**Projet des services partagé de la commune de Malaunay**

**Révéler, reconnaitre et développer notre pouvoir d’agir : faire autrement.**

**Préambule**

L’enjeu énergétique et climatique, l’amont et l’aval du cycle du carbone, fut à Malaunay (Normandie) notre porte d’entrée dans la transition. Notre modèle en la matière est le scénario « Négawatt », 1er scénario élaboré par des experts énergéticiens indépendants au début des années 2000, qui propose d’engager une transition énergétique à toutes les échelles d’action en commençant par des actions de sobriété, puis d’efficacité afin d’être en mesure de répondre aux besoins énergétiques restants par des énergies renouvelables, décarbonées et moins polluantes.

L’approfondissement de notre initiative se réalise au contact des TEPOS qu’anime le CLER et d’autres territoires pionniers comme Loos-en-Gohelle qui embarque Malaunay aux côtés du CERDD, de l'UNADEL et d'autres dans la création de l'alliance pour la Fabrique des Transitions.

Notre approche devient globale, systémique.

Une transition systémique est une transition qui traite de toutes les dimensions de la vie en société : économique, sociale, démocratique, écologique, culturelle, humaine et qui réussit à mettre en liens et en interactions tous les acteurs qui contribuent sur le territoire à cette transition pour qu’ensemble ils « fassent système ».

Et quand une transition fait système, elle conduit à une transformation des pratiques de tous les acteurs du territoire, y compris de ceux qui ne sont pas directement impliqués dans la conduite de la transition, vers plus de coopération, de solidarité, d’innovation ou vers des comportements plus écologiques par exemple.

Nous avons la conviction qu’il faut agir sur tous les leviers et enjeux en même temps, en s’intéressant aux externalités et aux impacts, aux rétroactions et aux boucles vertueuses, aux stocks et aux flux de matière, de personnes, en ne se limitant pas aux seules compétences réglementaires dévolues à la ville.

Enfin, notre initiative constitue une forme de réhabilitation du temps long dans les décisions publiques. Nous portons notre attention aux conséquences de nos choix en matière d’investissement sur le long terme (par exemple sur le cycle de vie d’un bâtiment ou d’un espace public en prenant soin de ne pas reporter les coûts d’aujourd’hui à demain comme le surcoût de la performance énergétique à l’investissement largement rentabilisé pendant son exploitation) tout autant qu’aux externalités et effets utiles immédiats, directs ou indirects, dans diverses sphères d’enjeux (qualité de vie, du lien social, de la démocratie, …).

Une ingénierie « systémique » ?

Qu’elle soit publique, privée ou mixte, l’ingénierie territoriale doit accompagner et provoquer un changement systémique qui repose sur des compétences et des postures spécifiques.

Il s’agit ainsi :

- d’être capable de prendre en compte des enjeux variés et parfois en apparence antagonistes dès lors qu’ils se raccrochent à des cadres de pensées conventionnels, opposant le social à l'économie, l'économie à l'environnement, le social à l'environnement. Il y a alors de ce point de vue un pas de côté à faire, un changement des cadres de pensée qui s’appuie sur la confrontation permanente entre les enseignements tirés de nos expérimentations concrètes dans les territoires et des savoirs et connaissances diverses (sciences, sciences humaines et psychosociales, économie, droit),

- de favoriser l’association et un bon agencement d'acteurs nombreux et aux préoccupations diverses (et parfois contradictoires), le développement de leur pouvoir d’agir, constituent des enjeux déterminants pour engager ces transitions,

De même, l'analyse permanente des chaînes d'impacts des projets doit pouvoir s’appuyer sur des outils et formations rendant leur mise en exergue plus naturelle. La révélation des autres dimensions de la valeur créées par l’action, en particulier les ressources et bénéfices immatériels, doivent être activées à toutes les étapes de la conduite des projets.

Enfin, une ingénierie systémique doit être capable de prendre en charge ce qui est imprévisible (résilience), anticiper et prévenir certains désordres et menaces en articulant les politiques publiques.

A Malaunay, l'enjeu énergétique et son coût pour la collectivité a été investi en premier lieu, en laissant à distance les autres enjeux (climatique, éducatif et culturel, social, économique, de biodiversité, de santé) avant de progressivement les intégrer à la vision et l'ambition de transition.

La transition se vit alors au pluriel (les transitions) ce qui a eu pour effet en matière de conduite du changement et de management, de devoir changer notre regard et nos postures.

Nous sommes attentifs et mobilisés pour faire émerger cette ingénierie systémique, ce “génie” de la transformation, cet art collectif de faire ensemble :

- en nous appuyant sur le capital immatériel de la communauté d’action, ces savoirs être et savoirs faire répartis en son sein, reconnus par tous et “capacitants” (confiance mutuelle, coopération, prise en compte de la multi dimensionnalité de la valeur, l’engagement et le sentiment partagé de participer à une aventure qui fait sens comme ressource fondamentale…),

- en mettant en place des espaces de réflexivité, qui nous permettent d'évaluer la valeur créée par nos initiatives, des espaces ouverts où nous opérons un retour sur expérience pour faire un point sur ce qui a marché ou pas, comprendre les causes des difficultés que nous rencontrons et les prendre en charge.

Le management évolue au sein de la collectivité en favorisant la transversalité qui ne va pas de soi et en sortant des logiques de silo dans lequel les politiques publiques et l’organisation traditionnelle du management dans les collectivités territoriales nous enferment parfois. Il s'agit de forger des outils permettant de se représenter la complexité.

Porter un projet de transition systémique suppose de s'ouvrir, d'être en empathie et que chaque acteur s'engage dans une dynamique de transformation individuelle en même temps que collective.

Un projet des services pour faire émerger cette ingénierie ?

A Malaunay, nous souhaitons faire de la mise en place de l’ingénierie systémique de la transition, la colonne vertébrale du projet des services sur le mandat en cours voire au-delà.

L’enjeu est double. Il s’agit de s’assurer d’un déploiement au sein de toute l’administration, de tous les agents, et l’étendre dans un même effort aux parties prenantes et acteurs du territoire.

C’est finalement à l’émergence d’une ingénierie « territoriale multi-acteurs » (c’est-à-dire à l’échelle de la commune) de la transition que nous souhaitons parvenir.

Et si les deux millions de fonctionnaires territoriaux tels de nouveaux hussards noirs d'une République sociale, écologique et territoriale à venir, instruits par les enseignements de nos démarches se trouvaient en mesure de faire système et favoriser le changement d’échelle des transitions territoriales ?

**Le projet des services partagé de Malaunay : intentions, méthode et calendrier**

**Les intentions**

Au regard des transformations à engager et de la trajectoire de transition(s) de la commune de Malaunay, le projet des services se devait de répondre à l’ambition de faire émerger une ingénierie et une intelligence territoriale au service d’un changement « systémique », capable de prendre en charge les enjeux du quotidien tout autant que les nombreux défis de l’avenir et d’engager surtout les dynamiques de transformation en interne et en externe qui s’imposent.

Son agencement avec le programme municipal se devait d’être le plus intégré et lisible possible. Le projet politique pose des intentions générales et un grand nombre d’actions concrètes avec comme perspective une transition des modes de faire, des usages de la ville et plus largement des modes de vie.

Nous aurions pu nous contenter de réfléchir et forger des outils à mettre en œuvre puis en assurer le déploiement pour espérer arriver à bon port.

Le premier projet des services 2014/2019 avait cette vocation et cette ambition

S’il a permis de progresser sur bien des aspects, cela ne pouvait suffire surtout en contexte dégradé sur le plan sociétal et environnemental et moins favorable sur le plan financier. Surtout il négligeait trop la première des ressources, à savoir cette communauté de travail, ces hommes et ces femmes agents municipaux au service des habitants de la commune.

Il ne donnait pas suffisamment à voir non plus les relations complexes entre les différentes politiques menées, ne traitait pas des questions de travail, posait insuffisamment les questions managériales et leur qualification, les enjeux de sécurité, de santé et de bien-être au travail, n’organisait pas la réflexivité pourtant indispensable pour progresser.

Ces objectifs « d’encapacitation », c’est-à-dire la montée en « capacité d’agir » individuelle et collective, en qualité de vie au travail et de contribution, ont été posés dès le lancement de la démarche.

**Méthode et calendrier**

L’évaluation du précédent projet des services s’est réalisée courant 2019 par le biais d’entretiens individuels menés par le Directeur Général des Services avec la quasi-totalité des agents alors présents de la collectivité, à l’exception de quelques responsables de services et directeurs. Un questionnaire portant sur le bilan des actions du précédent projet des services, les modalités d’évaluation, les besoins de formation, le management, la qualité de vie au travail, la sécurité et la santé au travail, les outils de travail, servit de fil conducteur lors de ces entretiens.

Avec la crise sanitaire et les élections municipales, la démarche d’élaboration du projet des services a été mise entre parenthèses.

Les enseignements tirés des entretiens de 2019 furent nombreux et riches. Ils ont largement nourri le contenu du projet des services tout autant que sa méthode d’élaboration.

La trajectoire de transition plurielle de la commune a pour conséquence de proposer en plus des actions du quotidien, des initiatives souvent innovantes qui supposent des changements dans les modes de pensée et les cadres d’organisation et d’action.

Ces changements des représentations et des manières de faire, des postures et relations avec les parties prenantes du territoire doivent être conduits avec de la méthode et une grande agilité.

Pour y parvenir, nous avons cherché dans un second temps à révéler les liens, les articulations, entre les différentes initiatives de la commune, montrer leur dimension systémique, et dépasser la présentation traditionnelle « façon mille-feuille » d’approches et d’acteurs qui s’ajoutent, se superposent et parfois s’ignorent.

La commune a en effet élaboré et engagé moults plans d’actions ou envisage de le faire dans de nombreux domaines : la démarche Cit’ergie aujourd’hui dénommée Territoire Engagé dans la Transition Ecologique, le label Territoire Engagé pour la Nature, le Projet Educatif Global, le Plan de communication et d’animation territoriale, le Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance, le plan vélo, le Projet Alimentaire Territorial, …

Ces programmes en raison du volume d’actions sont impossibles à mener de manière concomitante si l’on ne cherche pas à les relier, à tisser la toile des multiples interactions tout autant qu’avec le contexte et les grands enjeux de notre époque. Mais avant de les relier, il faut caractériser ces liens.

C’est ce qui a été engagé à l’occasion de la première réunion des responsables des services du 9 septembre 2021 dédiée spécifiquement à l’élaboration du projet des services puis lors des autres séances de travail qui ont suivi à raison d’une par trimestre.

Un échange entre les responsables des services a d’abord permis de révéler et partager un certain nombre d’enseignements tirés de notre expérience, des entretiens réalisés avec les agents, d’enjeux, de tendances, de problématiques, sinon de risques qui impactent et impacteront nos manières de travailler :

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

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

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

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

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

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

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

Outre la caractérisation de ces tendances ou menaces, neuf dimensions stratégiques de l’action municipale qui méritaient une approche transversale entre les services furent ensuite retenues :

- Implication citoyenne et gouvernance

- Sécurité et Résilience

- Information et communication

- Environnement, patrimoine et cadre de vie

- Ressources et outils

- Social et santé

- Education et formation

- Service public et gestion

- Culture, animation et sport

Une séance a porté sur les interactions perçues par chacun entre ses différentes dimensions stratégiques en prenant appui sur des actions déjà engagées ou désirables à l’échelle du territoire. L’idée était de faire apparaitre les effets systémiques, les bénéfices croisés et multiples. Le projet de lutte contre le gaspillage alimentaire dans la restauration scolaire de Malaunay a été pris en exemple pour révéler ces boucles vertueuses.

Lorsqu’elles sont révélées, ces chaînes donnent à comprendre la nécessité de coopérer et de s’inscrire dans une approche visant l’autonomisation, la responsabilisation et le développement du pouvoir d’agir des acteurs, de changer de posture et les fondements mêmes d’un leadership plus coopératif, à savoir un leadership qui se renforce en développant la capacité d’agir, la montée en compétence et en maturité coopérative des équipes.

Les responsables des services furent ensuite invités à faire une liste la plus exhaustive possible des outils et points d’appui existants ou envisageables pour chacune des dimensions stratégiques.

Entre mai et juin 2022, 84 agents de la commune ont répondu en ligne sur la base du volontariat à un questionnaire réalisé en étroite collaboration avec le Centre de Gestion de Seine-Maritime. Il s’agissait de révéler les impacts de la crise sanitaire sur la vie professionnelle des agents de la ville et réaliser un retour d’expérience pour se projeter et notamment nourrir le projet des services.

En synthèse elle a démontré que l’épuisement de certains agents, en particulier des encadrants, est contrebalancé par le sens et le sentiment d’utilité mais aussi le renforcement de la cohésion. En creux elle pose question pour l’organisation et la capacité à prendre en charge à la fois cette conduite du changement, par anticipation, et des réponses immédiates, en réaction, aux effets des crises avec leurs lots d’incertitudes et d’imprévus. Ne pas tenir compte de cette tension et de ces risques, c’était à coup sûr foncer dans le mur que nous souhaitons pourtant éviter !

L’enjeu est donc bien de garder une certaine mesure dans le nombre d’actions à engager et privilégier les actions produisant le plus d’impacts positifs et le moins d’impacts négatifs dans différents domaines stratégiques.

Le 14 juin 2022, un séminaire d’une journée animé par le Centre d’Etudes et de Recherche du Développement Durable des Hauts-de-France, chercha à mettre au travail les enjeux d’implication et de coopération entre les parties prenantes et a permis de révéler pour chacun son écosystème d’acteurs, ses contraintes, difficultés et ressources et imaginer des coopérations à construire ou consolider.

Lors de la séance du 7 juillet, un rappel des différentes étapes du processus de construction a été rappelé en introduction. Une salle de réunion fut aménagée avec un grand tableau découpé en 6 axes pour apposer des post-it avec des propositions d’action pour le projet des services, un modèle de fiche action à amender et compléter, un rappel du plan d’actions du projet des services 2014/2019, la synthèse des entretiens individuels, la catégorisation des domaines stratégiques et les points d’appui évoqués plus haut.

La structuration en 6 axes fut ensuite soumise aux responsables et retenue.

Les responsables de service furent ensuite invités sur un créneau d’1h30 durant les mois de juillet et aout 2022 à travailler selon leur préférence seul ou en groupe, avec leurs collègues et proposer des actions avec un rappel préalable du cadre et des règles du jeu :

* Le plan d’actions du projet des services est structuré en 6 axes (pas plus) comprenant un maximum de 42 actions (moyenne de 7 actions par axe).
* Chacun fut invité à s’inspirer des documents mis à la disposition ou tirer le fil de sa propre expérience pour produire des propositions d’actions.
* Il n’y avait pas de limite en nombre de post-it à cette étape. Il n’y avait donc dans l’absolu pas de bonne ou de mauvaise proposition.
* Les post-it du DGS ne seraient posés et donc portés à connaissance que lors de la dernière séance qui s’est tenue le 25 août.
* Nous devrons à l’issue du processus sélectionner les 42 actions à partir de leur dimension systémique, repérable en particulier par le nombre de liens avec les autres actions.

Le modèle de fiche action fut travaillé en septembre.

39 actions reparties entre les 6 axes furent finalement retenues et présentées lors du bureau municipal du 6 septembre 2022. Après un exposé des intentions, des modalités d’élaboration, des axes et actions, le débat fut lancé. Le soutien à la démarche et son résultat fut unanime, chacun reconnaissant la pertinence des actions proposées.

Le 7 octobre en CORESP, un dernier temps de co-construction fut organisé notamment pour partager et arrêter le plan d’action définitif. Furent par ailleurs posées dans leurs grands principes, les modalités d’évaluation/évolution du projet des services.

Deux séances de travail en CORESP, les 3 novembre et 1er décembre furent nécessaires pour d’une part retenir les 12 premières actions à lancer pour 2023 et les rédiger de manière fine.

Le choix des 12 actions fut réalisé par consentement majoritaire. Les co-pilotes avec le soutien du directeur référent furent ensuite invités à finaliser les fiches-actions en décembre 2022.

L’engagement de présenter le résultat de cette démarche dans tous les services au mois de mars fut pris par le Directeur Général des Services lors de la cérémonie annuelle du 3 février 2023.

Les rencontres et échanges donneront lieu à une dernière séance de travail en CORESP en avril pour affiner le document avant sa formalisation définitive qui sera présentée en mai 2023 en Comité Social Territorial puis transmis à chaque agent et élu de la commune.