

La première limite est celle de l'élaboration du document. Celui-ci doit être le fruit du dialogue et de la concertation. La mise en route de la démarche par contrainte, ne saurait produire l'effet escompté. L'élaboration du projet d'administration, si celle-ci se réalise de manière confidentielle <sup>serait</sup> contre productive et rendue caduque par un mésusage. Cela ne doit pas être un simple catalogue d'actions.

Le second frein renvoie à la sincérité de la démarche. En effet, il faut que ce travail intègre pleinement le travail quotidien de tout un chacun. La collectivité doit accorder du temps dans sa mise en place car la rédaction d'un projet d'administration n'est pas une fin en soi, il faut que celui-ci donne du sens à l'ensemble des parties prenantes. Il ne pourrait être "bâclé" et devra être intégré à la stratégie globale de la collectivité.

Au regard de l'intérêt et des enjeux que le projet d'administration suscite, il convient de dégager les conditions de réussite de sa mise en œuvre dans le cadre d'une démarche projet.

## II. Les conditions de mise en œuvre d'un projet d'administration : une démarche pragmatique, progressive et participative

La mise en place du projet d'administration dans la collectivité pourra passer par trois phases successives : une phase préparatoire indispensable (A), une phase de concertation nécessaire (B) avant le possible déploiement (C).

### A - Initier un projet - établir un diagnostic

La collectivité pourra fonctionner en mode projet pour la mise en place du projet d'administration. Ce mode de gestion semble s'imposer dans la mesure où il garantit une approche transversale. Même si le projet sera pilote pour la Direction générale, il est nécessaire qu'il y ait un portage

CENTRE DE GESTION  
DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE DU RHÔNE

### CONCOURS ou EXAMEN

donnant accès à l'emploi de :

ATTACHÉ TERRITORIAL

à titre interne  (1)

à titre externe  (1)

au titre du troisième concours  (1)

Spécialité Administration générale

Épreuve de Rapport

Date de l'épreuve 24 novembre 2016

Colonne réservée  
à l'Administration

Numéro de correction

1190

Numéro d'anonymat

Note attribuée  
(réservé au jury)

16

Visa du jury ou de la  
Commission de Surveillance

Communauté d'agglomération ALPHA

Le 24 novembre 2016

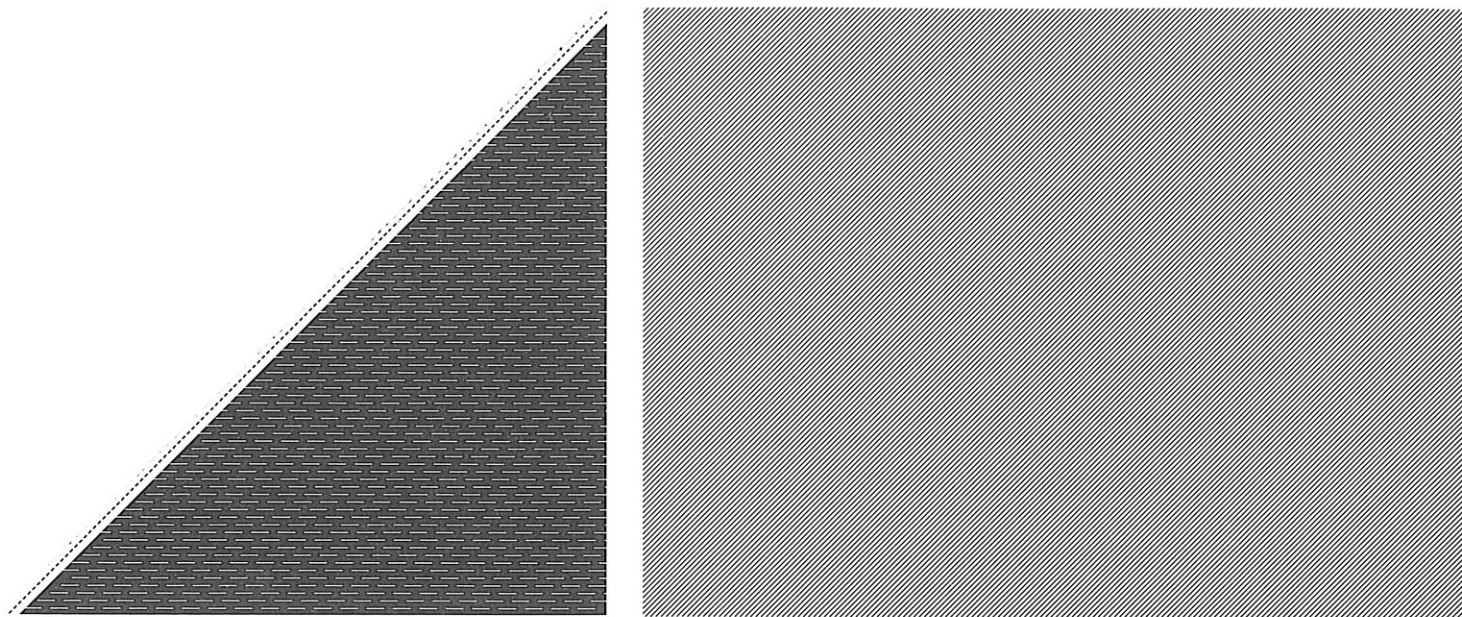
Rapport à l'attention de Madame la Directrice générale des Services

Objet : La mise en place d'un projet d'administration

Les collectivités territoriales sont, depuis ces dernières années, de nouveau confrontées à de profonds changements. Les réformes territoriales successives (loi MAPTAM, loi NOTRE...), les baisses régulières des dotations de l'Etat ou encore les exigences affichées de maîtrise des dépenses publiques... autant d'éléments qui impactent plus ou moins fortement les structures ainsi que le travail et les parcours professionnels des agents publics locaux.

Dans le contexte de nouvelle fusion de cinq EPCI et de récente création de notre communauté d'agglomération, quels sont les enjeux pour ALPHA de mettre <sup>en place</sup> un projet d'administration ?

Après avoir présenté les grands principes du projet d'administration, ses opportunités mais aussi ses limites (I), il s'agira de proposer un plan d'actions, adapté au contexte local (II).



## I - Des collectivités territoriales de plus en plus conscientes des enjeux liés à la mise en place d'un projet d'administration.

Si les évolutions institutionnelles encouragent la mise en place de projet commun au sein des collectivités (A), c'est pour répondre à plusieurs objectifs (B) qui peuvent parfois se heurter à certaines réalités (C).

### A - Le projet d'administration : feuille de route commune et opérationnelle

Le projet d'administration représente pour la collectivité qui l'élabore, une véritable feuille de route commune pour construire son administration en devenir. Ce document, de référence pour l'institution, va lui permettre de mettre en évidence les orientations stratégiques, les souhaits et perspectives qu'elle souhaite mettre en place. Le projet d'administration va clarifier le positionnement de la collectivité dans une déclinaison de grands axes, d'enjeux, puis d'actions.

Pour cela, la collectivité devra définir, prioriser et coordonner l'action de ses services. La mise en œuvre d'un tel document offre l'opportunité à la structure de s'interroger sur ses pratiques, sur ce qui est fait (ou pas fait) ainsi que sur la manière dont cela est fait.

La réflexion qui s'engage est généralement commune à l'ensemble des agents, dans une logique participative. Elle permet de poser à plat à la fois des réflexions sur les services publics rendus (quelles relations aux usagers souhaite-t-on ?...) ainsi que le fonctionnement interne (l'évolution des carrières, la clarification du processus décisionnel...).

Le projet d'administration regroupe agents et élus autour de projets communs et partagés.

## B - Des enjeux multiples et partagés

Les finalités du projet d'administration sont de plusieurs ordres :

Redonner du sens et fournir des repères aux agents est l'un des premiers objectifs de ce document. Les réformes territoriales notamment les fusions entraînent des impacts forts sur l'organisation des services et le travail quotidien des agents. Ce document a pour objet de renforcer la capacité des personnels à accepter les changements qu'ils sont en train de vivre, de consolider les valeurs d'agents publics quel que soit le métier exercé ou la collectivité d'origine et de les accompagner dans l'adaptation aux nouvelles manières de faire et de fonctionner, face aux évolutions. L'idée est de rassembler les agents autour d'un projet commun et partagé, au delà du seul projet politique.

Le second axe est celui de l'amélioration de l'efficacité de l'action publique. S'engager dans une telle démarche démontre la volonté de moderniser l'organisation et de réfléchir à l'adaptation des services aux changements dont doit faire face la collectivité. Le but est d'offrir un service public de qualité, uniforme sur l'ensemble du territoire. Cette démarche est d'autant plus positive qu'elle valorise l'image de la collectivité : s'engager dans un projet proactif pour promouvoir le service public et être au plus proche des citoyens.

## C - Une démarche innovante aux limites existantes

Des freins, identifiés, peuvent être à l'origine de blocages dans la construction et la mise en œuvre du projet d'administration.

politique fort afin qu'il ne soit pas traité uniquement sur un plan technique. La conduite du projet s'organisera à deux niveaux avec un comité de pilotage (COPIL) et une équipe projet en charge du pilotage opérationnel. Le COPIL sera composé de Madame la Directrice Générale des Services, des Directeurs Généraux Adjointes et des Directeurs des Territoires. Le groupe de travail sera animé par un référent externe, chargé de mission, pour une neutralité de coordination. Il sera composé du directeur des Ressources Humaines, de chefs de services désireux de s'impliquer dans la démarche, aux métiers variés et issus des cinq EPCI fusionnés.

Dans un premier temps, il sera nécessaire de réaliser un diagnostic de l'existant. Cette étape sera indispensable pour permettre de bien comprendre les enjeux ainsi que les problématiques existantes (quelles sont les pratiques dans chaque ancien EPCI, quels modes de management chacun exerçaient-ils, les attentes des agents...). La réalisation d'un benchmark sur les pratiques existantes pourra conjointement être menée. Un délai de six à neuf mois semble satisfaisant pour le diagnostic.

Le référent projet produira trimestriellement un reporting au COPIL. Le but sera d'apporter un éclairage factuel et synthétique de l'avancée du projet. Le COPIL réuni aux étapes clés de la procédure, parlera stratégie, prospective et orientation. Il choisira les actions à mener en validant les propositions issues des travaux du groupe projet.

### B- Une implication et co-construction des agents nécessaires

La mise à plat des pratiques et la définition d'une nouvelle feuille de route de fonctionnement doit se mettre en place dans une logique de participation de tous les acteurs de la collectivité. Les agents doivent être en mesure de s'approprier ce gros chantier dans lequel s'engage la collectivité : information et co-construction sont des préalables à la réussite du projet.

Dans un premier temps il est primordial que la collectivité mette en œuvre un véritable plan de communication autour du projet d'administration. Le service communication pourra proposer plusieurs axes possibles : des plénières par Départements, des informations dans le journal du personnel et sur l'intranet seront des pré-requis. Il sera également nécessaire de prévoir des temps

d'information et de concertation avec les élus et les partenaires sociaux : dans le cadre d'instances habituelles ou ad hoc. Ces rencontres permettent d'ancrer positivement la démarche dans la collectivité.

Le COPIL définira des grands axes d'actions, quatre semble suffisants pour structurer le projet. Ils pourraient se matérialiser comme suit : axe 1 "Placer l'utilisateur au cœur de notre action", axe 2 "Partager une culture commune" ... Ces axes seraient la ligne directrice du projet. Il sera opportun d'organiser des séminaires par direction. Chaque séminaire se déroulera sur une journée et traitera d'un des quatre axes de travail, soit 4 journées au total. Ces rencontres seront animées par un prestataire externe, expert dans la conduite du changement, pour permettre de libérer la parole des agents. Il leur sera demandé de réfléchir collectivement à la déclinaison de ces axes en actions, concrètes et réalisables.

L'accompagnement des encadrants devra être prioritaire. En effet, ces évolutions auront des conséquences sur les pratiques managériales. Le management évoluera vers une logique de gestion de projet. Les cadres vont devoir s'approprier ces nouvelles orientations stratégiques et les mettre en application avec leurs équipes. La mobilisation des ressources humaines pourra se faire immédiatement. On pourra repenser le plan de formation avec des sessions de type "manager dans un contexte incertain", "comment opérer une conduite de changement réussie" (via des organismes tels que le CNFPT, l'INSET ...) et imaginer des ateliers d'encadrants, animés par un coach pour créer du lien entre des services éparpillés sur le territoire et partager des bonnes pratiques.

### C - Une évaluation permettant un déploiement progressif

L'évaluation, permanente, devra être mise en œuvre dès le lancement de la démarche. Elle sera rendue possible par l'élaboration d'indicateurs de suivi et de processus de collecte de l'information. Les agents pourront être questionnés sur le sentiment d'appropriation de la démarche, sur les plus-values apportées par le projet d'administration dans leur quotidien (par des questionnaires,

lors des entretiens individuels d'évaluation ...). En outre, il pourra également être demandé aux usagers si le rapport à la collectivité a connu un nouvel élan, positif (cahier d'expression mis à disposition, questionnaires distribués). Il sera regardé si le taux de fréquentation des services à l'usage du public se modifie.

Un premier bilan pourra être réalisé au milieu de l'année 2018. Le déploiement progressif des actions ou l'intensification de certaines d'entre elles sera rendu possible par l'ajustement de la démarche initiale, suite à l'évaluation et grâce à la modification ou l'amélioration de certaines mesures.

Le projet d'administration devra être abordé comme un projet vivant, qui puisse se donner les moyens d'évoluer, tout en conservant les principes de base qui l'animent.