

**EXAMEN PROFESSIONNEL DE PROMOTION INTERNE
D'INGÉNIEUR TERRITORIAL**

SESSION 2026

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction, à partir des éléments d'un dossier remis au candidat, d'une note faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse de l'intéressé.

Durée : 4 heures

Coefficient : 3

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 32 pages.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes ingénieur territorial, directeur des services techniques de la ville d'Ingéville, comptant 35 000 habitants.

Cette ville-centre d'une agglomération de 120 000 habitants se situe sur un territoire en pleine transformation, avec le développement de projets d'aménagement, de construction, de rénovation d'espaces publics, ce dans le cadre d'une politique de transition écologique ambitieuse définie par les élus. Pour accompagner cette expansion, la direction générale a lancé des chantiers internes visant à optimiser les ressources, et envisage à ce titre de déployer les technologies numériques (SIRH, GMAO...)

Le Directeur général des services (DGS) souhaite dans ce contexte impulser des pratiques plus transverses, collaboratives et ouvertes au sein de l'administration. En tant que directeur d'un secteur en charge de nombreux projets, il vous a chargé de mener une réflexion sur le sujet.

Dans un premier temps, il vous demande, exclusivement à l'aide des documents joints, de rédiger une note sur les nouvelles organisations de travail qui mettent le projet au cœur de la pratique.

10 points

Dans un deuxième temps, vous établirez un ensemble de propositions opérationnelles pour impulser la culture du projet dans les missions des services techniques d'Ingéville.

Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.

10 points

Liste des documents :

- Document 1 :** « Le mode projet, une culture différente pour la fonction publique » - Léa Tramontin - *horizonpublics.fr* - 18 février 2020 - 2 pages
- Document 2 :** « La méthode Scrum : réinventer la gestion de projet » - *Les Echos solutions* - 19 décembre 2024 - 3 pages
- Document 3 :** « Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique » (extraits) - *Direction générale de l'administration et de la fonction publique* - 2019 - 5 pages
- Document 4 :** « 1. S'organiser pour conduire un projet » - *territoires.rhonealpes.fr* - consulté en janvier 2022 - 2 pages
- Document 5 :** « La gestion en mode projet est au milieu du gué dans la fonction publique » - *Acteurs publics* - 12 janvier 2026 - 3 pages
- Document 6 :** « Le design de service, outil de cohésion et de qualité des politiques ressources » - *Fiches pratiques financières* - *lagazettedescommunes.com* - mars 2020 - 2 pages

- Document 7 :** « Management : l'holocratie ou la libération encadrée » - Maud Parnaudeau - *La gazette* - 24 mars 2017 - 1 page
- Document 8 :** « Le biomimétisme : une approche innovante pour des territoires résilients » - *Cerema* - 8 novembre 2024 - 6 pages
- Document 9 :** « Les services techniques au défi de la transition numérique » - Jalal Boularbah - *Techni.Cités n°349* - janvier 2022 - 2 pages
- Document 10 :** « Outils collaboratifs : la ville d'Evian en mode projet » - *la gazette.fr* - 13 juin 2022 - 3 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Dans un souci environnemental, les impressions en noir et blanc sont privilégiées.

Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires à la compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.

Le mode projet, une culture différente pour la fonction publique

Le 18 février 2020 – par Léa Tramontin

Déjà bien installé dans le secteur privé, le mode projet gagne progressivement la fonction publique. Cette manière de travailler modifie la culture très hiérarchisée, en silo, au profit de plus de transversalité et de coopération entre les agents. Une pratique pas facile à mettre en place qui engendre des difficultés, idéologiques et techniques. Pour mieux les comprendre, la revue Horizons Publics s'est rendue à une journée de formation dédiée à "L'engagement des équipes comme conditions des transformations : un défi impossible pour la fonction RH ?", organisée le 31 janvier dernier par l'École du Management et des Ressources humaines de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), où un atelier était dédié au mode projet.

Déjà bien installé dans le secteur privé, le mode projet s'immisce dans les pratiques de la fonction publique. Ce mode de travail consiste à réunir des agents de différents services, aux compétences diverses, pour réussir un objectif (ou un livrable) dans un délai défini. Un guide, « *Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique* », a été rédigé pour accompagner au mieux la transition. Initié par la DGAFP, il a été réalisé par Agnès Duwer, cheffe de projet senior « Appui aux réformes des ressources humaines », en 2019. Son bureau est en charge de repérer les transformations et les restructurations à mener au niveau des aspects RH et d'y apporter des pistes de réflexions et d'actions.

Il paraissait donc évident que ce guide voit le jour après la circulaire de juin 2019. « *Si nous la traduisons, cette circulaire demande aux administrations centrales de mieux répondre à la commande politique, de faire moins de fonction pérenne et d'être plus en capacité de faire du ponctuel. Par exemple, à la Direction Générale des Entreprises, ça s'est traduit par du mode projet. Ils étaient organisés en différents bureaux : le numérique, l'automobile, l'énergie, etc. Le jour où il a fallu faire un dossier sur la voiture électrique, ils ont dû travailler ensemble, même si en parallèle ils avaient d'autres dossiers* », explique Emmanuel Brossier, chef du bureau de la stratégie, de la gouvernance interministérielle et territoriale des politiques de ressources humaines et de l'appui aux réformes.

Une mise en place complexe

Le mode projet, d'apparence simple à mettre en place, comporte de nombreuses complications dues à la modification des structures classiques de travail. Lors de la formation de la DGAFP, en janvier dernier au ministère de l'économie et de la finance, « *L'engagement des équipes comme condition des transformations : un défi impossible pour la fonction RH ?* », cette pratique a donc eu droit à son atelier, animé par Agnès Duwer.

Pour Jean-Marc Chneider, chef du bureau de la prospective et de la professionnalisation RH, le mode projet devient une absolue nécessité : « *Au niveau du recrutement par exemple, plusieurs services doivent collaborer ensemble donc il est évident que nous devons créer un pilotage projet et sortir des cadres trop rigides de l'organisation qui empêche de travailler facilement entre nous. Il faut décloisonner et avoir une culture du projet, c'est-à-dire ne pas se concentrer sur la partie hiérarchique mais plutôt sur les compétences. Après, il y a des questions d'organisations autour de ça qui sont plus compliquées, qui chamboulent un peu les repères traditionnels de l'administration* ».

Un engouement de la part des agents

21 personnes se sont rassemblées après le déjeuner pour participer à l'atelier. Six d'entre elles ont déjà travaillé en mode projet. Toutes sont venues avec leurs interrogations concernant l'application de cette pratique de travail. L'atelier débute avec la clarification de la définition du mode projet, ce qu'il est et ce qu'il n'est pas. Les participants ont tout juste, le concept semble compris, Agnès Duwer le résume en trois mots : agilité, souplesse et réactivité.

La deuxième partie de l'atelier engendre plus de débats. Elle vise à examiner les leviers RH et ses moyens pour inculquer cette culture.

Arnauld de la Rivière, présent lors de l'atelier, prend le temps d'analyser à la fin de la journée : « *La culture du service public veut que la démarche de service rendu soit parfaite, conforme aux règles. Mais la démarche projet implique que nous puissions nous tromper, revenir en arrière pour mieux réussir. Cela nécessite un petit jeu mental qui n'est pas celui que nous avons au départ dans l'administration. Peu à peu, grâce à des initiatives comme celle de la DGAFP, il y a des démarches qui irriguent tous les services de manière à diffuser cette culture. Sans oublier qu'elle n'a pas vocation à remplacer ce qui existe jusqu'à présent, mais à le compléter. Il y a des tas de choses que nous ne pouvons pas faire en démarche projet* ».

Une confrontation de culture

Le mode projet, s'il est connu et attendu par les agents, connaît quelques difficultés de mise en place. La confrontation entre deux cultures, aux fonctionnements et aux valeurs différentes, voire opposées, nécessite quelques arrangements. Lorsqu'il est proposé à un agent de travailler sur un projet, en collaboration avec d'autres agents d'autres services, il se retrouve alors avec deux supérieurs hiérarchiques. Son chef de service et son chef de projet. Casser les silos pour plus de transversalité conduit ici à une multiplication de la hiérarchie. Le chef de service va ainsi devoir dé-prioriser certaines tâches, du fait que l'agent sera moins disponible. Cela peut conduire à une concurrence entre projets et à des conflits. « *Nous allons avoir une vision matricielle et c'est problématique dans nos structures*, admet Agnès Duwer, *ça pose des questions en terme RH notamment sur le temps passé par l'agent sur le projet, la valorisation de son temps de travail, son évaluation, etc.* » Emmanuel Brossier ajoute : « *Il y a des manières de régler ces problèmes, par exemple certains DRH expérimentent un autre type de pilotage avec plusieurs pôles, ayant chacun un chef et la tête de cette structure est tournante pour que les différents chefs se relaient et qu'il n'y ait pas de priorisation de certaines tâches par rapport à d'autres.* »

Des « chantiers » pour améliorer le fonctionnement du mode projet

Pour Emmanuel Brossier, « *nous sommes dans cette phase où nous voyons émerger des réponses et nous essayons de détecter ce qui marche, à quelles conditions, ce qu'il faut adapter, etc. En parallèle, il y a d'autres chantiers qui s'articulent assez bien. Une des problématiques du mode projet, c'est l'évaluation des agents. Il y a des chantiers en ce moment sur la reconnaissance du mérite, comment reconnaissons-nous le mérite collectif ? Il y a aussi la problématique de la ressource pour mener le projet à bien. Des contrats de projet ont été mis en place par la loi pour recruter des CDD sur une durée liée au projet* ». En effet, ces contrats doivent respecter deux obligations : remplir un besoin spécifique pour l'employeur public et qu'aucun agent en place ne soit en capacité de remplir ce besoin.

La méthode Scrum : réinventer la gestion de projet

Publié le 19 décembre 2024



Crédit : iStock - jacoblund

Apparue dans les années 1990, la méthode Scrum révolutionne la gestion de projet. Face à des environnements imprévisibles et des besoins en constante évolution, elle propose une approche itérative et collaborative qui séduit de nombreuses entreprises. Comment cette méthode redéfinit-elle les pratiques organisationnelles et quels défis son adoption soulève-t-elle ?

Comprendre la méthode Agile Scrum, ou comment répondre aux défis d'un monde en mutation

La méthode Scrum s'inscrit dans un contexte de transformation majeure des entreprises et des marchés. À l'origine, elle vise à résoudre les limites des approches traditionnelles dites "en cascade". Ces dernières, reposant sur une planification stricte et une exécution linéaire, peinent à s'adapter aux imprévus et aux révisions fréquentes des priorités. L'émergence de Scrum répond donc à une exigence d'agilité accrue, adaptée aux dynamiques modernes.

Avec cette méthode, chaque projet est découpé en cycles courts, appelés "sprints", durant lesquels une équipe produit des livrables partiels mais fonctionnels. Ces itérations permettent de tester rapidement les solutions, d'intégrer les retours des parties prenantes et d'ajuster les objectifs à mesure que le projet évolue. Cela réduit les risques d'échec majeur en fin de projet et encourage une amélioration continue.

Des secteurs tels que les technologies de l'information, la finance, ou encore l'aéronautique adoptent cette méthode pour sa flexibilité et son orientation vers des résultats concrets. De plus, Scrum se prête aussi à des domaines inattendus, comme la santé, l'éducation ou encore l'organisation d'événements, prouvant ainsi son caractère universel.

Pour les entreprises souhaitant maîtriser pleinement cette approche agile, il est essentiel de former leurs équipes. QRP International, un acteur reconnu dans le domaine des formations et certifications en gestion de projets, propose la Certification Scrum avec QRP. Cette formation

permet aux professionnels de se familiariser avec les principes fondamentaux de la méthode Scrum et de les appliquer dans des projets réels. En plus de la certification, QRP propose un accompagnement pratique pour intégrer cette méthodologie dans les organisations, renforçant ainsi la capacité d'innovation et d'adaptation des entreprises. L'investissement dans de telles formations s'avère stratégique dans un contexte où la compétition est exacerbée par la transformation numérique.

La méthode Agile Scrum : organisation axée sur la collaboration et la responsabilisation

La méthode Scrum repose sur une organisation structurée autour de trois rôles distincts mais complémentaires. Ces rôles favorisent une responsabilisation claire et une coordination efficace, clés de la réussite du projet.

- **Le Product Owner** : véritable chef d'orchestre, il définit les priorités du projet en s'appuyant sur les attentes des parties prenantes. Son rôle consiste à s'assurer que les objectifs stratégiques sont respectés tout en gérant le "backlog" du produit, une liste évolutive des fonctionnalités à développer.
- **Le Scrum Master** : garant de la méthode, il veille à ce que les processus Scrum soient correctement appliqués. Il joue également un rôle de facilitateur en aidant l'équipe à surmonter les obstacles et en préservant un environnement propice à la collaboration.
- **L'équipe de développement** : constituée d'experts pluridisciplinaires, elle prend en charge l'exécution des tâches et l'élaboration des solutions. L'autonomie de cette équipe est un élément central de la philosophie Scrum.

Outre cette répartition des responsabilités, la méthode Scrum intègre des rituels structurants qui rythment le travail et assurent une communication optimale :

- **Les réunions quotidiennes** (ou "daily stand-ups") : brèves et ciblées, elles permettent de synchroniser les efforts, de partager les avancées et d'identifier les éventuels points de blocage.
- **Les rétrospectives de sprint** : ces sessions offrent un espace pour analyser ce qui a bien fonctionné, ce qui peut être amélioré et planifier les ajustements nécessaires. Elles encouragent une culture d'apprentissage continu.
- **Les revues de sprint** : à la fin de chaque cycle, l'équipe présente les livrables aux parties prenantes, favorisant ainsi une interaction directe et des retours constructifs.

Grâce à ces mécanismes, la méthode Scrum instaure une culture de la transparence et de la co-création. Cette dynamique collaborative se traduit par une meilleure mobilisation des équipes et une productivité accrue. Elle favorise également une communication fluide avec les clients, qui peuvent suivre l'évolution du projet et influencer ses orientations.

Les avantages de la méthode Scrum

La popularité de Scrum repose sur ses nombreux avantages. En plus de sa flexibilité, elle offre une meilleure visibilité sur l'avancement des projets et permet de répondre rapidement aux changements de priorités. La responsabilisation accrue des membres de l'équipe renforce l'engagement, tandis que la livraison régulière de livrables fonctionnels réduit les risques.

Scrum instaure également une dynamique collaborative au sein des équipes grâce à des interactions fréquentes et des rituels bien définis. Les réunions quotidiennes permettent de synchroniser les efforts, d'identifier les points de blocage et d'apporter des solutions rapidement. Cette approche améliore la communication interne, tout en permettant aux parties prenantes externes, telles que les clients, de suivre l'évolution du projet en temps réel.

Par ailleurs, la méthode favorise l'innovation en créant un cadre qui invite à tester rapidement des idées et à intégrer les retours des utilisateurs. Cela se traduit par des produits mieux adaptés aux besoins du marché. Enfin, Scrum permet une gestion plus efficace des ressources, en mettant l'accent sur les priorités stratégiques et en minimisant les efforts gaspillés sur des tâches peu essentielles.

DOCUMENT 3

"Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique" (extraits)
Direction générale de l'administration et de la fonction publique - 2019

FOCUS 2 : UNE ÉQUIPE DÉDIÉE ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

(...)

Formaliser les rôles vous aide
à piloter votre projet.

Parce qu'il est complexe, le projet nécessite l'intervention coordonnée de plusieurs compétences et la mise en place d'instances de

décision et de pilotage ad hoc. Les différents rôles ne s'inscrivent pas nécessairement dans l'organigramme administratif existant.

Dans un projet d'ampleur, les rôles des uns et des autres doivent être formalisés et connus. Leur coordination nécessite la mise en place d'une gouvernance adaptée précisant les périmètres décisionnaires de chacun.



LE COMMANDITAIRE

Le commanditaire en tant que sponsor du projet joue un rôle essentiel dans sa réussite : il doit être le communicant emportant l'adhésion, le décisionnaire avisé et surtout le porteur de la vision stratégique. Son engagement et son implication constante tout au long du projet sont un facteur clé de réussite. Par ailleurs :

- Il garantit au chef de projet que les ressources identifiées lors du lancement et nécessaires à la bonne réalisation du projet sont disponibles.
- Il négocie avec les responsables hiérarchiques des membres de l'équipe projet pressentis par le chef de projet, leur participation et leur disponibilité (temps de travail consacré au projet) à la réalisation du dit projet jusqu'à son terme.
- Il se rend disponible pour évoquer les risques et répondre aux problèmes que les chefs de projets auront préalablement identifiés.
- Il arbitre et/ou valide toutes décisions relatives au projet qui modifient, complètent ou précisent le périmètre et enjeux du projet.
- Il rend compte des projets qu'il supervise au CODIR ou à l'instance à laquelle il est rattaché
- Il favorise l'acceptation du projet par tous les acteurs et partenaires.



Commanditaire
GARANT DE LA COMMANDE

LE CHEF DE PROJET

Engagé vis-à-vis du commanditaire, le chef de projet est responsable du déroulement du projet, de la qualité des livrables et de l'utilisation optimale des ressources qui lui sont allouées et lui rend compte régulièrement.

- Il effectue un reporting au commanditaire (au travers d'un tableau de bord) et tient informé sa hiérarchie pour le bon fonctionnement de son service.
- Il mobilise les compétences identifiées lors du lancement du projet.
- Il anime son équipe projet, qu'il réunit à intervalles réguliers et dont il sollicite les membres en fonction des impératifs liés au déroulement du projet.
- Il propose au commanditaire toutes solutions à une difficulté rencontrée, qu'elle soit d'ordre stratégique ou opérationnelle.

Dans une équipe projet constituée de profils variés et diversifiés, l'une des qualités essentielles du chef de projet tient à sa capacité à coordonner les expertises et à animer le collectif projet. Cela suppose une capacité à prendre du recul : le chef de projet n'est pas dans une position de spécialiste ou d'expert mais dans une posture valorisant les compétences de chacun pour mener à bien le projet.

Cette nouvelle posture peut être difficile à acquérir et peut justifier, dans le cas d'un premier poste, un accompagnement spécifique du chef de projet (formation à la gestion de projet, aux nouvelles techniques de facilitation, accompagnement par un mentor, coaching ...).



Chef de projet
GARANT DE LA RÉALISATION

FOCUS 3 : UN CALENDRIER PRÉCIS

Ajustez votre calendrier
pour atteindre vos objectifs.

L'élaboration d'un calendrier pour le projet est structurante. La façon dont a été imaginé le projet n'est qu'une projection qui doit être étudiée en fonction du travail de terrain, du contexte. Des indicateurs de suivi des actions doivent dès le début du projet être définis et élaborés pour anticiper une éventuelle dérive des délais.

Il est nécessaire de quantifier la charge de travail, le plus raisonnablement possible pour toutes les étapes du projet et ce, en prenant en compte les contraintes contextuelles.

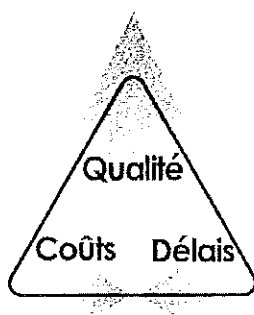
Pour cela, il existe différents types d'outils possibles (ex. : diagramme de Gantt pour coordonner l'action des uns et des autres, feuilles de temps, calendrier de projet, logiciel de gestion de projet, etc....).

Si le calendrier a été initialement construit de façon trop serrée, et sauf échéances incontournables, il vaut mieux le revoir pour réussir le projet plutôt que de tenter de le respecter à la lettre.

QUESTIONS CLÉS

- ✓ Le calendrier du projet est-il soumis à des contraintes précises ? (ex. délais de mise en œuvre imposés par un financeur, un événement, une décision politique ?)
- ✓ Le projet est-il participatif ? Quelles vont être les modalités de la participation et la durée nécessaire à sa mise en œuvre en fonction des participants ?
- ✓ Le calendrier tient-il compte des temps d'arbitrage, de décision ? (ex. passage dans des instances de validation politique, technique)

Dans la littérature de gestion de projet, il est courant de considérer que les projets (notamment informatiques) sont soumis à trois contraintes (les coûts, les délais et la qualité), que l'on peut représenter sous la forme d'un triangle. Dans cet exemple, la qualité représente les attendus, en d'autres termes, les objectifs du projet.



Le sommet principal est considéré comme le plus important et celui que l'on cherchera à atteindre à tout prix. Les deux autres représentent alors des variables d'ajustement.

Pour atteindre les objectifs, si on constate une dérive des délais, le coût global risque d'augmenter en faisant appel à des nouvelles ressources (recrutement de nouveaux experts, achats de prestations, ...). De la même façon si en cours, on souhaite modifier les objectifs du projet, cela impacte les coûts et les délais de réalisation.

Cette représentation est avant tout un outil de communication pour sensibiliser les décideurs sur les dépendances existantes entre les trois sommets et les impacts induits par une évolution de l'un ou l'autre.

FOCUS 3 : UN CALENDRIER PRÉCIS

A NOTER

Dans la vision d'un projet dit « agile », ce n'est plus les objectifs initiaux du projet qui doivent être respectés mais les délais et le budget estimés initialement. Ainsi, les objectifs du projet se définissent et se concrétisent au fur et à mesure des cycles d'itération avec les utilisateurs dans le respect des délais et du budget. Dans cette démarche, la variable d'ajustement devient donc l'objectif (et le périmètre) du projet !

Nous avons délibérément choisi de ne présenter que ces trois focus caractérisant un projet, conscients que la documentation accessible (sur Internet) permet de compléter et d'enrichir la réflexion sur le sujet.

Il faut cependant rappeler que c'est le rapport au temps qui différencie un projet d'une opération de gestion qui cherche, elle aussi, à atteindre un objectif, avec des ressources dédiées dans un calendrier défini.

A NOTER

- une activité de gestion (ex : gérer des crédits, de procédures...) qui suppose de travailler en transversal avec les autres bureaux ;
- une activité d'expertise, de mise en œuvre, d'application directe que l'on peut réaliser « seul » à son poste ou avec d'autres partenaires.

- un résultat attendu à une date donnée, l'action a un début et une fin (un calendrier est défini) ;
- un projet qui mobilise des profils variés pouvant appartenir à d'autres structures internes (d'autres bureaux ou directions) ou externes (prestataires de services, autres départements ministériels...).

- une utilisation d'« outils » relevant de la co-construction.

Conduire un projet reste toujours un exercice complexe voire difficile. Mais les difficultés sont moindres s'il se met en place dans un environnement favorisant une « culture projet » ou plus précisément le travail en mode projet.

Pour autant, la coexistence dans une même structure d'activités menées en mode projet et d'activités de gestion (autres que les fonctions support) reste subtile à gérer et à organiser notamment en termes RH.

(...)

INSTALLER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ

Adaptez vos outils et votre environnement de travail pour atteindre vos objectifs.

POURQUOI ?

Rassembler l'ensemble des acteurs d'un projet dans un même espace est souvent utilisé pour favoriser le partage d'informations, la réactivité et le sentiment d'appartenance au projet. Des « plateaux techniques » sont constitués, permettant de réunir « l'équipe projet » dans un lieu spécifique et de lui attribuer des ressources particulières. Sur ces plateaux, peuvent se retrouver les membres de l'équipe, les prestataires de services et les experts métiers affectés à temps plein au projet.

Des outils spécifiques sont par ailleurs mis en place pour favoriser le partage d'information entre les membres (plateforme collaborative, outil de gestion documentaire, ...), le pilotage et le suivi du projet (outil de programmation des tâches, gestion des plannings et des calendriers...).

Il est en outre pertinent de fournir aux membres de l'équipe un environnement de travail favorisant la mobilité et le nomadisme (ordinateur portable, ...) si le projet l'exige.

LES QUESTIONS CLÉS

- Comment utiliser les espaces de travail pour favoriser le travail en mode projet ?
- Quels outils pour favoriser la transversalité dans une organisation ?
- Comment profiter d'un déménagement pour reconfigurer l'espace de travail des agents et répondre aux mieux à leurs attentes ?

COMMENT Y RÉPONDRE ?

Au-delà d'une simple réflexion sur les choix de mobilier et l'allocation des espaces, l'organisation de l'espace de travail reflète la vision organisationnelle et managériale portée par les décideurs.

Décider de faire travailler son équipe sur un plateau ouvert est un choix impactant pour les agents. Les questions suivantes doivent avoir trouvé une réponse : Ce que j'attends de ce nouvel environnement ? Ce que cela apporte à mon collectif de travail ? Comment maintenir dans cet environnement de partage des lieux favorisant l'intimité et la prise de recul ? Comment assurer l'adhésion des agents à ce type d'aménagement ? Comment ajuster mon mode managérial ?

Cette situation peut être l'occasion pour le chef de projet d'aborder avec ses équipiers des

thématiques autour de l'organisation du travail en leur laissant une marge de manœuvre quant à la répartition de leur espace.

Pouvoir travailler en dehors de son lieu de travail selon son rythme dans un « mode nomade » suppose le déploiement d'outils informatiques et de nouvelles technologies. En fournissant aux collaborateurs concernés un téléphone portable, un ordinateur portable avec un accès internet et aux applications, l'organisation donne les moyens techniques à ses collaborateurs de travailler à distance. Cela doit s'articuler avec une réflexion sur les outils collaboratifs (wiki, forum, co-édition, partage de documents) et les espaces de travail.

INSTALLER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORISANT LA TRANSVERSALITÉ

POUR ALLER PLUS LOIN

La DINUM (ex DINSIC) fournit depuis début 2019 la plateforme collaborative **OSMOSE** dont le but est de faciliter la collaboration et le partage d'information. Cette plateforme s'adresse aux agents publics de l'état tout en étant ouverte à leurs partenaires. Disposant de fonctionnalités de communication et de collaboration intégrées, allant des plus centralisées au plus décentralisées elle permet :

- une communication : descendante (article, newsletter), participative (commentaires, likes), et distribuée (blogs, notification)
- une gestion : de processus métiers (workflow, référentiels documentaires), de connaissances (édition collaborative, drive...), et du social learning (webinar, FAQ etc...),
- des espaces (intranet/extranet) réservés: aux projets (Kanban, gestion de réunions), à la gestion d'activités (calendrier partagé, gestion de tâches), à la gestion de communautés transverses (mur d'activité, gestion de profils riches, boîte à idées).
- des fonctionnalités de mesure d'impact et de remontées terrain (suivi de lecture, commentaires, sondages, questionnaires...).

Cette plateforme est utilisée dans le cadre du projet de mise en place des secrétariats généraux communs (SGC) au niveau départemental porté par le ministère de l'Intérieur. Elle favorise la diffusion d'informations et de documents concernant la mise en œuvre de la réforme des SGC sur l'ensemble du territoire et facilite les échanges entre tous les acteurs parties prenantes à cette préfiguration (l'équipe projet, les préfigureurs et les prestataires de service).

LES POINTS D'ATTENTION

La mise en place d'outils ou de pratiques favorisant la transversalité peut questionner l'organisation. Pour favoriser la transparence et la fluidité des informations, il apparaît nécessaire de valoriser le partage de l'expertise, par exemple en en faisant un critère de l'évaluation.

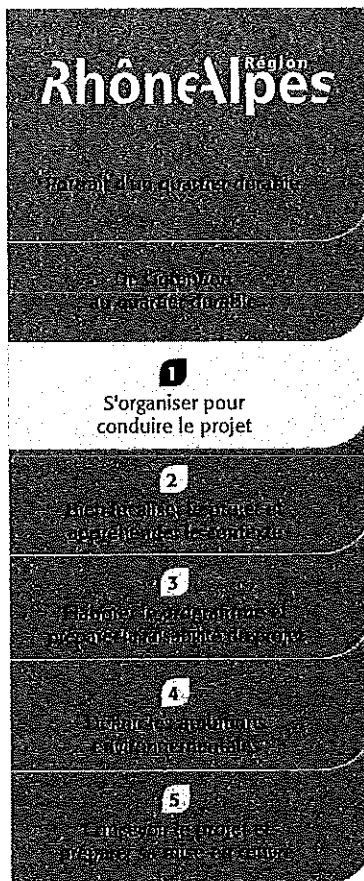
A certaines étapes d'un projet, des informations considérées comme sensibles n'ont pas à être partagées avec l'ensemble des acteurs avant la prise de décision par l'instance concernée. Cela suppose que les outils mis en place pour favoriser la transversalité soient suffisamment souples et paramétrables pour intégrer au fil du projet des restrictions d'accès.

Par ailleurs, le nomadisme et le télétravail⁹ interpellent sur la construction et le maintien dans le temps d'un collectif de travail : comment

maintenir un collectif de travail avec des agents qui ne sont pas physiquement présents ? Cela suppose de repenser les temps de convivialité et la façon de créer du lien (utilisation des nouvelles technologies telle que la visio conférence...). La distance empêche aussi la détection des signaux faibles concernant le bien-être des collaborateurs. En présentiel, il est facile de voir si l'agent se sent bien ou non, en observant ses comportements.

Le nomadisme avec les possibilités qu'il apporte, provoque des questionnements autour de l'équilibre vie privée - vie professionnelle. Comment garantir avec ces outils technologiques la maîtrise par les agents et les encadrants de l'équilibre vie privée - vie professionnelle ? Comment mettre en place et organiser un droit à la déconnexion ?

9. Voir le guide de la DGAFP sur le télétravail et les travaux sur le télétravail occasionnel.



QUARTIERS DURABLES RHÔNE-ALPES

ENSEIGNEMENTS

DOCUMENT 4

territoires.rhonealpes.fr - consulté en janvier 2022

1 S'organiser pour conduire le projet

La réussite d'un quartier durable repose sur la qualité du processus d'élaboration du projet mis en place par la collectivité, en lien avec ses partenaires et les habitants.

"Tout seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin"

Proverbe africain

Le pilotage dans la durée d'un projet complexe

Le niveau d'ambition d'un quartier durable, la multiplicité des cibles (sociales, environnementales, urbaines) implique pour la collectivité de fédérer dans sa démarche de nombreux acteurs (promoteurs, concepteurs, entreprises, gestionnaires de réseaux, techniciens des collectivités, financeurs) et certaines expertises. Elle doit mettre en place une « gouvernance de projet », avec un mode de pilotage qui favorise leur implication dans la durée et le partage des objectifs d'aménagement durable.

La participation pour un quartier mieux approprié

La mise en place d'un processus participatif permet au projet de mieux répondre aux besoins locaux, en intégrant la « maîtrise d'usage » des habitants et usagers dans sa conception. La participation favorise également l'appropriation future de ce nouveau quartier et sensibilise les habitants et usagers aux enjeux de l'aménagement durable. La participation permet d'engager le dialogue (parfois délicat) avec les riverains : accroche du quartier à l'existant, densité, mixité, et de rechercher des solutions concertées.

Les actions à conduire

Face à ces différents enjeux, il est important que dès le début des réflexions sur le projet, la collectivité identifie :

- les modalités d'organisation interne pour conduire le projet (instances de débat politique et de pilotage, compétences à réunir pour le pilotage technique, services à mobiliser...),
- les acteurs et partenaires à associer (collectivités, opérateurs publics, organismes para-publics, acteurs économiques...), et la façon de les associer (comité de pilotage, comité technique, ateliers de réflexion...),
- la possibilité de se faire aider pour piloter le projet par une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) spécifique, notamment si ses services sont peu étoffés, ou bien de se faire accompagner pour conduire la concertation,
- la façon dont elle veut communiquer avec les habitants ou groupements d'usagers, et les associer à la fabrication du projet : souhaite-t-on coproduire le projet avec les habitants, ou bien concerter uniquement sur certains éléments du projet ? Qui et comment mobiliser au-delà des riverains ? ...

Communiquer

- Réfléchir aux formes et outils de communication à mettre en place autour du projet en direction de différents publics (monde économique, promoteurs, futurs habitants...)

Concertier

- Définir en amont les objectifs, les échelles et les publics cibles de la concertation
- Identifier les acteurs locaux à mobiliser (porteurs de projets culturels, public scolaire, monde économique, coopératives habitantes etc.), et les instances de participation existantes sur lesquelles s'appuyer (conseils de quartier, agenda 21, groupes PLU, conseils de développement ...)
- Etablir un plan de concertation qui définit les instances, les sujets, les modes de concertation.
- Définir les moyens à affecter à la concertation et les besoins d'accompagnement par des prestataires spécialisés
- Associer les habitants dès les phases de diagnostic du site, pour mobiliser leur connaissance des lieux, des usages et des besoins

Comment s'organiser ?

Construire le processus de pilotage

- Désigner les référents politiques et définir la composition d'un comité de pilotage politique chargé du suivi du dossier, des arbitrages aux étapes importantes du projet
- Définir la composition d'un comité technique chargé du suivi des études, en veillant à impliquer les différents services et désigner un chef de projet, assisté si besoin d'une AMO
- Se doter d'outils de gestion de projet dans la durée (calendrier des réunions techniques et du comité de pilotage...)
- Sensibiliser les agents et élus aux problématiques du développement durable (visites, séminaires...)

Mobiliser une ingénierie adaptée

- S'appuyer sur des expertises locales existantes pour une première approche des enjeux du site et une aide à la définition des besoins d'ingénierie
- Etablir les cahiers des charges de consultation pour les études préalables, répondant aux besoins d'expertises environnementales, urbaines et programmatiques
- Evaluer les besoins en AMO pour la conduite du projet, en fonction de la complexité de l'opération et des moyens internes mobilisables
- Estimer les besoins d'accompagnement pour la concertation

Organiser le partenariat institutionnel

- Identifier les acteurs institutionnels à associer en fonction des besoins et des phases du projet, aux réunions des comités techniques et de pilotage du projet
- Favoriser une culture commune de l'aménagement durable (visites, ateliers-formations...) entre les acteurs du projet et les élus
- Définir les besoins et formes de la négociation foncière (acquisition amiable, DUP, AFU)
- Mettre en place des groupes de travail thématiques (énergie, transports...) sur des sujets à enjeux

Les livrables et outils à mobiliser

- Cahier des charges de consultation d'une équipe pluridisciplinaire chargée de la conduite des études préalables
- Organigramme de pilotage du projet (comité de pilotage, comité technique, association des partenaires...)
- Plan de concertation et de communication
- Maquettes, plaquettes de communication, exposition...
- Charte d'objectifs
- Outils de suivi des objectifs à l'issue des études préalables

Des démarches intéressantes parmi les lauréats

QUARTIERS DURABLES RHÔNE-ALPES

Tarare a souhaité faire participer les habitants à la construction du projet. Cela s'est traduit par l'association d'un comité consultatif à la conduite de projet, la mise en place d'ateliers débats thématiques ou encore l'organisation de ballades urbaines.

L'Isle d'Abeau va mobiliser une assistance à la concertation élargie. Son projet d'écoquartier s'inscrit dans le cadre d'un projet urbain cohérent, d'où la volonté de la Municipalité d'intégrer la parole des habitants sur l'ensemble de la démarche.



Les points de vigilance

- Ne pas sous-estimer les moyens humains nécessaires à la conduite du projet
- Ne pas figer les objectifs dès le début, mais laisser le débat ouvert avec les partenaires et lors de la concertation
- Définir les règles du jeu de la concertation, rendre lisible le processus de décision : sujets mis en débat, rôle respectif des élus, des partenaires et des habitants dans la décision finale
- Se donner les moyens d'impliquer les habitants « silencieux »
- Prolonger l'information et la concertation après la livraison du quartier (lors de nouveaux aménagements, de réhabilitation...)

Région Rhône-Alpes

DPT / service Foncier Aménagement
dptipct@rhonealpes.fr
04 26 73 46 67

En partenariat avec 
Agences d'urbanisme Rhône-Alpes

Retrouvez l'ensemble des fiches
Quartiers Durables Rhône-Alpes
sur www.territoires.rhonealpes.fr

“La gestion en mode projet est au milieu du gué dans la fonction publique”

Par Marie Malaterre - 12 janvier 2026

La fonction publique peine à attirer les talents. Pour inverser la tendance, Louis Bégaris, élève directeur d'hôpital et chargé d'enseignement à Sciences Po Toulouse plaide en faveur d'une solution qui reste curieusement sous-exploitée : l'organisation en mode projet. Une méthode de travail qui, selon lui, complète l'organisation hiérarchique classique, et pourrait redonner du dynamisme aux administrations et stimuler l'attractivité du secteur public, sans nécessiter de grande réforme législative.

“12 candidats se présentaient pour un poste offert aux concours de la fonction publique d'État dans les années 2000, ils ne sont plus que 4 aujourd'hui”, selon France Stratégie – devenu Haut-commissariat à la stratégie et au plan – dans son rapport Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité, publié en décembre 2024.

Plusieurs leviers d'attractivité sont esquissés dans ce rapport au premier rang desquels les actions à mener sur l'image de la fonction publique, la rémunération, la qualité de l'emploi, la gestion des carrières et les conditions de travail.

Or, si l'on pense “carrières et conditions de travail”, un instrument pertinent mais étonnamment peu développé dans cette publication est celui de l'organisation en “mode projet”. Manière d'organiser le travail en réunissant des compétences variées pour atteindre un objectif précis sur une durée limitée, cette méthode complète ainsi l'organisation hiérarchique traditionnelle de la fonction publique.

Si cette nouvelle organisation a été soutenue il y a quelques années, comme l'illustre la parution du guide Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique en 2019 par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), et déployée de façon convaincante par plusieurs administrations, à l'image de la Direction générale des entreprises du ministère de l'Économie et des Finances, elle n'en reste pas moins aujourd'hui au milieu du gué.

Or, il s'agit à la fois d'un outil de renouvellement des pratiques de l'administration, d'assouplissement de son organisation, de renforcement des coopérations entre les services et surtout de stimulation de l'attractivité de la fonction publique.

Avec des effets bénéfiques d'abord pour le collaborateur. La gestion en mode projet valorise en effet les expertises techniques : l'agent intègre une " équipe-projets " en raison de ses connaissances et expériences antérieures. Les clefs du déroulement du projet sont données à " celui qui sait ". Favorisés par la variété des sujets traités et la diversité des projets, les membres de l'équipe montent en compétences, gagnent en autonomie et en confiance, ce qui favorise leur mobilité. Cette organisation incite aussi à la remise en cause et à l'humilité, les relations de travail étant nouées au sein d'équipes aux profils et aux expériences variés.

Compléter l'organisation hiérarchique traditionnelle

Avec des retombées favorables pour l'administration concernée. L'intérêt – a fortiori des juniors et des profils atypiques – s'en trouve catalysé du fait du dynamisme intrinsèque au mode projet. La transversalité étant la norme, la prise de décision est accélérée, la communication entre services fluidifiée. La prise de risque et le droit à l'erreur induits par le mode projet permettent aux administrations de se décroiser pour explorer d'autres univers. L'évaluation du collaborateur est facilitée (le projet a-t-il été réalisé dans les temps ?) et les effectifs varient en fonction du nombre, de la nature et de la durée des projets. Enfin, l'administration n'en perd pas pour autant sa raison d'être, incarnée à travers ses missions structurelles et permanentes : le déploiement de l'impôt à la source n'a pas empêché le fisc de continuer à percevoir des impôts, bien au contraire.

Avec des impacts positifs enfin pour l'intérêt général. L'organisation en mode projet permet d'articuler l'administration autour des priorités de politique publique (simplification de la vie des entreprises pour le ministère de l'Économie, mise en œuvre des prisons modulaires pour le ministère de la Justice) et des grandes transitions (écologique et numérique). Elle est aussi plus réactive aux aléas (soutien à l'accélération de la production de masques lors de la crise Covid-19, reconstruction de Notre-Dame de Paris). Le contenu des politiques publiques en est renouvelé, les attentes de l'opinion publique satisfaites.

Certes, ses conditions de réussite n'en sont pas moins complexes : accompagnement à l'instauration au mode projet auprès des collaborateurs via des formations dédiées, incitation à l'assouplissement des modalités de recrutement, pilotage structuré du projet, reconnaissance et valorisation du travail accompli, soutien affirmé de la ou des direction(s) générale(s) et de son top management à ces nouvelles méthodes.

Et les points de vigilance nombreux : comment veiller à la complémentarité des profils et à l'alchimie au sein de l'équipe ? Comment maintenir la motivation du

collaborateur malgré l'échec de concrétisation d'un projet ? Comment arbitrer dans la gestion du temps de travail entre activités permanentes et gestion de projets ?

Si ses modalités de déploiement au sein de l'ensemble d'une administration centrale ou d'une collectivité territoriale nécessitent des changements structurels d'organisation (recrutement, gestion des carrières, outils de formation, reconnaissance des résultats), elles relèvent surtout du volontarisme des managers à l'échelle d'un service ou de plus petites structures déployant souvent des cellules projets pour insuffler une nouvelle dynamique au sein de leur organisation.

Enfin, si ces nouvelles méthodes sont source de contestations éventuelles, perçues comme remettant en cause les circuits de prise de décision classiques, les légitimités hiérarchiques traditionnelles et les corporatismes, elles éveillent la créativité des collaborateurs et l'attractivité de la fonction publique, tout en renouvelant les organisations. Et ce, dans un contexte marqué par une réflexion sur le sens et l'évolution des missions du service public. Gardons à l'esprit enfin que cette transformation, contrairement à beaucoup d'autres dans la sphère publique, ne nécessite ni grandes réformes structurelles ni textes de loi, ce qui présente un avantage – non dénué d'intérêt – dans le contexte actuel.

Le design de service, outil de cohésion et de qualité des politiques ressources

Le design de service fait émerger des solutions à des problèmes de politiques publiques en modifiant l'organisation administrative. Cette méthode permet de gagner en efficience et de repenser collectivement les processus, notamment en direction financière, de manière à les simplifier ou à les améliorer.

Le développement récent des technologies numériques a amené la sociologie à se pencher sur l'impact de celles-ci sur les organisations. Émerge alors la théorie de « l'acteur-réseau » promue notamment par Bruno Latour (1). Celle-ci présente les objets et les formes des discours comme des acteurs à part entière du réseau d'idées liant les hommes. Toute altération de leur aspect a un impact sur ce réseau, au même titre qu'un nouveau concept. C'est précisément l'objectif du design de service.

Qu'est-ce que le design ou la démarche centrée utilisateur ?

À compter des années 1960, le courant « user centric » du design prend son essor et donne une place particulière à l'utilisateur. Le design thinking et le co-design des politiques publiques sont plus récents et concernent des « démarches et méthodes permettant de faire émerger une forme de créativité collective associant des designers, des usagers, des personnels pour penser des projets et services innovants ».

Cette méthode est une manière de repenser les relations avec les destinataires des politiques publiques. Elle permet d'analyser et de déceler des intérêts divergents pour les dépasser afin de construire des solutions communes (2).

La méthode pour que les acteurs nourrissent un dialogue constructif

La démarche centrée utilisateur nécessite la mise en œuvre d'une méthode spécifique. Celle-ci répond en premier lieu à une problématique identifiée. Une vigilance particulière doit être portée au choix, au calibrage du projet, ainsi qu'aux conséquences dans le quotidien des agents comme des usagers. En somme, il s'agit de mettre en œuvre une méthode des « petits pas » sur des projets concrets.

Une fois le sujet identifié, quatre phases principales rythment ce processus :

Phase 1 : le questionnement du sujet consiste en l'exploration d'une problématique avec l'ensemble des parties prenantes (3). L'identification de celle-ci dans ses différentes composantes passe par le biais d'un questionnement multiple visant à circonscrire dans le temps et l'espace le sujet traité.

Phase 2 : La veille et l'observation. Cette phase permet de développer une culture autour du sujet, de l'empathie envers le public cible — grâce à des immersions, des entretiens ou de la documentation — et d'affiner la définition de la problématique. La réalisation d'immersions au sein des services facilite le lien à l'usager et aux agents. Elle permet une meilleure prise en considération des réalités du terrain. Via des opérations « vos élus vous répondent », ceux-ci appréhendent tant les besoins des usagers que le quotidien des équipes. De même, des journées « vis ma vie d'usager », lors desquelles les élus comme les agents utilisent les espaces et services dédiés aux publics de la collectivité, peuvent être envisagées.

Quelques exemples d'outils d'intelligence collective mobilisables

- Guide : Brochure DGAFP — Oser l'innovation RH
- Outils : Activités et modalités d'animation d'un atelier : comment agir pour emporter — Les outils d'animation
- Boîte à outils de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP).
- Boîte à outils du hub de l'innovation de l'Université de Stanford.

Phase 3 : L'idéation. Cette phase vise à générer des idées pour apporter des solutions à la problématique identifiée. La réflexion se caractérise par la mobilisation d'outils de l'intelligence collective. Ces outils ont pour objectif principal de faire passer les échanges entre les acteurs par un médium différent de celui du discours écrit ou oral traditionnel qui bride la créativité.

Phase 4 : Le prototypage. Cette phase permet d'enrichir les idées les plus prometteuses par l'expérimentation. De cette confrontation au terrain naissent des solutions concrètes. Cette étape est l'occasion de concevoir des indicateurs d'évaluation et d'impact des dispositifs expérimentés et vise à s'assurer de leur pertinence après déclinaison dans les services. La définition des critères d'évaluation du prototype à cette phase, en amont d'un déploiement à plus grande échelle, aide à une évaluation continue du dispositif. À ce titre, la ville de Bagneux a récemment recouru au design de service afin d'évaluer l'impact des divers projets issus du budget participatif. Ainsi, suite à des ateliers réalisés avec plusieurs agents durant la Semaine de l'innovation publique, une évaluation artistique auprès des habitants a été proposée. Il s'agit de travailler en partenariat avec plusieurs artistes, qui effectueront une médiation auprès des usagers, afin de recueillir leurs avis d'une manière inédite. Associé à l'évaluation, l'art facilite l'obtention d'autres témoignages et retours des Balnéolais sur le dispositif du budget participatif, il permet aussi un éclairage important des initiatives participatives communales.

Les méthodes design sont le gage d'une transformation des politiques menées, notamment par les directions ressources, en mettant l'accent sur l'expérience utilisateur. En favorisant les échanges, elles constituent aussi un outil de sensibilisation aux contraintes et aux réalités vécues par chaque partie (élus, agents, citoyens, service...). In fine, par la création de liens et de passerelles qui contribuent à dépasser les clivages et les oppositions, ces démarches rapprochent la personne publique et les citoyens, le service ressource concerné et les directions utilisatrices.

La transformation durable de l'action publique nécessite de se poser des questions d'organisation interne

Avant d'engager une démarche design, la collectivité doit arbitrer pour identifier les moyens qu'elle souhaite y consacrer. Trois questions principales peuvent être examinées.

• Quels moyens financiers la collectivité est-elle prête à consacrer à la démarche centrée utilisateur ?

Si les modes de travail collaboratif peuvent être mis en œuvre par les managers ou les agents déjà formés, le déploiement du design en vue de transformer l'action publique locale nécessite des moyens dédiés et notamment d'avoir recours à un ou plusieurs designers. Cette discipline revêt plus de complexité que

la simple mise en commun des idées des différentes parties prenantes. Le recours à des points de vue extérieurs permet de disposer du recul nécessaire pour donner une meilleure chance de succès à la démarche. Pour autant, les designers devront être sensibilisés à la culture professionnelle propre à la fonction publique territoriale et aux spécificités du territoire. Enfin, l'attribution de moyens a aussi pour avantage de crédibiliser la démarche auprès des agents impliqués.

• La collectivité doit-elle se doter d'un laboratoire d'innovation publique ? Si oui, dans quel but ?

La mise en place d'un laboratoire d'innovation publique ne constitue pas une obligation pour une collectivité souhaitant mobiliser le design. Un laboratoire n'est pas non plus l'aboutissement d'un projet impliquant le design de service. En revanche, il facilite l'impulsion des projets et constitue un affichage clair d'une volonté de transformation et de prise en compte de l'usager. Le laboratoire peut aussi s'inscrire au sein de partenariats territoriaux afin de mutualiser les moyens et l'expertise. La création d'un laboratoire d'innovation publique est un projet en soi et exige la construction d'une feuille de route propre (4), dégagée de la réponse à une problématique unique (5).

• Quel portage organisationnel la collectivité souhaite-t-elle mettre en œuvre ?

Le portage de cette manière de construire le service public doit être légitimé au plus haut niveau politique et institutionnel et nécessite une communication adaptée. Plusieurs organisations peuvent être pensées pour inscrire un laboratoire d'innovation publique à l'organigramme d'une collectivité :

- directement auprès du ou de la directeur-trice général-e des services ;
- auprès du ou de la directeur-trice général-e adjoint-e en charge des ressources ou des affaires générales ;
- au sein d'une direction générale adjointe en charge des ressources ;
- au sein même de la direction ressource concernée, comme une DRH.

Un bilan des avantages et des inconvénients de chacune de ces options en tenant compte de la culture institutionnelle de chacune des collectivités est opportun. Le niveau de rattachement choisi aura un impact sur la visibilité et l'impulsion donnée à la démarche. En définitive, le portage de la démarche doit permettre l'action et favoriser la transversalité entre les services.

(1) Latour, Bruno, Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique, Paris, La Découverte, « Poche / Sciences humaines et sociales », 2006 (éd. originale, 1991).

(2) Cliquet, Guilloux, Le Boeuf, Neyssens, Orsoni, Raillard, Design de service public en collectivité locale, le passage à l'acte. Ouvrage coréalisé par le département de Loire-Atlantique et L'École de design Nantes Atlantique, La Documentation Française, 2014.

(3) David, Hannedouche, Krief, Laborde, « La culture usager des directions financières : une nouvelle piste d'efficience ? », Fiche pratique 298/F, janvier 2020.

(4) Foliot, Serikoff, Le lab des labs, Co-design it, Cnam, CGET, DITP, frama.link/1_nBB9sd

(5) MOOC "Comment faire un laboratoire d'innovation publique", DITP, frama.link/3bfZ3zeR

Management

L'holocratie ou la libération encadrée

Siav (Nord) 9 communes • 22 agents • 100 000 hab.

Cela fait plus d'un an que le Siav a adopté un nouveau système d'organisation de la gouvernance appelé holocratie. De quoi s'agit-il ?

« J'ai toujours prôné la performance de l'action publique et l'excellence territoriale. J'avais plein d'idées pour y parvenir, mais elles ne trouvaient aucun écho », rapporte François-Laurent Facquez, directeur général des services (DGS) du Syndicat intercommunal d'assainissement de Valenciennes (Siav). Quand il intègre la structure en 2013, c'est avec la volonté de mettre en place un fonctionnement nouveau « basé sur la culture projet et utilisant les compétences et l'expertise de chacun ». Restait à trouver comment.

C'est au détour de recherches sur internet qu'il découvre l'holocratie. « J'ai assisté à une journée d'information et ai suivi une formation d'une semaine... dont j'ai failli partir en courant ! Mais finalement, j'ai eu un déclic. Je tenais mon modèle », rapporte François-Laurent Facquez.

Importé des États-Unis, l'holocratie se veut une « technologie » organisationnelle alternative au modèle managérial pyramidal traditionnel. Si ses promoteurs s'efforcent à la distinguer de « l'entreprise libérée », les deux approches reposent sur les mêmes principes d'autonomie, de responsabilisation des personnels, d'autorégulation des équipes, de créativité, d'intelligence collective et

de participation. Quelles différences alors ? L'hyperformalisation du modèle holocratique, matérialisé dans une constitution qui fixe les règles du jeu, quand l'entreprise libérée est davantage une philosophie ne répondant à aucun modèle de fonctionnement préétabli.

« L'holocratie s'appuie sur des responsabilités distribuées, des collaborateurs autonomes mais également sur une structure organisationnelle, et des processus décisionnels et opérationnels clairs. C'est une méthode avec des outils concrets pour agir, qui prône une hiérarchie de finalités et de rôles plutôt qu'une hiérarchie de personnes », détaille Bernard-Marie Chiquet, du cabinet iGi Partners, l'un des principaux promoteurs de l'holocratie en France.

DES CERCLES ET DES RÔLES

L'organisation est construite autour, non plus de fonctions ou de postes, mais de « rôles ». « Les agents ont tous plusieurs rôles, quatre en moyenne, distribués en fonction des envies et des compétences de chacun. Le

Dans son rôle, l'agent n'encadre personne et n'est encadré par personne. Il n'y a plus de management au sens où il n'y a plus de contrôle des uns sur les autres.

rôle et la personne qui le prend en charge sont distincts. Dans son rôle, l'agent dispose d'un espace dans lequel il n'encadre personne et n'est encadré par personne. Il n'y a plus de

TÉMOIGNAGE

« La transition n'a pas été un long fleuve tranquille »



FRANÇOIS-LAURENT FACQUEZ, directeur général des services du Siav

« Ancien agent de la fonction publique d'Etat, j'ai souffert du fonctionnement pyramidal des administrations dans lesquelles j'ai travaillé. Ma première motivation pour expérimenter l'holocratie a été de rendre mon organisation plus agile et performante. La transition n'a pas été un long fleuve tranquille.

Ça a été une épreuve psychologique. J'ai douté. Certains agents étaient très réticents. Il a fallu tout mettre sur la table, jouer la transparence et se laisser du temps. Aujourd'hui, après un an de fonctionnement en mode "holocratie", nous en voyons les bénéfices. Nous avons défini

150 rôles. Beaucoup de ces missions existaient déjà mais elles n'étaient ni visibles ni clarifiées. En identifiant de nouvelles compétences en interne, nous pouvons remplir plus de tâches sans avoir à embaucher.

Nos problèmes sont vite réglés car la structure est souple. Elle peut évoluer rapidement selon les besoins. Il n'y a pas d'organigramme... »

management au sens où il n'y a plus de contrôle des uns sur les autres », explique François-Laurent Facquez.

Par ailleurs, l'organisation n'est plus structurée en services mais en « cercles » qui regroupent des rôles proches et partagent un même but (formation, communication, environnement de travail...). Par ses différents rôles, une même personne peut appartenir à différents cercles. « On peut démissionner d'un rôle », signale François-Laurent Facquez. L'ho-

locratie fonctionne aussi avec plusieurs types de réunions. « Certaines servent à coordonner les projets et les rôles d'un même cercle. Elles ont lieu tous les quinze jours environ. Les réunions de gouvernance ont, quant à elles, pour but d'adapter l'organisation à son environnement. C'est le lieu où les rôles sont créés ou supprimés, où l'on règle les "tensions". Tous les collaborateurs peuvent s'y exprimer et faire des propositions d'évolution », détaille le DGS du Siav. Précisant, « la tension existe dès lors qu'il y a un écart entre ce qui est et ce qui devrait être ». ● Maud Parnadeau

Le biomimétisme : une approche innovante pour des territoires résilients

8 NOVEMBRE 2024



Le Cerema a engagé en 2020 une démarche axée sur la mise en œuvre de l'intelligence collective, à travers un projet de recherche-action collaboratif consacré au biomimétisme territorial. L'ambition : faire de ce courant qui s'inspire du Vivant un nouvel art de concevoir les projets pour des territoires résilients. Cette recherche-action s'inscrit dans un moment historique où les enjeux liés au dérèglement climatique et à l'effondrement de la biodiversité nous font prendre conscience de l'atteinte des limites physiques, naturelles et biologiques, avec la dégradation irréversible des ressources. Le séminaire de clôture du projet a eu lieu le 23 mai 2023 et les livrables sont disponibles.

Les services de l'État à l'origine de cette démarche ont fait le constat de la **difficulté à changer le "logiciel" des projets d'aménagement** et les blocages pour réellement penser et mettre en œuvre la transition écologique. Au gré des rencontres est né le projet de recherche-action "S'inspirer du Vivant pour des territoires résilients" dont l'originalité repose sur trois aspects : la diversité des participants, le processus méthodologiques et la mobilisation de la notion de biomimétisme territorial.

Le biomimétisme : de quoi parle-t-on ?

Le concept de "Développement Durable" a placé sur un plan d'égalité les 4 dimensions : économie, social, environnement et culture. Dans un contexte d'effondrement de la biodiversité, de **nouvelles théories** voient le jour. Elles placent l'environnement (biosphère) comme la **dimension centrale** et invitent à concevoir les projets en positionnant le vivant, la biosphère (eau, air, sol, biodiversité...) comme condition nécessaire et préalable à toute activité humaine.

Apparu en 1969 sous la plume du biophysicien Otto Schmitt, le terme **Biomimétisme** renvoie à une philosophie et un ensemble d'approches conceptuelles interdisciplinaires, **prenant pour**

modèle la nature pour relever les défis auxquels nous avons à faire face et réussir ces transitions.

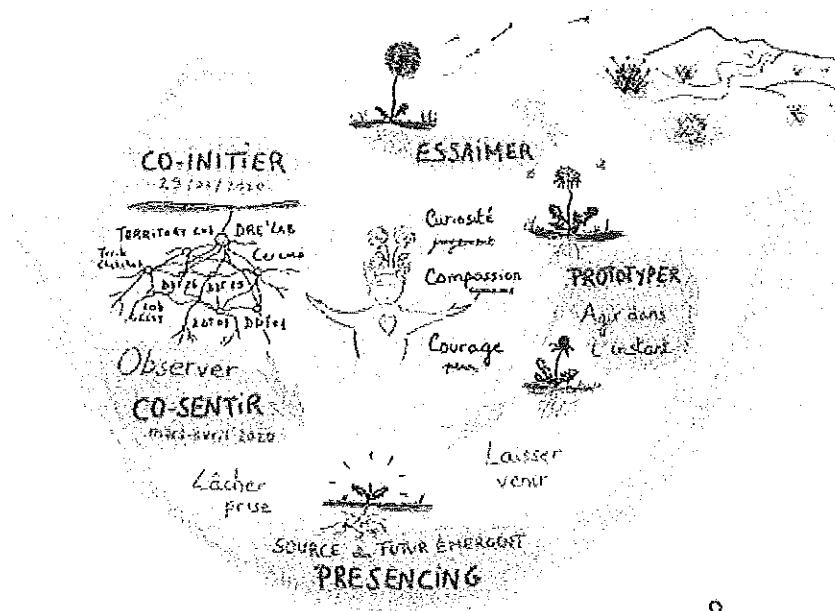
La démarche de recherche s'appuie sur une éthique du biomimétisme entendue comme une **approche de l'innovation visant la résilience et la régénération des territoires**. Elle est aussi une posture alliant humilité, remise en question et reconnexion : questionner notre place en tant qu'humain faisant partie d'un tout, apprendre et s'inspirer du Vivant afin d'esquisser des sociétés résilientes.

Le constat est partagé et alarmant : la biodiversité s'effondre, le climat se dérègle et **la manière dont nos territoires sont aménagés a un fort impact sur ces phénomènes**.

Pour changer le regard, les porteurs de la démarche ont fait le pari que **prendre davantage en compte le vivant et son fonctionnement** au moment de l'émergence des projets d'aménagement peut influencer les trajectoires territoriales vers des **futurs souhaitables**. L'objectif est donc de **transformer nos manières d'aménager et de vivre sur nos territoires** de façon à créer et entretenir les conditions propices à la vie comme le fait le reste du monde vivant.

Pour cela, les chercheurs sur le **biomimétisme territorial** préconisent d'appliquer les principes de fonctionnement des êtres vivants (nbp ; pas de toxicité persistante, utilisation des déchets comme matériaux, pas de surexploitation des ressources, s'appuyer sur la coopération et la diversité ...) à nos projets territoriaux. Le biomimétisme territorial et les principes du vivant sont donc utilisés tout au long du projet comme une **source d'inspiration pour influencer les trajectoires territoriales** vers des futurs souhaitables.

Une recherche-action collaborative



00
01

6.04.2020

Initiée par la Dreal AURA, en partenariat avec le Cerema, le Territory Lab, et l'Institut des Futurs

Souhaitables, cette recherche-action collaborative a permis de développer et expérimenter de nouvelles **méthodologies d'émergence et de conception de projets territoriaux**.

La démarche était construite de manière **itérative et agile**. Elle associait l'équipe Aménagement du service "Mobilités, Aménagement, Paysage" de la Dreal, le Dre'Lab, des DDT (69, 07, 26) et des acteurs de la société civile. La BioVallée (26) était le territoire d'ancrage comme lieu d'inspiration et d'expérimentation.

Elle a bénéficié de l'appui méthodologique innovant du MIT (Massachusetts Institut of Technology), avec l'organisation au cours de l'année 2020 de 5 ateliers de co-construction inspirés de la **Théorie U** (processus de transformation pour renouveler les schémas de pensée et cadres d'action développés par Otto Scharmer et composé de cinq étapes (Initier, Percevoir, Etre présent, Créer et Déployer)).

La recherche-action avait pour objectifs de :

- placer le Vivant (protection, régénération) dans l'ADN des projets dès leur émergence (dans l'idée d'apprendre des solutions basées sur la nature),
- proposer une traduction opérationnelle des théories liées à la notion du Vivant (résilience, économie, symbiotique, biomimétisme...), en complémentarité des démarches existantes de démarches de projet,
- inscrire au cœur de la démarche les dimensions collaboratives et éco-systémiques (ex. Théorie U).

Nature = Futur ! Biomimétisme, le vivant comme modèle

La démarche a été menée en 3 phases:

1. Créer une dynamique collective et découvrir le biomimétisme territorial
2. Prototypage de la méthodologie
3. Expérimentation sur les territoires

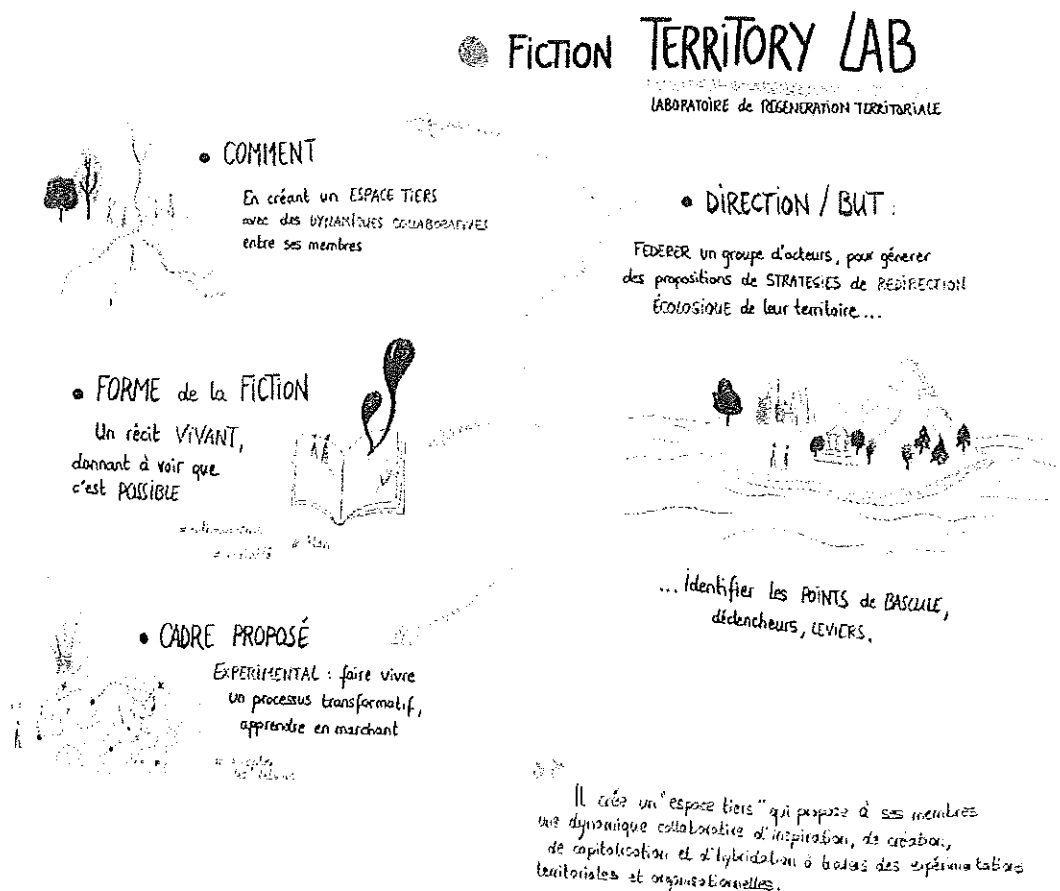
Chaque phase a été ponctuée d'ateliers qui ont permis de se connaître et d'initier la démarche, puis de construire une méthodologie pas à pas afin de déployer des expérimentations. Par exemple un atelier 3D mapping en juillet 2020 a été l'occasion de réfléchir avec le Dre'Lab aux modes d'accompagnement des projets, d'affiner la connaissance du système d'ingénierie territorial, aux leviers pour faire évoluer les pratiques. Un voyage apprenant dans la Drôme a permis de comprendre le passage de la problématique de sauvegarde de la rivière au projet de territoire Biovallée et comment le territoire était appréhendé par les acteurs comme entité vivante.

Retour sur le séminaire de clôture du 23 mai 2023

Comment un territoire peut s'inspirer du vivant pour réussir sa transition et tendre vers des futurs souhaitables ? C'est à cette question qu'ont répondu collectivement le 23 mai 2023 à Valence, les 80 participants du séminaire de restitution "S'inspirer du vivant pour

des territoires résilients". Associations, citoyens, collectivités territoriales, service de l'État, etc. se sont retrouvés pour **partager les apprentissages du projet** de recherche-action qui, pendant 3 ans, a permis d'explorer de nouvelles manières de faire émerger des dynamiques de transition territoriale permettant une autre relation au monde vivant.

Le séminaire de restitution organisé le 23 mai 2023, à l'instar de l'ensemble de la démarche, s'est donné pour objectif de mettre en présence des représentants variés (citoyens, associations, Société Coopérative de production SCOP, structures publiques) de dynamiques de transition territoriale. Cela a permis de croiser les expériences afin de favoriser l'enrichissement mutuel.



La matinée du séminaire de restitution a été dédiée à ces dynamiques territoriales : l'association Biovallée, la recherche action "Saint-Germain en Transition", la commune de Saint-Pierreville ... ont tenu des stands et présenté leur démarche, réussite et questionnement. Une table ronde a ensuite permis de partager les enseignements de la démarche de recherche-action. Le philosophe Patrick Desgeorges, membre de l'Institut Michel Serre a questionné, mis en perspective et éclairé cette démarche par une introduction percutante et une animation de la table ronde. La journée a été ponctuée d'interpellations originales grâce à la "Tribut du Verbe", duo de slameurs qui ont porté un regard frais sur cette démarche et mis en mots, avec humour et poésie.

Témoignages sur le projet - Séminaire de restitution

Cette démarche exploratoire nous a ainsi invités à changer de regard sur les politiques publiques d'aménagement du territoire (passer de la plate-forme à aménager à un territoire vivant à ménager) et à **esquisser une feuille de route** pour la conception des politiques et programmes publics de l'aménagement, biodiversité et paysage : **Régénérer, Relier, Équilibrer et assurer l'équité, Mailler le territoire, Miser sur la diversité, Favoriser l'autonomie/souveraineté.**

Principaux enseignements :

- **Apprendre à s'appuyer sur la réalité territoriale**, sur les acteurs, les atouts du territoire : l'expérimentation a pris appui sur des contacts existants, et a parfois été complétée par une enquête territoriale. Cela a montré le potentiel de **démarches exploratoires amont en créant les conditions** pour que les personnes rencontrées deviennent actrices de la démarche, en positionnant les services de l'État dans une horizontalité et une équivalence avec les autres acteurs. Cette étape préalable est une condition indispensable à toute démarche de projet de transition.
- **Apprendre de l'expérience**, favoriser la transmission des savoirs. L'enjeu n'est pas tant d'accumuler des savoirs et des connaissances que de nourrir par l'expérience sensible, culturelle et située, des dynamiques relationnelles et des inspirations croisées. Pour cela, créer un espace de réflexivité dans le dispositif même de la démarche est incontournable.
- **Apprendre à coopérer**, permettre de nouvelles alliances locales : La composition et l'organisation d'une gouvernance territoriale adaptée à la conduite de la transition, en construisant des modes de faire qui promeuvent l'intelligence collective, l'auto-organisation, l'entraide, la solidarité par l'engagement direct des acteurs territoriaux aux côtés des habitants dans des démarches de "co-responsabilité". Pour les services de l'État, il s'agit d'accueillir les initiatives et les expériences plutôt que de chercher à les impulser depuis le haut, dans une posture d'écoute territoriale et d'accueil.
- **Apprendre à changer de regard et s'inspirer du vivant** : développer les compétences qui permettent de mettre en œuvre un cadre pour l'action territoriale, basé sur le ménagement et le soin, considérant le territoire comme un sujet vivant et non plus comme un objet ou une ressource. Idem pour la communauté humaine, qui est une communauté écologique, vivante, mouvante.
- **Apprendre à lâcher-prise et à accueillir l'émergence** : L'accompagnement proposé par le Presencing Institute, avec la théorie U qui a structuré la recherche-action tout au long de ses quatre années, a invité les participants à articuler une posture d'ouverture, de curiosité et d'humilité avec un processus itératif, émergent et contenant.

La recherche-action a montré qu'un modèle alternatif est possible, celui d'une coopération partenariale basée sur les éléments suivants :

- le principe d'équivalence entre les personnes,
- l'interconnaissance des acteurs,
- la reconnaissance individuelle de chacun au sein du groupe,
- l'absence a priori d'objectifs prédéfinis,

- la co-construction d'une intention claire,
- l'absence de jugement (facilitée par la convergence des attentes individuelles autour d'une "cause" commune explicite, permettant une référence collective partagée).

Pour rendre actifs ces ingrédients, il est essentiel d'apprendre à se connaître et d'y consacrer du **temps**, ce qui permet aussi d'**entretenir le collectif en soignant les interactions** et les liens entre acteurs. Cette approche implique également de **porter l'attention sur les dynamiques et les processus** avant les productions et les résultats, passer d'une logique de demande et/ou de recherche à une logique d'accueil.

Enfin, l'**expérimentation**, le **lâcher-prise**, apprécier ce qui est fait et faisable, sont au cœur de ces démarches.

Vos métiers

Les services techniques au défi de la transition numérique

Plus de 220 000 agents techniques seront fortement impactés par la transition numérique dans les dix à quinze prochaines années. Un défi à préparer.



Le CNFPT définit la transition numérique comme une « grappe » d'innovations technologiques reposant sur le développement de l'informatique, puis du web. Le numérique inclut des problématiques techniques, cognitives, sociales, économiques. Ainsi, si l'action publique en est transformée, elle modifie également le rapport des habitants avec l'administration, l'organisation et les métiers territoriaux.

Comment les agents de la fonction publique territoriale (FPT) sont-ils préparés à la transition numérique ? Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) s'est penché sur la question dans une étude prospective publiée en octobre 2021 et dont le but est d'adapter l'offre de formation aux besoins des collectivités. En filigrane, il dresse le portrait de celles en prise avec l'arrivée du numérique. Le CNFPT a mobilisé plus de 300 acteurs dans les collectivités et établissements publics. L'étude a permis d'identifier huit facteurs (« variables », complétés par des « tendances lourdes » et des

« signaux faibles ») qui interagissent et façonnent les impacts de la transition numérique dans les collectivités :

- la transition numérique ;
- les politiques institutionnelles mises en œuvre aux niveaux national et réglementaire ;
- l'action des collectivités dans le numérique ;
- les pratiques et les besoins des habitants ;
- les acteurs et partenaires, publics et privés ;
- les métiers, les organisations et les conditions d'exercice ;
- l'offre de formation continue hors CNFPT ;

- les effets de la crise sanitaire liée au Covid-19.

Le CNFPT dresse le portrait d'une transition numérique réussie même si toutes les collectivités n'en sont pas au même point. Les petites et moyennes manquent de professionnels pour s'approprier les enjeux, les usages et « produire leur propre ingénierie ». Malgré tout, l'étude relève que « les collectivités appréhendent moins que par le passé la transition numérique dans ses aspects exclusivement techniques et solutionnistes ».

Elles sont convaincues de la nécessaire implication des élus et des services, de l'importance des relations entre les services et du portage transversal des projets, de la proximité avec les usagers et des enjeux de cybersécurité. En revanche, certaines faiblesses limitent leurs capacités : les enjeux et les bénéfices ne sont pas assez compris, le portage est insuffisant, les DSI sont trop positionnées sur l'informatique et pas assez sur la « posture d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès des directions métiers ». Autres points faibles : le manque de prise de conscience de l'enjeu du service public de la donnée, l'adaptation inégale des agents aux outils et leur faible compétence en matière de cybersécurité. De plus, les collectivités ont rappelé leur manque de moyens, qui freine l'équipement des

INTERVIEW DE JALAL BOULARBAH, DGA EN CHARGE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE À SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS (VAL-DE-MARNE)

DITES-NOUS...



Jalal Boularbah
DGA en charge de
la transformation
numérique, Saint-
Maur-des-Fossés
(Val-de-Marne)

« J'ai été recruté en février 2021 pour créer la première direction générale adjointe (DGA) de la transformation numérique dans une collectivité. Avec six directions, j'ai un rôle de facilitateur. L'objectif est de transformer la relation à l'usager – qu'il s'agisse d'un administré, d'un élu ou d'un agent – pour la moderniser et la professionnaliser. C'est une évolution culturelle et comportementale qui nécessite de repenser nos modes de fonctionnement et nos pratiques managériales. Je joue donc le rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour tous les métiers de la ville de Saint-Maur-des-Fossés. Mais parmi nos 1600 agents, certains nourrissent une peur du numérique, et un tiers des collègues de terrain ont des difficultés avec le français. Ils sont exclus du numérique et restent en retrait d'une opportunité d'évolution professionnelle en lien avec le numérique. Pour eux, et pour tous les agents, nous avons créé une « Académie numérique ». Ce dispositif est très important pour favoriser la montée en compétences des agents, développer une culture numérique commune, et les faire progresser jusqu'au passage d'une certification. Pour les agents d'entretien, le métier repose sur la réalisation de gestes physiques et un apprentissage des bons gestes. La transformation numérique va peu les impacter,

mais ils ont besoin de certaines compétences, dans le cadre de la dématérialisation des feuilles de paie, par exemple. Pour les agents en charge de l'accueil des usagers, nous mettons en place un guichet unique, simple et proche, pour déployer une vraie médiation avec l'usager. L'usage du numérique ne doit pas déshumaniser la relation avec l'usager à laquelle les Français restent attachés. Le mouvement des Gilets jaunes l'avait bien exprimé haut et fort ! Pour les agents en charge de la gestion administrative (autorisations d'urbanisme...), la dématérialisation induit une automatisation des tâches de saisie avec une réduction des temps de traitement et des risques d'erreur. Ces postes évoluent vers l'instruction et la gestion des dossiers. Enfin, la transformation numérique induit pour les encadrants plus de transversalité et d'agilité. Le processus décisionnel n'est plus concentré sur le seul manager mais partagé au sein des responsabilités fonctionnelles et les chefs de projets. Pour tout cela, dégager du temps aux agents pour cet accompagnement est fondamental, ainsi que pour conduire le changement. »

agents, réduit le soutien d'une ingénierie interne et ne permet pas de mettre à la disposition de la population les outils nécessaires.

Pourtant, la transition numérique peut être source d'opportunités, comme donner un nouveau sens politique à l'action publique, développer l'attractivité des territoires, établir de nouvelles formes de gouvernance, enrichir la relation avec l'usager et favoriser la démocratie participative, etc.

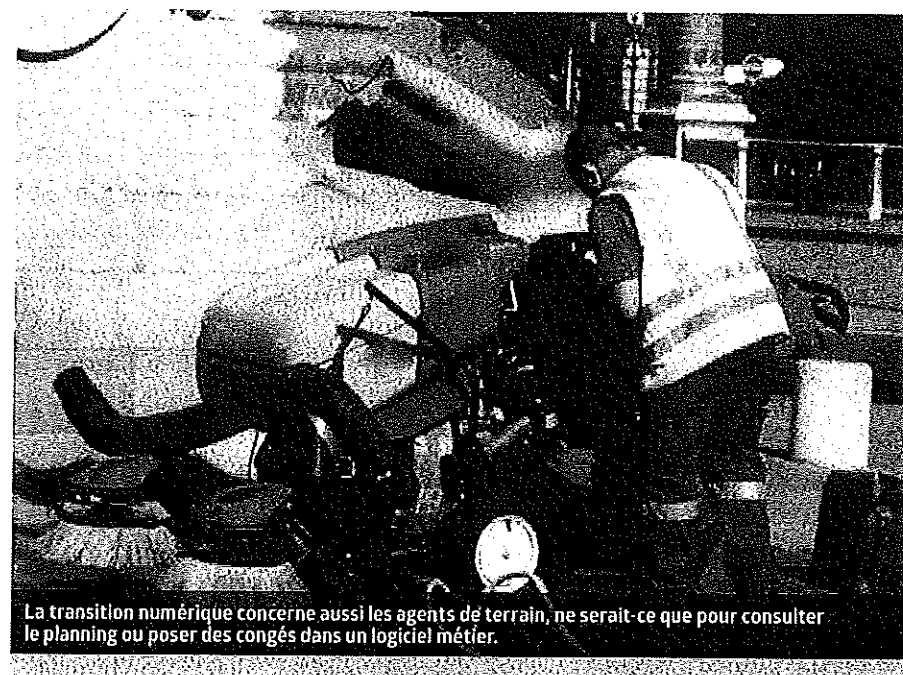
Fracture numérique

Sur le point du service aux habitants, ces derniers acceptent de mieux en mieux ces e-services. Mais cet élan est contrarié par les compétences insuffisantes d'une partie des agents et de la population. Cette fracture numérique ralentit ou empêche le développement de projets. Les causes sont multiples : illettrisme, crainte des impacts sur les conditions de travail (automatisation, déshumanisation, hypersurveillance, droit à la déconnexion, dissolution des collectifs de travail, etc.).

Même si la « montée tendancielle » des compétences, notamment liée aux pratiques personnelles des agents et au renouvellement générationnel est constatée, l'étude révèle « un important manque d'anticipation quant aux évolutions que cette transition induit aux plans organisationnel, managérial et RH ». Et ce, malgré la crise Covid, qui a permis de « massifier » le télétravail et les pratiques numériques. Il manque aussi des actions de prévention envers les risques liés aux impacts sur les conditions de travail, peu de conduites du changement par les managers, et surtout, le manque de démarche de gestion des compétences de la part des services RH. Ainsi, peu de fiches de postes listent les compétences numériques nécessaires.

Par ailleurs, l'étude établit une cartographie des impacts de la transition numérique sur les 27 champs professionnels et les 241 métiers de la FPT. Il en ressort 42 métiers « sensibles » qui réclament une montée en compétences rapide, ainsi qu'une liste des 20 métiers les plus impactés car cumulant plus d'un million d'agents – soit 55 % des agents de la FPT !

Dans les services techniques et environnementaux (572 000 agents dans 67 métiers), les métiers sensibles sont ceux de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'action foncière (chef de projet SIG et de projet foncier, urbaniste ou aménagement, directeur du



La transition numérique concerne aussi les agents de terrain, ne serait-ce que pour consulter le planning ou poser des congés dans un logiciel métier.

développement territorial, instructeur gestionnaire des autorisations d'urbanisme), de l'architecture, des bâtiments et de la logistique (dessinateur CAO-BIM), opérateur de maintenance (chauffage, ventilation et climatisation).

Six causes d'impact

Parmi les métiers à fort effectif concernés au premier chef, l'étude identifie les chargés de propreté (166 620 personnes en 2019), les ouvriers de maintenance des bâtiments (56 900), les jardiniers (45 620), les agents d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux (42 860), les agents de service polyvalents en milieu rural (35 130), et les agents de propreté des espaces publics (25 030). Ces quelque 372 000 agents représentent 19 % de l'effectif total de la FPT. S'ils ne sont pas tous impactés dans leurs tâches, ils doivent être à l'aise avec les outils numériques, notamment pour prendre connaissance du planning ou poser des congés.

Six causes d'impact ont été identifiées : les nouvelles technologies (intelligence artificielle, objets connectés, géolocalisation, BIM, drones, automatisation, télésurveillance, cloud, blockchain...), les obligations réglementaires (open data, dématérialisation...), la recherche d'efficacité et la baisse des coûts, l'intervention d'opérateurs de services numériques, de nouvelles relations avec les citoyens

et le déploiement de nouveaux modes d'organisation.

Par ailleurs, l'automatisation de certaines tâches peut provoquer une baisse d'effectifs dans certains métiers, tels que les instructeurs en autorisation d'urbanisme, les opérateurs de maintenance, ou les agents de propreté. À l'inverse, d'autres activités peuvent émerger : tâches assistées par le numérique (pilotage, gestion...), analyse de données, prévision en lien avec des logiciels, téléactivités (accueil, enseignement, télécontrôles...) ou le design de services. En vue d'anticiper ces changements, les collectivités doivent intégrer de nouvelles compétences notamment en matière de culture numérique et d'usages d'outils numériques, de mise en œuvre d'une stratégie du cycle de la donnée, de nouvelles modalités de relation à l'usager, de projets de développement territorial numérique et de dialogue avec les opérateurs de services numériques. Dans les collectivités les plus importantes, ces capacités de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre deviennent nécessaires. | *Par Albane Canto*



Pour en savoir plus

« Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale – volet prospectif », octobre 2021, CNFPT, bit.ly/3f7QDeH

Outils collaboratifs : la ville d'Évian en mode projet

Auteur partenaire | | Publié le 13/06/2022

Sous l'impulsion de madame le Maire, Josiane Lei, et du directeur général des services, Xavier Parisot, la commune d'Évian a rejoint la plateforme collaborative Interstis en février 2022. À la recherche d'un outil pour gérer leurs projets municipaux, la solution française leur a permis d'accompagner le changement organisationnel de leur collectivité.



Un suivi des projets parfois délaissé en collectivité

De nombreuses collectivités souffrent du manque de suivi de leurs projets. Les mails ou les notes manuscrites sont parfois la seule trace pour garder mémoire des dates de rendu, des objectifs fixés ou des évolutions budgétaires. Or, dans un souci d'utiliser aux mieux les ressources, et de rendre les organisations les plus efficaces possible, un suivi précis des projets est essentiel.

C'est pourquoi la ville d'Évian ^[1] a fait le choix en 2021 de chercher un outil facilitant la gestion des projets municipaux. Car ces derniers sont foisonnants : grands travaux, plan de mobilité douce, événements culturels, etc. De plus, la ville déploie beaucoup d'énergie dans son plan d'actions municipales qui a complètement intégré l'ensemble des 17 objectifs du développement durable de l'agenda 2030 et de l'ONU. Cette démarche implique une grande transversalité et une agilité nouvelle dans la conduite de l'action publique.

Certaines villes utilisent des documents Excel ou Word pour avoir une traçabilité des projets, faire le point sur les tâches de chacun ou organiser le rétroplanning. D'autres, comme la ville d'Évian il y a quelques mois, restent au format papier, avec les parapheurs, les notes et post-it.

Les risques du mode projet sans outil dédié

Or ces deux méthodologies présentent plusieurs risques et inconvénients.

Tout d'abord, le premier danger identifiable est celui de la sécurité. En effet, l'envoi de documents sensibles, notamment par mail, ou pire, la transmission en format papier n'assure pas la confidentialité des notes échangées. Collègues trop curieux ou hackers professionnels, nul n'est à l'abri de fuite. Et les conséquences sont rarement anodines : perte de confiance, ralentissement des projets ou mairie totalement à l'arrêt : les exemples sont nombreux et poussent de plus en plus de collectivités à se pencher sur des solutions sécurisées.

Par ailleurs, le manque de traçabilité est un inconvénient majeur que les communes souhaitent de plus en plus faire disparaître de leur organisation. Il est indéniable que le bon suivi d'un projet assure sa réussite : définition

précise des tâches de chacun, visibilité sur les deadlines, rappel des objectifs. Autant d'éléments qui doivent être consultés régulièrement, modifiés, annotés au fil du projet. Malheureusement, l'envoi successif de différentes versions ou les corrections multiples sur la version papier d'un document rendent souvent le suivi complexe. Comment s'y retrouver parmi tous les tableaux Excel et l'énième version de la même note ?

Enfin, l'attention croissante apportée au développement durable par les collectivités les pousse à réduire les pratiques consommatrices d'énergie. C'est notamment le cas des impressions papier, mais aussi de l'envoi de mail. La multiplication des échanges par mail est en effet dévastateur pour le bilan carbone d'une collectivité. D'autant plus que l'habitude a été prise d'envoyer des mails pour la moindre chose : un « vu », « ok » ou « bien reçu » envoyé par mail est tout autant générateur de CO₂ qu'un message de plusieurs lignes.

Pourtant, afin d'assurer le suivi d'un projet, les échanges sont nécessaires. Quelle est la solution ?

Pourquoi se doter d'un outil de gestion de projet ?

Confrontée à ces questionnements, la mairie d'Évian a décidé d'agir. Sous l'impulsion de son directeur général des services, monsieur Parisot, la commune a cherché à se doter d'un outil de gestion de projet. L'objectif ? Donner de la visibilité à chacun des acteurs aussi bien interne qu'externe, assurer un meilleur suivi des différentes étapes, sécuriser le stockage des documents. En bref, offrir une vision à 360 du projet, partagée avec toutes les parties prenantes.

Car l'une des problématiques de la direction générale était aussi d'assurer la transmission des dossiers en cas d'absence ponctuelle ou définitive d'un agent. La question du stockage des données est effectivement fondamentale. Certaines collectivités pensent, à tort, que le stockage sur des serveurs internes est plus sûr, mais c'est un a priori erroné.

Alors, comment stocker ses données et donner un accès adapté à chacun ?

Le stockage papier n'est pas à privilégier : événements naturels qui peuvent réduire à néant des années de stockage (inondation, feu, etc.) ou situation sanitaire imposant le télétravail ont prouvé qu'il valait mieux opter pour une version dématérialisée.

Comme évoqué précédemment, le stockage sur des serveurs internes n'est pas à privilégier. La meilleure solution semble être le choix d'un outil hébergé sur un cloud de confiance. Le label SecNumCloud délivré par l'ANSSI assure à l'organisation qui l'utilise la protection de ses données.

Les outils du mode projet : gain de temps et efficience

Après des recherches et des comparatifs, la ville d'Évian a opté pour la plateforme collaborative Interstis [2]. Gestion de projet, stockage des données sur un serveur SecNumCloud, outils de communication, préservation de l'environnement : tout y est.

Plusieurs outils ont particulièrement attiré leur attention.

- Le tableau Kanban : il permet au chef de projet et à l'ensemble des parties prenantes de voir en un clic l'état d'avancement des différentes tâches. Avec les trois colonnes « À faire », « En cours » et « Terminé », il devient très aisé de mettre à jour, pour soi et le reste de l'équipe, le statut de la tâche attribuée. Il est tout aussi simple de s'attribuer une deadline, de faire valider un document par son N+1 ou de mettre des commentaires.
- Le Gantt permet quant à lui d'avoir de la visibilité dans le temps. Ce rétroplanning amélioré permet de visualiser les étapes successives sur une timeline recouvrant toute la durée du projet.
- La fiche projet est particulièrement intéressante pour avoir un résumé global du dossier en cours : budget, objectifs, étapes clés, pourcentage déjà accompli. Toutes ces informations sont indiquées dans la fiche projet. C'est un gain de temps précieux pour les personnes participant au projet mais aussi pour celles qui

souhaitent rapidement avoir de la visibilité sans pour autant être active dans la mise en œuvre. Cette fonctionnalité peut être très utile pour partager de l'information avec des élus lors d'un bureau municipal par exemple. Ainsi, chacun peut suivre l'avancée du plan d'action municipal et connaître tous les chiffres clés.

- La revue de portefeuille projets est également très efficace pour ce type d'utilisation : elle donne une vision synthétique de l'ensemble des projets en cours. Cet outil est particulièrement apprécié par les exécutifs locaux : élus, direction générale ou cabinet.

Une plateforme complète et un accompagnement renforcé

La plateforme Interstis est donc un outil complet qui permet un travail collaboratif et en transversalité. La solution est à la hauteur des exigences de la ville d'Évian en matière de développement durable et de pilotage des politiques publiques.

Car au-delà des outils de gestion de projet, d'autres fonctionnalités viennent compléter la plateforme ^[3] et la transforment en véritable bureau numérique : discussion instantanée, agenda partagé, outil de sondage, visioconférence, etc. Des outils qui fluidifient les échanges et réduisent la pollution numérique.

Le projet « Petite ville de demain » est notamment conduit avec Interstis. La plateforme permet de superviser, d'interagir, de gagner en transversalité et d'avoir une vision exhaustive du projet.

Bien évidemment, pour que le plus grand nombre adhère à ce nouvel outil, la prise en main devait être facile. C'est ce qui a achevé de convaincre la mairie d'Évian. La formation pour les administrateurs a également été d'une grande aide. D'autant plus que le service support est très disponible pour aider en direct chacun des utilisateurs.

