

**D'être ensemble à faire ensemble :  
l'idée de "CoDir de territoire"  
Pour quoi, avec qui, comment ?**



**Le VADEMECUM  
de la journée  
du 9 novembre 2018,  
ANGERS**



Jérôme Grolleau  
*Sociologue-consultant*



**ASSOCIATION  
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
DES COMMUNAUTÉS  
DE FRANCE**



**INSET d'Angers  
Délégation des Pays de la Loire**



# La journée du 9 novembre



9h00

## ACCUEIL

*CNFPT, ADGCF, SNDGCT*



13h00

## Ateliers de production *(phase 2 par table)*

ATELIER AVEC QUI ?

ATELIER POURQUOI ?

9h30

## "Tour de table" en mouvement *(situations et attentes)*

13h00

## Débriefing dans chaque atelier avec experts en appui



10h00

## Ateliers de production *(phase 1 par table)*

L'idée de CODIR du territoire : pour quoi ?  
L'idée de CODIR du territoire : avec qui ?

15h00

## Intervention "venue d'ailleurs" et échanges Enjeux et usages de la sociocratie pour coopérer *Yannis CAMUS, d'Alter Ego coopération*



11h30

## Débriefing dans chaque atelier avec experts en appui

Atelier Pourquoi : *Christophe ZANDER, consultant*  
Atelier Avec qui ? *Jérôme GROLLEAU, consultant sociologue*

11h30

## Synthèse partagée par *Jérôme GROLLEAU* et *Christophe ZANDER*

## Clôture et perspective (CNFPT)



# TOUT BOUGE !

Si l'intercommunalité fait depuis longtemps partie de l'histoire de ce territoire, elle n'en doit pas moins faire face à une *situation inédite*.

Les réorganisations comme les transferts de compétences et de personnels ont franchi un seuil significatif. Cette bascule a fait entrer le bloc local dans une zone de fortes turbulences : fusions, structures instables et en mouvement permanent.

Celui-ci s'inscrit de surcroît dans un dynamique sociétale globale.

"TOUT BOUGE !". Transformation numérique en cours, mais aussi :

- Transformation des territoires désormais structurés : par les flux plus que par les lieux, par les services plus que par les frontières, par les mobilités plus que par la résidence, par l'interdépendance plus que par l'indépendance, par l'urbanité plus que la ruralité, par le lointain plus que par le proche, ...

- Transformation des "usagers" : Un usager inter-territorial, en attente d'ancrage et d'accessibilité, ayant en tête les normes et les pratiques de la relation de service, citoyen semblant "en sommeil", ayant le sentiment d'une non prise en compte des vies quotidiennes, mais manifestant aussi des aspirations à la contribution et à un renouvellement démocratique,...

L'idée d'un Co-dir de territoire est *tout autant le fruit que la chambre d'écho* de ces mouvements multiples et chaotiques.

S'y concentrent alors une "montagne" de questions !  
Pourquoi ? Pour quoi faire ? Avec qui ?  
Comment ?...

### *Mais aussi :*

Quel est le territoire pertinent ? Quels nouveaux rapport entre technicité et politique, entre proximité et accessibilité, entre unité et diversité, entre élus et territoire ? Quelles places pour chacun et chacune ? Quelle légitimité des intercos et des organes de décision ? Quelles complémentarités entre l'interco et les communes ? Que deviennent les plus petites d'entre elles ? Et moi, DGS ou secrétaire de mairie, en quoi suis-je légitime à m'engager au-delà de mes frontières traditionnelles ?...

Comment concevoir, piloter et mettre en œuvre des politiques publiques dans un contexte local en réinvention ? Comment favoriser l'appropriation des usagers et des agents de ces évolutions ? Comment faire, et suis-je en droit de faire, quand aucune volonté politique ne me soutient et m'autorise ? Comment répondre face à une avalanche d'attentes diverses aux registres différents et parfois contradictoires, en provenance des territoires comme des usagers ?...

Entre nécessité théorique, difficultés pratiques et interrogations éthiques :  
L'idée d'un "Co-dir de territoire" relève-t-elle de l'utopie ?

# Une dynamique à l'oeuvre

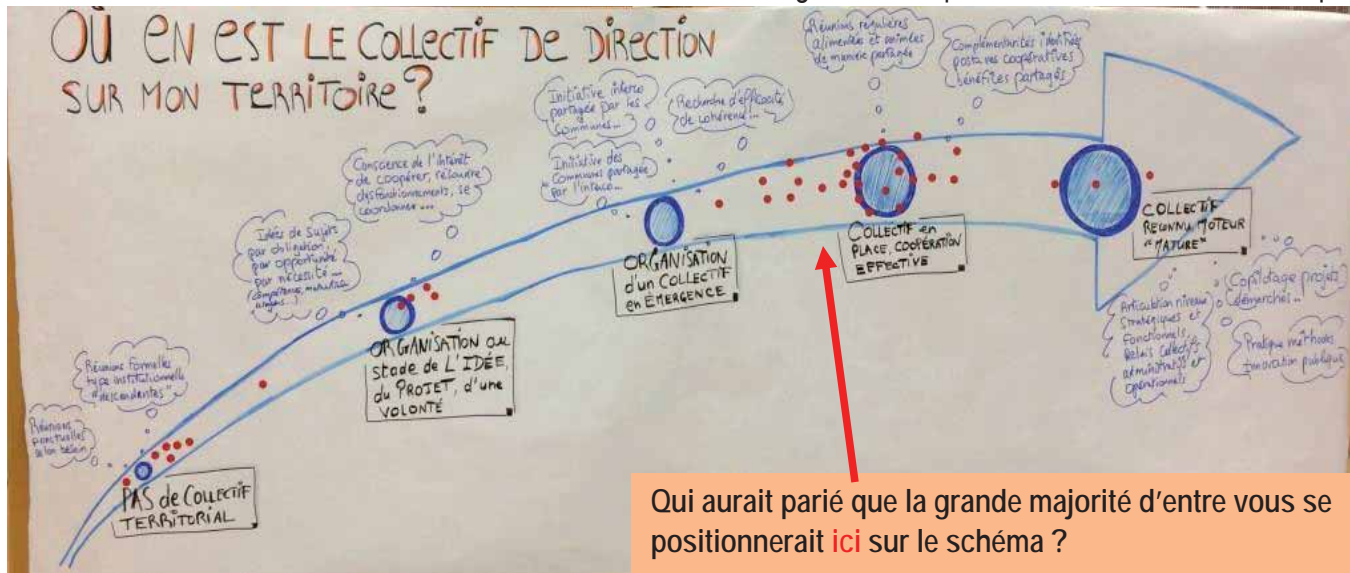
Et pourtant,

Une forte dynamique adaptative est à l'oeuvre.

Vos échanges, vos questionnements manifestent un apprentissage "à tâtons" en cours.

Vos expériences, vos témoignages, au delà de la diversité des avancements, mettent en évidence :

- des savoir-faire qui s'élaborent
- des dispositifs qui s'expérimentent,
- des organisations qui s'inventent et se mettent en place.



Qui aurait parié que la grande majorité d'entre vous se positionnerait **ici** sur le schéma ?

# Le Co-dir de territoire : une "alchimie" locale en quête de légitimité

# Le co-dir de territoire : une "alchimie locale"

De multiples facteurs interagissent et lui donnent sa singularité, orientent ses possibles, posent ses limites.

Sans que le jeu du possible en soit pour autant fermé.

Il s'inscrit dans une histoire et résulte d'une maturation. Ce processus peut stagner, régresser, ou au contraire franchir un seuil, mais il ne peut bruler les étapes.

Les principes d'origine ont des effets à long terme. Une interco portée dès l'origine par une visée intégrative facilitera la création d'un Co-dir "moteur". Conçue comme une plate-forme de services, elle aura culturellement plus de difficultés à le porter et à le rendre productif.

Les écarts de puissances. Une forte asymétrie peut déposséder le plus faible ou le soutenir. La symétrie peut faciliter la coopération ou bien ouvrir à la concurrence.

Tout dépendra des relations de pouvoir à l'œuvre : ce que l'un maîtrise d'important pour l'autre et réciproquement. Un trop grand pouvoir **sur**, suscitera le pouvoir **contre** (le blocage). Mais l'investissement d'un pouvoir **avec** peut redistribuer le pouvoir **de**, c'est à dire d'agir de chacun.



# Le Co-dir de territoire : une "alchimie locale"

De multiples facteurs interagissent et lui donnent sa singularité, orientent ses possibles, posent ses limites.

Sans que le jeu du possible en soit pour autant fermé.

La taille des territoires peut favoriser l'éloignement, comme le nombre rendre difficile le travail ensemble.

Le taux d'hétérogénéité. Trop de différences culturelles, de rapport à l'urbain, de taille, de puissance, de pratiques, d'attentes, de positionnement, d'expertise rendent les relations malaisées, favorisent le **clash** des hétérogènes.



C'est aussi une affaire de personnes. Les "egos" politiques, comme les susceptibilités hiérarchiques sont ici mis à rude épreuve.

Les vulnérabilités et les angles morts de chacun jouent à plein, comme peuvent jouer tout autant leur désir et leur volonté.

# PERSPECTIVE "ACTION"

## 1. Accepter une réalité dynamique, parce qu'historique

Elle n'est jamais potentiellement figée. En un mot, c'est rarement plié !

## 2. Raisonner en termes de processus de maturation

- 👉 Le concevoir comme processus d'auto-organisation et d'engendrement progressif.
- 👉 Prendre conscience des étapes : quelles sont celles que nous avons franchies ? Quel pourrait être la prochaine ? Est-ce souhaitable, est-ce possible ?
- 👉 Rendre les conditions favorables, créer un terreau propice. C'est une multiplicité de chemins, voire de détours (versus la ligne droite) qui fait avancer l'ensemble, permet de saisir une opportunité, voire d'en créer de nouvelles.

## 3. Ne pas se comparer, mais s'inspirer !

Ici plus qu'ailleurs, pas de recettes importables, mais que des échanges inspirants.

Pas de modèle, mais des variations singulières autour de quelques principes à expérimenter et à apprendre ensemble.

## 4. Contextualiser les attitudes personnelles.

C'est aussi une affaire de personnes disions-nous. Mais faisons en sorte que ce ne soit pas qu'une affaire de personnes. Penser la situation dans laquelle chacun est pris dans toute sa complexité.

Situation de départ, impact culturel, rapport de pouvoir, de dépendance : se donner des clefs de lecture.

# Une question récurrente, quelle légitimité ?

## *Une instance qui ne va pas de soi :*

Elle n'est pas instituée par l'habitude qui en ferait une norme de fonctionnement à la différence d'un Co-dir d'une collectivité.

Elle n'est pas soutenue par un cadre réglementaire ni par un cadre préalablement institué par les élus, ou posé explicitement.

Son nom même pose question. Brouillant les catégories, on peut y entendre la verticalité d'un comité de direction comme l'horizontalité du "co", l'unicité d'un territoire comme sa multiplicité.

Certains d'entre vous ont d'ailleurs précisé le "co" : "Collectif de direction".

## *Une présence de chacun et chacune qui ne va pas de soi :*

A quel titre, avec quel mandat ?

Et ce d'autant que la place de chacun et chacune peut y être plurielle et ainsi mettre dans l'embarras.

L'inter-territorial "brouille" les places et porte en germe un trouble de la relation que chacun entretient avec son élu (loyauté, confiance).

Une a-détermination, le "a" venant désigner un "pas encore" plutôt qu'une indétermination indépassable et constitutive.

# Quelle légitimité ?

*Celle qui vous serait donnée par l'autorité politique :*

En premier lieu, celle qui viendrait des élus, par une commande, un *mandat* confié, ou tout au moins par une volonté affichée de leur part, qui vous "autoriserait à".

En second lieu, par le projet. Dès que le *projet de territoire* est posé, voire le schéma de mutualisation acté par les politiques, légitimité vous est conférée. Il justifie de se réunir, de se coordonner, d'expertiser... pour mettre en œuvre.

*Mais aussi, celle qui est en germe dans votre rôle même.*

Les interactions fonctionnelles avec l'intercommunalité comme avec les autres communes ont nécessairement des impacts sur vos résidents-usagers, sur les modes de fonctionnement de l'administration dont vous avez la charge. Comme vous avez des impacts sur l'action des autres. L'interdépendance de fait, légitime le Co-dir de territoire.

Et à ce titre, vous êtes en droit, voire en devoir d'y siéger et pouvez vous autoriser de vous-même.

Celle-ci se renforce de celle qui vous est donné par vos pairs. Le groupe de pairs constitué ou non en association, constitue une *instance collective légitimante* : elle donne la force de s'autoriser de soi-même en tant que DGS, secrétaire de mairie.

# Le "Co-dir de territoire" : Pour quoi faire et avec qui ?

# Un "Co-dir de territoire" pour quoi faire ?

Quatre grandes fonctions se dessinent de vos travaux :

## 1. Une fonction relationnelle

- 👉 Se connaître mutuellement : ce que l'on fait, ses enjeux, ses difficultés, ses projets. C'est le gage d'une coopération possible.
- 👉 Sortir de l'isolement, renforcer l'entre pairs, respirer, s'oxygéner à leur contact.
- 👉 Etre un collectif de ressources mutuelles. Connaissances, expériences : chacun et chacune est une ressource pour l'autre.
- 👉 Mais aussi au delà, décroisonner, sortir du chacun chez soi, ou d'une stricte relation de prestation de services, sans quoi les coopérations resteraient trop limitées.

## 2. Une fonction opérationnelle

- 👉 S'informer de manière ascendante/descendante.
- 👉 Préparer les décisions, les dossiers notamment pour la conférence des maires.
- 👉 Sécuriser l'action : déminer, désamorcer.
- 👉 Travailler les dossiers en amont : échanger, discuter, pouvoir être force de proposition.
- 👉 Suivre et réguler l'action, se coordonner.
- 👉 Trouver des solutions collectives et ainsi coopérer.
- 👉 Porter des projets transversaux ou communs.

# Un "Co-dir de territoire" pour quoi faire ?

## 3. Une fonction organisationnelle

- 👉 Piloter le schéma de mutualisation, le faire évoluer, le réajuster (répartition des compétences, ...)
- 👉 Harmoniser des pratiques, des procédures, des outils, avec discernement.
- 👉 Diffuser de nouvelles méthodes : design de services, GRC, méthode agile, pilotage par projets,...
- 👉 Nommer des pilotes, construire des réseaux.
- 👉 Mettre en place les dispositifs favorisant l'éclosion d'une organisation apprenante.
- 👉 Communiquer en interne, éviter les crispations et développer la culture de l'inter-territorialité.

## 4. Une fonction institutionnelle

- 👉 Construire une légitimité de territoire et d'institution : pour les usagers, les services, les élus. En accompagnant le projet de territoire.
- 👉 Consolider l'expertise du bloc local.
- 👉 Assister les élus dans la clarification du niveau d'intégration du bloc local envisageable et les places respectives de chacun.
- 👉 Renforcer la capacité d'action du bloc local et de la puissance publique, en période de fortes contraintes financières.
- 👉 Développer les liens extérieurs : autres collectivités, opérateurs des flux,...

# Un "Co-dir de territoire", avec qui ?

Tel que vous l'avez décrit, il rassemble avant tout les dirigeants des administrations des diverses collectivités (DGS, secrétaire de mairie).

Mais cette apparente homogénéité masque en fait :

- Une pluralité des compositions : DGS Interco/DGS communes ou secrétaire des mairies. Mais aussi, les multi-appartenances de chacun et chacune : Représentant de son administration / Partie prenante de l'intercommunalité / Responsable d'un service commun / Pairs, ...  
Chacun et chacune est ici "polyphonique".
- Une diversité des modalités relationnelles : Interco/communes, Communes/Communes, Communes/services communs, Communes services mutualisés, ...  
Mais aussi : relations de service, de coordination, de coopération, voire d'intégration, ...

Et dans certains cas, différentes strates de Co-dir :

- une strate plus stratégique (conférence des DGS)
- une strate plus opérationnelle constituée de comités techniques territorialisés (grosses intercos ou métropoles ; ex Nantes).

La multiplicité et donc la complexité, sont intrinsèques au "Co-dir de territoire".

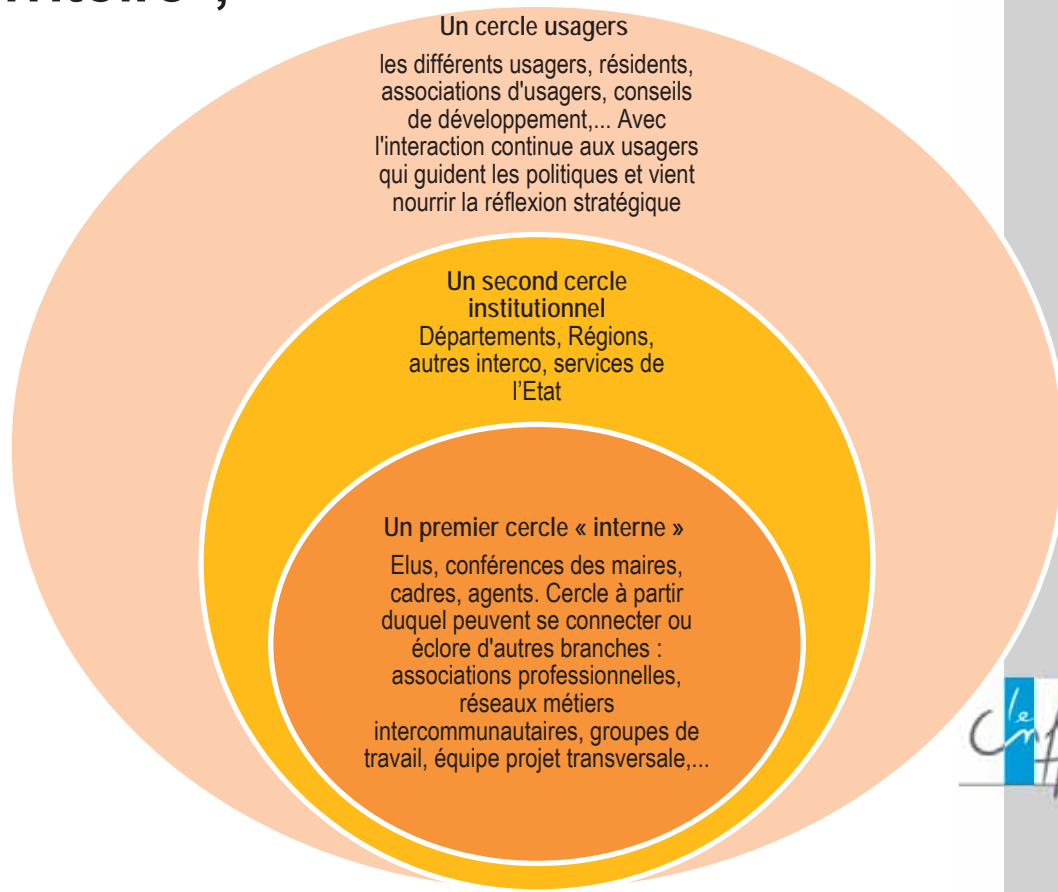


# Un "Co-dir de territoire", avec qui ?

Mais un Co-dir seul n'existerait pas. Il est par nature pris dans un système de relations avec d'autres instances qui lui donnent sa raison d'être et l'inscrivent dans un réseau d'acteurs multiples.

*Trois cercles se distinguent*

Le champs du "avec qui" est donc vaste et de nature réticulaire.



# PERSPECTIVE "ACTION"

## 1. Développer une culture du lien

En intériorité, le Co-dir n'est fait que des liens qui rassemblent des acteurs différents ayant chacun et chacune un pied "dedans" et un pied "dehors".

En extériorité, il s'inscrit dans un réseau d'acteurs multiples. Il est donc fondamentalement de nature relationnel et réticulaire.

Il est "réseau parmi les réseaux".

Si sa nature est d'être faite de liens :

- 👉 Doit donc s'y développer une culture des liens.
- 👉 Si le lien a une valeur stratégique, il est donc à entretenir. Il faut en prendre soin et ne pas le considérer comme une circonstance favorable ou défavorable à l'action, mais comme sa condition de possibilité.
- 👉 L'horizontalité et les liens entre pairs vont donc ci jouer un rôle majeur. A la différence d'un Co-dir classique structuré par la verticalité et l'appartenance à une même entité.
- 👉 Construire une stratégie relationnelle. Les liens externes doivent faire l'objet d'une stratégie : ciblage, modalités d'action visant à le créer, l'entretenir, le renforcer, le faire évoluer,...

# PERSPECTIVE "ACTION"

## 2. Renforcer la place de l'utilisateur

Les acteurs du premier comme du second cercle concourent tous au service à l'utilisateur.

L'utilisateur est leur raison d'être. Cette instance peut donc jouer un rôle de régulation des relations entre eux.

Comme l'on fait remarquer certains "L'utilisateur est un levier pour dépasser nos compétences respectives" .

Il ne pourra tenir ce rôle que si :

👉 se développe à l'échelle du bloc local un effort collectif de connaissance de ses usages, de l'expérience qu'il en fait, des scénarios de vie et des conditions d'existence dans lequel cet usage s'inscrit ....Connaître l'utilisateur, c'est le reconnaître, et ainsi lui permettre de tenir ce rôle.

👉 Chacun et chacune se met dans la perspective d'une co-production de la relation de services et de l'action publique locale.

! Notons que cet axe confère à ceux qui sont à l'interface/utilisateurs, et donc aux communes (et donc aussi aux plus petites d'entre elles) une place stratégique de premier plan.

# Le "Co-dir de territoire" : Obstacles, leviers et opportunités

# Ce qui vient freiner, ce sur quoi vous butez

*Les obstacles* sont connus et abondamment répertoriés.

Vous avez ainsi identifié :

- ▶ Les logiques de pouvoir
- ▣ Les sensibilités des "Egos"
- ▶ Les différentiels d'attentes
- ▣ L'immatunité de certains territoires ou communes
- ▶ La déstabilisation intense (sentiment de dépossession des petites communes et de leurs maires, en insécurité existentielle)
- ▣ L'instabilité institutionnelle ou les changements politiques qui vient ralentir voire casser une dynamique préalable
- ▶ L'absence de projet de territoire
- ▣ Le temps à consacrer à la coopération
- ▶ Une interco tournée sur elle-même et la construction de son organisation ou ses projets
- ▣ Le nombre, la taille
- ▶ Le fossé entre petites communes et Interco
- ▣ Les différentiels d'attentes et d'expertise (ressentis parfois comme du mépris)
- ▶ La force de la verticalité et de la culture hiérarchique
- ▣ Les contraintes budgétaires
- ▶ Et bien évidemment le manque de volonté des élus
- ▣ ...

**Point de vigilance :** A trop buter sur les obstacles, on ne voit plus qu'eux !

Alors prendre du recul, pour les remettre dans leur contexte.

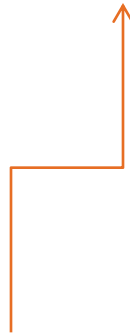
Mais aussi et surtout, regarder ailleurs, là où il est possible d'agir.

# Ce qui facilite et peut faire levier ?

## → Bâtir le cadre de référence du Co-dir de territoire

Compte tenu de la faible détermination a priori du "Co-dir de territoire" et ce, qu'il y ait projet de territoire ou non, il est doublement nécessaire :

- de l'auto-constituer, de l'inventer
- et de l'expliciter



A partir d'un diagnostic lucide et partagé du possible institutionnel et donc en conscience :

- Quelles missions se donnent-on ?
- Quels objets ? De quoi parle-t-on ?
- Sur quoi donne-t-on avis ?
- Sur quoi sommes-nous décideurs ?
- Et à quoi souhaitons-nous arriver ? Quelles perspectives ?

....

### Remarque :

Une fondation peut procéder, en posant quelques premières briques, certes fragiles, mais sur lesquelles il devient possible de prendre appui, pour en construire d'autres et consolider progressivement l'édifice, le faire évoluer. Et ceci, sans savoir a priori précisément où cela va vous mener.

# Ce qui facilite et peut faire levier ?

→ Se doter d'une charte de fonctionnement :

- Qui vient ?
- Quelle fréquence ?
- Quel(s) lieux ?
- Compte-rendu ? Relevé de décision ?
- Comment structure-t-on ces réunions avec quelle(s) animation(s) ?

...

Mais aussi formaliser un contrat moral, source de confiance.

En posant quelques règles éthiques. Vous avez évoqué entre autres :

- Chacun a voix au chapitre de manière égale, quelque soit le poids de son organisation ou de sa position (principe de parité).
- Droit à l'expression et à l'exploration des désaccords, sans subir une contre-argumentation immédiate. Un droit égal pour tous.
- Le droit de se mêler de ce qui ne vous regarde pas à condition de le faire avec bienveillance et en en acceptant la réciprocité.
- Le pouvoir d'amendement sur des décisions à prendre.
- Le respect de la parole de l'autre et de sa personne.
- ...

# Ce qui facilite et peut faire levier ?

→ Régulièrement, procéder à un temps réflexif : Opération "miroir"

- Où en est-on par rapport au cadre de référence ?
- Qu'est ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas ?
- Comment se passent les relations entre nous ? Comment les vit-on ? Est-ce que chacun se sent bien, à l'aise ou au contraire mal à l'aise ? Et dans quelles circonstances ?  
Qu'est-ce que les autres m'apportent ? Qu'est ce que je pense leur apporter ? Quand n'ai-je pas été coopératif ? Qu'est-ce que j'attends des autres ? Et que changer ?...

Pour donner toute sa valeur à ce temps, et marquer la différence avec les réunions régulières, il est possible de se débarrasser des tables et de se mettre en cercle.

Ces moments sont clefs et procèdent d'une éthique de la relation, qui prend soin des liens.



# Ce qui facilite et peut faire levier ?

A cette éthique relationnelle, correspond aussi une éthique de soi.

→ **L'intelligence collective est en premier lieu un acte individuel.**

- S'autoriser à exprimer ses désaccords et à exprimer ses besoins : ce n'est pas trahir le groupe, c'est le faire vivre.
- S'autoriser à avancer et réfléchir sur des pistes intercommunautaires : ce n'est pas trahir votre élu, c'est votre rôle.
- Se mettre au clair dans le jeu de ses multiples positionnements qui peuvent sembler bloquant voire "schizophrénique", c'est se donner de la liberté.

→ **Et surtout...**

- **Faire confiance a priori**

C'est l'ingrédient premier de l'alchimie du Co-dir, l'amorce indispensable.

Sans prendre le risque de la donner, rien ne se passe.

Et si l'autre y répond, continuer à coopérer. Si l'autre n'y répond pas, stopper, et remettre à plus tard. (Et en parler, si c'est possible dans le temps-miroir)

# Ce qui facilite et peut faire levier ?

## → La circulation de l'information et la transparence

Préparer une réunion, anticiper, suivre ("souvent on n'a pas le suivi des décisions") échanger, donner son point de vue, se coordonner, transmettre le message, faire remonter,... nécessite une circulation de l'information dense et régulière.

L'information, c'est plus que l'information, c'est un liant, un fluide de la relation.

- Compte-rendu, information préalable sur les ordres du jour, sur les décisions à prendre ou à faire prendre,...
- Pour alléger le flux et favoriser le partage, mettre en place une plate-forme numérique de partage. Elles rendent celles-ci disponibles sans donner le sentiment d'être bombardé, institue un lieu virtuel qui renforce le collectif et permet de ne pas consacrer toutes les réunions à la diffusion de l'information.
- Appliquer un principe de transparence systématique.  
Ne pas le respecter est une faute d'autant plus conséquente qu'elle ruine la confiance en étant interprété comme un renforcement d'une relation de pouvoir ou de mépris, dans un univers où les relations sont à la fois stratégiques et délicates.

# Ce qui facilite et peut faire levier ?

## → L'animation de la réunion du Co-cir.

La réunion est un lieu symbolique et opérationnel majeur. C'est là où le collectif prend forme. C'est un lieu d'expériences à partir desquelles se forgent les postures, les positionnements, les représentations.

Faire évoluer les techniques d'animation.  
Certains envisagent déjà :

- d'alterner réunion à information descendante, réunion à information ascendante.
- ou bien de confier l'animation à un DGS de communes, ou bien de faire tourner l'animation

Il aussi possible de se mettre en mode :

- Réunion de travail, sur un objet précis (paper-board et/ou atelier). C'est une autre façon de faire varier les relations, et les conditions de parole.
  - Exploration stratégique en abordant une thématique sous tous ces angles.
  - Partage d'expériences voire co-développement : exposer une problématique propre à sa collectivité et bénéficier des éclairages ou des pistes de ses pairs.
- ✚ De la régularité et de la fréquence !
- ✚ Un point clef de la coopération est de se donner le temps de l'intercompréhension : les enjeux, les contraintes, les contextes, de chacun et chacune.

# Ce qui facilite et peut faire levier ?

## → La production

Créer une histoire commune, c'est faire et produire, ensemble.

- Dépassement des sujets sensibles, des points de conflits ou des dysfonctionnement (par exemple, le guidage des usagers : qui répond à quoi ?).  
Ils constituent paradoxalement des leviers potentiels de la dynamique coopérative.
- Les projets menés en donnant le lead à l'un puis à l'autre et la méthode transversale qui va avec.
- L'agenda : la programmation, le rythme, les échéances donnent corps à l'action collective.

- Les nouveaux objets dynamisent la pertinence d'une action à l'échelle du territoire et notamment tous ceux qui concernent les flux inter-territoriaux : une rivière, la mobilité, le numérique, l'urgence écologique.  
Tout ce qui traverse le territoire et nécessairement se partage.
- L'évaluation de la production et sa communication
- Le social-agent : mobilité sur un bassin d'emploi, œuvres sociales mutualisées.

Tous ces points sont clefs dans la construction de la crédibilité et de la légitimité.

# Ce qui facilite et peut faire levier ?

## → La formalisation

On ne peut se contenter de la bonne volonté des uns et des autres et d'un "esprit" coopératif.

- Contrat, Pacte, Charte, ...des constructeurs de confiance

La formalisation donne des règles, un cadre auquel chacun peut se référer afin de ne pas tout laisser aux mains des relations interpersonnelles. Elle sécurise et offre une garantie qui met en confiance.

Ce qui est ici d'autant plus nécessaire que la coopération ne se décrète pas et que les places des uns et des autres peuvent être structurellement ambivalentes.

Procédures, méthodes, outils,... des constructeurs de compétences.

Sans leur donner la place magique qu'on leur accorde parfois, une méthode, un outil, c'est de la compétence augmentée, des capacités d'action et de mise en œuvre, du professionnalisme. Ils participent de plus de l'élaboration d'une culture commune.

Besoin de formalisation et tout autant besoin d'informel !

Se voir entre les réunions, échanger sur un autre registre, pouvoir disposer d'un lieu où se poser quand vous vous rendez à l'interco ou dans la commune

# Ce qui facilite et peut faire levier ?

## → La dissémination.

La force motrice du Co-dir se nourrira de sa capacité à produire des liens coopératifs, au delà du Co-dir.

- Tenir une fonction de "traduction" posée et assumée : être ambassadeurs et facilitateurs dans les territoires.
- Se connecter ou faire émerger des réseaux métiers inter-territoriaux au travers de groupes de travail et des réseaux de managers via des séminaires communs, des formations communes, des échanges de pratiques.



- Veiller à ce que ces réseaux ne fonctionnent pas en couches parallèles et juxtaposées.  
L'**intersectionnalité** (co-présence des DGS à la conférence des maires, des DGS animateurs d'un groupe de travail, un autre DGS, présent dans l'animation d'un réseau métier, un animateur cadre d'un réseau présent au Co-dir,...) permet de mieux les entrelacer et interconnecter l'ensemble.
- La puissance du Co-dir (réseau de DGS) comme de tout réseau et d'être un "**hub**" de multiples réseaux.
- Organiser des séminaires communs Elus et DGS.

# Opportunités pour agir

Toutes ces pistes sont à penser au regard d'une **quadruple opportunité**

1. La transformation numérique qui permet d'agir sur trois dimensions clefs : l'efficience, les relations, le service aux usagers.
2. La future échéance électorale : s'y préparer et préparer les élus actuels ou à venir, aux enjeux comme aux fonctionnements à mettre en œuvre au regard des expériences passées.
3. Les attentes des usagers d'un renouveau démocratique plus en phase avec leur vie quotidienne.
4. Les attentes d'un bon nombre d'agents d'un renouveau des modes de fonctionnement.  
Ils peuvent constituer des alliés. Cela ne se fera pas "tous ensemble et en même temps" mais un changement de normes ne se fait jamais "tous ensemble".

# Le séminaire en images



# Ateliers...



## ATELIER AVEC QUI ?



## ATELIER POUR QUOI ?





## ... et débriefing





# Conférence "participative"

Sociocratie



# Les animateurs et les témoins



**Emmanuel GROS**  
(SNDGCT)



**Hélène GUILLET** (SNDGCT)



**Raphaël MEDARD** (ADGCF)



**Alcino DE OLIVEIRA** (SNDGCT)



**Yves MAUGEY**  
(ADGCF)



**Dominique GARNIER** (ADGCF)

**Cécile SEGNICOURT**,  
DGS d'Arnage

**François COCHAIS**,  
DGS de Ligné

**Delphine GODIN**,  
DGS de Brains

**Soledad MELON**,  
DGS de Vieillevigne

**Yann THOMAS**,  
DGS Communauté de communes des  
Achards

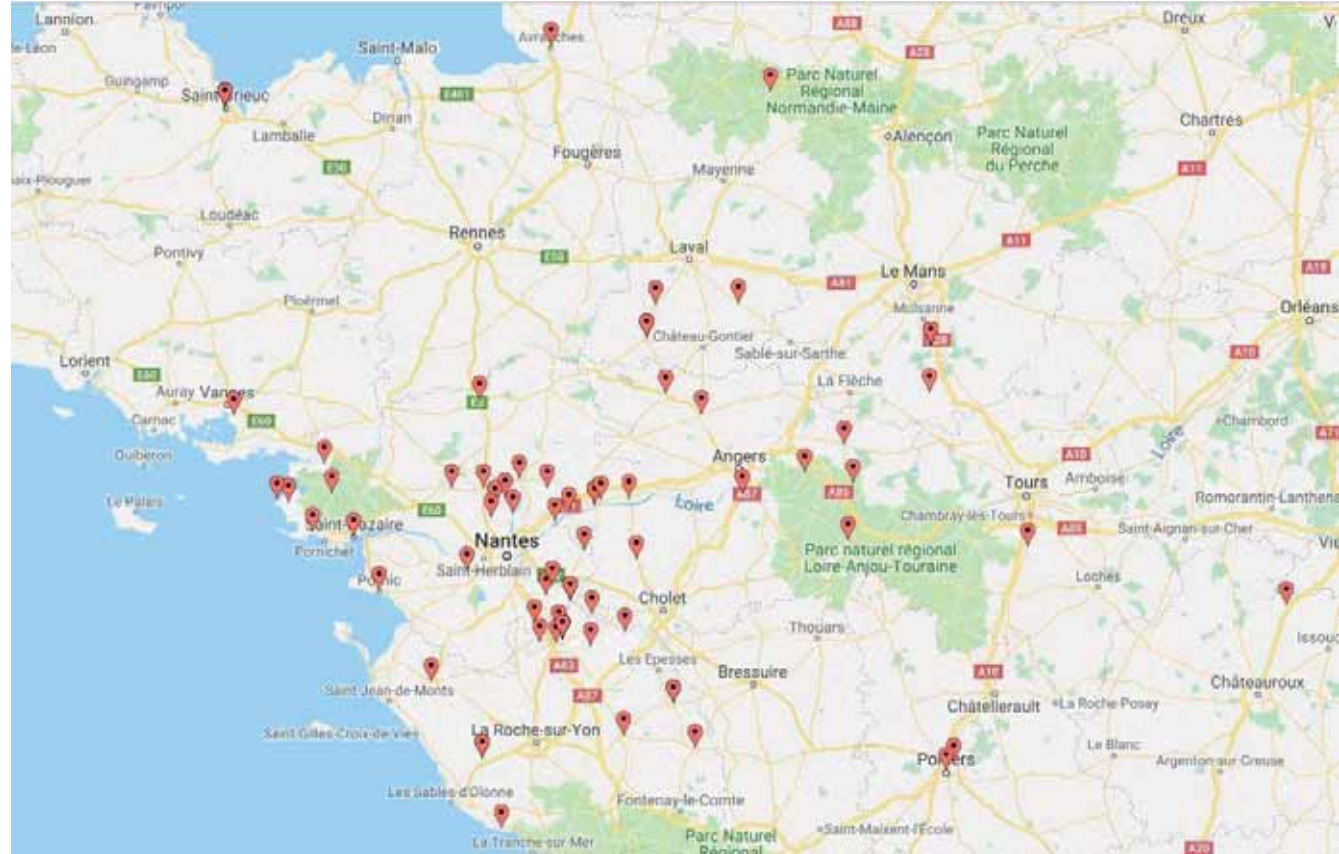
**Anne PITHON**,  
DGS commune nouvelle  
Sèvremoine



# Les participants

72 participants

41 représentants de communes  
31 représentants d'EPCI





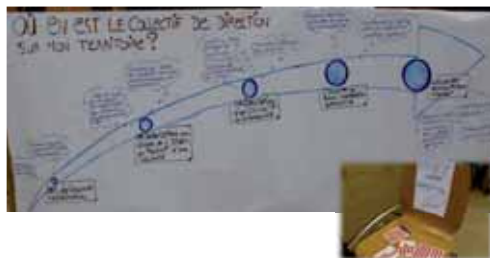
# Les interstices du séminaire

"Tour de table" en mouvement

Comment briser la glace  
(Galaxie)



Se situer en introduction du séminaire



Du buffet à la reprise des ateliers

Idées de brises-sieste



# Ce que disent les évaluations

"Ce séminaire a permis de confronter des expériences sur différents territoires et d'appréhender différentes pratiques susceptibles d'être mises en œuvre "

"Je repars avec des idées, des contacts et de la motivation."

"Une organisation intéressante par la formule et par les échanges qui se tiennent entre les intervenants et les personnes venues assister à la séance "

"Binôme DG Intervenant/Animateur très pertinent, pour pouvoir partir d'une situation concrète réelle"

"Les témoignages étaient intéressants et un très bon point de départ aux discussions"

Une proposition pour 2019 ?

"poursuivre dans le même esprit"

# ET APRES ?....

## Quelques repères et contacts pour aller plus loin sur vos territoires

**Prolonger l'expérience dans vos territoires avec l'accompagnement du CNFPT**

*Service relation avec les territoires de la délégation – [catherine.roques@cnfpt.fr](mailto:catherine.roques@cnfpt.fr)*

*Séminaire des directions locales, coopération secrétaires de mairie et EPCI, nouveau projets de territoire...*

## Des ressources - accès "métier" ou "thématique" - et un réseau

Les E-Communautés thématiques, accessibles depuis le site internet du CNFPT : notamment « Management public territorial », "Innovation publique", "Coopérations et dynamiques des territoires", ou encore "Secrétaires de mairie".

<https://e-communaut.es.cnfpt.fr/>

## Quelques repères et contacts pour se former individuellement

A l'INSET d'Angers, pour vous et/ou vos cadres de direction, avec des offres en management, notamment "Prise de Fonction DGS/DGA", "Le développement de l'innovation managériale", "Gouvernance locale et proximité" ...

[stephanie.gross@cnfpt.fr](mailto:stephanie.gross@cnfpt.fr) (lien vers l'offre : [https://cnfpt-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/bruno\\_gemin\\_cnfpt\\_fr/EQRH5bN8a85Ej6hJO9D3Dm8BSKAWI9zf0NhR6nXZDvKJzw?e=04J5aT](https://cnfpt-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/bruno_gemin_cnfpt_fr/EQRH5bN8a85Ej6hJO9D3Dm8BSKAWI9zf0NhR6nXZDvKJzw?e=04J5aT))

Et des offres en créativité, notamment pour l'animation de réunion  
[frederic.livenais@cnfpt.fr](mailto:frederic.livenais@cnfpt.fr) (INSET)  
[sylvie.grelliersudre@cnfpt.fr](mailto:sylvie.grelliersudre@cnfpt.fr) (délégation)

## Et bien sûr, un prochain séminaire avec vous en 2019 !!

Les 3 partenaires se retrouvent dès janvier pour vous proposer une nouvelle édition, certainement en novembre



# ET APRES ?....

## Zoom Innovation publique

L'offre complémentaire du CNFPT autour de l'innovation publique et/ou l'intelligence collective est particulièrement pertinente pour trouver des pistes d'action pour répondre à des situations complexes pour lesquelles aucune solution n'émerge à priori et qui nécessite l'association des parties prenantes pour la faire avancer.

Elle permet d'impulser des démarches de collaboration horizontale, dans une collectivité ou entre collectivités, et permet de partir de la vie et de l'histoire de chacun des territoires pour y adapter les réponses.

▶ **Se former individuellement** -vous et vos cadres de direction - à l'INSET d'Angers : [frederic.livenais@cnfpt.fr](mailto:frederic.livenais@cnfpt.fr)

▶ **Se former à distance avec le MOOC Innovation publique :**  
démarrage le 18 mars 2019

Pour mieux appréhender les raisons qui amènent à mobiliser ces méthodes et les principaux outils possibles.

Vous pourrez à cette occasion développer un projet sur votre territoire grâce à une formation complémentaire d'équipe apprenante autour du projet à travailler entre mars et juillet.

(Le teaser : <http://video.cnfpt.fr/widget/seminaire-en-ligne-innovation-publique-territoriale>)

▶ **L'édition 2019 des universités européennes de l'innovation publique territoriale :** Orléans les 9-10-11 juillet  
*Comment participer ?*

- Vous pourrez proposer un défi de territoire à travailler avec d'autres collègues de collectivités
- ou vous former à la facilitation de groupe autour d'un projet d'un collègue d'une autre collectivité
- ou juste contribuer pour vivre une expérience collective

[sandrine.barret@cnfpt.fr](mailto:sandrine.barret@cnfpt.fr)

(Synthèse 2018 : <https://universiteinnovationpublique.wordpress.com/>)



# Bonus des éditions 2015, 2016, 2017

Quelques traces de ce qui s'est dit ou passé lors des 3 premières éditions du séminaire des directions du bloc local.

Dans le lien ci-dessous du document de restitution de l'édition 2017, vous pourrez aussi retrouver les éditions 2015 et 2016 à partir de la diapo 30

**2017**

*"Compétents ensemble !"*

[https://cnfpt-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/stephanie\\_gross\\_cnfpt\\_fr/EZKdw2WuxWxMqiws4Rel7rgB3on\\_duTcO6E7Va3A\\_WK9WA?e=DDmuTQ](https://cnfpt-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/stephanie_gross_cnfpt_fr/EZKdw2WuxWxMqiws4Rel7rgB3on_duTcO6E7Va3A_WK9WA?e=DDmuTQ)

**2015**

*"Coopération et mutualisation dans le bloc local : travailler ensemble pour préparer le service public de demain"*



Souvenir  
édition 2015

Conférence 1

Conférence 3

Conférence 2

Conférence 4

**2016**

*"Proximité et accessibilité des services publics : transformer ensemble nos organisations locales"*



Clin d'œil  
édition 2016

