

La crise saison 2

Enquête auprès de DGS,

Analyse des enjeux pour les collectivités

Propositions pour le CNFPT

DGAcDF - Pascale CHELIN-ALLANIC
11 février 2021

Ce document s'inscrit dans la continuité du travail enclenché en avril dernier à la demande de Martine François et visant à proposer aux collectivités territoriales des pistes d'accompagnement à la sortie de crise. Il complète donc le rapport Propositions d'orientations d'une offre de services aux collectivités pour la sortie de crise – 12 mai 2020 et la note Propositions méthodologiques concernant l'axe 2 : Aider les collectivités à tirer les fruits de leur expérience et co-construire les actions – 18 juin 2020.

Il a été réalisé à partir d'une enquête réalisée auprès de près de 30 DGS de collectivités par le groupe de travail national du CNFPT que je pilote : Isabelle Cazaunau, INET, David Poncet, AURA, Bruno Gemin, Pays de Loire, Françoise de Meyer, Aquitaine, Anne Gérard, INSET Nancy, Didier Jeantroux, Occitanie, Stéphane Pau, PACA, Virginie Schipman, Hauts de France, Karine Devidal-Debuchy, Hauts de France, Mathilde Vanderrusten, INSET Dunkerque, Marie Ledemé, Bernard Alix, DGAcDF.

Introduction

Depuis le premier confinement qui avait donné lieu à un rapport (Propositions d'orientations d'une offre de services aux collectivités pour la sortie de crise – 12 mai 2020), les collectivités ont connu le déconfinement (juin), le renouvellement des exécutifs locaux (été) et dans certains cas des DGS, le reconfinement (novembre) et la gestion d'une crise sanitaire devenue économique et sociale et dont la durée incertaine complexifie la gestion.

Afin de rester au plus près de ce que vivent les collectivités et leurs DGS, le groupe de travail national a poursuivi son travail d'investigation auprès de DGS, nos commanditaires.

Nous avons réalisé 28 entretiens, un tiers auprès des DGS que nous avons déjà interviewés en avril, et deux tiers en élargissant notre cercle, notamment auprès de DGS de villes moyennes-grandes (Bourges, Nancy, Niort). Aux premiers (dont près de la moitié ont changé de poste entretemps), nous avons demandé de relire les comptes rendus de leurs entretiens et de se situer par rapport à ceux-ci : qu'est-ce qui a été renforcé depuis le début de la crise ? Qu'est-ce qui est nouveau ? Aux seconds, nous avons proposé des questions ouvertes et globales sur la période de mars à décembre : Comment vous êtes-vous adapté à la crise ? Que s'est-il passé pour vous ? Qu'est-ce que cette crise vous apprend ? Comment envisagez-vous la reprise ?

Dans les deux cas, nous avons cherché à identifier des situations délicates, nouvelles, rencontrées par les DGS afin de comprendre comment ils y font face, quelles ressources ils mobilisent (en termes de valeurs, de postures notamment), ce qui les préoccupe, quels risques ils anticipent, ce à quoi ils doivent renoncer.

Les informations recueillies montrent que, si le confinement saison 2 a été globalement mieux vécu en termes d'organisation et de gestion de crise, il est en fait bien plus complexe car il doit être appréhendé à partir de multiples paramètres de façon systémique : relation à de nouveaux exécutifs en mal de réaliser leur programme politique, fatigue des agents, management d'équipes ayant diversement vécu le premier confinement et le télétravail, la contrainte financière, un bloc local à l'arrêt, une appréhension floue de l'ampleur de la crise économique et sociale dont on commence à peine à percevoir les effets.

Cette crise est intéressante à analyser car elle est révélatrice à la fois de dysfonctionnements qu'elle amplifie mais aussi d'opportunités, de compétences, d'innovations qu'elle est susceptible d'accélérer. Nous disposons donc là d'éléments qui nous permettent de pointer des enjeux, des tensions, des paradoxes mais aussi des leviers d'action qui questionnent également le CNFPT : si la crise impacte les collectivités et oblige les décideurs à revisiter leurs représentations, leurs priorités, leur rôle, elle impacte aussi le CNFPT dans sa posture et ses priorités.

Et si cette crise était aussi une opportunité pour le CNFPT pour affirmer « une écoute territoriale » de proximité, se connecter aux collectivités et réfléchir avec elles aux objets à travailler ensemble, développer une posture d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans l'accompagnement de leurs transformations ?

Les fonctions émergentes de DA Action territoriale, de DA Qualité de l'offre- Innovation, la reconnaissance des responsables d'antenne, la réaffirmation par le Président lors des vœux de l'importance de la territorialisation, augurent bien de ces ouvertures sans que l'on puisse se cacher la complexité de leur mise en œuvre.

Sommaire

| | |
|--|----|
| Introduction..... | 2 |
| I - Un nouveau contexte, de nouvelles données..... | 5 |
| 1.1. Les DGS ont la perception d'un second confinement mieux abordé que le premier..... | 5 |
| 1.1.1. La préparation des collectivités..... | 5 |
| 1.1.2. L'organisation du travail | 5 |
| 1.1.3. Les équipements numériques | 6 |
| 1.1.4. L'important, c'est le service rendu | 6 |
| 1.2. Le deuxième confinement est en même temps plus complexe à appréhender et à gérer..... | 7 |
| 1.2.1. L'absence de sens | 7 |
| 1.2.2. Les nouveaux exécutifs..... | 8 |
| 1.2.3. La prégnance de la contrainte financière..... | 8 |
| 1.2.4. La revoyure des politiques publiques, priorité donnée à la problématique économique..... | 9 |
| 1.2.5. Les problématiques sociales..... | 9 |
| 1.2.6. La durée de la crise..... | 10 |
| 1.3. Les conséquences de ces nouvelles données..... | 11 |
| 1.3.1. Les équipes..... | 11 |
| 1.3.2. Les cadres..... | 12 |
| 1.3.3. Les Organisations syndicales..... | 12 |
| 1.3.4. La GRH des agents..... | 12 |
| II - La crise est un révélateur de dysfonctionnements sous-jacents qui met en lumière des tensions et des paradoxes..... | 13 |
| 2.1. La crise est révélatrice des dysfonctionnements sous-jacents qu'elle met en évidence..... | 14 |
| 2.1.1. La crise révèle les inégalités entre agents..... | 14 |
| 2.1.2. La crise révèle les tensions communes/intercos | 14 |
| 2.2. La crise met en exergue des tensions, autant d'enjeux pour les collectivités..... | 15 |
| 2.2.1. Le télétravail versus le présentiel est un sujet conflictuel..... | 15 |
| 2.2.2. La place ambivalente du numérique..... | 15 |
| 2.2.3. La réactivité rendue possible par un renforcement de centralisation et l'affaiblissement des contrôles..... | 15 |
| 2.2.4. Le dynamisme des Elus face à l'épuisement des équipes..... | 16 |
| 2.2.5. La prospective versus le quotidien..... | 16 |
| 2.2.6. La temporalité : opposition des temps courts et des temps longs..... | 17 |
| 2.2.7. Les relations Administration/Elus/Etat : un jeu à trois..... | 17 |
| III - La crise révèle la pertinence de démarches et de compétences nouvelles ; en cela, elle peut accélérer des transformations..... | 18 |
| 3.1. La crise révèle le bienfondé des démarches initiées préalablement | 18 |
| 3.1.1. La crise révèle le travail réalisé par les équipes en termes de management, d'innovation, de confiance..... | 18 |
| 3.1.2. La crise révèle les bienfaits de la coopération..... | 19 |
| 3.2. La crise révèle une modification des représentations et des comportements..... | 20 |
| 3.2.1. Les représentations des métiers..... | 20 |
| 3.2.3. La Solidarité entre Elus et services..... | 20 |
| 3.2.4. Un management nécessairement plus soucieux de la dimension humaine..... | 21 |
| 3.2.5. Un bond vers l'agilité..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 3.2.6. L'apprentissage numérique..... | 22 |
| 3.3. La crise déplace les représentations que les DGS ont d'eux-mêmes et de leurs fonctions..... | 22 |
| 3.3.1. Les DGS ont réaffirmé avec force le levier que constituent leurs valeurs :..... | 22 |
| 3.3.2. Les finalités que les DGS se donnent tournent autour de 3 axes..... | 22 |
| 3.3.3. Une évolution identitaire..... | 24 |
| IV – Et alors, que faire de tous ces constats ? | 25 |
| 4.1 Les attentes des DGS de collectivités..... | 25 |
| 4.1.1. Etre aidés sur la prise de recul, l'analyse, l'échange..... | 25 |
| 4.1.2. Les transformations identitaires de certains métiers..... | 25 |
| 4.1.3. Quelques thématiques ont été plus particulièrement signalées..... | 25 |
| 4.1.4. Des intras sur mesure | 26 |
| 4.1.5. Quelques approches nouvelles sont suggérées | 28 |
| 4.2 Quel regard le CNFPT peut-il porter sur ces constats, quel rôle peut-il jouer ?..... | 28 |
| 4.2.1. Les enjeux..... | 28 |
| 4.2.2. Les pistes..... | 28 |
| 4.2.3. Premiers pas..... | 28 |
| Liste des DGS de collectivités interviewés..... | 32 |

Annexe 1 : Propositions d'orientations d'une offre de services aux collectivités pour la sortie de crise -12 mai 2020

Annexe 2 : Propositions méthodologiques concernant l'axe 2 : Aider les collectivités à tirer les fruits de leur expérience et co-construire les actions, Note du 18 juin 2020

« Je pense que ce qu'on a connu va nous structurer pour la suite. Je le sens parce qu'on est passé par quelque chose qui fait qu'on se doit au moins de s'interroger. »

I - Un nouveau contexte, de nouvelles données

1.1. Les DGS ont la perception d'un second confinement mieux abordé que le premier

1.1.1. La préparation des collectivités

Les difficultés rencontrées lors du premier confinement, télétravail, équipements numériques, absence de PCA (Plan de Continuité d'Activité), réaction dans l'urgence, ne se sont pas reproduites lors du second confinement, elles semblent avoir été globalement appréhendées et réglées pendant l'été.

Il n'y a pas eu la phase de sidération connue lors du premier confinement. Il y a surtout une envie d'agir et de continuer. Cette fois-ci, **c'est plus facile**, les écoles fonctionnent, les agents peuvent travailler, il n'y a pas de problème de garde d'enfant ; les instances sont installées et peuvent fonctionner.

« La vie continue, la gestion de la crise sanitaire est en toile de fond, parfois j'oublie le confinement, les services fonctionnent, les projets continuent. Je n'ai pas l'épée de Damoclès des élections municipales ».

Certains ont tiré des leçons du premier confinement, ont fait organiser des REX à tous les niveaux, se sont préparés pendant l'été : évolution des équipements informatiques, formalisation de PCA, organisation des canaux d'information, mise en place d'une cellule technique, mise en place d'une cellule de redéploiement vers des services ayant des besoins pour des agents inoccupés du fait de la fermeture de certains équipements (théâtre, cinéma). L'été a été mis à profit également pour recadrer les rôles et missions au sein des services et l'articulation avec les élus, l'objectif étant de clarifier et de redonner de la lisibilité à l'organisation territoriale communale pour le nouveau mandat.

« J'avais un cadre sur lequel m'appuyer et je n'ai pas reproduit les mêmes erreurs, tout cela a donné l'impression d'une maîtrise ».

« Les mesures mises en place ont porté leurs fruits, nous avons déjà tous les acquis de la première crise ».

1.1.2. L'organisation du travail : « on est confinés en présentiel ! »

Lors du premier confinement, les services ont été fermés, cette fois-ci les gens viennent au bureau, les services fonctionnent, de ce point de vue, la situation est mieux gérée et mieux vécue. Le retour au travail semble résoudre les problèmes mais les problèmes sont seulement évités par le retour des agents sur site.

Des améliorations ont été apportées au premier confinement lors duquel les collectivités ont déployé le télétravail dans l'urgence et dans des conditions dégradées, cette fois-ci elles ont pu anticiper les annonces officielles, acheter des ordinateurs portables et répartir le télétravail.

L'organisation est stabilisée avec un mixte présentiel / télétravail qui semble plutôt bien fonctionner, *« on n'a pas forcé les collaborateurs à être en télétravail, on a laissé les équipes s'organiser, seule règle, a minima un jour par semaine sur site ».*

Après quelques tâtonnements, l'organisation administrative se stabilise : dans une commune nouvelle, un principe généralisé de binômes permet d'assurer plus sereinement l'équilibre entre la poursuite du service public et la limitation des contacts : une personne travaille sur site et l'autre en télétravail. Dans une autre collectivité, le CoDir a fixé le cadre des grands principes de maintien du service public et les agents dans chaque service ont fait remonter leurs propositions d'organisation hebdomadaire à la validation des cadres.

Beaucoup reprennent des propos déjà tenus en avril : il y a eu de la solidarité, de la mutualisation entre les services RH et finances, entre les personnels de la ville et du CCAS.

Les DGS ont tenu compte des effets du télétravail sur les agents lors du premier confinement : le stress ressenti par les agents en télétravail, la culpabilisation des agents en ASA ont mis en évidence le rôle de la socialisation par le travail. D'autre part, dans certaines régions, les connexions domestiques parfois défectueuses incitent les agents à se rendre au bureau. Enfin, le télétravail accentue la fracture numérique : certains agents sont peu autonomes et ont besoin de leurs collègues du fait de l'écart dans la maîtrise des outils numériques.

« Lors du premier confinement, le télétravail a pu être perçu comme une valeur refuge pour éviter d'être sur le terrain. Mais nous nous sommes aperçus qu'il avait plutôt laissé des traces négatives ».

Pour le second confinement, la situation n'étant plus même, les collectivités ont changé de stratégie : *« tout le monde doit venir au travail sauf s'il est vulnérable et assure le maximum de continuité de service public qu'il est en mesure de faire. Il y a bien sûr des exceptions, les gymnases par exemple, qui doivent rester fermés mais dans ces cas-là, les personnes se consacrent à d'autres tâches ».*

La délégation et la confiance ont été de mise : *« c'est le responsable local qui gère cette organisation télétravail/présentiel, pour moi, la question, c'est l'atteinte des résultats, pas le temps passé ».*

Des consignes ont été données pour respecter les gestes barrière et répartir le télétravail mais plusieurs DGS notent que, dans une très grande majorité, les agents n'ont pas souhaité être en télétravail, à l'exception peut-être des anciens ASA qui ont voulu « tester » le télétravail, ce qu'ils n'avaient pas pu faire au printemps. Le télétravail n'a donc pas été plébiscité : *« on s'aperçoit que le télétravail choisi sur une ou deux journées psychologiquement, c'est acceptable mais lorsque c'est imposé comme lors du premier confinement, c'est anxiogène. »* On peut se demander si c'est le télétravail qui était anxiogène ou la perception de la crise sanitaire que le télétravail rendait visible ?

Au niveau RH, un des objectifs est de **maintenir la proximité du lien avec tous les agents** et d'anticiper des situations d'isolement. Il est aussi prévu d'organiser le service pour éviter les cas de travailleur isolé, notamment compte tenu de l'analyse usager (cf. p 10-11 la pression des usagers).

La priorité a été donnée à la sécurité des agents : *« A la reprise, nous avons passé beaucoup de temps à la logistique liée aux gestes barrières. On a eu l'impression qu'on ne savait faire que cela ».*

« Concernant la crise de la Covid, la collectivité a géré plutôt bien car la communauté de communes compte une conseillère de prévention dans ses effectifs. Cela a été facilitant ».

1.1.3. Les équipements numériques

« Pour le télétravail, on a mis le paquet ».

Les outils commencent à être au rendez-vous : les achats de PC portables permettent un déploiement plus efficace et sécurisé du télétravail, il reste parfois encore des serveurs différents, ce qui ne permet pas toujours l'utilisation d'outils partagés ou collaboratifs en dehors de quelques visios : *« les compensations ont été trouvées à court terme avec les cadres dotés de téléphones portables et la coordination au sein des binômes ».*

« Notre organisation sur le plan informatique était au point par rapport à une organisation donnée, avec des postes sédentaires. L'organisation éclatée par le nomadisme génère un changement de paradigme qui nous a conduits à acheter massivement des ordinateurs portables, des logiciels de vidéocommunication ».

1.1.4. L'important, c'est le service rendu

Globalement, les services sont tous ouverts, sauf les sites culturels.

L'accent a été fortement mis sur l'aide aux entreprises, plusieurs actions ont été citées avec fierté :

« Les services éco ont développé un livret pour les commerçants locaux visant à recenser les aides gouvernementales. Une campagne de communication a également été lancée pour encourager les habitants à consommer local. On a reçu beaucoup de visites des commerçants et du Préfet ».

« On a aidé les commerçants, avec une plateforme numérique, à proposer des offres en ligne (market place), des informaticiens ont accompagné les commerçants ».

« Les entreprises sont en fort développement économique, l'équilibre doit être maintenu, la relance doit être accompagnée, c'est le moteur de la vie quotidienne et des habitants, nous visons une haute qualité de prestation : les services internes ont été renforcés et des partenariats ont été noués avec les entreprises, la Région, la CCI...Il faut assurer l'aide et le soutien et travailler le réseau en permanence. »

« Le Bureau communautaire a demandé d'agir sur les petits commerces alors qu'on n'a pas de compétences sur le sujet, mais on y va ! la place des uns et des autres n'est pas très claire mais, de tout façon, si les maires des communes veulent qu'on les aide le développement économique, ils doivent bien s'adresser à l'interco. On a besoin de travailler ensemble ».

*« Sur le plan économique, une cellule de veille reste en contact permanent avec Pôle emploi »
« La meilleure prise, c'est l'action concrète, opérationnelle et, pour cela, on s'est substitué à l'Etat : on a accueilli des sans abri, des migrants au restaurant universitaire par exemple ».*

1.2 Le deuxième confinement est en même temps plus complexe à appréhender et à gérer

Les conséquences de la crise sanitaire rendent le début de mandat assez difficile du fait du cumul de plusieurs événements :

- La gestion de la crise sanitaire en tant que telle (vis-à-vis des usagers et en interne)
- La gestion interne de la fin du précédent mandat
- La campagne électorale
- L'entre-deux tours censé durer une semaine qui se prolonge sur plusieurs mois
- La fatigue due aux conséquences du premier confinement qui s'installe
- L'arrivée des nouveaux élus et la mise en place de la nouvelle gouvernance
- Le deuxième confinement
- La gestion des effets économiques et sociaux de la crise

Tous ces événements, qui nécessitent une forte mobilisation des équipes, se cumulent sur une période particulièrement courte et exacerbent des tensions. En conséquence, le climat de travail est très tendu et favorable aux conflits tant en interne qu'avec les usagers.

1.2.1. L'absence de sens

« Le reconfinement nous a coupé les pattes »

Les DGS ne perçoivent pas le sens de ce reconfinement qui leur semble absurde : *« le deuxième confinement, on ne voit pas à quoi il sert : on est au travail normalement puis confinés chez soi ».*

Plus gravement, les DGS s'inquiètent, parfois avec colère, de la gestion de la crise par l'Etat.

L'Etat a mis énormément d'argent à crédit, *« on flambe »*, cela a un effet immédiat pour soutenir la trésorerie des entreprises mais *« c'est du petit bois que l'on jette dans la cheminée, il y aura un retour de bâton quoi qu'il arrive et les collectivités territoriales vont être mises à contribution. »*

« Aujourd'hui, ce qui compte c'est de montrer qu'on utilise des outils dont on ne comprend pas le sens : on incite les entreprises à aller sur des boutiques en ligne et du coup, les entreprises se chevauchent. Les plans de relance (Etat, région, département) se télescopent. On nous demande de placer des actions avant le 31/12, de travailler sur du structurel en un mois et demi, c'est une ineptie totale, on fait cela juste pour avoir des financements. Il n'y a pas de cohérence, l'Etat, la région et le département n'ont rien à faire de la cohérence, ils veulent juste pouvoir montrer qu'ils ont injecté de l'argent dans l'économie, c'est violent, c'est un sparadrap sur une jambe de bois, un cache-misère. L'Etat pourra toujours dire qu'il a donné des moyens et que c'est aux collectivités de s'en saisir mais on ne se préoccupe pas des besoins ».

« Ça me met en colère, on se fout de nous, on se fout des gens. C'est une vraie moquerie. Tout cela est pensé par des technocrates qui ne connaissent rien du terrain, qui ne sont pas concrets, qui refusent les expérimentations, ça me dépasse ! ».

« La première chose qu'on nous dit de faire, c'est de consommer. On ne va pas vers autre chose ! On n'est pas du tout dans la prise en compte d'une opportunité ! Nous n'avons pas compris la leçon par rapport à l'économie ».

« L'argent public permet de soutenir le système, au point que les enveloppes du Fonds local et du Fonds régional sont consommées à peine à hauteur de 30%. L'Etat a mis tellement d'argent en jeu que les dispositifs des collectivités ne servent à rien. Le changement des assiettes fiscales des EPCI font dépendre les EPCI de la bonne volonté de l'Etat, nous avons l'impression d'être des agences territorialisées de l'Etat, cela ajoute au manque de lisibilité ».

On voit bien que ce qui met en colère les DGS, c'est que l'Etat agit à partir de besoins projetés sans répondre aux situations délicates consécutives aux décisions prises de façon technocratique, et qu'il conserve un modèle consumériste qui ne tire pas de leçons de la crise.

1.2.2. Les nouveaux exécutifs

« La crise ne nous a pas percutés tant que ça, en revanche, la structure est fragilisée avec le nouveau mandat ».
« Les élus ont pris une claque avec ce 2ème confinement »

C'est difficile pour les nouveaux élus qui ne connaissent pas le fonctionnement de la collectivité : *« Exigence puissance 10 du maire avec une équipe de direction en construction, une administration de fait désorganisée encore pendant quelques semaines, une crise inédite à la fois sanitaire, sociale et économique et des nouveaux élus impatients d'enclencher leur programme ».*

Ce qui est compliqué, outre la crise covid, en ce début de mandat, c'est l'acculturation des élus au fonctionnement de la territoriale mais aussi aux sujets législatifs. Aujourd'hui les sujets demandent beaucoup de technicité et les élus n'appréhendent pas les thématiques : *« Aujourd'hui, il y a beaucoup de nouveaux élus et il faut qu'ils rentrent tout de suite dans le dur ».*

L'intégration tardive des nouveaux élus qui prennent le train en route complexifie la donne : une intégration qui se fait normalement sur 6 mois avant le vote du budget se fait cette année sur 2, 3 mois. *« C'est difficile pour les élus, il n'y a pas le temps de prendre le temps de l'explication. Ça se passe bien humainement mais ils ont des besoins qu'on n'arrive pas à satisfaire et au moment des Commissions, c'est pire, ils découvrent les choses, la priorité est de voter pour que ça marche ... en espérant un peu de prise de recul début 2021 pour consolider les projets ».*

Pourtant, nombre de DGS avaient anticipé l'arrivée des nouveaux exécutifs en préparant des séminaires d'élus, des séminaires cadres-élus avec des méthodes intéressantes et originales.

Il est parfois également difficile au niveau opérationnel de « faire binôme » entre cadres et élus pour partager les suites du précédent mandat, les enjeux, les cadres, les dossiers chauds.

Très exposés au risque médiatique, les élus ont une propension à se précipiter dans la sphère professionnelle des cadres pour montrer qu'ils sont utiles et aux avant-postes. Il y a un risque de suractivité politique dans le domaine technique. Sous le règne du tout, tout de suite. Les adjoints sont donc éminemment présents, ils sollicitent beaucoup et sont frustrés par le fait de ne pas s'appuyer sur des équipes complètes ou sur des empêchements de faire.

Beaucoup d'élus ont des nouveaux profils d'experts, de sachants (médecins, entrepreneurs, chefs de projet transition écologique, évaluation politiques publiques) qui les incitent à aller sur le terrain, s'introduire dans les services, encourager les équipes, à ne pas respecter pas la hiérarchie administrative, il y a donc une difficulté pour chacun de trouver sa place.

La frustration des élus est forte : à peine arrivés, ils doivent apprendre **qu'ils ne pourront pas réaliser leur programme**. Il n'y a pas encore de prise de conscience qu'on ne pourra pas tout faire et que la capacité à faire est impactée par la crise sanitaire. Certains élus n'arrivent pas à se projeter.

1.2.3. La prégnance de la contrainte financière

« Le monde d'après, c'est surtout la préparation budgétaire »

« Un des grands challenges qui attend les collectivités est d'arriver à manager autrement et à gérer le chantier des équilibres financiers ».

« Nous avons un manque de lisibilité sur les impacts financiers de la crise sanitaire et sur les dynamiques territoriales ... et pourtant, il faut faire le budget ! »

Actuellement, la question de la gestion financière est majeure, l'impact financier de la crise ne sera sans doute pas résolu avant la fin du mandat. Les collectivités sont habituées à gérer des difficultés financières mais là, « elles sont dans le mur », à un moment où les élus viennent de démarrer leur mandat et souhaiteraient mettre en œuvre leur programme politique.

« *L'impact de la crise sur le budget des collectivités va être important, en particulier le budget de la métropole (baisse de la contribution économique, reversement transport) : quid donc des projets structurants débattus lors de la campagne ?* ».

« *Une situation budgétaire de la collectivité très contrainte, aucune marge de manœuvre, alors que dans le domaine RH, il manque dans certaines directions une vraie expertise, comment faire sans contrôle de gestion, sans stratégie RH ?* »

A noter cependant que quelques collectivités, notamment des communes nouvelles semblent vivre la contrainte financière post Covid de manière plus amortie.

1.2.4. La revoyure des politiques publiques, priorité donnée à la problématique économique

Une DGS explicite la priorisation des politiques publiques : « *tout a été revu, les politiques publiques ont été revisitées autour de 3 objectifs : soutenir l'investissement économique, favoriser la transition écologique (Pcaet, PLH), améliorer le service aux habitants dans le cadre de 8 Commissions en lien avec ces 3 objectifs. Il a fallu lâcher certains projets (repousser l'extension de la piscine), faire des coupes dans le budget 2021, c'est rare* ».

Si le premier confinement a été dominé par la question sociale (masques, gels, portage de repas, aide alimentaire), **le second est très clairement tourné sur l'économique.**

Du coup, il va falloir procéder à « une revoyure des politiques publiques » à la baisse, si possible avec les équipes, revoir le pacte financier avec les communes : certaines politiques publiques sont décalées dans le temps (mobilités). Le SRADDET demande déjà de diminuer la consommation foncière et de viser la zéro artificialisation d'ici 2030.

Quels risques possibles ? l'effet sur les collaborateurs du retard ou de la suppression de certaines politiques publiques : « *on a vendu aux collaborateurs des projets qui peuvent être mis à mal* ». Des contrats qui arrivent à échéance peuvent ne pas être renouvelés car on aura moins de budget ; les arbitrages ne sont pas encore faits mais on transfère déjà des services de proximité aux communes (gestion des équipements sportifs par exemple). Ce rééquilibrage de compétences peut avoir du sens, mettre l'agglo là où elle a de la plus-value, la recentrer sur sa valeur ajoutée (par exemple mettre en réseau les bibliothèques), il n'empêche que cela génère pour certains le sentiment d'être perdants. Les écarts se creusent entre « les politiques qui comptent et celles qui comptent moins qui sont renvoyées aux communes ».

Un DGS remarque : « *c'est une opportunité de se poser les bonnes questions, mais c'est un peu facile de dire cela quand on est un DGS en partance ...* ».

1.2.5. Les problématiques sociales

Le contexte social pèse lourd, aussi bien sur le territoire qu'en interne des collectivités.

« *La seule vraie crainte, c'est la casse sociale, ça pourrait vraiment noircir le tableau* », il y a une fracture potentielle, nous percevons les signaux faibles, les appels des associations caritatives ; les plus précaires vont l'être encore plus, ceux qui sont en difficulté vont basculer dans la précarisation. « *Il y a quelque chose à faire en termes d'inégalités.*

Il y a beaucoup de risques et on ne prend pas en compte ces risques, comme l'isolement ou les situations de précarité. Il faut que l'on s'occupe d'eux ! Il faut s'occuper du social et de la solidarité. Le premier mandat de notre Président portait sur l'économie et le second sur la santé et la solidarité ».

« *Sur l'action sociale, la précarité, on réfléchit ensemble à ce qu'on veut faire collectivement et ensuite, on se demande ce que peut faire l'interco là-dedans. Pour la commission Affaires sociales et familiales, la question de l'aide alimentaire devient une question collective. La CAF veut faire un CTG, la CAF c'est les communes, il n'y a pas de compétences transférées mais le poste de « développeur-santé » de l'interco doit en conséquences élargir ses*

compétences. Je constate que les nouveaux élus ont été naturellement dans ce sens de coopération à l'échelle du bloc local ».

« Sur le plan social, on est très vigilant, le service passe des appels réguliers dans les EHPAD, auprès des associations caritatives, les agents du service social vont au contact des gens dans les quartiers sensibles, se promènent devant les immeubles. »

« Nous avons obtenu des moyens sur certaines activités tendues, par exemple la coordination des personnes âgées, la coordination du contrat local de santé. J'ai été surpris que l'on nous demande des cellules de veille concernant les personnes isolées. Il y a une prise de conscience de cette question du relationnel. » Garnier

« Sur l'interne, le re-confinement est un coup de massue : toutes les difficultés sociales et familiales (addictions...), on les a prises en pleine figure ».

On a aussi des agents qui refusent d'être mis à l'isolement. La médecine du travail est overbookée. Avec cette obligation de l'employeur, on protège tous les vulnérables, mais certains ne voulaient pas être isolés ; et créer les conditions en interne pour préserver les autres agents, ce n'est pas facile. On gère tout cela encore. Quand un agent vous dit : « si vous me mettez chez moi, je me fous en l'air », on trouve une solution.

1.2.6. La durée de la crise

L'inquiétude des DGS est de devoir gérer la crise sur la durée et d'avoir une organisation qui tienne compte de ce paramètre alors même que certains services sont déjà surchargés (service social, les écoles).

Un DGS exprime la crainte de devoir prendre des risques sur certains dispositifs sans plan B : « on peut fermer une école, pas une résidence qui accueille des personnes âgées, j'ai pris le risque de maintenir les animations pour ne pas aggraver la santé des personnes âgées ».

« On se met dans un cadre mais on ne sait pas quand la crise s'arrête : quelles décisions prendre sur nos évènementiels comme le Printemps du Livre ? »

« La crise est en bruit de fond, on sait que ça va durer, on appréhende la 3ème vague, un Covid 2021 pourquoi pas ? Je m'attends à de la morosité ».

Cette durée et l'incertitude sur la durée provoquent une lassitude générale : « le sentiment de lassitude domine avec une nouvelle difficulté à se projeter pour les élus et les équipes : l'impression d'une chape de plomb sur toutes les épaules. Une tension réelle et palpable entre tous les facettes du triangle du service public : des habitants-usagers impatients voire agressifs ; des équipes usées moralement avec des postures moins empathiques, avec moins d'écoute ; des élus fatigués et frustrés et qui doivent désormais composer avec l'expression immédiate et sans filtres d'usagers via les réseaux sociaux. »

Mais l'inquiétude sur la durée de cette crise porte aussi beaucoup sur ses effets économiques et sociaux.

« La réalité de l'impact de la crise sur le plan mental et social, clairement on n'en sait rien, il n'y a pas d'indicateur ».

« On n'en est qu'au début des séquelles de la crise sur les territoires ruraux. Que va-t-il arriver à nos populations précaires ? C'est une bombe à retardement ».

« On attend le dos courbé les conséquences économiques, financières, fiscales de la crise sanitaire ».

Sur le plan économique, les statistiques de septembre sont exceptionnellement bonnes, il n'y a pas eu de destruction d'entreprises depuis mars, on n'a jamais vu cela depuis 20 ans. Mais c'est archi-artificiel et conjoncturel car les entreprises sont oxygénées par l'Etat, l'Europe, la région, l'agglo, les communes. « C'est une bombe à retardement vertigineuse, il va y avoir des fermetures à la pelle, je m'attends à une violence à effet retard. Il ne s'agit même plus d'un plan de relance mais d'un plan de secours. »

Cette situation peut provoquer des désordres sociaux, des troubles, des émeutes, « ça peut péter de partout » et avoir un impact démocratique si les partis politiques extrêmes soufflent sur les braises. »

De ce point de vue, le soutien de certains élus locaux aux petits commerces de centre-ville a été jugé très dangereux, « il faut jouer groupé avec l'Etat ».

1.3. Les conséquences de ces nouvelles données

Ce nouveau contexte a des conséquences en interne, sur tous les niveaux de la collectivité :

1.3.1. Les équipes

Ce contexte pèse sur les agents de diverses manières :

- Le fossé entre les agents

« Ça a été compliqué de gérer le retour des agents. Il s'est créé un fossé entre ceux qui étaient sur place lors du premier confinement et n'ont fait que du COVID et de la gestion de crise et les personnels à domicile qui ont eu le sentiment d'être passés à côté alors qu'on a envoyé des newsletters régulièrement ».

« Au premier confinement les équipes ont eu le sentiment d'avoir disparu des radars et là, lors du second confinement elles sont sur-sollicitées alors qu'elles ne s'y attendaient pas. »

- Une forme de démotivation

« Les agents ont du mal à se projeter sur l'avenir tant ils sont sollicités sur la mise en place des protocoles qui changent régulièrement. Ils ne parviennent plus à travailler comme ils aimaient le faire auparavant générant ainsi des tensions vis-à-vis des usagers. Il y a du ressentiment entre eux ».

« La motivation n'est plus tellement là. Il y a plutôt une envie de souffler »

« Les cadres de proximité dans cette collectivité, se sont sentis abandonnés durant la crise ; certains agents n'ont pas eu de relation avec le chef de service pendant un mois. Il y a de la démotivation, ça c'est sûr, et avec une nouvelle équipe élue aux exigences de réactivité... ».

- La pression des usagers

Les usagers sont eux-mêmes plus tendus, plus impatientes, manifestant moins de compréhension bienveillante ; cette tension se reporte sur les relations aux agents, à l'accueil notamment, *« d'où la préoccupation qu'ils ne soient jamais seuls en exercice ».*

Les DGS décrivent une pression citoyenne, très dure, injuste et désagréable. *« Un mail qui m'a heurté : est-ce qu'il y a un cerveau non atteint à la mairie ? Il y a eu un décalage entre les agents qui venaient faire leur mission, se démenaient et s'en prenaient plein la gueule avec des jugements de valeur très durs et démotivants. ».*

Il y a eu beaucoup plus d'agressivité de la part des usagers à la sortie du déconfinement, notamment sur la question des déchets.

Les problèmes sont amplifiés par des réseaux sociaux et leur gestion est délicate entre temps public et temps numérique.

- La relation aux nouveaux exécutifs

Les agents ont par ailleurs à s'adapter à de nouveaux élus dont les méthodes et les exigences peuvent les surprendre : *« là, ils courent plus de risques. Il y a des discours divergents des élus aux personnalités différentes, des injonctions paradoxales avec lesquels il faut jongler, des tiraillements entre élus. L'Administration est tiraillée entre l'ancien modèle et le nouveau modèle qui n'a pas encore fait ses preuves ».*

- Et tout cela, alors que la fatigue ravage

« L'Administration est en surcharge de travail car il faut gérer le quotidien (son travail habituel) + un deuxième quotidien de crise + les grands projets structurants qu'on doit poursuivre (projets d'investissement), on en a reporté certains mais c'est dur, c'est une année de dingue. »

« On n'a pas de marge, on est à bloc dans la capacité d'action. Il y a une fatigue croissante dans les services. On n'a pas levé le pied depuis février et le quotidien est dense. La continuité de service pour les services essentiels représente les 2/3 de notre activité (collecte, urbanisme, ...) ».

« Si on garde le même rythme, on ne va pas tenir longtemps : on est en limite de notre capacité humaine ».
« Avec la surcharge de travail, j'anticipe des risques de crispation, des conflits inutiles, des procès d'intention ».

1.3.2. Les cadres

Les cadres sont confrontés à une gestion d'équipes dont les effectifs varient ; certains sont en télétravail, d'autres pas, ce qui pose des questions de coordination, de communication, de fluidité mais aussi d'anticipation et d'adéquation des moyens.

Ils ont à manager des agents qui vivent différemment la crise : des agents qui ont du mal à revenir car ils n'étaient déjà pas bien dans leur environnement avant la crise, d'autres qui ne sont pas adaptés au télétravail au point qu'ils menacent de se suicider si on les oblige à rester chez eux ; des agents qui reviennent en ayant progressé dans les usages numériques, dans l'apprentissage de la coopération, dans l'innovation ; d'autres qui reviennent comme avant.

En même temps, le rapport au travail n'est pas simple : volonté de ne pas être reconfiné par crainte d'isolement, les collectifs attaqués (perte de convivialité...), état de fatigue générale, besoin d'écoute, d'attention et d'expression, difficulté à revenir au travail paradoxalement pour les personnes éloignées de l'activité durant le confinement.

Lors de la reprise, ils ont identifié trois typologies d'agents :

- Les agents des collèges avec la réouverture des établissements : la reprise a été très difficile ; même si les agents étaient volontaires et mobilisés, il y avait des difficultés d'effectifs. On les a choyés car ils ont été très mobilisés et que la crise n'est pas derrière nous.
- Les agents qu'on a perdus et qui ont eu du mal à revenir. Ce sont en fait des agents qui étaient en difficulté avant. Ils ont vu un bol d'air avec le confinement qui les a éloignés de l'environnement de travail ou de l'équipe dans laquelle ils étaient en difficulté. Ce n'était pas une surprise au final. La situation n'a fait que mettre en exergue des dysfonctionnements.
- Les agents qui n'attendaient que la reprise, soit pour retrouver leurs collègues, soit parce qu'ils n'étaient pas adaptés au télétravail.

« On a perdu des éléments qui n'allaient pas dans le même sens que nous, qui avaient besoin d'un cadre réglementaire, qui étaient très administratifs ».

La question du management à distance révèle souvent des problématiques antérieures de management : à Vichy Co par exemple, la formation sur le management à distance organisée en 2019 a été peu suivie et pas forcément par ceux qui en auraient eu le plus besoin.

1.3.3. Les Organisations syndicales

Il est peu fait mention des OS.

Dans une collectivité, les OS ont été alliés lors du premier confinement, maintenant que les choses se stabilisent, ils deviennent polémiques : *« nous avons eu des rendez-vous réguliers avec les OS, le dialogue s'est instauré.*

Les OS ont joué le jeu ! Aujourd'hui, les relations redeviennent plus tendues : ils demandent une prise en charge du chauffage des agents en télétravail. Maintenant que le gros de la crise est passé, on peut revenir à des conflits sociaux classiques. » Un signe de bonne santé donc ?

« Les organisations syndicales ont d'abord été absentes et maintenant il y a surenchère entre les OS, alors qu'il fallait mettre les forces ensemble. »

1.3.4. La GRH des agents

La priorité absolue a été la sécurité des personnes.

« Le télétravail a été une révélation avec le premier confinement mais cette fois, il est vécu de manière plus confuse, plus floue : les ressources techniques sont au rendez-vous mais, notamment dans le vécu des cadres, le fait de jongler entre télétravail et le présentiel posent des problèmes de fonctionnement au quotidien croisés avec l'effet « accordéon » des effectifs au fil des cas covid, cas contacts... il faut donc gérer et manager avec un absentéisme inédit et les risques d'isolement avec le télétravail ».

Le télétravail, la portabilité des logiciels métiers ont généré des questions de fond sur l'égalité et l'équité entre agents et services. Certains collègues ont été mis en avant, « les sauveteurs de la situation » ; d'autres (placés en autorisation spéciale d'absence, service fermé) ont eu l'impression qu'on pouvait se passer de leur travail qui n'était donc pas si important que cela. Ce manque de reconnaissance sociale produit du doute, de la vexation, de la crainte aussi. Les questions des jours de congés imposés à prendre, des RTT non gagnés, du non-versement de la prime Covid n'ont rien arrangé.

Cette morosité remonte via les organisations syndicales, les directeurs et chefs de service.

Le déconfinement a obligé à gérer des choses plus enkystées comme notamment la situation des agents qui ont eu du mal à revenir. *« Et là, il a bien fallu traiter cela. On en a profité pour proposer des mobilités subies-choisies, mais on n'a pas tout traité. Certains sont en arrêt maladie depuis mars ».*

La question de l'organisation RH devient un sujet : *« comment fonctionne la structure ? n'était pas une question. L'organisation par rapport au confinement, c'est un vrai sujet ! ».* Certes, les bases n'ont pas bougé mais la moitié des effectifs est en télétravail. Dans une interco, le DGS relève que l'apport du VP RH créé avec le nouveau mandat est très important : *« les sujets sont discutés en comité technique, le VP les porte, ce qui bonifie les liens élus/agents. Avec ces nouveaux espaces de dialogue, on aborde plus sereinement les sujets, sur la prime Covid par exemple, les périmètres concernés. Cela permet que les choses ne soient pas polarisées en oui/non ».*

En synthèse, le référentiel des situations délicates rencontrées :

- La prise en compte de la priorisation de la sécurité sanitaire au détriment d'autres dimensions de l'activité
- La gestion du quotidien tout en essayant de mettre en œuvre de nouveaux projets politiques
- L'interface Elus/ Administration (plus précisément l'interface entre de nouveaux Elus voulant mettre vite en œuvre leurs projets et des équipes épuisées)
- La confrontation à des contraintes financières au commencement d'un nouveau mandat pour des élus
- La gestion des retours d'agents en collectivité avec des vécus très différenciés
- La mobilisation des agents fatigués dans une période exigeante en implication (crise, nouveau mandat...)
- Le télétravail comme ressource pour favoriser l'engagement des agents dans leur activité
- La question de la coopération
- L'intégration des pratiques issues de situations de crise dans un contexte nouveau
- Le numérique capacitant
- La confrontation à l'incertitude liée à la durée de la crise qui entraîne une difficulté à se projeter
- L'illisibilité et la non appropriation, par les agents, des protocoles qui changent en permanence

II - La crise est un révélateur de dysfonctionnements sous-jacents qui met en lumière des tensions et des paradoxes

2.1. La crise est révélatrice des dysfonctionnements sous-jacents qu'elle met en évidence

2.1.1. La crise révèle les inégalités entre agents

- Entre ceux qui peuvent travailler en télétravail et ceux qui ne peuvent pas,
- Entre ceux qui sont à l'aise sur le numérique et ceux qui ne le sont pas : « *le télétravail accentue la fracture numérique, certains agents sont peu autonomes et ont besoin de leurs collègues du fait de l'écart dans la maîtrise des outils bureautiques* ».
- Entre ceux qui apparaissent comme les sauveteurs et les perdants de la crise (compétences remunicipalisées, culture, sport),
- Entre ceux qui s'adaptent au nouveau, à l'incertitude et ceux qui n'y arrivent pas, « *la crise a mis en exergue la capacité des agents, des cadres, jusqu'aux DGA, à s'adapter ou non. Certains ont explosé en plein vol* ».

On entrevoit des risques : le ressentiment pour certains, engendré par le sentiment d'exclusion, de non-utilité, d'inadaptation ; l'effondrement individuel et collectif en l'absence de solidarité ; la démotivation.

Les DGS craignent de ne plus maîtriser la situation qui peut générer une explosion sociale, un développement des RPS « bombe à retardement » : les équipes sont épuisées, la cohésion sociale est mise à mal par le télétravail, des projets tombent du fait de la priorisation des politiques publiques et laissent sur le carreau des services.

2.1.2. La crise révèle les tensions communes/intercos

Les DGS évoquent un « *combat avec la métropole* », un « *schisme dans l'interco* » et n'hésitent pas à poser un constat : « *les relations au sein du bloc local sont au point mort* ».

Les logiques et les différences de culture s'affrontent : à la spécialisation des agents de l'interco pour favoriser la compétence et à une séquentialisation de l'activité s'oppose la polyvalence des agents dans les communes.

« *Il y a une culture communale largement ancrée autour de la nécessaire polyvalence des agents. A contrario, la métropole cherche à spécialiser les agents sur un métier et à valoriser l'expertise technique. A titre d'exemple, auparavant un électricien municipal, pouvait et était capable de monter un chalet pour Noël et ensuite d'aider au ramassage des poubelles sur une manifestation. Aujourd'hui ceci n'est plus possible. Nous travaillons avec la métropole sur la base de prestations de services définies par des contrats d'engagement. Ceci a pour effet de renforcer l'organisation en « silo » malgré tous les efforts que nous avons faits pour tenter de développer plus la transversalité entre services et entre collectivités.*

Les tensions, entre collègues sont renforcées. Les « anciens » ne comprennent pas pourquoi l'entraide n'est plus possible et les « nouveaux » recrutés ne disposent plus des compétences liées à la polyvalence.

Tout se passe comme si nous ne parvenions plus à trouver « un intérêt supérieur » qui permette de coopérer y compris dans le cadre d'une relation de dépendance. »

Peut-être devrait-on valoriser une nouvelle forme d'expertise basée sur la capacité à travailler en collectif plutôt qu'en toute autonomie ?

Il n'est pas nouveau que « *les élus soient très maires* » et que la place de l'interco soit toujours à gagner mais le mouvement des gilets jaunes, le soin porté par l'Etat à reconnaître le rôle des maires (loi 3D) renforcent « *le retour du soldat commune* ».

« *Je mesure ce qui va être mon enjeu : trouver les moyens de faire converger intérêts de la Ville et de l'Agglo d'autant que côté agglo, il n'y a pas de partage et d'esprit communautaire au sein des élus. Les élus sont très maires ; mis à part les fonds de concours et les subventions, ils ne voient pas toujours l'intérêt de l'agglo* ».

« *Il y a une volonté de reprendre la main sur le territoire intercommunal par les Maires* ».

Cette situation ne permet pas de lancer les projets, « *on travaille avec les réseaux que l'on s'est constitués* ».

Question : « Est-ce parce que les modes de coopération ne sont pas suffisamment ancrés, ou parce qu'il y a un manque de volonté de collaboration ? ».

2.2. La crise met en exergue des tensions, autant d'enjeux pour les collectivités

C'est ainsi que nombre de propos jouent sur le fameux « en même temps » : « Il faut être présent et pertinent avec la crise mais voir loin également », une dialectique assez facile à appréhender intellectuellement mais complexe à mettre en œuvre. »

2.2.1. Le télétravail versus le présentiel est un sujet conflictuel

Le télétravail peut être perçu de façons opposées : il est à la fois porteur d'exclusion (il provoque de la différenciation, des tensions, de l'inadaptation, il n'a pas une bonne image, il empêche la solidarité dans les gestes du quotidien, il supprime les moments de convivialité) et facilitateur de l'activité (il symbolise la modernité, il permet de travailler, favorise la fluidité, la souplesse, la continuité...). Il est à la fois un refuge et il fait peur. Il y a donc à la fois une vision positive du télétravail incitant à basculer plus nettement vers un télétravail organisé et en même temps il n'est souhaité ni par les agents ni par les encadrants, contents de se retrouver ensemble et de revenir dans le lien social.

Certains DGS appréhendent que le télétravail devienne un dû, quel que soit le prix à payer en termes de management et de problème organisationnels. « Pour moi, cette situation ne peut pas perdurer, on ne peut pas en faire un modèle d'organisation du travail. L'intérêt personnel des agents passe avant celui du service public, de ses contraintes et de sa continuité. Il y a des agents en télétravail qui ne répondent pas au téléphone, pas aux mails. Les missions télétravaillables dans une commune sont marginales, alors quoi, les cadres seraient en télétravail et les agents sur le terrain ? il y a un exemple à donner. Je suis Ok sur l'amélioration de la qualité au travail mais il ne faut pas en faire une norme ».

2.2.2. La place ambivalente du numérique

Les difficultés sont liées à des équipes fragiles dont la hiérarchie n'est pas convaincue par l'utilisation des outils numériques. C'est un challenge de savoir comment les accompagner, notamment les équipes qui sont sur de la gestion très opérationnelle (les écoles, le sport, les équipements culturels). Il y a un problème matériel d'accès aux outils numériques.

« Notre territoire comprend une population précaire qui a besoin du lien tactile et visuel, pas du numérique. La digitalisation n'est pas une fin en soi ».

« Les ressources sur lesquelles je vais m'appuyer sont les méthodes de travail qui intègrent la technologie ».

La fracture numérique risque de s'accroître : il y a l'illectronisme de base mais aussi les gens qui ont des difficultés et pas assez de compétences par rapport à l'expertise requise mais aussi la vétusté des logiciels métier, mal interfacés, peu ergonomes. « La réhumanisation doit être le pendant indispensable au développement du numérique. Il va falloir y être encore plus attentif ».

2.2.3. La réactivité rendue possible par un renforcement de centralisation et l'affaiblissement des contrôles

La centralisation facilite la prise de décision.

« Par exemple, pendant le confinement, il y avait une cellule de crise 3 fois par semaine où il y avait des relations directes avec le maire et les décisions étaient prises immédiatement, ce qui n'a rien à voir avec le fonctionnement habituel. Avec le processus de préparation budgétaire en cours, on retourne au mode de fonctionnement classique et puis ce n'est peut-être pas une finalité de fonctionner en mode cellule de crise en permanence.»

Il y a aussi un risque de verticalisation, la remise en cause de la transversalité : *« on ne peut pas dans l'urgence laisser le temps au temps, collecter les informations des services périphériques par rapport à une décision. Quand le problème, c'est le temps qui manque, chacun est tenté de décider seul. »*

A l'inverse, l'affaiblissement des contrôles a favorisé la prise d'initiatives et la coopération.

Dès le premier confinement, les DGS ont noté (heureuse surprise pour certains) l'entraide, la solidarité entre les agents. L'évènement a créé de la mobilisation et a fait sauter les cloisonnements habituels. Certains ont même noté un engagement excessif. Le souci d'équilibrage des tâches des uns et des autres a eu un effet systémique : *« on est plusieurs et on se distribue le travail ; du coup, les agents sont moins centrés sur ce qu'ils font d'habitude mais appréhendent ce que font les collègues d'autres services »*. Le système devient plus souple, synergétique : le fonctionnement est plus horizontal, les agents se sentent épaulés et ces bénéfiques invitent à remettre en question les procédures (parapheurs).

Cela n'est pas sans créer des tensions : laisser aller les initiatives comporte des limites, il y a un risque de désinstitutionnalisation, c'est-à-dire de se soustraire à l'institution et de fonctionner de façon autonome.

Des pistes sont proposées : analyser l'activité, réaliser une cartographie des fonctions, permettre aux agents de s'approprier ce qui relève de la commune, de la métropole.

Cette autorisation a favorisé l'autonomie : *« De manière générale, nous avons constaté que les équipes savaient ce qu'elles avaient à faire, sans avoir besoin d'un chef. »* Ces pratiques questionnent, questionneront le rôle de la hiérarchie et nécessiteront de redéfinir l'équilibre entre laisser-faire et cadre d'action : *« Un regret ? le choix de libérer les énergies et de favoriser l'agilité nous a fait laisser de côté les procédures comme les fondamentaux de la commande publique. On manque de procédures centralisées, codifiées »*.

Ce lâcher prise est allé jusqu'à la tolérance de certaines pratiques mais bute sur la logique des procédures.

Certains directeurs et managers ferment les yeux sur le respect des consignes sanitaires et laissent un peu de souplesse parce qu'ils savent que les collectifs en ont besoin (exemple donné : le temps de pause-café à 10h pour les services ordures ménagères ayant démarré à 5 h du matin). Les équipes qui font la collecte des déchets sont confrontées à des situations qui sont source de tension y compris à haut niveau sanitaire : ils se retrouvent à 3 dans une cabine même s'ils ont des masques, ils sont à proximité de moins d'1 mètre de distance. Rien ne les protège et ces choses-là ne sont souvent pas posées.

Alors, que faire ? Demander au DG de produire des notes de service rigides ? inciter les chefs d'équipe à prendre le temps de discuter avec les équipes pour trouver des solutions ? *« C'est un équilibre pas facile à trouver entre le respect des gestes barrières et la tolérance que l'on peut avoir vis-à-vis des protocoles sanitaires et puis un équilibre à trouver entre la tolérance et l'action qui doit être faite pour garantir le résultat »*.

2.2.4. Le dynamisme des Elus face à l'épuisement des équipes

Les DGS alertent sur les risques des comportements des élus face à des équipes épuisées : *« Les élus souhaitent lancer les nouveaux projets, ce qui veut dire construire la nouvelle feuille de route de manière participative et sur une perspective pluriannuelle, or les équipes sont épuisées et ne parviennent pas à se mobiliser comme elles le souhaiteraient »*.

« Si l'attention des élus n'est pas portée sur les équipes, il va y avoir de la casse. Les élus sont dans l'injonction paradoxale : « il faut qu'on comprenne, il faut vite avancer. On ne peut monter des projets qu'avec des gens et des outils opérationnels, il faut ménager les services ».

2.2.5. La prospective versus le quotidien « Il faudrait voir le futur alors qu'on n'y arrive pas »

Les élus sont frustrés de n'avoir à s'occuper que des problématiques quotidiennes alors qu'ils ont envie de faire avancer leur programme. Certains élus n'ont pas encore conscience que leur empêchement va perdurer.

Il y a aussi la frustration de DGS qui souhaiteraient mettre en place une administration structurée qui soit capable de répondre aux orientations politiques de la nouvelle équipe, donner un cadre, structurer les documents socles de la collectivité et se retrouvent concentrés sur la protection de la santé et le bien-être de leurs agents.

« Normalement on devrait être dans la construction pour le mandat mais en fait l'énergie est accaparée par le quotidien ».

« J'avais prévu plein de trucs sur l'innovation y compris l'Université européenne d'innovation publique avec une coopération inter-collectivités. Mais je prends tellement de temps pour accompagner individuellement ».

« Je passe beaucoup de temps sur le projet, l'impulsion mais aussi beaucoup de temps sur la gestion du quotidien (parapheurs, courriers) et du temps à écouter les agents, je suis débordée ! ».

2.2.6. La temporalité : opposition des temps courts et des temps longs

Le rapport au temps est devenu très compliqué : « Un sentiment d'accélération » ; « On est conscient que le temps est compressé et qu'il n'y a jamais le temps du recul » ; « Il a fallu allier des décisions rapides au jour le jour avec le nécessaire temps de construction des politiques de moyen terme impliquant de se projeter au-delà de la crise ».

Ce qui n'est pas simple, c'est la synchronisation des temps politiques et du temps de l'Administration. « Le Covid a freiné beaucoup de choses et j'ai l'impression que les élus veulent rattraper le temps perdu, avec précipitation. Ces nouveaux élus veulent prouver qu'on a eu raison de leur faire confiance et ils brûlent des étapes. Donc, on se retrouve avec des injonctions paradoxales, dans tous les sens, et on joue les pompiers. »

« Je suis insécurisée quand je vois que les élus veulent partir tout de suite sans prendre en compte la vigilance méthodologique. Il est difficile de coordonner ces deux temporalités. Il faut cadrer les actions sinon il y a des risques s'ils sont trop fougues ».

Par ailleurs, quand la population s'en prend aux élus, ils sont tentés par l'immédiateté d'une communication d'urgence, privilégiée dans les espaces de réseaux sociaux, sans concertation avec l'administration placée alors en porte à faux.

« Difficile de trouver un équilibre entre l'immédiateté des réseaux sociaux et le temps de réponse publique auquel le sas de l'accueil physique contribuait ».

Il semble que les tout derniers entretiens que nous avons pu avoir en janvier renforcent encore cette impression des DGS d'être sur des temps très courts et de ne pas pouvoir se projeter ni penser le projet de mandat. Une DGS s'appuie sur les conseils de son coach sportif : pour monter les côtes, il faut raccourcir ses pas, regarder ses pieds, tirer sur les bras et à un collaborateur qui se plaint de ne pas pouvoir se projeter, elle lui répond : « eh bien, ne te projette pas ! mais que cela ne parasite pas le présent. »

2.2.7. Les relations Administration/Elus/Etat : un jeu à trois

Tantôt, l'Administration fait bloc avec les élus contre l'Etat, par exemple sur la fermeture des lieux culturels (Nancy) ; tantôt, l'Administration fait bloc contre les élus quand les élus se désolidarisent ouvertement de l'Etat et s'opposent aux normes édictées nationalement portées par les préfetures (décrets sur la fermeture des petits commerces), ce qui génère des tensions entre DGS, Préfet et Maires.

« La tension entre notre désir de respecter la réglementation, les avis préfectoraux (même étranges, abscons, inévitables !) et les contestations des élus (sur la tenue du marché de Noël, l'ouverture des petits commerces, ...). Cela oblige à un dialogue constant avec la Préfecture pour vérifier les conditions pratiques de mise en œuvre des avis ».

Les relations avec l'Education nationale sont parfois tendues : « le directeur et les enseignants d'une école faisaient beaucoup de difficultés, avaient des exigences dingues (barrières dans la cour de récréation) ; on a fait intervenir l'inspecteur pour ramener les directeurs d'école à la raison ».

« La crise révèle la transparence des services déconcentrés de l'Etat, l'absence de leurs moyens humains et matériels (3 PC portables dans la juridiction !) ; l'Etat est malade de son manque d'ancrage local. La disparition de l'ATESAT a laissé un champ de ruines. Deux scénarii : soit l'Etat laisse la main aux territoires ; soit il a une vraie politique d'accompagnement des dynamiques locales, de soutien, sur l'ingénierie et cela nécessite des moyens. Exemple : un cadre a été dédié à l'appel à projets Petites villes de demain de l'ANCT. Il faudrait des postes de délégués de l'Etat au titre des agences (ANRU, ANSports, ANCT ...).

L'Etat envoie des appels à projets auxquels il faut répondre dans l'urgence pour pouvoir bénéficier des opportunités financières. « *On prend des risques : on répond oui, le chantier va être bien géré dans un calendrier adapté alors qu'on n'en sait rien, qu'on est déjà échaudés sur la remise en route, qu'on craint une troisième vague. On n'est sûr de rien et on nous demande de tenir des positions audacieuses. J'ai du mal à faire des prévisions à 6 mois* ».

Synthèse des situations en tension

- La prise en compte de temporalités opposées entre les élus et l'administration
- La confrontation à des dynamiques contraires entre l'élan des élus en début de mandat et des équipes épuisées, voire démotivées
- L'introduction du télétravail comme une réponse technique à la crise sanitaire et non dans la perspective de favoriser l'autonomie dans l'activité professionnelle
- La réactivité rendue possible par le renforcement de la centralisation mais aussi par l'affaiblissement des contrôles favorisant la prise d'initiatives

III - La crise révèle la pertinence de démarches et de compétences nouvelles ; en cela, elle peut accélérer des transformations

3.1. La crise révèle le bienfondé des démarches initiées préalablement

3.1.1. La crise révèle le travail réalisé par les équipes en termes de management, d'innovation, de confiance.

C'est ainsi que les collectivités ayant réalisé un travail de fond avant la crise en cueillent les fruits.

« *La crise ne nous a pas percutés tant que ça, la structure n'a pas été affaiblie avec le confinement car on a conduit un travail de fond avec le Codir, sur du travail réel, de terrain. En septembre, on a animé une réunion avec tous les agents, le questionnaire QVT montre que la structure a tenu le coup, même si on mesure que la crise a généré des souffrances physiques, psychiques, des douleurs troubles* ».

Ainsi, la ville de Niort a élaboré son organisation interne au moyen d'une démarche d'amélioration continue pensée selon la méthodologie du Pavillon orange, portée par une association, le haut comité français pour la résilience territoriale. Cette pensée, ce fonctionnement ont permis de faire face plutôt correctement à deux crises en même temps, à une crue et au début de la crise du Covid.

Les agents volontaires et formés sont mobilisables en très peu de temps pour faire face aux besoins logistiques, à la permanence téléphonique, et le numéro vert a été très réactif pour les personnes âgées. Cette combinaison d'une organisation à froid et d'une vraie capacité d'adaptation, d'une dimension infrastructure et d'une adaptation souple et agile, avec une équipe spécifiquement dédiée, favorisent une vraie culture de gestion de crise.

La gestion du télétravail est un indicateur d'un management par la confiance. On a laissé les services s'organiser sur le télétravail en fonction des besoins et des desiderata des agents : « *Il y a une prise de conscience que, quand le service public est bien ancré, on n'a pas besoin de cravacher les gens. Il suffit de s'appuyer sur les indicateurs, pas besoin de compter les heures.* »

Les individus et les équipes ont créé des ripostes afin de faire face à la situation, parfois en rupture avec les démarches ou modalités institutionnelles (procédures...) : « *Elles savent ce qu'elles ont à faire et n'ont pas*

besoin de chefs (non les cadres de proximité mais intermédiaires) » : l'enjeu est donc de repenser l'organisation verticale du travail et de réinterroger le rôle des managers, notamment intermédiaires qui ont tendance à se situer sur le terrain de l'expertise alors qu'on les attend sur le management.

Emergence de nouvelles organisations du travail, de nouvelles modalités de management

« Sur les collègues, on a été solide suite à un travail antérieur d'adéquation des moyens aux besoins dans les collèges. Lors de ce déconfinement, nous n'avons pas eu trop d'agents en détresse ».

« Sur les méthodes de travail, là où cela a bien fonctionné, c'est là où il y avait un début de démarches d'innovation publique (même si l'élan innovation a été stoppé) ; ces personnes ou ces équipes-là avaient l'habitude de travailler différemment, la prise en main des outils, visio et autres s'est faite rapidement et les gens continuent d'utiliser ces outils. Ils alternent visioconférence, télétravail et présence. Lorsqu'il y avait une maturité antérieure à la crise, sur ces nouveaux modes de travail, cela a été conservé. Quand il n'y avait pas cette culture, honnêtement, les personnes ont repris les mêmes habitudes, comme avant ».

3.1.2. La crise révèle les bienfaits de la coopération

« La crise a eu un impact sur les modes de coopération, que ce soit entre les directions, les agents voire entre collectivités. La crise a renforcé les situations déjà existantes : là où les coopérations se passaient bien, elles ont été encore plus fluides. Là, où c'était plus compliqué, les tensions se sont accrues. »

Les DGS ont été heureux de pouvoir s'appuyer sur leur Codir, solide, solidaire, engagé avec lequel les difficultés ont été partagées : *« j'ai la chance de pouvoir m'appuyer sur un CODIR plus-plus où l'équipe est solidaire pour travailler dans la transparence, l'accompagnement des équipes. »*

Le redéploiement des rapports intercos / communes dans une logique de coopération

« Depuis 5 ans, j'ai structuré l'action sur le territoire. La légitimité de l'interco ne se décrète pas, elle prend corps dans les actes, dans les interactions, la coopération. C'est un territoire, un contribuable, un habitant, l'enjeu c'est de travailler ensemble. A charge pour le DGS d'interco d'être au plus près des DG ou SG des communes ».

Dans le cadre de la gestion de la crise, le fonctionnement du bloc local a aussi joué pour « amortir » la complexité des dossiers et des délais avec les services de l'Etat.

Au niveau du bloc local, dans la commune nouvelle de Longuenée en Anjou, le réseau des DGS de la communauté urbaine a continué de fonctionner avec des outils d'information partagés avec les communes. Par exemple, les circulaires RH propres à Angers Loire Métropole ont été diffusées, à la demande des élus, auprès des communes qui peuvent s'inspirer des lignes de conduite de la métropole et s'y aligner à l'occasion. Initiée pendant le premier confinement, cette démarche a perduré lors du second.

La proximité a retrouvé toute sa place, tendance qui se manifeste déjà depuis les gilets jaunes et loi engagement et proximité). Les communes, comme les communes nouvelles retrouvent leur légitimité (social, vaccins). Ce qui pose d'autres problèmes : des risques de démutualisation (Mulhouse), une guerre entre la ville et l'agglomération. Les intercos sont-elles toutes prêtes à se mettre au service des communes ?

« J'aimerais faire en sorte que l'intercommunalité devienne un état d'esprit. L'intercommunalité doit être un levier pour le territoire. La solidarité, la confiance, l'écoute, l'échange, la communication, l'équité sont importants. J'essaie d'avancer dans la confiance avec les élus et les agents : je vois très régulièrement les DGS des communes. » ; « Je suis une DGS parmi les autres » ; « On a mis en place un réseau RH et technique également, cela permet de l'interconnaissance, ces réunions sont très appréciées. Le pacte de gouvernance doit nous permettre de consolider la relation de confiance avec les élus communaux. »

« Il va falloir trouver un intérêt supérieur aux gens, un bien commun idéalisé supérieur à ce qu'ils estiment être leur autonomie. »

« Il y a plus de réponses collectives entre la communauté de communes et les communes notamment sur la partie économique même si la communauté de communes reste un peu plus moteur. Au niveau de l'articulation du dialogue à l'échelle du bloc local, nous avons entre DGS des réunions assez régulières. Des initiatives sont tentées pour avoir plus de réunions entre les services de type groupes-métiers, en tenant compte des plans de charge car c'est du temps à trouver. Par exemple, les chargés de communication se sont réunis pour mieux se connaître, partager les outils. »

La place des interco est aujourd'hui partiellement revenue, *« elle n'a donc pas disparu des radars »*, sous l'impulsion notamment de l'AdCF au plan national mais aussi des EPCI eux-mêmes au plan local. Les interlocuteurs du Préfet pour le Plan de relance sont exclusivement les Présidents d'intercos et des conseils départementaux. C'est plus simple pour l'Etat et cela redonne aux intercos leur rôle d'assemblier, de catalyseur des dynamiques locales ; ce rééquilibrage ne se fait pas au détriment des communes mais au service des territoires ».

Certains DGS se félicitent des bienfaits de la mise en place des **communes nouvelles** : rétrospectivement certaines communes auraient eu beaucoup de difficulté pour faire face dans cette période inédite si elles étaient restées seules et autonomes. La « bouffée d'oxygène » de l'avènement de la commune nouvelle est un atout encore perceptible dans ces circonstances ». Ainsi, à Longuenée en Anjou, des tensions budgétaires remettant en cause ou hiérarchisant différemment les politiques publiques programmées auraient pu générer des situations délicates. Le constat est formel : l'antériorité de la commune nouvelle et son effet de mutualisation des ressources sont un véritable "amortisseur" pour la politique communale. Même si mécaniquement certaines recettes sont à la baisse, les finances sont saines et ne nécessitent pas a priori une revoyure douloureuse des projets du mandat.

3.2. La crise révèle une modification des représentations et des comportements

3.2.1. Les représentations des métiers

« Les métiers manuels doivent être reconsidérés et qualifiés. L'agent qui enregistre le courrier est plus exposé que le cadre et il attendait une reconnaissance. »

« Au niveau du secteur social, des actions en direction des retraités et des personnes âgées, les cadres et les agents ont été ensemble, cela a pu resserrer des liens. »

3.2.2. Un apprentissage de la complexité de l'incertitude

A la question « Qu'est-ce qui fait que cela a été plus facile pour vous ? », une DGS répond l'âge, d'abord une question de génération, la formation et la remise en cause presque permanente de ses propres pratiques, l'habitude de la mobilité sur les postes, le fait d'être ou de ne pas être aguerri aux outils et aussi le fait d'envisager ou non le travail ailleurs qu'au bureau (à la maison en télétravail), la capacité à tenir le rythme ».

La période peut se traduire aussi par des cadres mobilisés qui sortent grandis et qui ont envie de capitaliser sur cet épisode de crise sanitaire. *« Il n'y en a pas beaucoup. Il va falloir emmener »*.

« Il faut arriver à trouver une dynamique face à l'incertitude. La question du management intermédiaire est un vrai travail encore plus à accentuer lors des prochains mois qui arrivent. La posture d'écoute, d'adaptation, de compréhension des incertitudes, le management des processus seront encore plus nécessaires !... Il n'y aura plus rien de stable... alors on passe par des outils d'écoute, de veille, de décryptage... »

3.2.3. La Solidarité entre Elus et services

Les élus dans certains cas intègrent de suite la dimension intercommunale :

« Les nouveaux élus travaillent très bien avec les services et ils prennent leur responsabilité à bras le corps. Je demande à mes collègues d'être dans une phase d'écoute avec eux... de les accueillir ! ».

« Il y a un vrai soutien des élus en ce début de mandat, après la phase de confinement où ils étaient recentrés sur leur commune en fin de mandat. Ils nous donnent les moyens d'agir. Avec le Président, nous allons travailler sur les moyens de les impliquer plus sur des sujets de fond dans le bureau, de les faire travailler en sous-commissions, sur le plan technique. ».

3.2.4. Un management nécessairement plus soucieux de la dimension humaine

« Ma priorité n°1, ce sont les équipes et d'être à leur écoute pour éviter l'isolement dans les situations à gérer et face aux nouveaux élus ».

« Il faut réinventer une autre manière de penser, dans les rapports humains ».

« Je travaille sur la bienveillance, l'écoute et la place de chacun. Ce sont les basiques nécessaires. Je leur dis simplement : Ayez la préoccupation de vos collègues. C'est ce qui est important aujourd'hui. »

« Je souhaite insuffler un management qui fasse place à chacun ».

« On maintient le service public autant que possible, mais on protège les agents ».

« On a abandonné les règles, le carcan administratif, on n'a pas passé de convention au bureau communautaire, on a fait confiance aux gens. On s'est comportés en êtres humains, on s'est enquis des personnes isolées ».

« **On est obligé d'être dans la bienveillance**, la RH passe beaucoup de temps à recevoir des agents qui ont besoin de parler ».

La satisfaction des DGS devant l'engagement des agents, leur coopération, la robustesse de leur organisation a pu générer lors du déconfinement un déni des problèmes qui se posent pour les agents et les équipes.

« Je dois offrir aux équipes un bon climat de travail et garantir à l'administration un climat serein, dans le tourbillon actuel ».

« A un moment donné, je me disais : l'enjeu va être sur les finances. Mais l'enjeu, ce sont les RH, le sujet ce n'est pas les finances, ce sont les RH ».

« Le cœur a pris une place plus forte durant cette période ».

Peut-être ce déplacement vers l'humain n'a-t-il pas été choisi mais il s'avère nécessaire : l'incertitude, la difficulté à se projeter incitent les DGS à se centrer (se replier ?) sur l'organisation, les agents. On peut faire l'hypothèse que, lorsqu'on n'a pas la maîtrise de la situation, on est obligé de se ressourcer du côté des collaborateurs.

3.2.5. Un bond vers l'agilité

La crise a réduit les niveaux managériaux pour laisser faire davantage des équipes. Souvent parce qu'il n'y n'avait pas le temps mais surtout parce que les équipes avaient compris ce qu'il y avait à faire et parce qu'elles ont une forte conscience professionnelle.

Le rôle des cadres intermédiaires a été reconnu dans la gestion de la crise et dans leur capacité d'autonomie : par exemple à la communauté de communes du Pays de Mortagne, le principe d'élargissement des délégations de signature a été validé à la rentrée : du Président et du DGS, la délégation est passée au niveau des chefs de service ainsi plus à l'aise sur leurs périmètres.

A la sortie de la crise, cela aura des conséquences durables, comment conserver des rapports plus directs ? Pour ce faire, il sera nécessaire de créer une organisation dans laquelle les équipes se sentent suffisamment en sécurité pour expérimenter et ne soient pas pénalisées en cas d'erreur. Il sera nécessaire également de mieux définir les objectifs attendus (travail à faire par les managers) et en contrepartie, accepter de la part des agents des réajustements.

Ceci nécessitera une évolution des pratiques managériales : **passer moins de temps sans doute à formaliser et écrire comment on le fait mais plutôt travailler sur le sens à donner pour laisser faire ensuite en autonomie.**

« Il faut travailler à mettre en place une confiance élargie vis-à-vis des équipes, ce qui nécessite de la part des managers de mieux définir leurs attentes et le pourquoi les demandes sont faites et, en retour, veiller à éviter de trop mobiliser les équipes sur des reportings qui parfois ne sont pas très utiles. Il y a l'idée d'allègement de la structure hiérarchique pour aller vers une structure plus souple sans pour autant aller vers une structure agile ou libérée. »

« Selon moi, il y a un équilibre à trouver entre régulation et confiance. Il y a un soutien aux équipes à développer et leur donner le droit à l'erreur, c'est une posture managériale qui n'est pas facile. »

3.2.6. L'apprentissage numérique

« Notre collectivité a grandi et a fait des progrès énormes en termes d'outils. La période est comme un pré-requis pour fonctionner désormais différemment. La DSI a été totalement impliquée et son soutien a été déterminant. Elle a été extraordinaire avec une grande mobilisation presque jour et nuit. Des évolutions de nos postes de travail ont été rapidement mises en œuvre alors que certains le demandaient depuis plusieurs années (visio, accès à distance, installation d'applications...). »

La visio, perçue comme contraignante, modifie néanmoins les postures de chacun ; elle laisse parfois plus de place à ceux qui l'auraient moins eue en réunion en physique. Derrière l'écran, ils osent plus. Ce ne sont pas les mêmes personnes qui occupent le terrain. *« J'ai vu des personnes en réunion physique qui ne s'exprimaient pas ou peu et qui s'ouvrent en visio. J'ai réfléchi à cela : en visio, chez eux, il y a moins de pression liée à la représentation ; ils contribuent plus facilement. Je n'ai pas la même vision d'eux. Par ailleurs, ceux qui auraient tendance à confisquer la parole, sont contraints d'écouter ».*

3.3. La crise déplace les représentations que les DGS ont d'eux-mêmes et de leurs fonctions

Les DGS prennent conscience d'une manière plus ou moins ambivalente que leur place est dans la proximité, ce qui peut contrevenir à l'image de pilote, de stratège qu'ils se sont construite. L'impact de la crise sur leur rôle, leur identité, leurs priorités, leur attention commence à se faire jour et nécessitera d'être suivi et approfondi.

La crise conjuguée à l'arrivée de nouveaux exécutifs les éprouve : *« je suis en permanence au travail ! » « Je suis carbonisé », « Je ne savais pas qu'on pouvait travailler 30 heures en 24 heures ».* Le management de l'ensemble demande beaucoup d'énergie.

« Quand va-t-on respirer, c'est la question ? Or, Il faut réussir à retrouver sa propre énergie pour booster son équipe. »

Le challenge reste passionnant : *« c'est intéressant, passionnant, exaltant, motivant de les accompagner dans de nouveaux projets, une nouvelle gouvernance plus partagée, de faire que l'organisation soit plus conforme à cette philosophie, développer des outils de pilotage, avoir un rôle de formation des élus. »*

3.3.1. Les DGS ont réaffirmé avec force le levier que constituent leurs valeurs :

« On est service public, on est revenu à la base de notre métier, on chamboule les missions de chacun pour répondre aux besoins de la population »

« On s'est tous retrouvés autour de la notion de service public ».

« Mon sens du service public, mon engagement professionnel »

« Le service public dans ces situations : valeurs et sens dans cette période-là, tu sais que ce que tu fais c'est pour le service public ».

3.3.2. Les finalités que les DGS se donnent tournent autour de 3 axes

❖ Favoriser l'échange, la convivialité, le bon climat

C'est dans ce champ que l'on retrouve la mise en place d'écoutes psychologiques, de **démarches REX**, de questionnement :

« Nous avons essayé d'inventer des outils pour partager sur « teams », faire la météo de la journée et réinventer une forme de lien à distance ou bien encore de se retrouver un peu dans des groupes tout en respectant les gestes barrières ».

« Lors du retour sur site, on a organisé une réunion avec tous les chefs de pôles, on a envoyé des questionnaires pour crever l'abcès, pour montrer tout ce qui avait été fait ».

« Nous avons organisé par service un temps d'écoute des agents avec des tours de table ».

Les DGS privilégient la présence « Je suis sur le terrain en permanence », l'écoute « j'écoute les directeurs, je suis très attentif. Ils disposent de groupes de pairs (type co-développement) dans lesquels la DG n'est pas présente », se consacrent à l'animation des équipes comme ils peuvent : « Pas facile ! J'essaie de faire en sorte de garder leur motivation. Essayer de faire en sorte de conserver une dynamique » ; « avec une trentaine de responsables de services répartis sur plusieurs sites, il faut trouver des formules pour les motiver et les impliquer, ce qui est difficile à animer en visio. »

Cette situation et ces contraintes développent leur **rôle de pédagogue, auprès des élus, des équipes**. Une DGS, par ailleurs formatrice au CNFPT, dit qu'elle concilie en ce moment ses deux métiers, « je suis DGS et formatrice » car « je souhaite aller vers un management apprenant, il s'agit d'une vraie acculturation des cadres qui avant, devaient lever le doigt. »

Un autre se pose en **facilitateur** : « aider sur comment accompagner, dire le moins possible ce qu'il faut faire ».

Il s'agit pour les DGS de former de nouveaux élus dont le pouvoir d'agir s'est considérablement restreint en ce début de mandat malgré leur engagement et leur enthousiasme. « Il faut resituer l'action de chacun dans le projet global, donner des explications, alimenter en éléments de réflexion. C'est une démarche apprenante ».

❖ **Développer la coopération**

Cet objectif leur demande de favoriser une logique de **décloisonnement**, mettre en place **de nouvelles modalités de conduite de projets** « Développer une approche métier transversale, c'est identifier la porosité entre métiers en s'appuyant sur un audit interne, s'appuyer davantage sur la notion d'entraide et de polyvalence au sein des services sur des missions d'intérêt général. » ; moderniser et rendre plus agiles **les méthodes de travail** : « poursuivre la démarche de dématérialisation des parapheurs, développer le travail sur des outils collaboratifs, dématérialiser les affichages règlementaires, « étendre le réseau informatique (certains sites étant encore isolés) ».

Ce qui les amène à jouer régulièrement un rôle d'interface et à inviter les élus à garder leur place d'élus, « acceptez les imperfections, priorisez, soyez OK sur les priorités, dans un mois, on vote le budget. On entend les frustrations et on apportera les réponses ». « Il faut aussi gérer en miroir la frustration des cadres, travailler la crédibilité en leur apportant les outils pour pouvoir se projeter, donner du sens, des finalités ».

Les situations de crise successives ont révélé l'importance de pouvoir s'appuyer sur d'autres collectivités, « il faut donc développer les coopérations avec l'intercommunalité et la métropole, développer le partenariat avec le CDG sur les process RH, mutualiser l'action sociale en direction des personnels ».

❖ **Repenser l'organisation du travail et des espaces**

En lien avec ce qui vient d'être dit, il s'agit de concevoir les fiches de poste au regard de la prise de conscience de la porosité des métiers, développer l'interdépendance :

« Sur l'aménagement du temps de travail, on va expérimenter et recueillir les expériences avant d'envisager un déploiement ».

« Améliorer la déconcentration des fonctions RH (outils) au sein de chaque équipe de travail pour fluidifier les fonctions RH (management RH par subsidiarité) ».

« Encourager les cadres à aller voir le travail réel des agents sur le terrain pour mieux accompagner et adapter les organisations ».

Il va falloir continuer à beaucoup **communiquer en interne**. « *On a fait une grosse info, on a valorisé la gestion de crise mais ce n'est jamais assez* ».

Il s'agit de donner un cadre : « *Notre priorité aujourd'hui, c'est de structurer les documents socles de notre collectivité car à la base nous sommes une collectivité technique.* » et surtout d'articuler bienveillance et structuration d'un cadre : « *La phase de confinement nous a appris à être à l'écoute des gens pour développer des projets motivants, par exemple le télétravail. Nous allons construire une vraie charte du télétravail à la suite de l'expérience du confinement.* »

« *Je vais relancer le chantier pour finaliser notamment le plan des postes éligibles et sur les possibilités de télétravailler* ».

3.3.3. Une évolution identitaire

Leur manière d'appréhender leur identité, leur rôle se modifie et cela se vit pour certains avec évidence et facilité, pour d'autres comme un renoncement :

Tous sont centrés sur l'action : continuer à agir.

Tous se vivent en stratégies et ont le souci d'anticiper : « *en tant que DGS, je me perçois comme un chef d'orchestre qui a un œil sur tous les sujets : identifier les priorités, mobiliser les agents et affecter les moyens en fonction du degré d'urgence. Mon rôle est également d'assurer la sécurité juridique de la collectivité* ».

Pour cela, ils sont prêts à fermer les yeux sur certaines déviances positives, respecter le besoin de rituels au détriment du respect strict des gestes barrières, respecter le besoin des agents de venir au bureau au détriment des consignes de télétravail.

Comment alors assumer leur difficulté à se projeter, leur méconnaissance de la façon dont la situation va évoluer alors que, en temps normal, ils doivent embarquer, orienter, être la pierre tutélaire de l'organisation ?

Les DGS sont frustrés de ne pas faire suffisamment à leurs yeux de stratégie et de prospective mais ils font beaucoup de choses dont ils ne se félicitent pas forcément (séminaires d'écoute, dialogue). Ils peuvent avoir tendance à disqualifier ces compétences car ils ne se les représentent pas comme des compétences de DGS.

Ils savent qu'ils doivent conjuguer plusieurs qualités : « *j'ai vu en formation qu'il faudrait consacrer beaucoup de temps à donner du sens, un temps moyen sur la définition de l'organisation, des processus, et peu de temps pour participer à l'action. Je suis d'accord avec ça. Un bon DGS doit avoir un rôle de facilitateur, pour sensibiliser les équipes, leur donner envie d'apprendre de nouvelles méthodes de travail, susciter la curiosité, donner envie de confronter leurs points de vue, favoriser le travail collaboratif* ».

Mais, pour l'instant, ils sont concentrés sur la protection de la santé et le bien-être de leurs agents : bienveillance, attention à ce que chacun ait une place, ce qui modifie leur rapport au management : moins de contrôle, moins de procédures, ouverture aux talents cachés, nouvelle place donnée à la parole par rapport à l'écrit, questionnement et remise en question.

« *On est une équipe, je déteste le terme de management, je ne suis pas en haut de la pyramide, chacun a ses missions, chacun est responsable autonome sur ses missions. Je fais de l'animation d'équipe, de l'accompagnement. Je suis animatrice, dans l'écoute, l'empathie, la bienveillance ; il faut trouver l'équilibre entre ce qui est attendu par la collectivité en termes de réponse aux besoins et l'équilibre individuel. Rechercher cet équilibre permet à chacun de continuer à s'investir* ».

Cette transformation du management, ces contradictions et tensions à gérer ne se font pas sans difficultés :

« *Je vis des problématiques internes très complexes, très, très complexes* »

« *J'ai le sentiment d'être démunie, impuissante parfois avec une absence de maîtrise sur le cours de la chose publique communale avec des contraintes imposées par le niveau central difficiles à comprendre et assumer.* »

Ces transformations ne se vivent pas sans renoncement.

Nous avons parfois posé aux DGS la question : « à quoi devez-vous renoncer en ce moment ? », voici un florilège des réponses :

« À la sérénité ... »

Et l'une ajoute : « en fait, je refuse de renoncer, je suis dans la colère mais je tiens à tenir le cap. C'est cela qui est épuisant. »

« A des ambitions que l'on se fait pour les autres ! Il faut se remotiver, avoir des ambitions qui correspondent au contexte ! être en phase avec la réalité, il faut s'adapter ».

« Je voudrais relancer un nouveau projet de service public pour aligner les stratégies des services au regard de la feuille de route mais je suis tétanisé à l'idée de m'embarquer dans un processus managérial de cette ampleur, alors que les élus sont fébriles, enclins à donner des ordres, des contrordres, que la charge de travail est lourde. ».

« Un DGS aujourd'hui doit renoncer à sa technicité d'origine (j'étais directeur financier), j'ai aussi renoncé à ma sérénité, à un travail solitaire, au calme. Mon emploi du temps est colonisé par la gestion de crise, j'ai dû être décisionnel et opérationnel à la volée. J'ai renoncé à structurer le moyen et long terme en devenant décideur à la volée avec des informations de provenance pas toujours fiable et pour une durée de vie limitée ».

« Je suis comme dans un canoë en canyoning, j'ai peur d'être retourné et quand le calme est un peu plat, je me demande ce qui nous attend, je ne suis pas rassuré, ça nécessite une vigilance de tous les instants, et une attention aux autres qui prennent des coups, je me promène avec un tube d'Hémoclar ! ».

Les propos des uns et des autres révèlent des convergences dans la façon dont les DGS ont, chemin faisant, adapté leur mode de management à la situation de crise. Ces cheminements donnent à voir des remaniements, des réajustements, voire des renoncements. Ces évolutions suggèrent l'émergence d'une culture managériale renouvelée qui sera facilitée par un partage des représentations, des positions, des expériences.

IV – Et alors, que faire de tous ces constats ?

Les DGS que nous avons interviewés nous ont fait part de leurs représentations, de leurs difficultés, de leurs craintes, des évolutions qu'ils promeuvent, des actions qu'ils conduisent pour garantir que leurs équipes aillent bien et que le service public soit rendu au mieux.

Nous n'avons pas choisi de leur demander précisément ce qu'ils attendaient du CNFPT, conscients qu'ils sont en ce moment en pleine action, à jongler avec la gestion de la crise, dans l'incertitude des lendemains, pas encore vraiment dans le temps du recul, de l'analyse. « Ne pas aller trop vite », voici la réponse d'un DGS à une question sur le type d'accompagnement qu'il souhaiterait : « il est difficile de formaliser des pistes précises à ce jour. Nous sommes encore dans une phase de diagnostic. En ce moment, c'est encore peut-être assez touffu, si je peux l'exprimer ainsi. Il me semblerait nécessaire avant peut-être de conceptualiser ce diagnostic. ».

Ils ont parfois pourtant d'eux-mêmes exprimé des attentes qui nous permettent d'envisager les premiers pas à conduire avec eux.

4.1 Les attentes des DGS de collectivités

Les DGS nous ont fait part, comme ils l'avaient fait en avril, de leur appréciation positive des webinaires proposés pendant la crise, « véritables bouffées d'oxygène » ; « l'outil « e-communauté management du CNFPT est un véritable soutien et une source d'inspiration » ; « Dans l'avenir, un format mixte proposant des webinaires et des temps courts de regroupement devrait être privilégié. »

Ils formulent clairement 5 types d'attentes :

4.1.1. Etre aidés sur la prise de recul, l'analyse, l'échange

Plusieurs ont exprimé le besoin de prendre du recul pour gérer quelque chose de compliqué : comment appliquer une analyse aux situations rencontrées et le faire en collectif ?

« On n'est pas seulement en train de vivre quelque chose, on est en train d'apprendre. »

Plusieurs ont déjà fait l'expérience pour eux et leurs équipes du co-développement : « *le Codev pratiqué au sein du Codir a participé au sentiment d'un Codir soudé pour aborder les difficultés et réagir aux sollicitations.* »

« *Il faudrait poursuivre les ateliers de co-développement initiés en 2019* »

« *On n'a pas pris le temps d'organiser une vraie démarche REX, il aurait fallu pourtant... Peut-être en 2021. Dégager du temps, de la sérénité, de la sagesse pour faire un retour d'expériences et avancer, ce serait utile : c'est la quadrature du cercle.* »

Ils souhaitent donc mettre en place des **démarches de retours d'expérience** pour comprendre ce qui se passe, ce qui s'est passé pour mieux avancer : « *pouvoir faire un débrief des situations que les équipes ont rencontrées et inventer des retours d'expérience avec les équipes pour voir comment ça s'est passé et voir avec eux comment on peut les améliorer ! J'ai l'intention de proposer aux DGA de faire un retour d'expérience, d'avoir des vrais temps d'écoute avec les équipes et de le faire réellement. Afin qu'ils réfléchissent sur comment tenir le collectif dans les mois qui viennent avec un travail d'écoute* ».

4.1.2. Etre aidés sur les transformations identitaires de certains métiers

La crise met en évidence les dysfonctionnements et accélère les processus de transformation, notamment identitaire, il y a quelque chose qui échappe pour les DGS, les cadres, les agents, les élus.

Une priorité porte sur le management intermédiaire : certains ont « *pris un coup sur la tête* », « *n'étaient pas prêts à ça* » : comment faire face à des situations inédites ? développer des capacités à aller chercher les bonnes ressources...

Pour un certain nombre, ces périodes ont permis une prise de conscience de la maîtrise du volet managérial pour des profils culturellement axés sur l'expertise technique : comment leur permettre d'exercer pleinement leur rôle de manager (et non d'expert, de censeur, de bureaucrate) dans des situations inédites ?

4.1.3. Quelques thématiques ont été plus particulièrement signalées

Le télétravail : au-delà des outils, quelles politiques RH, quelle organisation du travail, quelle coopération, quelles postures ?

Le numérique : comment mieux animer et contribuer dans les réunions en visio, avec quels outils ? Comment mieux exploiter les outils et faire évoluer les pratiques et les compétences pour le travail collaboratif notamment à distance.

Le management : « *Il y a du boulot à faire sur l'animation managériale.* »

- Comment manager la contrainte financière ? Comment ne pas s'enfermer dans la situation actuelle, prendre de la hauteur, retrouver de la dynamique au quotidien ?
- Comment être accompagné vers de nouveaux positionnement (leadership, souci des agents, pédagogie) ?
- Le management à distance. « *Des formations sur les techniques et méthodes d'animation notamment à distance seraient utiles à envisager pour expérimenter ces formats de manière plus dynamique comme j'avais commencé à le faire en présentiel à la rentrée.* »
- L'investissement humain : l'état de fatigue physique et psychique, l'épuisement des équipes nécessite une attention managériale.

4.1.4. Des intras sur mesure

Même si des actions d'accompagnement de projets complexes sont réalisées dans certaines structures, certains DGS croient bon de nous rappeler ce qu'ils attendent de nous :

« Il faudrait nous aider à structurer notre demande de formation ».

« C'est une formation intra qui nous permette de travailler ensemble, à partir des individualités qui composent l'équipe managériale et qui prenne en compte notre histoire commune. Ce qui nécessiterait d'avoir un temps de préparation avec l'intervenant, qu'il puisse prendre le temps de s'immerger dans notre « marmite » pour nous aider à prendre de la hauteur vis-à-vis du quotidien. Des interviews préalables qui lui permettent de comprendre notre problématique et de trouver sur quoi on souhaite s'orienter et qu'ensuite la formation qui soit proposée soit sur-mesure de la haute couture et non pas du prêt-à-porter comme on peut trouver assez classiquement aujourd'hui. Il peut nous aider à construire à partir de là où on est, avec des outils de posture et des modes d'évaluation mais qu'ils soient propres à notre équipe ».

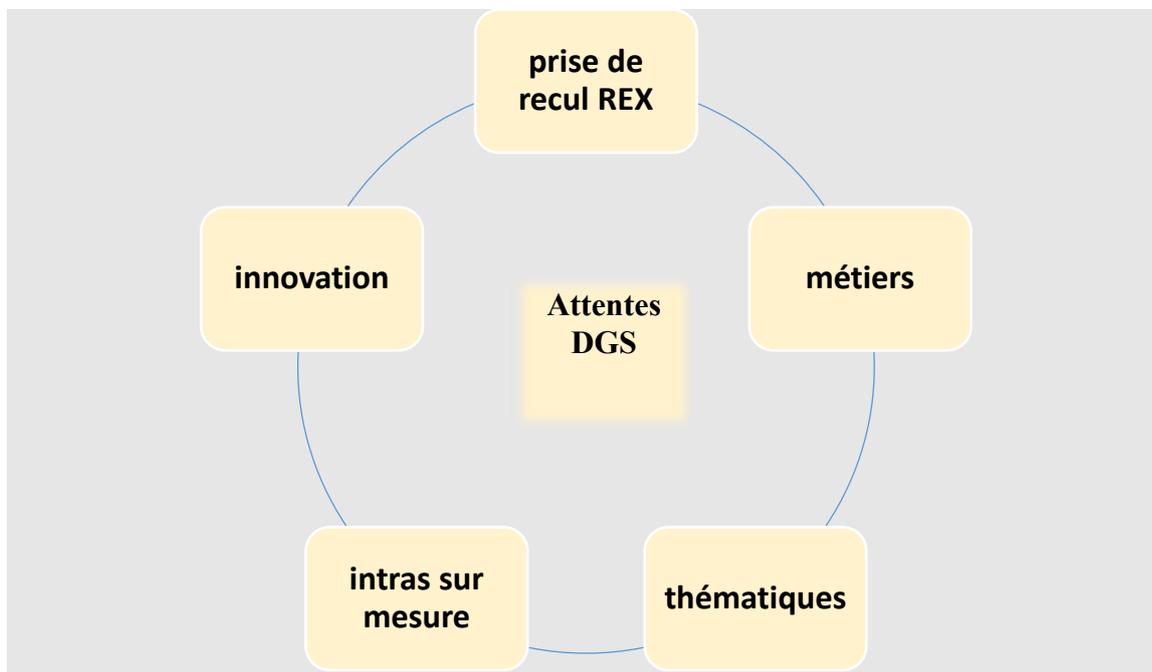
« La direction souhaite un accompagnement dans l'élaboration des projets de service et de direction notamment sur la notion d'évaluation des objectifs, la co-construction : un projet de service doit être le projet des agents et des usagers, le développement durable, à intégrer dans les projets de service ».

4.1.5. Quelques approches nouvelles sont suggérées

« Et, plus globalement, comment faire autrement ? »

« Ce qui serait intéressant justement c'est d'utiliser des nouvelles méthodes telles que la facilitation graphique et le design thinking ».

« Nous ouvrir sur des pratiques innovantes qui ont pu être expérimentées par ailleurs mais qu'on ne connaît pas et que l'on ne pense pas aller chercher ».



4.2 Quel regard le CNFPT peut-il porter sur ces constats, quel rôle peut-il jouer ?

4.2.1. Les enjeux

Les enjeux, tensions identifiées au niveau des collectivités manifestent des problèmes durables. Chaque sujet en soi n'est pas forcément nouveau (les relations communes-intercos, la problématique de l'évolution du management) mais **ce qui est inédit, c'est l'amplification et la conjonction des situations qui attaquent et affaiblissent le fonctionnement des collectivités.**

La crise rend visible ce qui était encore invisible : les inégalités entre agents provoquent démotivation et ressentiment, pourquoi était-ce invisible ? on s'étonne que le service public fonctionne, que les agents paient de leur personne, que la solidarité est effective, pourquoi était-ce invisible ?

Il y a donc aujourd'hui des risques : risques d'explosion sociale, risques de fractures entre élus et agents, entre collectivités et citoyens, entre collectivités et Etat, les logiques ne se rencontrent pas et la crise, l'urgence de la gestion de la crise renforcent les malentendus.

L'incertitude et le caractère systémique des situations problématiques bousculent les DGS dans leurs activités, leurs fonctions, leur identité.

Il y a donc urgence et nécessité pour les collectivités d'entrer en résonance avec leurs territoires et trouver l'équilibre des rôles entre techniciens, élus, citoyens, Etat ; de refonder les équilibres du bloc local ; d'ajuster le fonctionnement de leurs organisations et de repenser le management, la place des cadres de proximité, des cadres intermédiaires, des dirigeants, de jouer sur l'équilibre entre confiance, lâcher prise et procédures pour favoriser un agir en compétences collectif.

Ces questions invitent le CNFPT à se réinterroger sur ses propres enjeux : quel organisme de formation souhaitons-nous être pour accompagner les collectivités et leurs agents ? Ces transformations en cours dans les collectivités nous conduisent à nous poser une question : « **en quoi cela nous affecte-t-il ?** »

Si nous sommes de simples **prestataires des collectivités**, cela nous affecte peu et nous pouvons garder une distance par rapport au système territorial, nous pouvons alors nous contenter de répondre du mieux possible aux demandes exprimées par les collectivités.

Si nous sommes des **partenaires des collectivités**, parce que nous sommes nous-mêmes une institution de la fonction publique territoriale, alors nous sommes concernés par les risques encourus et c'est même un risque pour le CNFPT de ne pas prendre en compte les déplacements de compétences et d'enjeux accélérés par la crise et qui exposent à des dysfonctionnements majeurs.

Il s'agit donc là de repenser notre imaginaire.

Si nous répondons que nous sommes des partenaires, il faudra alors veiller à être identifiés comme des partenaires et non des producteurs de formation : si depuis deux ans, la communication vis-à-vis des collectivités embarque bien l'ensemble de l'offre de services du CNFPT, pour autant nombre de collègues signalent « une méconnaissance par les collectivités de ce que le CNFPT peut faire avec et pour elles », « on ne voit pas dans le catalogue comment faire des intras-unions. »

4.2.2. Les pistes

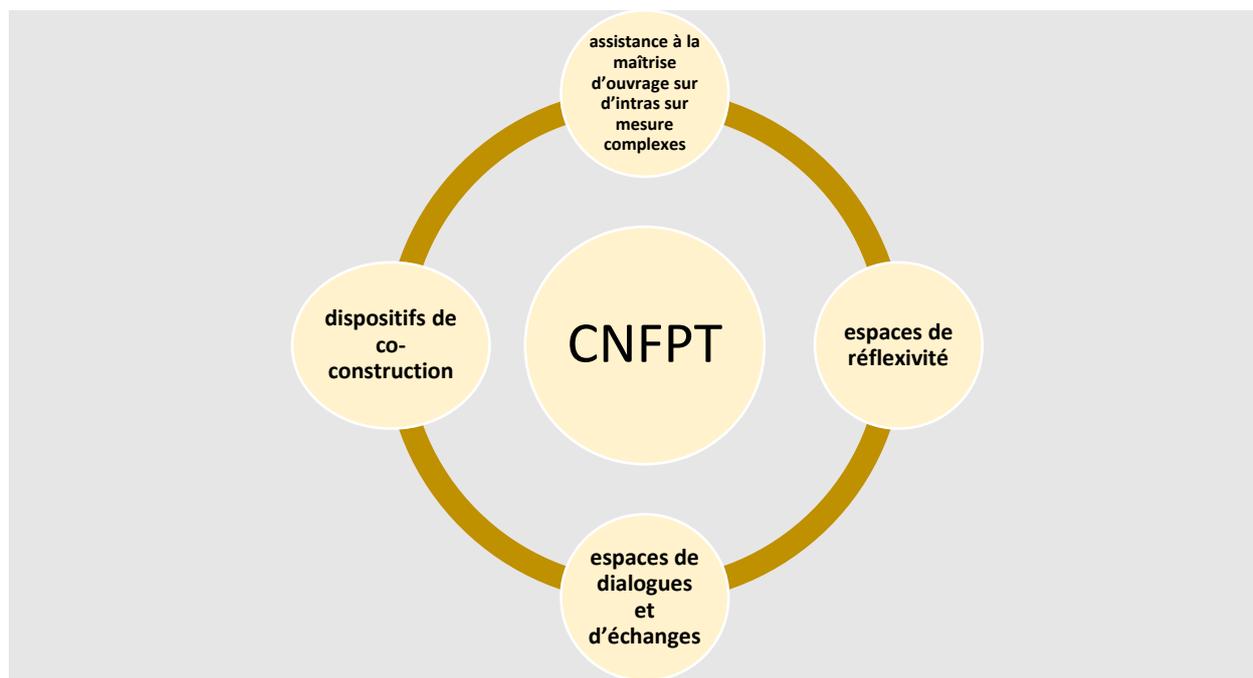
La complexité par définition ne peut se réduire à des éléments simples et doit se traiter comme telle. Les problèmes multifactoriels ne peuvent donc se résoudre par une réponse prédéterminée ni du côté des collectivités ni du côté du CNFPT. La réponse ne peut être que la construction d'une réponse.

Les pistes déjà identifiées dans nos premiers travaux en mai dernier restent valides et visent à appréhender les sujets dans leur entier sans les réduire (*Propositions d'orientations d'une offre de services aux collectivités pour la sortie de crise, annexe 1 ; note du 18 juin 2020 Propositions méthodologiques concernant l'axe 2 : Aider les*

collectivités à tirer les fruits de leur expérience et co-construire les actions, annexe 2), elles constituent une offre qui peut compléter l'offre existante et se tisser avec elle.

- **Des espaces de dialogues et d'échanges** : il s'agit là, en s'inspirant des démarches proposées dans le cadre des Universités de l'innovation publique territoriale, d'accompagner les parties prenantes d'un territoire, d'une problématique (agents, élus, citoyens, chercheurs) afin qu'elles dialoguent, entrent en résonance et déterminent les pistes qui leur conviennent.
- **Des espaces de réflexivité** afin de prendre du recul, d'échanger sur le vécu de la période, de valoriser collectivement ce que l'on a appris, de se projeter sur différents scénarios du futur et dans les changements qu'ils imposent afin de mobiliser les énergies au service de l'évolution collective.
- **Une assistance à la maîtrise d'ouvrage sur la formulation des demandes**, analyse de la demande, accompagnement **d'intras sur mesure complexes**, notamment sur le champ du management et des postures liées aux transitions.
- **Des dispositifs de co-construction**, d'innovation, de design qui sont autant de dispositifs ad hoc associant les parties prenantes nécessaires pour conduire la transformation des organisations et des territoires (dialogue élus/agents/citoyens ; projet de territoire)

Il s'agit aujourd'hui de profiter de la réorganisation pour les mettre en œuvre, en s'appuyant sur l'articulation des nouvelles fonctions des DA Territoires et Qualité de l'offre et sur les responsables d'antenne.



4.2.3. Premiers pas

Nous proposons une démarche en escalier qui s'appuie tant sur le national que sur les structures :

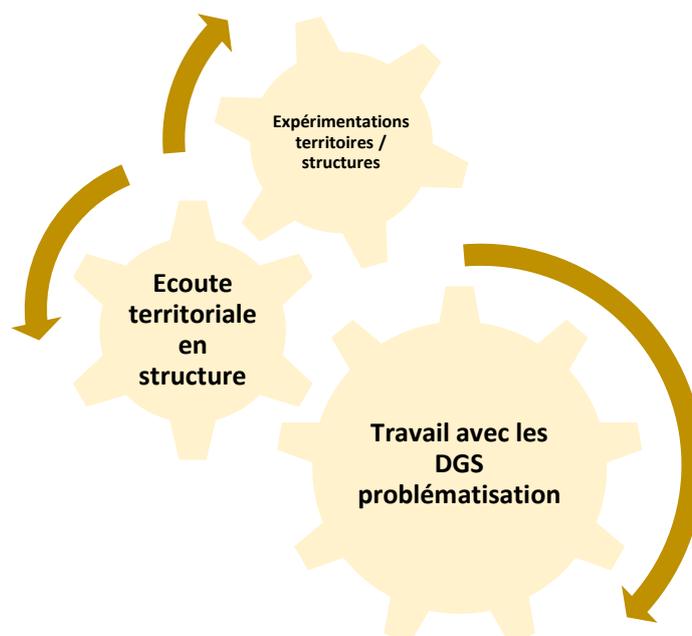
- **Restituer aux DGS interviewés notre compréhension et notre analyse**, mieux comprendre avec eux les modalités inédites des problèmes qui se posent, les faire prioriser des situations sur lesquels apporter

une vigilance particulière : séminaire en visio avec la participation du groupe de travail national mars 2021

- **Proposer à un petit groupe de 7 – 10 DGS intéressés de se réunir pendant 6 séances de 2h30 en distanciel** pour les aider à mettre à jour plusieurs éléments d'analyse : quand ils parlent de polyvalence, de transversalité, de coopération, de stratégies, de quoi s'agit-il ? Qu'est ce qui se faisait avant ? Qu'est-ce qui questionne ? Comment va-t-on y répondre ? Comment s'y prendre ? Quels obstacles possibles ? Qu'est-ce que ça produit ? Quelles sont les attentes ? Quelles initiatives ont été prises ? Quels effets ? Qu'est-ce que les agents en disent ?
Il s'agit de questionner ce qui bouge vraiment, d'identifier les dimensions qui caractérisent les situations : qu'est-ce qui se joue là ? par quel processus de décision passent-ils des perturbations à des solutions ? comment l'organisation va-t-elle récupérer toutes ces initiatives pour recadrer, re-institutionnaliser ?

L'intention de ce travail réside dans le souci d'être en capacité de prendre en compte le rapport des DGS à l'incertitude et à la complexité et de ne pas proposer des réponses toutes faites. La vertu du questionnement dans le cadre d'échanges entre pairs favorisera l'émergence de bonnes pratiques en situation.
avril-ou mai – octobre ou novembre 2021

- Ce travail, formalisé au niveau national, pourra être repris **au niveau des délégations « pour entrer en débat avec les collectivités, en bilatéral ou en réseau »** pour reprendre l'expression d'un des collègues. C'est pourquoi, à ce stade, nous ne pouvons écrire à l'avance les pistes opérationnelles d'action pour le CNFPT mais les co-construire au bon niveau.
- **En lien avec les structures, expérimenter avec certains de ces DGS des dispositifs** permettant d'avancer sur les problématiques identifiées, utiliser nos salles de co-conception et mobiliser les approches de co-design autant que de besoin.
mai - décembre 2021
- **Parallèlement et en articulation, faire grandir ou émerger dans les structures des dispositifs « d'écoute territoriale »** pour reprendre l'expression de la délégation PACA, qui peuvent prendre différentes formes : démarches d'entretiens (auprès de DGS, de DRH, de Responsables de formation, de métiers), séminaires REX, animation de Codir, animation de réseaux de DGS
tout au long de 2021



Ces démarches nous permettront ainsi d'articuler plusieurs dynamiques :

- Mettre en synergie la dynamique du groupe de travail national qui garantit l'émulation, le questionnement, la capitalisation, l'effet réseau avec la dynamique locale qui incarne les avancées du projet.
- Articuler ce projet à l'émergence des réseaux des DA territoires et des DA Qualité de l'offre qui vont se mettre progressivement en place

Liste des DGS de collectivités interviewés

1- Thierry Ambrosini, DGS de la ville de Pau & Communauté d'agglomération Pau Béarn Pyrénées (64) - 162 012 habitants.
Entretien réalisé par Françoise De Meyer

2- Francine Aubry Bégin, DGS de la ville de Nancy (54) 256 610 habitants. Entretien réalisé par Anne Gérard INSET Nancy

3- Stéphanie Baffou, DGS des Terres de Montaigu (85) 33 851 habitants. Entretien réalisé par Pascale Chelin-Allanic

4- Sandrine Bédart, DGS de la Communauté de communes du Pays Bigouden Sud (29) - 37 334 habitants.
Entretien réalisé par Marie Ledemé

5- Alaric Berlureau, DGS à la Ville de Saint-Sulpice-la-Pointe, Occitanie (81) - 9 227 habitants.
Entretien réalisé par Didier Jeantroux

6- Laure Bouchereau, DGS de la Communauté de communes Sud Estuaire (44) - 29 854 habitants.
Entretien réalisé par Bruno Gemin et Nathalie Turbot

7- Yvan Bregeon, DGS à la Ville de PESSAC (33) 64 374 habitants. Entretien réalisé par Françoise De Meyer

8- Alexandra Chochoy, DGS de l'agglomération et ville de Bourges (18) - 102 679 habitants.
Entretien réalisé par Isabelle Cazaunau

9- Jean Marc Clément, DGS de Villers les Nancy (54) 14 558 habitants. Entretien réalisé par Anne Gérard

10- Jean Baptiste Clerc, DGS de la ville de Blagnac (31) 25 152 habitants. Entretien réalisé par Didier Jeantroux

11 – Corinne Créquit, DGS de la ville de Raismes (59) 12 468 habitants. Entretien réalisé par Pascale Chelin-Allanic

12- Magalie Decerle, DGS de la communauté de commune du bocage bourbonnais (03) - 13 884 habitants.
Entretien réalisé par Pascale Chelin-Allanic

13- Domitien Détrie, DGS de la communauté d'agglomération du Muretain (Occitanie - 31) - 119 336 habitants.
Entretien réalisé par Didier Jeantroux

14- Dominique Garnier, DGS de la communauté de communes d'Erdre et Gèvres (44) - 62 179 habitants.
Entretien réalisé par Pascale Chelin-Allanic

15- Hervé Goux, DGS de la ville d'Arcueil (94) 21 721 habitants. Entretien réalisé par Isabelle Cazaunau

16- Alexandra Grech, DGS de la commune du Revest (83) 3 914 habitants. Entretien réalisé par Stéphane Pau et Corinne Carreras

17- Jean Guillaume, DGS Le Lamentin en Martinique (972) - 40 581 habitants. Entretien réalisé par Isabelle Cazaunau

18- Arnaud Lecourt, DGS de l'agglomération de Dinan (22) 97 080 habitants - Entretien réalisé par Pascale Chelin-Allanic et Aude Borde Courtevron

19- Emmanuel Leguay, DGS de la commune nouvelle de Longuenée en Anjou (49) - 6 312 habitants.
Entretien réalisé par Bruno Gemin

20- Philippe Lemaire DGS de la communauté d'agglomération de Sicoval (31) - 76 777 habitants.
Entretien réalisé par Didier Jeantroux

21- Philippe Maitre – DGS Paris Saclay 91 (actuellement Meudon 92) -
Entretien réalisé par Bernard Alix

22- Jérémy Mendès – DGS de la Ville de Cébazat (63) 9 000 habitants. Entretien réalisé par David Poncet

23- Séverine De Montredon, DGS de la ville de Castelnaule-Lez (34) - 21 838 habitants.
Entretien réalisé par Bernard Alix et Pascale Chelin-Allanic

24- Alcino De Oliveira, DGS de la communauté de Communes du Pays de Mortagne (Vendée - 85) 27 636 habitants. Entretien réalisé par Bruno Gemin et Pascale Chelin-Allanic

25- Bruno Paulmier, DGS de la ville de Niort (79) 59 059 habitants. Entretien réalisé par Pascale Chelin-Allanic

26- Xavier Pelletier – DGS de la ville de Gerzat (63) 10 500 habitants. Entretien réalisé par David Poncet

27- Jean-Michel Pignol, DGS de la ville de Saint-Laurent-du-Var (06) - 28 511 habitants.
Entretien réalisé par Stéphane Pau et Samir Yacoubi

28- Anne Pithon, DGS de la commune nouvelle de Sèvremoine (49) - 25 330 habitants.
Entretien réalisé par Bruno Gemin

29- Yvonic Ramis, DGS de Vichy communauté (03) 82 461 habitants. Entretien réalisé par Pascale Chelin-Allanic

30- Bénédicte Roux, DGS de Baugé en Anjou (49) 11 802 habitants. Entretien réalisé par Bruno Gemin

Répartition géographique des DGS interviewés et des membres du groupe de travail national CNFPT



- Collectivités
- CNFPT

