continuent à le mettre en mouvement. Elle est par essence plurielle. La mise en récits permet d'inscrire notre approche dans une trajectoire en montrant d'où l'on part, les évolutions amorcées et les futurs possibles. Le récit donne du sens à notre action car il établit un but à atteindre, il mobilise par ailleurs les esprits bien davantage que l'étalage de faits scientifiques qui voient aujourd'hui leur capacité de persuasion et de mobilisation décliner. La mise en récits se doit de plus d'envisager une perspective positive et optimiste en affichant notre objectif de résilience. Les récits anxiogènes sont bien trop nombreux et démobilisent plus qu'ils ne rassemblent. Nous considérons au contraire à Malaunay qu'optimisme et réalisme ne sont pas antithétiques.

2.7 S'approprier les outils de la prospective territoriale

La trajectoire singulière et précoce de la commune tient beaucoup au fait que le territoire soit particulièrement vulnérable aux enjeux énergétiques, obligeant la collectivité à se mobiliser dès 2007. La réponse à y apporter n'a pu se faire sans s'inscrire ouvertement dans une démarche de prospective. De fait, l'anticipation dont a su faire preuve la collectivité, lui permettant par exemple de résister de manière satisfaisante à la hausse des prix de l'énergie, découle de l'analyse de données issues de différentes sources telles que l'INSEE ou les rapports de l'agence internationale de l'énergie. La prospective est une discipline précieuse pour repérer les signaux faibles de tendances qui sont susceptibles de devenir lourdes à l'avenir. S'y initier devient une nécessité même à une époque où les incertitudes règnent.



AXE 2

CHANTIER 2.3 : MOBILISER LES EXPERTS ET ACTEURS DE LA RECHERCHE

PROMOUVOIR LA CREATIVITE & L'INNOVATION

PILOTES : ALICE BRIANT / MYA BOUZID

DIRECTION : LAURENT FUSSIEEN

L'action sera réussie si...

- La collectivité, les experts et les acteurs de la recherche s'enrichissent mutuellement.
- La connaissance nourrit l'ensemble des parties prenantes engagées (citoyen, associatif, économique).
- Nos agents identifient plus facilement ce qui relève de l'expertise et ont un réflexe de recours à leurs experts et acteurs scientifiques de référence.
- Le dialogue avec le politique est cadré et permet d'agir efficacement.
- Les « pas de côté » permis par les échanges nourrissent l'action et l'expérimentation.

Résultats attendus

- Chaque service est capable d'identifier son écosystème de parties prenantes.
- Les connaissances et compétences sont décuplées en intégrant une veille active et permanente dans son domaine.
- Les documents cadres et le service bénéficient d'une montée en qualité.
- La confiance entre les acteurs est consolidée.
- L'initiative de la collectivité bénéficie d'une montée en systémie.
- Développement d'un réflexe de veille.
- Réciprocité dans les apports entre le monde de la recherche et la collectivité.
- Renforcement des alliances et coopérations au service des administrés.

Processus : modalités et étapes

- Faire un diagnostic de notre avancée et des acteurs en termes d'innovation engagées ou en cours (Malaunay laboratoire de solutions).
- Identification et qualification de l'écosystème de chaque service avec l'aide d'un outil dédié (carto-party ou autre).
- Rédaction d'un document d'analyse ou d'une procédure d'évaluation de la pertinence de la recherche-action.

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

- Temps dédiés en réunions de services et en CORESP
- Rapports et études produits et accessibles (vulgarisés)
- Bilan des pratiques pour la recherche-action.

Outils

Le M / le M HS / le site web / les RS / interventions : être visibles
Programme des acteurs français de la recherche-action (27ème région, FdT)

Documents cadre

" ON A CHOISI CE
CHANTIER PARCE QUE
TRAVAILLER, C'EST
SAVOIR FAIRE EVOLUER
SES PRATIQUES DE
MANIERE PERMANENTE
EN AYANT RECOURS A
LA COOPERATION ET AUX
EXPERTS ".

fonctionnalités associées

calendrier, dates clés, livrables

Diagnostic de l'existant



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable

1.5
3.3

concomittant

2.1
2.6
2.7
4.1

consecutif

2.4 / 4.2
5.3 / 5.5
6.3 / 6.4
6.5 / 6.6
6.7

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

/ TRES SATISFAISANT -- SATISFAISANT \ NON SATISFAISANT

AXE 2

CHANTIER 2.5 : DEVELOPPER L'INTERCONNAISSANCE ET L'ECHANGE DE SAVOIRS

PROMOUVOIR LA CREATIVITE & L'INNOVATION

PILOTES : CLÉMENTINE JAGOT / CARLOS GOMES

DIRECTION : CAMILLE POLLET

L'action sera réussie si...

- On dégage des temps et des lieux dédiés et adaptés à tous les agents.
- Chacun se sent légitime à partager ses connaissances mais aussi à assister à un temps de partage.
- Chaque agent a une meilleure connaissance globale de la collectivité et de sa richesse.
- Les actions programmées sont connues, visibles et accessibles par tous.
- La cohésion et la convivialité sont renforcées.
- Les agents s'impliquent et sont force de proposition

Résultats attendus

- Mieux connaître l'autre, ses compétences et ses fonctions.
- Avoir expérimenté les autres métiers et leurs enjeux (ex : vis mon job !)
- S'approprier les connaissances partagées, prendre un peu de la technicité des autres agents.
- Elargir les champs de compétences de chaque agent
- Intelligence collective, réflexion commune (1+1 = 3)
- Meilleure connaissance des droits et avantages existants au sein de la collectivité.
-

Processus : modalités et étapes

- Proposer / lister des espaces d'interconnaissance possibles
- Organiser un « vis mon job » / défi éco-agents
- Mettre en œuvre 30 mn pour comprendre
- Comité ponctuel (binôme)
- Retour d'expérience

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

Lieu dédié (neutre)
Jeux et activités sportives ou culturelles.
Temps festifs du territoire

Outils

30 mn pour comprendre, LVEV, Pli
Remise en place d'une journée des agents
Salon des métiers de la Ville au CBV avec des ateliers, stands avec des thèmes...
Protocole d'immersion (vis mon job !).

Documents cadre

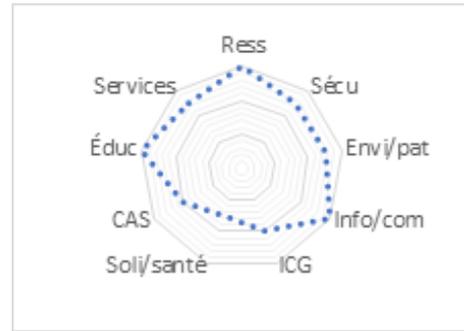
Projet des services

" ON A CHOISI CE
CHANTIER PARCE QUE
PARTAGER SON SAVOIR-
FAIRE AMELIORE LE
TRAVAIL EN EQUIPE
ET LA COHESION EN
FAISANT LE POINT SUR
SES COMPETENCES
ET SA CAPACITE A
TRANSMETTRE".

fonctionnalités associées

calendrier, dates clés, livrables

Première étape : recensement des attentes des agents concernant les 30 minutes pour comprendre



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable

1.5

concomittant

3.1
3.4
3.6

consecutif

1.2
2.4
2.6
6.2

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

/ TRES SATISFAISANT -- SATISFAISANT \ NON SATISFAISANT

AXE 3 – SOUTENIR LA COOPERATION SOUS TOUTES SES FORMES

3.1 MANAGER (PAR) LA COOPERATION

**3.2 CONSOLIDER LA COOPERATION ENTRE
HABITANTS, ELUS & AGENTS**

**3.3 DRESSER UNE CARTOGRAPHIE DES ACTEURS
POUR CHAQUE PROJET STRATEGIQUE**

**3.4 DEPLOYER DES OUTILS CONVIVIAUX AU
SERVICE DES COOPERATIONS**

**3.5 METTRE LE SYSTEME D'INFORMATION AU
SERVICE DES COOPERATIONS**

3.6 ANIMER ET VALORISER LA COOPERATION



" LA RESSOURCE LA PLUS RARE N'EST PAS LE PETROLE, LES METAUX, L'AIR PUR, LE CAPITAL, LA MAIN-D'OEUVRE OU LA TECHNOLOGIE. C'EST NOTRE VOLONTE DE NOUS ECOUTER LES UNS LES AUTRES ET D'APPRENDRE LES UNS DES AUTRES ET DE RECHERCHER LA VERITE PLUTOT QUE DE CHERCHER A AVOIR RAISON. "

DONNELA H. MEADOWS, SCIENTIFIQUE SPECIALISTE DE LA DYNAMIQUE DES SYSTEMES



AXE 3 – SOUTENIR LA COOPERATION SOUS TOUTES SES FORMES

Soutenir la coopération c'est d'abord et avant tout offrir un cadre propice à l'entraide, à l'esprit de solidarité au sein des équipes et entre elles, c'est développer l'attention, la curiosité et le souci de l'autre, encourager les attitudes et postures empathiques.

Comme le dit fort justement Julian PERDRIGEAT, délégué général de la Fabrique des transitions, « Coopérer ne signifie pas être systématiquement d'accord. Cela signifie que l'on met au travail les divergences pour les dépasser et trouver des compromis fructueux ». La coopération peut ainsi, rompant avec les postures traditionnelles, mettre certains agents ou encadrants en difficulté et, par l'autonomie qu'elle exige, générer de l'insécurité. Elle introduit davantage de complexité, de l'interdépendance, une logique d'adaptation et suppose de sortir de sa zone de confort en travaillant en transversalité.

3.1 Manager (par) la coopération

Manager la coopération suppose avant tout de faciliter son appropriation et son recours. La coopération n'est en effet pas une méthode de travail qui s'impose d'elle-même, elle requiert au contraire d'être gérée comme une ressource avec des espaces de régulation propres, une organisation particulière à définir...

Manager par la coopération suppose d'adopter un nouveau rapport au leadership et au travail collectif. Cette posture est aujourd'hui recherchée à Malaunay, mais nous ne sommes pas assez formés sur la question pour atteindre de manière satisfaisante nos objectifs. Les améliorations à entreprendre sont nombreuses. Du côté du manager d'abord, il est nécessaire qu'une relation plus horizontale se mette en place avec les équipes afin de leur laisser la place pour s'exprimer sans pour autant abandonner toute forme de hiérarchie. L'allègement du contrôle du manager sur ses équipes autonomise l'agent qui ne se prive plus d'être force de proposition. Il est de plus responsabilisé car il doit assumer davantage ses prises de position et ses initiatives, la balance s'équilibre donc avec le manager qui, de son côté, se met au service de cette montée en capacité des équipes. La maturité retirée de cette posture coopérative, demandant ouverture, bienveillance et détachement, ne doit pas seulement s'appliquer dans une relation chef-subordonné, mais doit être mise à profit dans l'ensemble des interactions professionnelles.

Du côté de l'organigramme et de la répartition des responsabilités, il y a lieu de laisser davantage de place et reconnaître la responsabilité fonctionnelle et trouver un équilibre avec l'approche hiérarchique traditionnelle.



3.2 Consolider la coopération entre habitants, élus et agents

Aujourd'hui, la coopération n'est pas un automatisme dans la relation entre la mairie et les habitants de la commune. Ce n'est toutefois pas du seul fait de l'administration. Les institutions souffrent en effet aujourd'hui de sentiments de défiance et de désaffection au sein de la population, entravant ainsi l'implication habitante devenue pourtant primordiale dans une démocratie touchée par une tendance consumériste. Certains habitants se comporteraient de plus en plus en consommateurs de l'action publique et, faute d'opposition au sein de l'organe délibérant de la commune, notre organisation doit prendre les devants et faire émerger les voix divergentes par d'autres canaux afin de mettre au travail la coopération et de faire advenir des compromis. La coopération et la participation amèneraient par ailleurs un changement de culture et donc de posture de la part de l'administration et de ses agents invités à reconnaître la valeur de l'expertise d'usage des citoyens.

Ces changements de pratiques et de posture encouragés par l'implication des parties prenantes comme mode opératoire peuvent toutefois mettre agents comme élus en difficulté. L'autonomie et le degré de responsabilité que cela suppose peuvent en déconcerter plus d'un. Un véritable travail d'acculturation s'avère donc nécessaire. La pierre angulaire de ce travail d'acculturation consiste à faire intégrer à chacun le fait que nous traitons aujourd'hui des enjeux transverses qui rendent la coopération indispensable pour chacun des projets que nous menons et que, dès lors, certains acquis et prés carrés sont chamboulés : la responsabilité managériale ne relève pas d'une

**CETTE PARTIE DETAILLE
LES BUTS COMMUNS
POUR DEFINIR L'AXE
ET LES DIFFERENTS
CHANTIERS QUI SERONT
MIS EN OEUVRE POUR
REPENDRE A LA
COMMANDE DE L'AXE.**



direction particulière, la qualité du cadre de vie n'est pas une préoccupation de la seule direction de l'environnement et des moyens techniques...

3.3 Dresser une cartographie des acteurs pour chaque projet stratégique

Le fait de connaître les acteurs préalablement à leur intervention nous permet d'avoir une vision d'ensemble des ressources disponibles et donc de planifier au mieux nos actions. Travailler de manière systémique et transverse instaure une interdépendance entre les acteurs qui sont davantage autonomes et dont la responsabilité est accrue, cela suppose donc de connaître les liens, contraintes, intérêts et compétences de chacun, et pas seulement de ceux que l'on sait intéressés pour travailler en coopération avec nous. La ville de Malaunay a en effet pour habitude de partager ses réalisations dans le but de provoquer et d'inspirer le changement chez ceux qu'elle parvient à atteindre. Ne pas se limiter à un écosystème d'acteurs déjà convaincus de notre démarche en réalisant une cartographie complète permet de cibler, d'adapter notre posture et d'orienter le dialogue en espérant engendrer de nouvelles prises de position et susciter des initiatives plus vertueuses et responsables sur les plans environnemental, sociétal et territorial.

3.4 Déployer des outils conviviaux au service des coopérations

Les outils et procédures à notre disposition sont souvent inutilement compliqués, provoquant ainsi un immobilisme de notre action en raison de leur complexité d'utilisation. De ce fait, les outils occultent l'objectif final et deviennent une fin, quand bien même ce ne sont normalement que les moyens pour arriver à nos fins. Les transitions nécessitent donc des outils plus sobres et simples, adaptés aux pratiques coopératives et facilitant le travail au lieu de le paralyser, c'est ce que désigne leur caractère convivial qui est une des conditions de notre agilité. Par conséquent, l'un des enjeux de ce chantier est, en plus de rechercher de nouveaux outils, de sonder ceux qui se trouvent déjà en notre possession afin d'évaluer leur adéquation avec nos besoins et donc leur capacité à favoriser l'intelligence collective et à mettre en œuvre l'ensemble des actions de ce projet des services.

3.5 Mettre le système d'information au service des coopérations

Cette action est très fortement imbriquée avec la précédente mais se focalise en particulier sur le système d'information de la ville. Ce dernier comporte tous les canaux et espaces de stockage depuis et par lesquels transitent nos communications et autres données tels que les messageries ou le serveur commun. Ce système n'est aujourd'hui pas adapté à un mode de travail coopératif qui nécessite une simplification de certaines pratiques comme la récupération ou le partage de données. Il nous faut donc revoir les usages que nous faisons de ce système d'information en repensant les règles et

procédures qui l'encadrent et, si nécessaire, modifier les outils à notre disposition.

3.6 Animer et valoriser la coopération

La coopération n'est en rien naturelle, ce n'est pas une méthode qui s'impose logiquement, au contraire, son usage a besoin d'être entretenu et animé de manière constante. L'un des plus puissants vecteurs d'animation est l'adhésion des acteurs concernés qui, ainsi convaincus des bienfaits de la démarche, sauront la faire vivre et la partager. L'animation de la coopération devient alors un travail collectif et non pas la mission d'un seul agent ou d'une seule direction pour qui la tâche serait colossale. C'est donc un travail de longue haleine qui se profile, d'autant plus qu'elle requiert des différents acteurs, et en particulier des agents de la collectivité, qu'ils transforment leur posture professionnelle et leur manière d'être. Afin d'encourager ce changement, il est utile de valoriser la démarche auprès d'eux. La valorisation dispose alors de plusieurs acceptions : montrer les bénéfices de la coopération pour pousser à l'adopter, récompenser les agents en distinguant les postures coopératives, privilégier les projets à forte dimension coopérative pour inciter fortement le recours à une posture coopérative...



AXE 3

CHANTIER 3.1 : MANAGER (PAR) LA COOPERATION

SOUTENIR LA COOPERATION SOUS TOUTES SES FORMES

PILOTES : SANDRA BUNEL / CAMILLE POLLET

DIRECTION : LAURENT FUSSIER

L'action sera réussie si...

- Chaque agent se sent intégré dans une même communauté de travail (agents, élus et parties prenantes),
- On crée un environnement de travail qui permet à chacun d'exprimer le meilleur de lui-même et d'être considéré,
- Chaque responsable de service intègre systématiquement les enjeux des autres services,
- Les pratiques des managers évoluent vers des postures plus coopératives,
- On arrive à embarquer et faire adhérer les agents autant que les managers,
- La coopération repose au-delà d'un partage d'une culture commune, sur des actes concrets et une incarnation.

Résultats attendus

- Une amélioration générale de la performance et du bien-être (moins de frustrations),
- Une communication plus fluide et une montée en compétence de chacun,
- Une réduction des dysfonctionnements,
- Des agents plus autonomes et responsables,
- Entraide et solidarité entre les agents.

Processus : modalités et étapes

- Acculturation et formation des managers aux enjeux de coopération (interne et externe),
- Construction d'outils – points d'appui à intégrer dans différents supports,
- Evaluer par des dispositifs de reconnaissance et de valorisation des comportements coopératifs

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

Budget dédié aux formations
Supports imprimés, vidéo, podcast
Offre et ressources de la Fabrique des transitions, du CNFPT ...
Espace et temps dédiés dans l'organisation et la conduite des projets.

Outils

Plan formation
Outils de conduite de projets
Logiciels

Documents cadre

Charte ou pacte ou fiche outils

" ON A CHOISI CE CHANTIER PARCE QUE NOUS SOMMES NOMBREUSES ET NOMBREUX A AVOIR BESOIN DE SENS POUR TRAVAILLER ET QU'IL FAUT DES ESPACES DE COOPERATION POUR LE PARTAGER ".

calendrier, dates clés, livrables

- Action à programmer dans le plan de formation 2024



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable

1.3
2.5
3.3
5.2

concomittant

1.5 / 2.3
3.4 / 3.5
3.6 / 4.5
6.2

consecutif

3.2
5.3
5.5
6.6

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

/ TRES SATISFAISANT -- SATISFAISANT \ NON SATISFAISANT

AXE 3

CHANTIER 3.2 : CONSOLIDER LA COOPERATION ENTRE HABITANTS, ELUS & AGENTS

SOUTENIR LA COOPERATION SOUS TOUTES SES FORMES

PILOTES : AYMERIC BARRÉ / VIRGINIE DIRINGER

DIRECTION : MATTHIEU RIOS

L'action sera réussie si...

- La contribution des agents et des habitants à la stratégie municipale est recherchée par l'autorité territoriale,
- Une réponse aux attentes de chacune des parties prenantes est systématiquement apportée,
- Le dialogue est organisé suffisamment en amont d'une action avec une communication claire, lisible et transparente,
- Chaque partie prenante perçoit clairement sa capacité à agir et celle des autres, et partage des objectifs communs.

Résultats attendus

- Les services sont mieux informés des projets en cours pour améliorer les relations aux habitants,
- Les décisions sont partagées par les parties prenantes,
- Les tensions et désaccords sont mis au travail (pris en charge),
- La capacité de coopération et la confiance sont renforcées,
- Chaque partie prenante est acteur des actions qui la concerne,
- Le dialogue entre les citoyens, les élus et les agents est rendu plus fluide,
- Le projet de territoire est plus fortement et largement partagé.

Processus : modalités et étapes

- Information : s'appuyer sur l'organigramme des fonctions à l'échelle de la collectivité, le diffuser en interne (présentée par service par le responsable), puis au public dans une version accessible (M),
- Confiance : partager les délais, modalités et outils de réponse aux usagers,
- Formation : relation aux publics (posture, conflits).

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

Plate-forme

Un service support (SMAC)

Formation et ressources

Temps de la coopération pris dans les projets

Outils

CR écrit

Réunions

Outils d'intelligence collective, , design de service et animations...

Outils de communication dans le travail (mail, infos, LVEV, Flash infos, M...)

Documents cadre

Projet municipal = socle commun

Charte métropolitaine de la participation

" ON A CHOISI CE
CHANTIER PARCE QUE
DANS CHACUN DE
NOS METIERS, NOUS
SOMMES EN CONTACT
AVEC HABITANTS,
ELUS ET AGENTS. NOUS
ESPERONS AMELIORER
LA COOPERATION POUR
DES SERVICES PUBLICS
PERFORMANTS ET
PERTINENTS."

calendrier, dates clés, livrables

S1-23 : organigramme fonctionnel et partage des outils (Mainti, Gescim, Jeparticipe, ...)



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable

31.2 / 1.6
2.5 / 4.6
6.1

concomittant

1.4 / 1.5
3.1 / 3.3
3.4 / 4.1
4.2 / 5.2
6.2 / 6.3

consecutif

2.1
2.4
2.6

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

AXE 4 – ETRE PERFORMANT DE LA STRATEGIE A L'ACTION

**4.1 REALISER UN DIAGNOSTIC PARTAGE POUR
CHAQUE PROJET STRATEGIQUE**

**4.2 GARANTIR UNE COMMANDE CLAIRE & LES
CONDITIONS DE SA REALISATION**

**4.3 CONCEVOIR UN OUTIL DE SUIVI DE LA
PLANIFICATION ET DE L'ARTICULATION DES
PROJETS**

**4.4 BATIR UNE GESTION PREVISIONNELLE DES
RESSOURCES HUMAINES ORIENTEE TRANSITION**

**4.5 DEPLOYER DES OUTILS PARTAGES DE
MANAGEMENT & DE CONDUITE DE PROJET**

4.6 AMELIORER LA QUALITE DU TRAVAIL

**4.7 S'APPUYER SUR DES OUTILS D'AMELIORATION
CONTINUE**



**" AU RUGBY TOUT LE MONDE REGARDE
L'EQUIPE, PERSONNE NE REGARDE LE
BALLON. OR L'IMPORTANT, C'EST LE BALLON,
C'EST LUI QUI FAIT L'EQUIPE. "**

**MICHEL SERRES,
PHILOSOPHE ET PASSIONNE DE SPORT**



AXE 4 – ETRE PERFORMANT, DE LA STRATEGIE A L'ACTION

Dès lors que nous nous mettons d'accord sur la définition de la performance : sa finalité, son périmètre... on est davantage en mesure de poser les étapes incontournables et les conditions pour l'atteindre.

Que signifie la notion de performance pour une collectivité territoriale, pour une commune ? Qu'entend-on par performance globale ? Est-ce l'alignement total entre les intentions et les résultats de notre action ? Cela concerne-t-il plus précisément la satisfaction, celle des habitants et usagers du service public, mais aussi des agents et élus ? Ou serait-ce le fait d'agir au mieux pour assurer la plus large satisfaction des besoins élémentaires pour les habitants tels que présentés dans les objectifs de développement durable (ODD) de la charte des Nations-Unies pour le développement, dans un cadre indépassable sorte de plafond environnemental constitué par les neuf limites planétaires ?

4.1 Réaliser un diagnostic partagé pour chaque projet stratégique

A l'échelle de notre organisation, la performance commence par la nécessité de réaliser un diagnostic le plus partagé possible entre les différentes parties prenantes, mobilisant différentes expertises pour en garantir la qualité et la pertinence.

4.2 Garantir une commande claire et les conditions de sa réalisation

La performance n'est pas seulement une affaire de méthode, elle passe aussi par la capacité à garantir une clarté de la commande (consignes) pour faciliter sa déclinaison opérationnelle. Cette responsabilité doit être l'affaire de toute la chaîne hiérarchique et notamment de l'équipe de direction qui doit être en mesure d'explicitier et d'objectiver le plus clairement possible les attentes. Le risque est qu'une commande peu précise soit déformée progressivement et que le décalage entre l'objectif initial et le résultat soit trop grand, voire opposé (contre-performance). Pour que cela soit garanti, il faut que chacun fasse remonter ses incompréhensions et les incohérences et sollicite une clarification avant d'engager toute action. Aucune question n'est illégitime dès lors qu'elle vise à offrir un cadre clair.

Il en est de même s'agissant de la précision des délais. Certaines étapes sont incompressibles et incontournables et ne pas le prendre en compte peut envoyer une équipe et le projet qu'elle porte droit dans le mur. Aussi, toute commande comporte une échéance de réalisation qui doit être posée et partagée le plus possible avec les agents en charge de la mise en œuvre.

4.3 Concevoir un outil de suivi de la planification et de l'articulation des projets

Il revient aux responsables d'organiser et de répartir de manière équitable mais aussi de planifier le plus en amont toutes les actions en réservant une



**CETTE PARTIE DETAILLE
LES BUTS COMMUNS
POUR DEFINIR L'AXE
ET LES DIFFERENTS
CHANTIERS QUI
SERONT MIS EN
OEUVRE.**

marge pour de l'imprévu voire un fonctionnement en mode dégradé (rupture dans l'approvisionnement, absence d'agents...). Cette précaution est rarement de mise dans la planification des projets, en particulier lorsque ceux-ci sont nombreux et entraînent une intensification du travail. Il n'est par conséquent pas rare de voir les plans d'action se superposer sans que l'on cherche à les coordonner en donnant à voir les liens entre leurs enjeux et leurs actions.

Mettre en œuvre des politiques publiques qui visent à tenir ensemble des enjeux aussi stratégiques que la question énergétique, démocratique ou climatique et les traiter en s'appuyant sur des plans d'action ambitieux requiert une intelligence de la planification qui suppose de s'appuyer sur des outils spécifiques. A défaut de pouvoir s'appuyer sur un outil existant, il conviendra de le forger progressivement et collectivement pour qu'il donne à voir et offre une grille d'aide à la décision permettant de hiérarchiser cette planification sur la base des impacts des actions et de la diversité des co-bénéfices qu'elles produisent.

4.4 Bâtir une gestion prévisionnelle des ressources humaines orientée transition (à visée systémique)

Afin de mener au mieux ses transformations, la ville doit adopter de nouvelles méthodes de gestion de ses ressources, et en particulier de ses « richesses » humaines.

L'anticipation est au cœur de notre démarche. Anticiper nos besoins futurs permet de ne pas gaspiller de ressources et d'accroître notre efficacité. C'est pourquoi nous devons faire un état des lieux des compétences dont nous disposons et de celles qui nous manquent et dont nous pressentons l'utilité pour notre démarche. Cette dernière nécessite en effet des compétences en particulier relationnelles qui sont spécifiques. Elles requièrent de la polyvalence, une capacité à intégrer différents domaines et dimensions de l'action publique. Si nous ne prenons pas les devants dès aujourd'hui, nous serons par la suite bloqués par le défaut d'adéquation entre les compétences dont nous disposons et les besoins qui seront les nôtres. Les lignes directrices de gestion devront être révisées régulièrement avec cette ambition comme fil conducteur et la réalisation du projet municipal comme horizon.

Différents objectifs demandent en effet pour leur concrétisation d'y consacrer des moyens humains

adéquats. En matière de transition et sur différentes politiques publiques, l'intensité en main d'œuvre est susceptible d'être plus importante que pour des approches plus conventionnelles (exemple avec l'introduction de denrées alimentaires locales et issue de l'agroécologie dans la restauration collective).

4.5 Déployer des outils partagés de management et de conduite de projet

Il est difficile voire impossible de travailler avec des personnes dont on ne maîtrise ni la langue ni les pratiques, et c'est pourtant la situation qui est la nôtre actuellement. Notre vocabulaire, nos outils de travail et nos procédures sont en effet très variés selon les services, complexifiant ainsi leurs relations. Tous ces éléments doivent aujourd'hui être repensés et retravaillés de manière collective afin d'adopter des méthodes de travail communes facilitant la compréhension et la coopération entre services. Nous n'avons par ailleurs pas d'outils ou de méthode de management commun, la manière de gérer une équipe peut donc être radicalement différente d'un service à l'autre, or, les différences de gestion de sujets sensibles comme le savoir-être peuvent être source de conflits. Le remède à cette menace potentielle pour un environnement de travail apaisé peut alors prendre différentes formes : une charte commune, des formations sur les techniques de management... De nombreuses solutions existent pour créer un cadre avec des principes et objectifs communs, à nous de trouver celles qui nous conviendront le mieux s'avèreront capables de concilier qualité de service et épanouissement dans le travail.

4.6 Améliorer la qualité de l'accueil

Nous assistons depuis plusieurs années à une complexification des relations entre l'administration et ses usagers. Pour tenter de remédier à cela, les pouvoirs publics ont souhaité établir une liste d'engagements visant à améliorer la qualité de l'accueil et l'efficacité des services rendus, et ainsi renforcer la satisfaction des usagers. Le référentiel Marianne a été créé dans ce cadre pour encourager l'amélioration des pratiques et modalités d'accueil grâce à une possible labellisation. Cette dernière constitue ainsi une incitation forte pour les administrations et une garantie pour les usagers. Par conséquent, l'objectif de ce chantier est notamment de trouver une application de ces engagements adaptée à notre administration et nos pratiques actuelles. L'ensemble des éléments du référentiel est facilement consultable par les agents et usagers et n'est en rien difficile à mettre en œuvre, à nous de démontrer par un travail collectif que nous répondons aux exigences du référentiel.

4.7 S'appuyer sur des outils d'amélioration continue

L'amélioration de nos pratiques et de leur efficacité passe nécessairement par une meilleure planification et évaluation de nos actions. Elle permet de déceler plus rapidement les dysfonctionnements et d'économiser nos ressources en évitant les actions

superflues. Enfin, l'appui sur des outils d'amélioration continue nous offrirait une meilleure visibilité sur les effets de nos actions ou la gestion de nos ressources dans le temps long, renforçant ainsi notre capacité d'anticipation et de résilience.

Notre expérience en la matière est riche mais contrastée. La démarche qualité initiée il y a plus de 20 ans a produit des effets positifs (le management en mode projet notamment) mais aussi des effets pervers qui ont laissé des traces (peur de mal faire, perte de confiance...). Le label Territoire Engagé dans la Transition Énergétique (TETE), anciennement Cit'ergie, mais aussi le système de management de l'énergie (SMé) appuyé sur la norme ISO 50001 ont fait la démonstration de la pertinence et de l'efficacité de ces démarches dès lors qu'elles ne sont pas détournées de leur fonction principale à savoir se mettre au service d'une finalité (être un moyen) plutôt qu'être une fin en soi.

Pour fixer un cadre de planification et d'évaluation optimal, des outils existent déjà, sont à notre portée et exploitables à l'échelle de notre administration. Ces différents outils peuvent par ailleurs être associés. Notre travail est donc d'identifier les plus adaptés à notre situation et de faire en sorte d'obtenir l'adhésion des équipes à ces nouvelles pratiques de conduite de projet en montrant l'utilité et les bienfaits.

4.8 Garantir une sécurisation des actes et décisions de la collectivité

Le cadre normatif dans lequel nous évoluons et qui de fait s'impose à nous n'est pas problématique dès lors que nous mettons en place une veille juridique bien adaptée aux projets de la collectivité et que nous utilisons les outils à notre disposition et mobilisons les compétences en interne à bon escient. Nous ne sommes pas en capacité de faire face à l'inflation réglementaire que nous connaissons depuis plus de 30 ans. La simplification des normes annoncée régulièrement à grands renfort de communiqués n'est pas pour demain.

Par contre nous sommes parfaitement en mesure d'organiser un pré-contrôle contentieux et juridique en amont pour éclairer l'autorité territoriale dans chacun des actes et décisions de la collectivité dès lors que le temps de le planifier et de l'organiser est pris.



CHANTIER 4.2 : GARANTIR UNE COMMANDE CLAIRE & LES CONDITIONS DE SA REALISATION

ETRE PERFORMANT DE LA STRATEGIE A L'ACTION

PILOTES : MATTHIEU RIOS / MYA BOUZID

DIRECTION : LAURENT FUSSIER

L'action sera réussie si...

- La responsabilité de la clarté de la commande est partagée entre le donneur d'ordre et le pilote du projet
- La commande est pilotée au long cours, partagée à chaque modification identifiée (délais, coûts, impact, compréhension, sens...)
- La faisabilité opérationnelle est analysée au préalable, partagée avec l'écosystème d'acteurs embarqués et discutée au regard de leur capacité de prise en charge
- Si la commande est écrite et que le donneur d'ordre est légitime pour l'adresser
- Les éléments d'aide à la décision (diagnostic) sont solides et préalables à la commande définitive
- Les agents en charge de la réalisation peuvent demander une clarification de la commande, sur tout le long de la chaîne de commandement

Résultats attendus

- Facilitation et acceptation de la priorisation
- La réussite de l'action (performance)
- Un gain quantifiable (financier, politique, managérial, humain, en temps...)
- Pertinence de l'action
- Mobilisation réussie de l'éco-système d'acteurs
- Satisfaction des élus, administrés et partenaires
- Garantir les conditions de réalisation c'est aussi garantir la priorisation des commandes par un certain nombre de critères
-

Processus : modalités et étapes

- Retrouver un temps de construction de la commande politique
- Temps de diagnostic suffisant et préalable
- Décision prise, écrite, partagée
- Réalisation
- Garantir les temps et espaces de partage de l'évolution des commandes
- Point intermédiaire de reporting et d'avancement écrit avec diffusion
- Retour, validation et orientation

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

Pilote identifié

Élu référent

Outils de diffusion (mail, lettre, note)

Chaîne hiérarchique de projet

Outils

Documents cadre

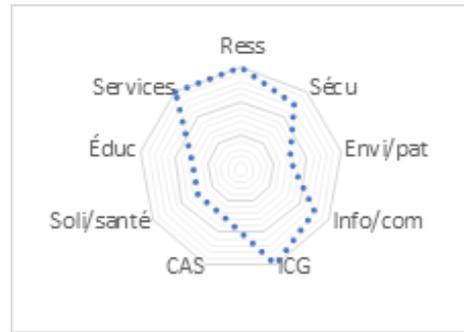
Projet des services

" AGIR POUR LA
COLLECTIVITE C'EST
REPONDRE A UNE
COMMANDE DES ELUS QUI
REPRESENTENT L'INTERET
DES ADMINISTRES. UNE
COMMANDE CLAIRE,
C'EST LA CONDITION
POUR QUE LES SERVICES
FOURNISSENT UNE ACTION
PERTINENTE ET EFFICACE".

fonctionnalités associées

calendrier, dates clés, livrables

Voir calendrier de ka 4.1 pour 1 trimestre de décalage



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable

- 4.1
- 4.3
- 4.5

concomittant

- 3.2

consecutif

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

CHANTIER 4.5 : DEPLOYER DES OUTILS PARTAGES DE MANAGEMENT & DE CONDUITE DE PROJET

ETRE PERFORMANT DE LA STRATEGIE A L'ACTION

PILOTES : SANDRA BUNEL / NOLWENN LEOSTIC

DIRECTION : LAURENT FUSSIEN

L'action sera réussie si...

- Les agents différencient le management du quotidien et la conduite de projet
- Les porteurs et les managers de chaque projet sont clairement identifiés
- Les outils de management et de conduite de projet sont conviviaux : pertinents, adaptés bien compris et utilisés par tous dans la durée
- L'information circule bien, que chacun connait son rôle, ses tâches et le calendrier opérationnel
-

Résultats attendus

- Meilleure efficacité dans la conduite de projet et un respect de calendriers réalistes
- Des méthodes et des outils partagés et déployés selon les besoins
- Plus de simplicité, plus de clarté
- Gain de temps
- Davantage de qualité et de confort, réduction du stress
- Amélioration de la qualité de vie au travail
- Continuité de service et tuilages facilités

Processus : modalités et étapes

- Recenser les besoins de formation des collègues qui n'ont pas été formés à la gestion en mode projet
- Former les collègues rapidement au 1er semestre 2023 + formation sur l'intérêt de la méthodologie de travail par projet
- Identifier un outil commun à toutes les directions permettant à tous les acteurs – attention à penser à inclure les partenaires extérieurs - de modifier les fiches projets en même temps avec une arborescence intuitive.
- Intégrer les élus et les partenaires extérieurs dès le début du projet et demander aux élus de se positionner comme co-acteurs de la décision.
- Organiser des séminaires et des sessions de travail d'intelligence collective élus / agents / usagers
- 1 groupe de travail inter-direction (chaque direction DEMA – DAGR – DAC + CCAS + PM) pour reprendre les fiches projet existantes en incluant les responsables de service.
- Le projet est écrit et suivi par un pilote et un co-pilote désigné par l'autorité territoriale.
- Vérifier la maîtrise de l'usage de la fiche projet par tous les porteurs de projet.

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

Formations (projet, intelligence collective, animer une réunion)
. Budget pour acquisition d'outils
. Acteurs de l'innovation publique territoriale (CNFPT, 27^e région, ...)

Outils

Réunions/CR
Evaluations / fiches bilan
Fiche action / projet type
Outil de suivi de portefeuille projet (ex : TRELLO, TEAMS...)
Outils d'animation de réunion, design, intelligence collective, codéveloppement

Documents cadre

" ON A CHOISI CE
CHANTIER PARCE QUE
LE MANAGEMENT EST
IMPORTANT DANS NOS
EQUIPES AUJOURD'HUI, ET
NOTRE TRANSVERSALITE
FORTE ICI, D'OU LA
NECESSITE D'AVOIR DES
METHODES ET DES OUTILS
COMMUNS ET PARTAGES ".

fonctionnalités associées

calendrier, dates clés, livrables

2023 semestre 1

Formation conduite de projets

Janvier, avant le budget : 1 groupe de travail pour construction de la fiche projets type. 1 séance travail diagnostic / 1 séance validation

Planning / fiches d'évaluation / CODIR / COPIL

Choisir un outil pour le suivi des portefeuilles projet (mars)

2023 semestre 2

Séminaire intelligence collective (à partir de juin)

Evaluation du processus de l'action en CORESP en octobre 2023



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable

- 4.2
- 3.3
- 6.2

concomittant

- 3.1
- 3.2
- 3.4

consecutif

- 2.3
- 5.2
- 6.1

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

AXE 5 – FAIRE SOBRE & SIMPLE

5.1 ADOPTER DES USAGES NUMERIQUES SOBRES

5.2 COORDONNER UNE COMMUNICATION SIMPLE ET LISIBLE

5.3 METTRE EN PLACE UNE APPROCHE ORIENTEE TRANSITION POUR LE PROCESSUS BUDGETAIRE

5.4 MODERNISER LA GESTION BUDGETAIRE

5.5 DEVENIR UNE ADMINISTRATION SOBRE



**" L'HOMME DEVRAIT METTRE AUTANT
D'ARDEUR A SIMPLIFIER SA VIE QU'IL
EN MET A LA COMPLIQUER. "**

HENRI BERGSON, PHILOSOPHE



AXE 5 – FAIRE SOBRE ET SIMPLE

Conséquence de la crise énergétique, les appels à la sobriété se sont multipliés alors que le terme était pratiquement proscrit. La commune de Malaunay n'a toutefois pas attendu ces alertes pour en appliquer le principe et cela depuis le début de la démarche de transition. Les actions de sobriété, de lutte contre le gaspillage, d'accompagnement des changements de comportement ont produit des effets certains sur nos consommations de d'énergie, d'eau et de matière. La politique d'aménagement urbain et de gestion foncière vont dans le bon sens. Il reste cependant indéniable que le chemin reste long à parcourir et que nos pratiques ne sont en rien abouties en la matière.

5.1 Adopter des usages numériques sobres

Il n'est pas rare d'entendre des plaintes sur le nombre croissant de sollicitations par mail ou tout autre outil numérique. Au-delà des règles que nous pouvons collectivement nous donner pour être mesurés dans ces différents usages au bénéfice de notre performance, il est important de prendre conscience du poids carbone et du coup énergétique de ces technologies. Selon l'Agence Internationale de l'Energie, l'empreinte carbone du numérique mondial est aujourd'hui quatre fois supérieure à celle globale de la France. Ainsi est-il nécessaire de viser un usage sobre du numérique car, aussi restreintes soient-elles, les petites actions comme la réduction de l'envoi de pièces jointes par exemple auront nécessairement un impact bénéfique loin d'être anodin sur nos consommations d'énergie comme sur nos ressources attentionnelles et cognitives.

Pour autant une action résolue et efficace en la matière s'appuie sur bien d'autres dispositions. Il est essentiel que nous menions collectivement une réflexion sur nos pratiques car certaines sont sans doute superflues ou inutilement énergivores. En plus de son impact sur les émissions de GES et sur la facture énergétique, la sobriété numérique est à mettre en lien avec l'hyperconnectivité de certains agents. Le droit à la déconnexion est en effet un corollaire d'un usage numérique sobre, ces deux chantiers ont donc des effets vertueux sur des domaines élargis comme la santé ou le moral de nos agents.



**CETTE PARTIE DETAILLE
LES BUTS COMMUNS
POUR DEFINIR L'AXE
ET LES DIFFERENTS
CHANTIERS QUI SERONT
MIS EN OEUVRE POUR
REPENDRE A LA
COMMANDE DE L'AXE.**

5.2 Coordonner une communication simple et lisible

Il est régulièrement reproché aux services publics, en particulier dans leur communication, de ne pas s'adresser à tout le monde et de ne pas s'assurer de la pleine compréhension des informations transmises. La communication est pourtant centrale car c'est notre moyen privilégié de contact avec les citoyens dans leur ensemble, elle suppose donc d'être accessible à tous. La communication interne ne fait pas exception à cette injonction de simplification. Tout agent et tout usager doit pouvoir bénéficier des informations dès lors qu'elles le concernent. Nous faisons face à de nombreux obstacles dans le domaine. Le manque d'intelligibilité de notre communication peut être dû à divers facteurs tels que la lourdeur de notre organisation ou la dilution voire la perte de l'information, mais plus encore que ces enjeux organisationnels, nous devons nous concentrer en particulier sur la forme que prend notre communication en s'assurant de l'utilisation d'un langage et de supports compréhensibles par tous les publics.

Cet objectif de simplification trouve son outil d'application à travers la méthode FALC (Facile A Lire et Comprendre). Cette méthode destinée à rendre accessible des supports à tous les publics, consiste en une liste de critères d'évaluation tels que le fait de s'assurer que le texte est construit de telle manière qu'il aide à la compréhension des éléments les plus importants. Il ne faut donc par exemple pas s'interdire des étapes de relecture de nos supports internes comme externes avec des personnes aux profils divers, agent ou habitants.

5.3 Mettre en place une approche orientée transition pour le processus budgétaire

La mise en place d'une comptabilité environnementale peut-être particulièrement opportune pour éclairer les décisions de la collectivité et offrir des informations précises et objectivées auprès des partenaires et habitants de la commune. La mise en place d'un budget vert permet en particulier de mesurer les évolutions positives en matière de politique publique de transition dans la durée et de pouvoir réaliser des comparaisons dès lors que le référentiel et la méthode sont partagées et stabilisées. Cette première étape de définition partagée de la méthode, du périmètre et surtout



de ses finalités est un préalable qui conditionne la réussite d'une telle approche.

5.4 Moderniser la gestion budgétaire

La préparation du budget, son exécution et son évaluation sont déterminantes dans la réussite des actions et la qualité des services apportés aux habitants. L'étape de préparation engage de nombreux agents et constitue le temps d'échange privilégié avec les élus. Une attention particulière devra être portée à cette étape afin de rendre plus fluide et moins chronophage la phase d'arbitrage (conférence budgétaire).

La réussite de cette phase de préparation suppose au préalable que la clôture des comptes et l'évaluation des dépenses comme des recettes en fonctionnement et en investissement aient été réalisées de manière partagée entre les services supports et les services opérationnels et que les écarts puissent être expliqués précisément dans un rapport et préalablement à l'organisation des conférences budgétaires.

A noter cependant que le contrôle des dépenses au fil de l'eau ne peut être pertinent que si les prévisions sont justes. Le débat d'orientation budgétaire doit être le moment privilégié pour préparer avec le plus grand soin la phase de préparation budgétaire. Il fixe les orientations et explicite les attentes de l'équipe politique. Cet exercice de clarification et d'anticipation est un préalable au travail de préparation des services et des élus délégués. Il est la condition de la fluidité des conférences budgétaires et du vote du budget puis, par voie de conséquence, de sa bonne exécution. Le gain de temps en matière de préparation et de suivi budgétaire ne peut se faire au détriment de la qualité et de la sécurité des procédures, voire de la fiabilité des prévisions et du suivi.

5.5 Devenir une administration sobre

Le statut particulier de Malaunay au regard de sa démarche de transition plurielle nous amène à être particulièrement attentifs aux enjeux de sobriété s'agissant de nos pratiques en interne. Devenir une administration sobre au-delà des politiques publiques engagées, c'est mettre la question de nos besoins et leur analyse au cœur du processus de gestion des services publics, de management des équipes et des projets. Questionner nos besoins en ressources financières, matérielles, humaines (y compris attentionnelles et cognitives) et techniques pour engager la mise en œuvre des actions, servir les habitants au quotidien, c'est d'abord considérer la finitude de ces mêmes ressources et viser à atteindre une performance de leur usage.



AXE 5

CHANTIER 5.2 : COORDONNER UNE COMMUNICATION SIMPLE & LISIBLE

FAIRE SOBRE & SIMPLE

PILOTES : VIRGINIE DIRRINGER / JEROME DUMONT

DIRECTION : ALICE BRIANT

L'action sera réussie si...

Le vocabulaire utilisé dans les échanges est simple, compréhensible par tous
L'expertise d'usage est sollicitée et utilisée pour améliorer les outils et les processus de manière continue
L'information sur les actions de la ville circule sur des canaux divers et pertinents
Une charte de communication sobre est définie et appliquée à l'ensemble des outils
Un guide de com est diffusé et une procédure déployée auprès des services pour s'autonomiser en respectant les principes de simplicité et de sobriété

Résultats attendus

Harmonisation des procédures, des outils d'information et de communication, avec un niveau de contrainte adapté à chaque échelle (cadre libre > cadre contraignant)
Réduction des incompréhensions
Appropriation des messages par les personnes ciblées
Meilleure compréhension entre agents, diminution des conflits et résistances
Mise à disposition d'une gamme d'outils variés et visant tous les publics (lutte contre la fracture numérique)
Des procédures clé bien partagées et appliquées (délibération, décision, arrêté, accueil de nouvel agent, usage des logos et outils de communication, etc).

Processus : modalités et étapes

- Audit des pratiques de communication internes > enquête dans la lettre LVEV, interviews...
- Evaluation des outils de communication existants (enquête, questionnaire M) par les destinataires des supports
- Formation des agents au FALC, à la réception d'information (PNL)
- Accueil et information : partage de postures communes (charte accueil, guide accueil, désamorçage de conflit, etc.) et réunion DAC-DAGR sur les enjeux d'accueil du public (ex : charte Marianne) et des nouveaux agents (volet supports utiles pour le chantier 1.2)
- Acculturation de agents aux enjeux de simplicité et de lisibilité via des articles dans la lettre interne, et des formations en intra.
- Evaluation rétrospective des améliorations (enquête, interviews)

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

Temps dédié des 3 agents
Moyens de la formation
Budget impression supports
Outils informatiques

Outils

Législation liée à la communication (éthique, droit image, respect valeurs républicaine)
Réunions
Supports (guide, charte)

Documents cadre

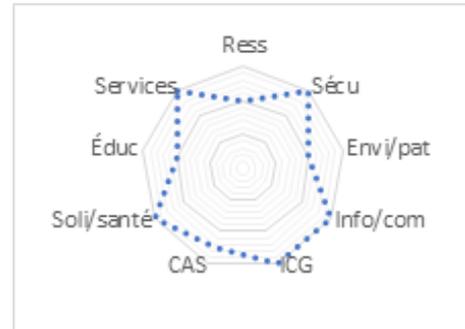
Plan de communication

" ON A CHOISI CE CHANTIER PARCE QUE LA COMMUNICATION DOIT S'ADAPTER A L'EPOQUE ET AUX USAGES PLUTOT QUE LE CONTRAIRE ET PERMETTRE DE FLUIDIFIER LES ECHANGES ENTRE AGENTS, AVEC LE PUBLIC ET TOUS LES ACTEURS RENCONTRES ".

fonctionnalités associées

calendrier, dates clés, livrables

- Charte d'accueil des usagers
- Charte graphique
- Guide com
- Guide d'accueil ?
- Gabarits com



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable
3.5

concomittant
1.6
2.5
2.6
4.5

consecutif
1.2
2.1

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

/ TRES SATISFAISANT -- SATISFAISANT \ NON SATISFAISANT

CHANTIER 5.5 : DEVENIR UNE ADMINISTRATION SOBRE

FAIRE SOBRE & SIMPLE

PILOTES : SABRINA PLANQUAIS / JORDANE AVRIL

DIRECTION : NOLWENN LEOSTIC

L'action sera réussie si...

- Nos consommations d'énergie et nos consommations de matières premières diminuent (exemple : alimentation, eau, papier, déchets compostables) ainsi que nos déchets.
- L'usage de tous les consommables (imprimantes, papier, ...), matériels, espaces est rationalisé et davantage réfléchi en amont de la dépense (réflexion sur les besoins et les types de réponses pour les satisfaire),
- Si implication, appropriation, compréhension par tous les agents et élus
- Les modalités d'accès et le classement du serveur informatique sont plus pertinents et rapides
- Les régies de la mairie sont optimisées, uniformisées et la communication avec les usagers améliorée.
- Le temps consacré à l'accomplissement des missions et objectifs est suffisant et en adéquation avec les besoins et capacités de chacun (sobriété managériale)

Résultats attendus

- Gain financier
- Gain environnemental
- Gain dans l'estime de soi, le sentiment de fierté de contribuer à l'effort collectif et amélioration du bien-être des agents
- Gain de temps
- Facilité à accéder à l'information, rapidité à l'exécution des tâches
- Exemplarité comme début de cercle vertueux pour un changement sociétal plus global

Processus : modalités et étapes

- Auditer les consommations d'énergie et de matières premières avec des indicateurs fiables et chiffrés : NOLWENN ET CELINE
- Auditer le fonctionnement actuel des régies en externe.
- Communiquer sur les indicateurs avec l'ensemble des actions déjà faites (ne pas se décourager si faibles marges de progression) : NOLWENN.
- L'informaticien travaillera sur l'organisation du serveur et la rationalisation des boîtes mails.
- Quantifier le temps estimé par projet structurant et s'assurer que le temps agent nécessaire pour le mener est suffisant : si les agents mis en responsabilité n'ont pas de temps disponible, ils doivent mettre de côté certaines tâches à temps équivalent et solliciter l'appui de leur hiérarchie.
- Intégrer des critères de sobriété (consommation d'énergie, juste dimensionnement en temps/finances des projets, consommation de matières premières et d'espaces) dans la préparation du budget.

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

SPASER, plan d'action TETE et plan sobriété
Ouvrages et échanges de pratiques
Responsable TE et Résilience,
Gestionnaire MP,
Référentiel EFC et club INNE
Grille ODD

Outils

Petit matériel (réducteurs d'eau, poubelles...)
Défi écoagents

Documents cadre

" ON A CHOISI CE
CHANTIER PARCE QUE
LA SOBRIETE EST CE QUI
GUIDE NOTRE ACTION :
PENSER L'ACTION A SA
JUSTE DIMENSION, LA
RENDRE LISIBLE ET SIMPLE.
FAIRE AUTREMENT POUR
CONSOMMER MOINS
D'ENERGIE ET D'ESPACE ".

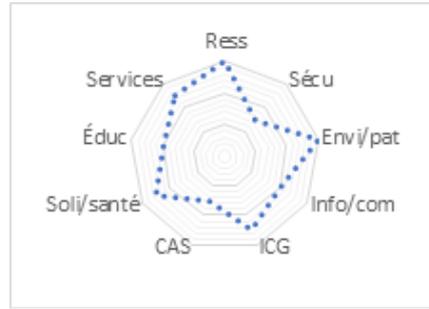
fonctionnalités associées

calendrier, dates clés, livrables

FEVRIER 2023 : Communication sur les indicateurs

LIVRABLE

Rapport annuel sur la mise en place du plan sobriété (résultats), communication aux élus et services et mise à jour du plan d'action



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable

1.3
4.2

concomittant

5.1

consecutif

6.3

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

/ TRES SATISFAISANT -- SATISFAISANT \ NON SATISFAISANT

AXE 6 – SAVOIR EVALUER & REALISER DES RETOURS D'EXPERIENCE

**6.1 REALISER SYSTEMATIQUEMENT UN BILAN DES
ACTIONS ECRIT ET PARTAGE**

6.2 ANALYSER LES DYSFONCTIONNEMENTS

**6.3 ELARGIR LES INDICATEURS D'EVALUATION DE
LA VALEUR A SES MULTIPLES DIMENSIONS**

**6.4 SOLLICITER UNE EVALUATION EXTERNE POUR
CHAQUE PROJET STRATEGIQUE**

**6.5 EVALUER LES BENEFICES DE L'ACTION ET LES
COUTS DE L'INACTION**

6.6 REFONDER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

**6.7 REALISER L'EVALUATION DU PROJET DES
SERVICES**



**" CELUI QUI PORTE LA CHAUSSURE SAIT
MIEUX SI ELLE FAIT MAL ET LA OU ELLE
FAIT MAL, MEME SI LE CORDONNIER
EXPERT EST MEILLEUR JUGE POUR SAVOIR
COMMENT REMEDIER AU DEFAUT. "**

**JOHN DEWEY,
PSYCHOLOGUE ET PHILOSOPHE**



AXE 6 – SAVOIR EVALUER ET FAIRE DES RETOURS SUR EXPERIENCE

Apprendre de ses erreurs est l'un des meilleurs enseignements que l'on puisse avoir, cependant, se remettre en question et évaluer son action nécessitent un véritable changement de posture qui peut paraître inaccessible. Il en est de même pour l'établissement d'une méthode commune car une évaluation ne peut s'improviser et doit répondre à des cadres communs afin d'être des plus efficace.

6.1 Réaliser systématiquement un bilan des actions écrit et partagé

L'évaluation et la réalisation de bilans écrits, quantitatifs et qualitatifs, n'est pas une pratique systématique dans notre collectivité. Des bilans sont réalisés et communiqués aux partenaires en particulier lorsque des financements en dépendent. Le formalisme en la matière n'est pas toujours explicite et présenté de façon détaillée. Le manque de temps, de méthode, de maîtrise ou bien d'intérêt sont souvent mis en avant pour expliquer l'absence de bilan. Nous avons pourtant besoin de traces et d'évaluation systématique de notre travail si nous voulons réussir ce changement.

6.2 Analyser les dysfonctionnements

L'analyse des dysfonctionnements peut rebuter car, en cas de succès relatif ou d'échec dans la mise en place d'une action ou l'organisation d'un événement, il a pour effet de mettre en évidence des manques, des négligences, des erreurs d'appréciation, des approximations, un manque d'anticipation, un oubli... L'intention et l'intérêt d'un tel exercice est pourtant de tirer des enseignements qui servent avant tout à gagner en qualité de service, en performance et en impact. Il ne s'agit pas de désigner une carence ou mettre en cause qui que ce soit mais d'identifier les axes d'amélioration de la pertinence de l'action, de la satisfaction des usagers, de la qualité des effets et bénéfices tirés de l'action et de faire monter en compétences l'ensemble des acteurs impliqués.

6.3 Élargir les indicateurs d'évaluation de la valeur à ses multiples dimensions

L'évaluation en général et l'évaluation des politiques publiques territoriales en particulier ont beaucoup de difficultés à dépasser le cadre traditionnel qui fait que la valeur prioritairement mesurée est la valeur économique et financière. Il est incontestable que la valeur ne se restreint pas à cette dimension. La valeur créée par les politiques publiques est bien plus essentiellement sociale, environnementale, culturelle, éducative, qu'économique. Elle est aussi plus difficile à mesurer puisque tout ne se rapporte pas à une valeur financière et que les indicateurs sont multiples pour la caractériser. Les Objectifs du Développement Durable (ODD) définies par les Nations-Unies fournissent une grille et un cadre de référence utile pour évaluer les politiques publiques de manière systémique.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Il reste pour autant essentiel de révéler ses différentes dimensions par le biais d'indicateurs partiels mais néanmoins parlants, mais surtout par la capacité à relier un certain nombre de bénéfices multiples liés aux actions et politiques publiques de transition.

Les exemples de ces boucles vertueuses générées par des politiques publiques de transition écologique sont nombreux et leurs illustrations très puissantes. Les effets systémiques de l'action, s'ils ne se prêtent pas facilement à la mesure à défaut d'un mètre étalon pertinent, se racontent plus facilement.

6.4 Solliciter une évaluation externe pour chaque projet stratégique

L'évaluation externe de nos actions présente des bénéfices indéniables. Alors qu'il nous est parfois difficile de prendre du recul sur nos propres projets, un regard extérieur et objectif peut aider à pointer les dysfonctionnements de manière plus précise au cours d'une évaluation ou mettre en évidence des réussites et bienfaits qui auraient pu nous échapper autrement. L'ensemble de ces observations critiques a donc pour intérêt premier d'améliorer notre conduite de projet et de nous faire prendre conscience de l'impact véritable de notre action, élément essentiel dans une transition systémique qui ne peut se faire sans vision d'ensemble de nos résultats.



**CETTE PARTIE
DETAILLE LES BUTS
COMMUNS POUR
DEFINIR L'AXE ET
LES DIFFERENTS
CHANTIERS QUI
SERONT MIS EN
OEUVRE.**

En plus d'être vecteur d'efficacité, l'évaluation extérieure permet aussi d'acquérir une visibilité et une reconnaissance qui nous auraient échappé autrement. L'expérience que constitue le processus Cit'ergie, aujourd'hui Territoire Engagé dans la Transition Ecologique (TETE), en est un bon exemple. Si cela nous a permis de gagner en capacité et en expertise en matière de définition d'indicateurs et de procédures d'appréciation de notre action, l'évaluation extérieure, et surtout la certification dont fait l'objet la démarche TETE sont une garantie de l'efficacité de la démarche et un signal fort envoyé aux acteurs et partenaires extérieurs.

6.5 Évaluer les bénéfices de l'action et les coûts de l'inaction

Notre capacité à mesurer le coût de l'inaction en matière de transition énergétique pourrait être étendu à d'autres politiques d'anticipation et de réduction des consommations pour faire face à l'inflation des coûts d'approvisionnement et de production d'un certain nombre de denrées et matières stratégiques comme l'eau, l'alimentation, les matériaux de construction. Au-delà des vertus pédagogiques de telles démonstrations, cette approche permet plus largement de se placer dans une démarche réflexive qui vise à identifier les coûts cachés de l'inaction dont on peut imaginer qu'ils viendront très largement mettre en péril l'activité de la collectivité en cas d'inflation explosive.

6.6 Refonder l'entretien professionnel

Il est un chantier absolument stratégique en matière d'évaluation : l'évaluation professionnelle annuelle. Nous convenons tous que le modèle d'évaluation existant est obsolète et ne permet pas réellement de révéler et reconnaître la contribution individuelle et collective des agents et des équipes. Outre une nécessaire simplification de la procédure, nous devons garantir une totale équité et ne jamais perdre de vue la finalité essentielle de l'exercice qui est d'organiser un temps de dialogue entre un responsable et un collaborateur sur l'année qui vient de s'écouler, d'analyser les réussites autant que les échecs et poser les actions correctives à envisager.

6.7 Réaliser l'évaluation du projet des services

Document par essence vivant et évolutif, le projet des services doit être évalué au fil de l'eau (évaluation embarquée) ce qui signifie qu'il ne faut pas attendre les revues annuelles qui, bien souvent, ne se focalisent que sur les dernières difficultés.

Nous nous devons de concevoir un dispositif d'évaluation prenant appui sur des acteurs internes et externes engagés ou éloignés dans les différentes actions de ce projet. Cela veut dire que les habitants et autres parties prenantes des politiques engagées par la commune de Malaunay devront être associés autant que possible à l'évaluation de ce processus d'amélioration continue.

L'évaluation de la montée en capacité de la collectivité et de ses acteurs constitue un axe stratégique de cet exercice. Nous nous appuyons sur un comité composé d'agents, d'élus, d'acteurs du territoire en partenariat avec la délégation régionale du CNFPT pour engager et consolider cette transformation des postures et des pratiques, accompagner les transitions des gestes et des métiers et enfin partager et mettre en discussion ces enseignements avec d'autres.



CHANTIER 6.2 : ANALYSER LES DYSFONCTIONNEMENTS

EVALUER, FAIRE DES RETOURS SUR EXPERIENCE

PILOTES : CHRISTELLE ROBART / JERÔME DUMONT

DIRECTION : NOLWENN LEOSTIC

L'action sera réussie si...

- Les agents sont acculturés à l'analyse des dysfonctionnements qui nécessite un changement de posture, une qualité d'écoute et un management adapté
- Les agents en charge de l'analyse garantissent éthique et déontologie
- Nous nous donnons le temps de la réflexion et de l'analyse (à chaud et à froid)
- Les causes sont recherchées avec bienveillance et empathie
- Le droit à l'erreur est reconnu et différencié de la faute
- Nous instaurons une culture d'administration fondée sur l'amélioration continue et proposons des moyens pour mettre en place des actions correctives

Résultats attendus

- Les dysfonctionnements ne se répètent pas
- Mobiliser les personnes concernées pour chaque dysfonctionnement
- Faire des analyses transversales à plusieurs points de vue
- Toutes les actions de la ville sont interrogées au prisme du dysfonctionnement (temps long, soutenabilité, résilience...)

Processus : modalités et étapes

- Créer un protocole de remontée des dysfonctionnements et une charte
- Définir collectivement la caractérisation du dysfonctionnement et si besoin le déclenchement pertinent d'une analyse
- Préciser les attendus de l'analyse
- Délai d'analyse et de résolution sous 2 semaines maximum pour réunir le dispositif
- Décision coconstruite de la solution choisie suite à l'analyse (autorité territoriale, chef de service, directeur de pôle, DGS et agents concernés)
- Mise en œuvre de la solution / action corrective et communication
- Evaluer si le dysfonctionnement a disparu en étant vigilant sur le fait de ne pas avoir généré un nouveau ou déplacé le dysfonctionnement.
- Chaque dysfonctionnement doit être traité individuellement

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

2 agents référents + assistant prévention
Ressources humaines
Espace numérique
Boîte mail dédiée

Outils

Méthodologie Arbre des causes
charte

Documents cadre

" ON A CHOISI CE CHANTIER PARCE QU'APPRENDRE ET COMPRENDRE LES BLOCAGES ET LES TENSIONS POUR LES RESOUDRE EST FONDAMENTAL. CHERCHER LES DYSFONCTIONNEMENTS STRUCTURELS ET NON SIMPLEMENT L'ERREUR, RETIRE LA PEUR DE L'ECHEC ET DE LA SANCTION. IL N'Y A PAS D'AMELIORATION SANS HONNETE EVALUATION. "

calendrier, dates clés, livrables

1ère étape :

Désignation des agents référents et des différents acteurs pouvant intervenir dans l'analyse et les recommandations

Caractériser les différents types de dysfonctionnements

2ème étape :

Réaliser le protocole de remontée des dysfonctionnements

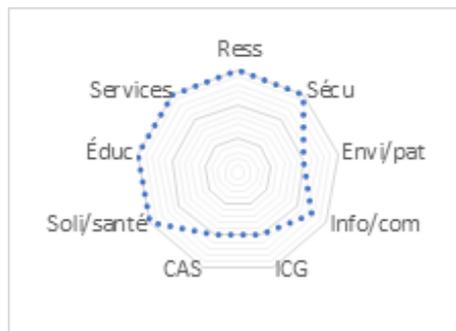
Communiquer sur la création de la cellule d'analyse des dysfonctionnement et présentations des agents référents

3ème étape :

Mise en place de cette cellule et de sa charte

4ème étape :

Rapport d'évaluation annuel



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable

3.1
4.2

concomittant

1.4

consecutif

4.1
5.3
5.5

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

CHANTIER 6.6 : REFONDER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

EVALUER, FAIRE DES RETOURS SUR EXPERIENCE

PILOTES : ALEXANDRA CARLIER / AYMERIC BARRÉ

DIRECTION : DELPHINE LEMÈLE

L'action sera réussie si...

- L'entretien professionnel est plus simple, plus compréhensible et plus juste
- Les délais sont plus confortables et l'entretien est adapté aux cas particuliers grâce à un canevas plus souple (questionnaire préparatoire adapté)
- La synthèse de l'entretien est utilisée tout au long de l'année (point d'étape à 3 ou 4 mois) et peut être ajustée en cours d'année (avec trace sur l'évaluation).

Résultats attendus

- Les agents reçoivent les résultats et réponses de l'entretien plus tôt, notamment pour les formations
- Les agents encadrants sont formés pour préparer, mener et rendre compte de l'entretien professionnel
- Choisir un lieu d'entretien idéal pour ne pas être dérangé.
- Une évaluation intermédiaire est mise en place sans imposer la période.
- Le droit à l'erreur est encadré dans l'entretien professionnel
- Une harmonisation équitable et juste entre les services

Processus : modalités et étapes

- Faire un questionnaire pour avoir le ressenti des évaluateurs et d'un évalué volontaire par service ou direction
- Séance de travail avec les encadrants pour évaluer l'entretien professionnel via un diagnostic partagé
- Revoir le questionnaire préparatoire pour qu'il soit adapté, attrayant et facile à compléter
- S'inspirer de ce qui se fait ailleurs
- Organiser des séances de formation en interne.

Ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles

Formations

Outils

Fiche d'entretien professionnel
Audit et Questionnaire

Documents cadre

Plan de formation

" ON A CHOISI CE CHANTIER PARCE QUE L'ENTRETIEN EST UNE ETAPE OBLIGATOIRE ET UN TEMPS D'ECHANGE PRIVILEGIE, QU'ON DOIT SIMPLIFIER, FAIRE EVOLUER AVEC UN SOUCI D'EQUITE. "

fonctionnalités associées

calendrier, dates clés, livrables

2023 : phase test d'un entretien intermédiaire
 2024 : orientations de refonte

Livrable : nouvelle fiche d'entretien professionnel et sa méthodologie



Légende : ressources / sécurité / environnement / information-communication / icg / cas / éducatif / services

ACTIONS RELIEES :

prealable
3.6

concomittant
3.1

consecutif
1.3
4.4

ESPACE SUPPLEMENTAIRE SI BESOIN

-
-
-
-
-

EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE A 5 CRITERES :

compétences	décisions	moyens	coopération	acceptabilité

/ TRES SATISFAISANT -- SATISFAISANT \ NON SATISFAISANT

**POUR CELLES ET CEUX
QUI VEULENT ALLER PLUS LOIN :**

ANNEXES

**" CE CLASSEUR EST LE VOTRE, IL PEUT
ETRE PERSONNALISE ET COMPLETE, IL
PERMET D'ALLER PLUS LOIN AVEC DES
APPORTS DIFFERENTS POUR CHACUN,
A VOUS D'EN INVENTER VOTRE
USAGE ".**

INTENTIONS, METHODE ET CALENDRIER : PRESENTATION DETAILLÉE

LES INTENTIONS

L'intention première est de faire émerger une ingénierie et une intelligence territoriale pour contribuer au changement systémique* de la société. La finalité est d'être une collectivité qui peut répondre aux enjeux du quotidien tout comme aux défis à venir et engager les transformations qui s'imposent, en interne et en externe.

** « Nous entendons ici la transformation des modalités d'organisation de la vie sociale, économique, environnementale et culturelle qui régissent la société, en particulier les bassins de vie » dans les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique de la Fabrique des transitions. Page 14.*

Projet pensé et conçu à l'échelle communale, il se doit d'être agencé de manière optimale avec le programme politique municipal qui pose des orientations générales et un grand nombre d'actions concrètes. La plupart visent la transition des modes de faire, des usages de la ville et des modes de vie, finalité partagée par le projet des services.

Par rapport au projet des services 2014/2019, cette nouvelle proposition se veut plus complète, systémique et orientée sur l'humain. Les objectifs de montée en compétence individuelle et collective et l'amélioration de la qualité de la relation entre agents et de leurs contributions ont été posés dès le lancement de la démarche d'élaboration.

Il faut rappeler ensuite que ce projet des services constitue par essence un document d'orientation perfectible qui s'impose à l'ensemble de l'administration. Il doit rester un cadre qui peut évoluer dans le temps, c'est-à-dire un document vivant.

Nous assumons donc parfaitement l'idée que le projet des services ne constitue pas un processus abouti et parfait. Sa construction s'est faite par tâtonnements et petits pas, avec des pas de côtés et parfois de retour en arrière, en partant d'hypothèses et d'intuitions qui se sont révélées inspirantes pour le collectif.

Sa mise en œuvre, comme ce fut le cas pour son élaboration, est partagée par toute la communauté de travail.

Ensuite, en raison de la nature participative de sa

construction et des valeurs auxquelles il se rattache, il doit susciter une adhésion large au sein de notre communauté de travail.

L'objectif est bien d'offrir un cadre nécessaire à la coopération, un cadre commun sécurisant qui soutient la prise d'initiative et l'innovation, et un cadre d'évaluation.

Autant de points d'appui pour poursuivre la transformation de notre organisation, au service de sa performance globale, de la mise en œuvre du projet politique, du territoire et de ses habitants.

En ce sens le projet des services n'est pas autocentré sur l'administration. Il a vocation à prendre en charge l'ensemble de l'écosystème de la commune, en interne comme en externe, et donc à s'inscrire dans la toile des multiples relations entre ses acteurs.

Cette intégration et ce dialogue intra et interterritorial conduisent à une transition des modes de faire et de management, de pensée et d'organisation, d'évaluation des impacts et de la pertinence des finalités.

Il poursuit et amplifie un processus inscrit dans le temps long qui portera ses fruits au niveau des impacts, des changements des pratiques et en matière de performance, sur le long terme.

Nous sommes partis, du quotidien et des situations réellement vécues, ressenties et exprimées par les agents à partir des rencontres organisées en 2019.

Dans un mouvement presque parallèle nous avons réuni une matière très riche à partir des rencontres nombreuses et interactions offertes par le projet « la transition prend ses quartiers », et des dispositifs d'implication habitante (visites de quartier, réunions publiques, permanences du maire correspondance diverses, cérémonies et manifestations), sans compter la période pré-électorale qui a donné aux élus de nombreuses occasions de coconstruire le projet politique avec les habitants.

Le projet de service propose donc de mettre en dialogue et de croiser ces deux matériaux au bénéfice de la pertinence et de l'efficacité des actions et politiques publiques.

METHODE ET CALENDRIER

Etablir le bilan du premier projet des services

L'élaboration du projet des services a débuté en 2019 avec l'évaluation du précédent, menée par le biais d'entretiens individuels réalisés par la direction générale des services avec la quasi-totalité des agents alors présents. Seuls quelques responsables de services et directeurs n'y ont pas pris part. Un questionnaire a servi de fil conducteur à ces entretiens, portant sur divers sujets tels le bilan des

actions passées ou les besoins en formation. Les enseignements ont nourri le contenu et la méthode d'élaboration du présent projet des services.

Evaluer l'action municipale par une nouvelle approche transversale

Après une parenthèse en 2020 en raison de la crise sanitaire et des élections municipales, le travail d'élaboration a entamé une étape d'analyse des politiques de transition de la commune. En plus des actions du quotidien, ces politiques résultent d'initiatives souvent innovantes, basées sur un changement des modes de pensée, d'organisation, d'action et d'évaluation.

Cette analyse a révélé les liens entre les politiques de la commune et leur impact plus large que leur objectif et champ d'application initial. C'est là la dimension systémique des actions de transitions de la commune. Cette approche systémique dépasse la présentation traditionnelle des actions «façon mille-feuille» avec des dynamiques et des acteurs qui se superposent, et parfois s'ignorent.

Depuis plusieurs années, la commune a élaboré plusieurs plans d'action tels que la démarche Cit'ergie, aujourd'hui dénommée Territoire Engagé dans la Transition Ecologique (TETE), le label Territoire Engagé pour la Nature ou encore le Projet Educatif Global, et elle en envisage régulièrement de nouveaux. Avec le volume d'actions qu'ils représentent, ces plans ne peuvent être menés en même temps si l'on ne cherche pas à lier et grouper leurs actions, et à les intégrer au contexte et aux enjeux de notre époque.

Un premier travail pour établir la nature de ces liens a été engagé lors de la première réunion des responsables de services du 9 septembre 2021 et poursuivi lors des séances de travail trimestrielles, sur la base de notre expérience et des entretiens réalisés avec les agents.

Quelles tendances de fond viennent nous impacter ?

Par un exercice prospectif, ces enseignements ont été confrontés à de grandes tendances, qui impactent déjà et continueront d'impacter nos manières de travailler : Cependant, plus que de grandes tendances, les agents ont besoin d'éléments davantage concrets sur lesquels se baser pour évaluer leur action dans ce nouvel environnement de travail qui gagne en complexité.

Les grands domaines d'intervention et leur dimension transversale.

Neuf dimensions stratégiques de l'action municipale, c'est-à-dire neuf prismes par lesquels l'action municipale peut être catégorisée et évaluée, ont ainsi été retenues.

(2) Sécurité et Résilience / (3) Information et Communication / (4) Environnement, patrimoine et cadre de vie / (5) Ressources et outils / (6) Social et santé / (7) Education et formation / (8) Service public et gestion / (9) Culture, animation et sport.



Les profils et attentes des générations entrant sur le marché du travail et intégrant les collectivités territoriales viennent profondément transformer les manières de manager et de travailler. Les questions du sens, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de qualité de vie au travail sont, plus que par le passé, plébiscitées.

Plus largement, les agents attendent davantage d'autonomie et de responsabilités tout en étant sécurisés dans les prises d'initiatives.

Face aux effets de l'automatisation et des grandes transformations en cours (numériques, écologiques, sociétales ...), il y a lieu d'accompagner les « transitions » professionnelles et des métiers dans tous les domaines d'intervention de la commune au travers de plans de développement des compétences ambitieux avec des modalités d'acquisitions de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être renouvelées.

L'émergence de nouvelles manières de consommer, plus collaboratives et responsables, vient par contagion bousculer les rapports avec les collectivités locales dans leurs activités de production de services et les relations avec des usagers qui revendiquent une expertise réelle.

L'augmentation exponentielle des réglementations et la bureaucratisation qu'elle génère complexifie les relations entre les acteurs territoriaux.

Les incertitudes et tensions géopolitiques et le mouvement de recomposition des chaînes d'approvisionnement et de valeur va continuer à fortement impacter les territoires sur le plan social mais aussi en matière d'achat et peser sur des budgets déjà en tension.

Enfin les crises environnementales et le changement climatique ont et auront de plus en plus d'effets pour les territoires qui devront tout autant prendre à leur charge financièrement, politiquement et socialement les politiques d'atténuation que celles relatives à l'adaptation.

(1) Implication citoyenne et gouvernance /

Ces qualificatifs de l'action publique ont été choisis

car ils méritent une approche transversale entre les services. En effet, une mesure peut arborer plusieurs de ces dimensions à la fois, elle ne saurait dès lors être traitée sous un seul angle, et donc par un seul service. Cet élément se retrouve sur les fiches projets des actions de ce projet des services qui donnent à voir le lien entre chacune de ces neuf dimensions et les actions à entreprendre afin de montrer leur caractère transversal et de faciliter la définition des acteurs et ressources à mobiliser dans le cadre de leur mise en œuvre. Une séance de travail a ensuite été dédiée à la recherche des interactions entre ces différentes dimensions en prenant appui sur des actions déjà engagées ou désirables afin de visualiser leur dimension systémique, c'est-à-dire le fait qu'une action arborde plusieurs des dimensions listées ci-dessus.

Le projet de lutte contre le gaspillage alimentaire dans la restauration scolaire de Malaunay a donc été pris en exemple. Une étude de l'action sous plusieurs angles a permis de révéler une boucle vertueuse puisque, alors que l'objectif initial de la mesure visait la simple réduction du gaspillage et la sensibilisation des enfants sur le sujet, l'action a, entre autres bienfaits inattendus, eu un impact sur l'ergonomie de travail des agents de la ville chargés antérieurement du tri. Cet impact sur la santé et l'environnement de travail des agents est l'un des nombreux exemples d'impacts non anticipés qui font l'intérêt d'une évaluation des effets systémiques des actions. Ainsi révélées, ces boucles vertueuses donnent à comprendre la nécessité de coopérer entre acteurs afin d'avoir une vision complète de l'action municipale.

Une nouvelle approche dans le management

Cette nouvelle forme d'action nécessite toutefois une nouvelle approche du management de nos services avec pour objectif l'autonomisation et la responsabilisation des agents, ainsi que le développement de leur pouvoir d'agir. La responsabilisation tient de fait une place importante dans notre démarche puisqu'elle consiste à faire prendre conscience à chacun des impacts de son action et donc de pousser à prendre en compte les externalités du travail. Ce dernier point contribue par ailleurs à renforcer l'autonomie des agents. Il n'appartient en effet pas seulement aux fonctions de pilotage de considérer les externalités, agents comme habitants doivent pouvoir les reconnaître seuls. Ce sont par exemple les parents d'élèves qui ont remarqué les bienfaits éducatifs de la lutte contre le gaspillage, et ce sont les agents qui ont découvert ses bienfaits sur leur santé. Par conséquent, en associant ces deux composantes, nous délaissions une posture de travail verticale et injonctive et développons notre pouvoir d'agir collectif.

Identifier nos axes d'amélioration et nos atouts et évaluer notre capacité d'action.

Entre mai et juin 2022, 84 agents volontaires de la

commune ont répondu en ligne à un questionnaire réalisé en étroite collaboration avec le Centre de Gestion de Seine-Maritime. Il s'agissait de révéler les impacts de la crise sanitaire sur la vie professionnelle des agents de la ville et de réaliser un retour d'expérience pour se projeter, et ainsi nourrir le projet des services.

En synthèse, l'étude a démontré que l'épuisement de certains agents, en particulier des encadrants, était contrebalancé par le sens trouvé au travail et le sentiment d'utilité qui en est retiré, et par un renforcement de la cohésion des équipes. En creux, elle interroge l'organisation et la capacité des agents, déjà fortement sollicités, à prendre en charge à la fois la conduite de la transformation de nos services, par anticipation, et les réponses immédiates aux effets des crises, leurs lots d'incertitudes et d'imprévus, dans une posture de réaction et non d'anticipation. Ne pas tenir compte de cette tension et de ces risques, c'était à coup sûr foncer dans le mur que nous souhaitons pourtant éviter !

L'enjeu est donc bien de garder une certaine mesure dans le nombre d'actions à engager afin de pas dépasser nos capacités de travail, et privilégier les actions produisant le plus d'impacts positifs et le moins d'impacts négatifs.

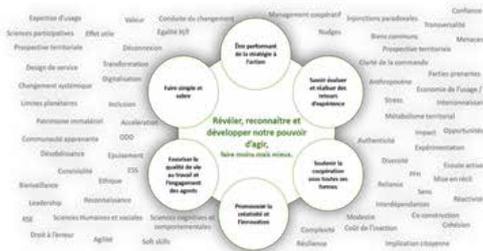
Le 14 juin 2022, un séminaire d'une journée, animé par le Centre d'Etudes et de Recherche du Développement Durable des Hauts-de-France et destiné en particulier aux agents destinées à avoir un rôle de pilotage de projets, a cherché à mettre au travail les enjeux d'implication et de coopération entre les parties prenantes et a permis de révéler pour chacun leur écosystème d'acteurs, leurs contraintes, difficultés et ressources respectives, et d'imaginer des coopérations à construire ou consolider entre les différents acteurs.

Etablir un plan d'actions

Lors de la séance du 7 juillet, un rappel des différentes étapes du processus de construction a été fait en introduction. Une salle de réunion avait par ailleurs été aménagée avec un grand tableau découpé en six axes pour que les participants puissent y apposer des post-it avec des propositions d'action pour le projet des services. Un modèle de fiche action à amender et compléter, un rappel du plan d'actions du projet des services 2014/2019, la synthèse des entretiens individuels, la catégorisation des domaines stratégiques et les points d'appui évoqués plus haut étaient aussi à leur disposition.

La structuration en six axes a finalement été soumise aux responsables et retenue.

Afin d'aider les participants dans leur réflexion sur les actions à mener, un nuage de mots a été mis à leur disposition ainsi que représenté ci-dessous.



et 1er décembre ont été organisées pour retenir les 12 premières actions à lancer pour 2023 et les rédiger de manière fine. Le choix des 12 actions a été réalisé par consentement majoritaire. Les co-pilotes, avec le soutien du directeur référent, ont ensuite été invités à finaliser les fiches-actions en décembre 2022.

L'engagement de présenter le résultat de cette démarche dans tous les services au mois de mars a été pris par la Direction Générale des Services lors de la cérémonie annuelle du 3 février 2023. Puis le document a été affiné jusqu'à sa formalisation définitive présentée le 22 mai 2023 en Comité Social Territorial. A la suite de la discussion en CST, le document a été repris au niveau de sa rédaction pour une lecture plus facile, relu par des contributeurs dédiés puis a été mis en forme et transmis à chaque agent et élu de la commune.

Les responsables de service ont ensuite été invités à travailler sur des créneaux d'une heure et demie durant les mois de juillet et août 2022, seul ou en groupe selon leur préférence, afin de proposer des actions, non sans avoir bénéficié d'un rappel préalable du cadre et des règles du jeu :

- Le plan d'actions du projet des services est structuré en 6 axes (pas plus) comprenant un maximum de 42 actions (moyenne de sept actions par axe).
- Chacun est invité à s'inspirer des documents mis à disposition ou à tirer le fil de sa propre expérience pour produire des propositions d'actions.
- Il n'y a pas de limite en nombre de post-it à cette étape (101 post-it posés lors de la première séance). Il n'y a donc dans l'absolu pas de bonne ou de mauvaise proposition.
- Les post-it du DGS, déjà rédigés, ne seront posés et donc portés à connaissance que lors de la dernière séance (celle-ci s'est tenue le 25 août 2022).
- A l'issue du processus un maximum de 42 actions devra avoir été sélectionné en se basant avant tout sur leur dimension systémique, repérable en particulier par le nombre de liens avec les autres actions.



La présentation en bureau municipal

Dans un premier temps, 40 actions réparties entre les 6 axes ont été retenues et présentées lors du bureau municipal du 6 septembre 2022. Après un exposé des intentions, des modalités d'élaboration, des axes et des actions, le débat a pu avoir lieu. Le soutien à la démarche et son résultat ont été clairs, chacun reconnaissant la pertinence des actions proposées. En parallèle, le mois de septembre a aussi été l'occasion de travailler le modèle de fiche action.



Un dernier temps de co-construction a été organisé le 7 octobre en comité des responsables (CORESP) afin de partager et d'arrêter le plan d'action définitif. Les modalités d'évaluation du projet des services ont par ailleurs été posées durant cette séance. L'évaluation tient une place capitale car c'est elle qui doit établir la nécessité de faire évoluer le projet des services en cours de réalisation s'il perd en pertinence et en efficacité.



Deux séances de travail en CORESP les 3 novembre

QUELS SONT NOS OUTILS ET POINTS D'APPUI POUR REUSSIR ?

Pour élaborer notre projet des services, nous avons listé les outils, instances, documents clé qui nous semblent utiles aujourd'hui dans la pratique de nos métiers. Il y en a en fait beaucoup !

SECURITE & RESILIENCE

Plan communal de sauvegarde (PCS)
Plan de Prévention des Risques Inondation (PPRI)
Document d'Information Communal sur les Risques Majeurs (DICRIM)
Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance (CLSPD)
Plan particulier de mise en sûreté (PPMS)
Plan malaunaysien de résilience territoriale
Plan de maîtrise sanitaire et Plan d'Accueil Individualisé (Restauration collective)

RESSOURCES HUMAINES & FINANCIERES

Plan de développement des compétences
Lignes Directrices de Gestion (LDG)
Plan de prévention et de formation à la gestion des conflits
Règlement du temps de travail
Document Unique Hygiène et sécurité
Logiciel de gestion des RH
Guide des marchés publics écoresponsables
Livret d'accueil des nouveaux agents, stagiaires et alternants
Cahier des Conditions générales d'achat
Plan d'actions dans le cadre de la RGPD
Procédure d'entretien professionnel
Plan de formation des agents aux gestes qui sauvent
Règlement financier



**CETTE PARTIE
DETAILLE LES
OUTILS STRATEGIQUES
OU OPERATIONNELS
EXISTANTS OU A VENIR
A MALAUNAY DANS
CHAQUE DOMAINE
D' ACTIONS.**

ENVIRONNEMENT, CADRE DE VIE & PATRIMOINE

Plan Local de l'Habitat (PLH)
Plan d'actions Territoire Engagé pour la Nature (TEN)
Plan d'actions Territoire engagé dans la transition écologique (TETE, anciennement Plan Cit'ergie)
Logiciel de suivi des demandes d'interventions (Mainti4)
Tableau de bord et de suivi/ loi EGALIM (bio et local)
Cartographie (SIG)
Plan local d'Urbanisme d'échelle Intercommunale (PLUI)
Règlement Local de la Publicité Intercommunale (RLPI)
Schéma directeur des mobilités actives
Base de données Outil de Diffusion de l'Information Naturaliste de Normandie (ODIN)
Plan de gestion différenciée des espaces verts

SERVICE PUBLIC & CONDUITE DU CHANGEMENT

Projet des services
Charte Marianne
Système de management de l'énergie (SME norme 50001)
Outils d'organisation et de suivi des projets
Outils de visio-conférence
Design de service
Plateforme numérique citoyenne www.Jeparticipe.malaunay.fr

EDUCATION & FORMATION

Projet Educatif Global (PEG)
Charte des ATSEM
Plan Education sport santé
Projet Educatif Territorial (PEDT)
Réglementations DDCCS
Convention de participation intercommunale pour les frais de scolarité
Carte scolaire
Team scolaire

CULTURE, SPORT & ANIMATION

Projet pédagogique ALSH
Projet centre AE'RE (écocentre de loisirs)
Conventions d'utilisation des installations sportives
Règlements intérieurs de la bibliothèque et de l'EMMA
Projet d'établissement de l'EMMA
Charte de l'enseignement artistique
Convention CTEJ (Culture Territoire Enfance et Jeunesse)
Projet d'accueil des scolaires à la bibliothèque
Charte des enseignants
Schéma national d'orientation pédagogique
Team culture/assos/jeunesse

INFORMATION & COMMUNICATION

Communication digitale : site web, page FB, panneau urbain, plateforme numérique citoyenne
Communication physique (Magazine M et hors-série "Malaunay en transitions", supports, marquage urbain et signalétique)
Communication interne (lettre «La ville et vous», conférences « 30 minutes pour comprendre »)
Plan de communication et d'animation territoriale
Charte graphique
Petit guide de la com
Flash info

CITOYENNETE, IMPLICATION & GOUVERNANCE

Petit guide de l'élu
Charte de participation (échelle Malaunay)
Règlement du SMAC
Plan d'Inclusion numérique
Plan de Formation et d'action pour les aidants connectés
Plan Santé Communal
SAME
Charte de déontologie et d'éthique
Charte ville Handicap
Projet social (Espace de vie sociale - EVS)

**" NOS OUTILS SONT
PUISSANTS : ILS NOUS
RAPPELLENT LE SENS QUE NOUS
VOULONS DONNER A NOTRE
ACTION, QUAND NOUS SOMMES
PRIS PAR LE QUOTIDIEN " .**



REFERENCES ET BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

ADCF, Focus Ressources Humaines, « Projets d'administration. Portraits de 6 démarches intercommunales », 2021.

ADEME, « Transitions 2050, choisir maintenant le climat », 2021.

ADEME, Clés pour agir, « Coopérer avec les entreprises et les acteurs de mon territoire : la voie de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération », 2022.

ADEME, « Programme Transition systémique TM », https://wiki.resilience-territoire.ademe.fr/wiki/Programme_Transition_syst%C3%A9mique_TM
AFNOR, EFQM, « Le modèle EFQM », 2019.

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, « Cadre méthodologique de référence. Pilotage de projet et d'évaluation », 2021.

Association négaWatt, « La transition énergétique au cœur d'une transition sociétale, synthèse du scénario négaWatt 2022 », 2022.

CEDIS, Sous la direction de Barbara NICOLOSO, « Engager des politiques locales de sobriété », 2022.

CERDD, « La mise en récit(s) de vos projets de transitions, 2021 ».

CERDD, « Les limites planétaires, un socle pour repenser nos modèles de société », 2021.

CERDD et la Fabrique des transitions, « Pourquoi l'approche systémique ? », 2022.

CERDD et la Fabrique des transitions, « Quelques pistes pour amplifier mon projet par l'approche systémique », 2022.

CERDD, Voyage au centre des transitions économiques, Fiche pratique, « Viser des effets systémiques dans tous vos projets, 2021 ».

CLER Réseau pour la Transition Ecologique, « Porter un projet de territoire en transition. Articuler les démarches méthodologiques », 2021.

Centre National de la Fonction Publique Territoriale, Service Prospective Recherche « Les pratiques des collectivités territoriales en faveur de la cohésion sociale et territoriale : vers une transformation de l'action publique locale », 2022.

CITEGO, Atlas relationnel et fonds documentaire sur le site <http://www.citego.org>.

Conférence des Présidents d'Université, Conférence des Grandes Ecoles, Comité 21, « Mutations

sociétales et nouvelles compétences. Quels impacts sur les organisations ? », 2019.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, « La boussole du manager » :
- La gestion des conflits.
- Manager par les valeurs.
- Le management intergénérationnel.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Ecole du Management et des RH, « Manager dans l'incertitude. Livret de restitution », 2020.

DONELLA H. MEADOWS, « Pour une pensée systémique », rue de l'échiquier, 2023.

Elèves de l'INET, promotion Antoine de Saint-Exupéry, Georges Brassens, Marguerite Yourcenar, « Regards croisés sur les territoires 2022-2023 », CNFPT, INET.

Energycities, « La gouvernance locale, glossaire positif de la transition énergétique ».

Forum national Impulser les transitions dans nos territoires, « Des outils et méthodes pour accélérer. Les actes », 2022.

France Ville Durable, « Le manifeste des villes et territoires durables ».

Gestion et management public, « Le management stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire », 2021.

Horizons publics, Hors-Série, « Prospective territoriale : construire l'avenir des territoires », 2021.

Horizons publics, Hors-Série, « Les collectivités locales face aux défis des transitions : quel accompagnement ? », 2022.

Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération, « Le référentiel issu de l'Atelier



Villes pairs et territoires pilotes de la transition », 2019.

La 27ème Région, « Comment ré-inventer nos plans d'administration ? », 2021.

La 27ème Région, « Capacités publiques Renforcer la résilience des administrations face aux crises », 2023.

La Fabrique des transitions, COMAP Ingénierie systémique : Témoignages de Stéphane VINCENT, Pierre MUSSEAU, Wandrille JUMEAUX, Fabrice BOISSIER, Alexis MONTAIGNE.

La Fabrique des transitions, « Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique », 2022.

La Fabrique des transitions, « Les 4 fantastiques des territoires en transition », 2022.

Le labo de l'ESS, « Dynamiques collectives de transitions dans les territoires », 2020.

Le Lierre, Pour un réveil écologique, Une Fonction publique pour la transition écologique et Fonction Publique pour le 21ème siècle, « Pour un management écologique de la fonction publique, guide pratique », 2023.

Libé Territoires, « A l'heure de la transition écologique », 14 mars 2023.

Lorient Agglomération, « Projet d'administration partagé 2019, faire vivre l'action publique au service d'un territoire et de ses habitants », 2019.

Montréal 2030, « Plan stratégique »,

Rapport de l'I4CE, Collectivités, « Les besoins d'investissement et d'ingénierie pour la neutralité carbone », 2022.

Rapport de France Stratégie, « Soutenabilités, orchestrer et planifier l'action publique », 2022.

Rapport de France Stratégie, « Quels indicateurs pour mesurer les (in)soutenabilités ? Livret interactif.

Revue Française d'Administration Publique, « Quelle(s) pratique(s) d'évaluation dans les collectivités locales ? », 2021.

Revue Internationale des Sciences Administratives, « Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique », 2015.

Stanford social innovation review, FSG, « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif »,

The Shift Project, Les cahiers Résilience des territoires « Climat, crises : comment transformer nos territoires, villes », 2022.

UNADEL, IRDSU, LADYSS LAVUE, Carrefour des métiers, « L'ingénierie des transitions face au changement systémique. Compte rendu de la journée d'étude », 2022.

UNADEL, IRDSU, « Les transitions territoriales, un défi et une opportunité pour les acteurs du développement territorial », 2021.

Mais aussi :

Les sites de la Fabrique des Transitions, du CLER, du CERDD, de l'UNADEL, de Territoires audacieux, d'Horizons publics, d'Energycities, de la 27ème Région, du labo de l'ESS, de l'ANBDD, de l'ADEME, du CNFPT et des CDG de France, du Lierre... fourmillent de rapports et autres contributions inspirantes.

PRESENTATION SYNTHETIQUE EN ANGLAIS

Working in an evolving environment:

In the last few years, public administration has had to face new issues and challenges. Indeed, the environment we live in has become unpredictable and unstable. These issues accumulate at an increasing rate and create new paradoxes such as the constraining of budgets while developing high-quality services or dematerialising while maintaining proximity with inhabitants. These paradoxes entail additions to public action including sustainable mobility, tackling the increasing costs of resources, encouraging participative democracy and digital inclusion. The multiplication of issues and their transversal dimension, drives us to adapt and to adopt new cooperative and empowering methods and organisation for the stakeholders.

This Services Project is specifically dedicated to the agents whose expectations and work environment are evolving. For instance, there has been an increasing search for meaning in work, for responsibility and self-sufficiency as well as for regular training to face the growing need for new skills.

Objectives of the Services Project:

The Services Project is the administrative section of the transition and resilience project of the city. It presents the changes necessary to make the administration of Malaunay more resilient and capable to lead the transition process in an optimal way. It aims to make the quality of the public service and our contribution to it better. Its goal is to put in place a structure capable of dealing with both day-to-day issues and the many challenges of the future, and initiate the necessary changes

Elaboration of a participative method

This project is developed through a participatory method. First, the agents must find themes to qualify public action. Indeed, we only realise we already work in a transversal way if we study our ongoing projects. Then an inventory of existing tools, of the current situation of the workplace and of the state of cooperation on the territory must be done. This adaptation is brought on by a good work environment (1), an emphasis on innovation (2) and cooperation (3), a will to save energy and resources while remaining as efficient as possible (4), a search for energy sobriety (5) and the implementation of a new method to evaluate and capitalise on our experience (6). Within these axes, concrete actions are elaborated through collaborative and participative work. Once these objectives have been established, they have to be set and organised into a year-round schedule and made to coincide with annual goals. Finally, assessment and improvement procedures have to be put in place.

A more detailed approach of the axes chosen by Malaunay:

During this process the city came up with six main frames of work for change. These are examples of what a Services Project can look like. The first essential axis is a good work environment that promotes implication and commitment from the agents and through this offers better services to the population. Indeed, it encourages dialogue between agents and their hierarchy, conviviality, increases the quality of break-time and their access to training.

Another of the primordial elements to succeed in the transition process is innovation. Without it is difficult to be resilient and to adapt to the changes that society will face on a more regular basis. To allow this, there are four prerequisites: support local innovation as best as possible notably by giving the example, assimilate to the best of our ability the contribution of the various stakeholders the administration is in contact with, put into words and share our experience and acquire a more efficient working method using forward-planning.

It is also necessary to learn to work differently through cooperation. This cooperation has to be put in place within the administrative teams while promoting a horizontal work organisation, also referred to as transversal. A managerial transition needs to occur to allow all contributions to be on an equal footing and leave space for all to share their ideas. Involvement on the part of inhabitants and elected officials must also be encouraged. Specific tools will therefore be needed to make sure that the city can benefit from the contribution of the largest number of relevant stakeholders by establishing a full cartography of said actors.

We need to save our power and resources while trying to be as efficient as possible from the conception of the strategy to the implementation of the action. Our working methods are the focus in this case: joint diagnosis prior to projects, clarity in the demands, planification and articulation of projects, ...

No transition makes proper sense without sobriety, it is therefore necessary to use it in our everyday practices: reduce the carbon footprint of our electronic communications, simplify them to make them better, put in place a budget management that lines up with our transition goals, manage the resources at our disposal with sobriety.

Finally, to learn from our experience, not repeat our mistakes and not waste our resources, it is necessary to adopt new assessment and improvement procedures. This is put in place through the systematic writing of reports, the use of outside expertise to evaluate our actions, the benefits of said actions and the cost of inaction...

CREDITS & COLLABORATIONS

Coordination

Laurent FUSSIEN, Directeur général des services

Redaction

Laurent FUSSIEN, Matthieu RIOS, Nolwenn LEOSTIC, Alice BRIANT, Louise PELLIER LHOMER

Conception

Ville de Malaunay, Alice BRIANT

Typographies : Blue smile / Raleway

Illustrations : Ville de Malaunay / Shutterstock (série flat characters, Good studio)

Impression

ConcepTKreatif, Malaunay / Ville de Malaunay

Photographies

Ville de Malaunay

REMERCIEMENTS

Louise PELLIER LHOMER, étudiante à Sciences-Po Rennes et Nina BURKE, étudiante en Licence Sciences politiques à Lille, toutes deux en stage auprès du DGS.

Le Comité de relecture composé de Virginie DIRRINGER, Nolwenn LEOSTIC et Matthieu RIOS.

L'ensemble des élus et agents de la collectivité qui ont contribué à toutes les phases de réalisation du PDS.

Les membres de la Communauté apprenante «Ingénierie systémique» de la Fabrique des Transitions.

L'ensemble de la communauté des acteurs engagés dans une transition systémique.

MES NOTES

A large, empty rectangular box with a thin blue border, occupying most of the page below the title. It is intended for the user to write their notes.

Projet des services partagé - Malaunay 2030

