

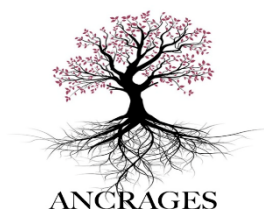


CAP EXCELLENCE

PROJET D'ADMINISTRATION

RAPPORT FINAL

Mars 2024



SOMMAIRE

OBJECTIFS ET CONTENU DU PLAN D'ADMINISTRATION	5
QUELS OBJECTIFS ?	6
Offrir un socle commun de sens et d'action	6
Formaliser les grands chantiers et leur mise en œuvre	6
Prendre soin de l'humain, ressource première du service public	6
LE CONTENU DU PLAN D'ADMINISTRATION	7
La méthodologie mise en œuvre	7
Le diagnostic initial	7
Le projet stratégique	7
La synthèse du plan d'action	7
Les modalités de suivi, d'évaluation et de révision du projet.....	7
Les fiches-actions	8
Les annexes.....	8
MÉTHODE D'ÉLABORATION DU PLAN.....	9
DEFINITION DU CADRE DE LA MISSION	10
Réunion de lancement de la mission	10
Révision et approfondissement de la proposition méthodologique.....	10
Élaboration d'une note d'étonnement	10
Communication de lancement du projet.....	10
ÉLABORATION PARTAGÉE DU PROJET	12
Axe 1 : Les finalités de l'organisation	13
Axe 2 : L'organisation et le fonctionnement.....	14
Axe 3 : Le management.....	15
REDACTION ET PRESENTATION DU PROJET	18
Analyse comparative de différents projets d'administration	18
Rédaction du projet stratégique	19
Élaboration du plan d'action	19
Présentation du projet d'administration	19
Pilotage et suivi de la mission.....	20
DIAGNOSTIC DE L'ADMINISTRATION COMMUNAUTAIRE	21
DONNEES GENERALES SUR LES EFFECTIFS	22
Répartition des effectifs	22
Evolution des effectifs	22

Comparaison avec d'autres EPCI ultramarins.....	23
Mise en perspective des effectifs de Cap Excellence.....	24
FINALITES DE LA STRUCTURE	25
Mission(s) de Cap Excellence.....	25
Valeurs qui ont cours et/ou à développer au sein de l'organisation.....	25
Vision exprimée pour le futur de l'EPCI.....	27
Orientations stratégiques de la communauté d'agglomération.....	27
ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE	29
Décision politique et pilotage administratif.....	29
Organisation formelle	30
Schéma de réalisation de l'action (processus)	31
Animation et communication	32
Dimension relationnelle.....	33
Compétences	35
LE MANAGEMENT AU SEIN DE LA STRUCTURE	37
Le diagnostic managérial.....	37
Les piliers du changement	44
PROJET STRATÉGIQUE POUR L'ADMINISTRATION COMMUNAUTAIRE.....	46
 REAFFIRMER LES FINALITES DE CAP EXCELLENCE	47
Clarifier régulièrement la/les mission(s) de l'EPCI	47
Préciser et incarner les valeurs plébiscitées pour Cap Excellence.....	47
Inscrire Cap Excellence dans des postures prospective et comparative	48
Expliciter les orientations stratégiques de l'EPCI.....	48
 AMELIORER L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE CAP EXCELLENCE	50
Porter les décisions politiques au sein de l'administration communautaire.....	50
Revisiter l'organisation formelle de l'EPCI	50
Améliorer les processus administratifs de l'EPCI	51
Renforcer la représentation syndicale des agents.....	51
Développer l'animation et la communication internes à l'EPCI	52
Améliorer les relations entre les parties prenantes de l'action communautaire.....	52
Renforcer les compétences des agents de Cap Excellence.....	53
 AMELIORER LE MANAGEMENT ET LA QVT DES AGENTS	55
Poser le cadre d'un référentiel managérial partagé.....	55
Renforcer la communication managériale pour donner du sens à l'action	55
Renforcer l'accompagnement des agents	56
Impliquer le manager de proximité dans l'accompagnement des collaborateurs.....	56
SYNTHÈSE DU PLAN D'ACTION	57
REAFFIRMER LES FINALITES DE CAP EXCELLENCE	58
AMELIORER L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE CAP EXCELLENCE	59

AMELIORER LE MANAGEMENT ET LA QVT DES AGENTS DE CAP EXCELLENCE	61
MODALITÉS DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET DE RÉVISION DU PROJET.....	62
Suivi du projet d'administration.....	63
Evaluation du projet d'administration.....	63
Révision du projet d'administration.....	63
FICHES-ACTIONS.....	65
GLOSSAIRE.....	2
ANNEXES.....	86
ANNEXE 1 : PRIORITES D'AMELIORATION DE LA QVT	87

OBJECTIFS ET CONTENU DU PLAN D'ADMINISTRATION

QUELS OBJECTIFS ?

Un projet d'administration consiste à décliner opérationnellement les orientations de l'exécutif. Il se traduit par l'élaboration d'un document de référence décrivant les actions et les projets que l'administration devra mener d'ici la fin du mandat pour mettre en œuvre le projet politique, ainsi que les conditions d'organisation que l'administration devra réunir pour y parvenir. Il définit les axes de travail transversaux nécessaires à mettre en place.

OFFRIR UN SOCLE COMMUN DE SENS ET D'ACTION

Initié librement et volontairement par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics, un projet d'administration est par définition un document fédérateur, un socle commun à l'ensemble des agents de la collectivité, rappelant les **valeurs** qui doivent guider l'action des agents, le **rôle** de chaque composante de l'administration et son **engagement** pour le service public. Un tel socle commun est d'autant plus robuste – et d'autant plus fécond – que la démarche qui a présidé à son élaboration a été collaborative.

FORMALISER LES GRANDS CHANTIERS ET LEUR MISE EN ŒUVRE

Viennent ensuite les **enjeux**, les « intentions de faire », les **grands chantiers** à mener sur la période choisie et les **outils** pour mener à bien ce projet. Ce document permet donc à l'administration d'avoir une **vision commune** en lien avec le projet de mandat, les documents-cadres et plans de la collectivité, pour la mettre en ordre de marche au regard de la mise en œuvre du projet politique, et pour répondre à la vocation première de toute administration publique : délivrer un service public de haute qualité.

PRENDRE SOIN DE L'HUMAIN, RESSOURCE PREMIERE DU SERVICE PUBLIC

Le projet d'administration est souvent présenté comme le volet « Ressources Humaines » du projet de territoire. Basée sur la consultation des agents, la démarche vise à améliorer le fonctionnement de l'administration afin d'offrir un service public efficace aux usagers. Elle permet donc de renforcer le dialogue social, d'améliorer les conditions de travail mais aussi de disposer de repères collectifs et individuels. En définitive, elle permet de donner du sens, de la lisibilité et de la cohérence aux actions.

LE PROJET D'ADMINISTRATION DE CAP EXCELLENCE :

- UN OUTIL DE **COHESION**, POUR UNE ADMINISTRATION **SOLIDAIRE** ;
- UN OUTIL DE **COMPREHENSION**, POUR UNE ADMINISTRATION **ACCESSIBLE ET LISIBLE** ;
- UN OUTIL DE **PILOTAGE**, POUR UNE ADMINISTRATION **PERFORMANTE** ;
- UN OUTIL D'**ECHANGE**, POUR UNE ADMINISTRATION EN **DIALOGUE**.

LE CONTENU DU PLAN D'ADMINISTRATION

Pour notre collectivité, ce document managérial entend mettre en cohérence l'ambition politique portée par les élus avec l'ensemble des compétences, services et politiques que nous mettons en œuvre au quotidien. Il est construit autour de quelques grandes dimensions.

LA METHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE

Il s'agit ici d'explicitier la méthodologie mise en œuvre pour l'élaboration de ce projet et la façon dont sa mise en œuvre sera assurée.

LE DIAGNOSTIC INITIAL

Il est en effet essentiel de savoir précisément d'où l'on part pour définir avec pertinence les moyens et ajustements nécessaires pour parvenir à la réalisation des objectifs fixés. C'est pourquoi un diagnostic approfondi de l'administration communautaire a été mené avec le souci d'impliquer toutes parties prenantes ; il porte sur les effectifs de la structure, ses finalités et les missions qui les déclinent, son organisation et son fonctionnement, ainsi que le management tel qu'il est aujourd'hui pratiqué au sein de CAP Excellence.

LE PROJET STRATEGIQUE

Le projet stratégique élaboré pour l'administration communautaire se décline autour de 3 axes structurants : 1) réaffirmer les finalités de Cap Excellence ; 2) améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire ; 3) Améliorer le management et la qualité de la vie au travail des agents de Cap Excellence.

LA SYNTHESE DU PLAN D'ACTION

Partant du projet stratégique, le plan d'action décline les petits et grands chantiers qui devront être mis en œuvre pour parvenir aux objectifs stratégiques fixés. Il a été élaboré avec le souci d'identifier les freins à la coproduction des missions dévolues à l'administration communautaire, mais aussi de mettre en évidence les forces et axes de progressions de l'organisation et du mode managérial de l'administration communautaire.

LES MODALITES DE SUIVI, D'EVALUATION ET DE REVISION DU PROJET

Afin de se donner collectivement toutes les chances de « transformer l'essai », le présent rapport insiste également sur le nécessaire suivi, la nécessaire évaluation et la potentielle révision du présent projet, en en précisant les modalités.

LES FICHES-ACTIONS

Afin d'accompagner la collectivité dans les changements et ajustements qu'elle aspire à opérer, 21 fiches-actions ont été élaborées, précisant : le contexte initial ; la problématique identifiée ; les objectifs stratégiques et opérationnels poursuivis ; un descriptif précis de l'action à conduire ; les impacts attendus ; le pilote et les partenaires à mobiliser ; le niveau de priorité de l'action ainsi que son niveau de maturité ; le niveau d'impact escompté sur la qualité de service d'une part, et sur le bien-être des agents d'autre part ; un calendrier prévisionnel d'exécution ; le coût de l'action ainsi que son plan de financement prévisionnel ; enfin, les indicateurs retenus (moyens, réalisations, résultats) pour assurer le suivi de l'action ainsi que son évaluation.

LES ANNEXES

Le présent rapport est complété de quelques documents placés en annexe pour apporter des éclairages ou précisions jugés utiles.

*

Bonne lecture !

MÉTHODE D'ÉLABORATION DU PLAN

DEFINITION DU CADRE DE LA MISSION

REUNION DE LANCEMENT DE LA MISSION

Organisée le 19 avril 2023, cette première étape avait pour objectif d'établir les premiers contacts avec le référent de mission – M. PIERREPONT, DG de Cap Excellence – et les autres acteurs intervenant sur le suivi et le pilotage de la mission, afin d'affiner la connaissance générale du contexte et des enjeux, et ainsi valider les objectifs généraux et spécifiques de la mission.

REVISION ET APPROFONDISSEMENT DE LA PROPOSITION METHODOLOGIQUE

A la lumière des informations apportées et des arbitrages effectués lors de la réunion de cadrage, il a été possible d'affiner la note méthodologique initiale, afin d'y intégrer les besoins et le calendrier précis auxquels la prestation devait se conformer.

ÉLABORATION D'UNE NOTE D'ETONNEMENT

Dans le prolongement de la réunion de cadrage, une note d'étonnement a été produite et partagée. Son objectif premier était de questionner la démarche à l'aune du triptyque utilité / faisabilité / fiabilité, et de résumer l'intervention en termes opérationnels.

Les critères	Les questionnements associés
Utilité	<i>Quelle opportunité pour modifier les pratiques ?</i>
	<i>Quels sont les besoins auxquels l'audit doit répondre ?</i>
	<i>Les résultats arriveront-ils à temps ?</i>
Faisabilité	<i>La logique du projet est-elle explicite ?</i>
	<i>Sur quel(s) point(s) stratégique(s) convient-il de concentrer le projet ?</i>
Fiabilité	<i>Quelles données disponibles est-il possible d'utiliser ?</i>
	<i>Quels parties prenantes est-il nécessaire de mobiliser ?</i>

COMMUNICATION DE LANCEMENT DU PROJET

Une attention particulière a été portée à la communication de lancement du projet. Elle a permis d'explicitier aux agents concernés la démarche du projet d'administration, sa valeur ajoutée, ses attendus et ainsi de lever certains freins. Elle fut jugée d'autant plus essentielle que les agents de Cap Excellence entendaient parler du projet d'administration depuis des mois, et attendaient donc le lancement officiel du chantier avec impatience.

Cette communication s'est notamment concrétisée par :

- œ Une note interne à l'attention des agents, à travers les canaux existants de communication interne ;
- œ Une réunion d'information, en format plénière / AG du personnel, qui a réuni l'ensemble des agents de l'EPCI.

Destinées à présenter les consultants impliqués dans le projet et à répondre aux premières questions sur le fonctionnement de l'audit, ces activités liminaires de communication ont permis de « fluidifier » les échanges futurs, et de créer un climat de confiance auprès des personnes sollicitées.

ÉLABORATION PARTAGÉE DU PROJET

La phase d'élaboration du projet a naturellement constitué un moment clé de la mission ; elle a permis d'établir un état des lieux complet et partagé de l'organisation et du fonctionnement de l'administration communautaire et, ce faisant, elle a contribué à favoriser la légitimation et l'acceptation du futur projet d'établissement en interne.

La méthode déployée s'est attachée à la fois aux questions relatives aux finalités de la communauté d'agglomération, à l'organisation et au fonctionnement de son administration ainsi qu'aux pratiques managériales qui y ont cours. Ainsi a-t-elle permis de couvrir les problématiques prioritaires de performance de l'administration communautaire et de bien-être au travail, mentionnées dans le cahier des charges de la mission.

Enfin, cette méthode s'est voulue résolument **inclusive et collaborative**, en ménageant des temps et des espaces de concertation tant avec les élus qu'avec les agents de Cap Excellence.

Dans un souci d'efficacité de l'intervention et pour éviter de sur-solliciter les parties prenantes, nous avons pris le parti de **mutualiser** les ateliers dédiés aux volets organisationnel et managérial. De même, les questions relatives aux finalités de l'organisation (mission, vision, valeurs, orientations stratégiques) ont été intégrées au questionnaire de l'enquête qualitative portant sur les questions fonctionnelles et organisationnelles. En définitive, les activités conduites se sont articulées autour des temps forts suivants :

- œ **5 mai 2023** : Participation au Séminaire de l'encadrement
- œ **Fin juin 2023** : Installation d'une « boîte à idées » et création d'une adresse électronique dédiée
- œ **28 et 29 juin, 3 juillet 2023** : Participation aux Matinales de Cap Excellence
- œ **Du 17 juillet au 18 septembre 2023** : 6 entretiens individuels avec le DGS et les DGA notamment
- œ **25 septembre 2023** : Diffusion d'un questionnaire aux agents en situation d'encadrement
- œ **Du 4 octobre au 6 novembre 2023** : 8 ateliers créatifs avec les agents
- œ **8 novembre 2023** : Entretien individuel avec le Président de Cap Excellence
- œ **16 novembre 2023** : Présentation de l'avancement des travaux et du volet managérial au séminaire des managers
- œ **15 décembre 2023** : Présentation du rapport intermédiaire aux agents réunis en séminaire
- œ **9 janvier 2024** : Présentation du plan d'actions au COMEX
- œ **23 janvier 2024** : Présentation du plan d'actions au COMEX
- œ **30 janvier 2024** : Atelier créatif avec les agents sur le plan d'action
- œ **27 février 2024** : Validation du plan d'actions en COMEX

Ces travaux et contributions nous ont permis de parvenir à une photographie précise des problématiques rencontrées par l'administration communautaire. Nous avons pu également dégager de nos observations et notre analyse globale des préconisations réalistes et concrètes à mettre en œuvre pour répondre à ces problématiques dans le projet d'administration.

AXE 1 : LES FINALITES DE L'ORGANISATION

L'élaboration partagée du projet d'administration de Cap Excellence a débuté par un travail d'objectivation des finalités de l'organisation : quelle est la **mission**, la **raison d'être** de l'EPCI ? Quelles sont les **valeurs** qui guident les décisions des élus et les actions des agents de Cap Excellence ? Comment aura évolué l'EPCI d'ici 5 ans, 10 ans, 15 ans ? Quel **projet** porte-t-il pour l'agglomération ? Quels en sont les **axes stratégiques** ?

Si les réponses à certaines questions peuvent paraître évidentes, prendre le temps de se les poser collectivement a permis d'explicitier l'existence d'une histoire et d'une aventure communes aux élus et aux agents de la communauté d'agglomération, de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation et de (re)donner du sens au travail mené dans le cadre de la structure.

Afin de collecter et d'analyser les contributions des parties prenantes (élus et agents) à cette introspection sur les finalités de Cap Excellence, plusieurs actions ont été conduites, comme cela a été rappelé plus haut.

FOCUS SUR LES ATELIERS CREATIFS

Organisés en présentiel entre le 4 octobre et le 6 novembre 2023, 8 ateliers créatifs ont permis de mobiliser 145 agents de Cap Excellence, et de bénéficier de leur précieux regard. Animés par Antony MARAGNES et Murielle MANCHAU ces ateliers ont été constitués sur la base de l'inscription volontaire des agents, selon des créneaux prédéfinis. Ils ont été conduits à partir d'un guide d'animation intégrant les questions listées précédemment. Leur composition a tenu compte du souci de constituer des groupes de travail mixtes (en termes de cadre d'emploi, d'activité, de grade) et à taille humaine (20 personnes maximum par atelier), à une exception près – un des ateliers ayant accueilli 28 agents.

A TOUTES FINS UTILES

Il convient de noter qu'à la différence des enquêtes quantitatives, l'approche qualitative ne vise ni l'exhaustivité, ni l'objectivation des données ; elle permet, par une analyse de contenus, de décrire et de comprendre la valeur sociale associée à un sujet ou à une pratique. En l'espèce, elle a permis d'alimenter l'audit en croisant les regards sur l'existant, sur la rétrospective et sur les perspectives d'évolution de l'organisation et du fonctionnement de l'administration communautaire.

Il convient également de noter que s'ils obéissent à la même logique d'analyse des discours, les enquêtes individuelles et les ateliers créatifs ne produisent pas les mêmes contenus : l'on exprime des choses en face-à-face qu'on ne dit pas nécessairement en groupe et inversement. Ainsi les deux formats sont-ils amenés à se compléter.

AXE 2 : L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT

Nos travaux se sont poursuivis par un état des lieux relatif à l'organisation et à ses enjeux. Les principaux sujets abordés furent les suivants :

- ☞ Analyse de la traduction des politiques publiques dans l'organisation opérationnelle ;
- ☞ Analyse des fonctionnements internes de l'administration de Cap Excellence ;
- ☞ Analyse de l'adéquation des moyens existants aux objectifs poursuivis, et des possibilités d'optimisation des différentes missions de l'administration communautaire.

Dans le détail, le diagnostic organisationnel et fonctionnel de l'administration communautaire ont porté sur les thématiques et questionnements suivants :

Politique et pilotage

- Les finalités sont-elles explicites, partagées par les parties prenantes et portées par les dirigeants ?
- Le travail du pôle décisionnel est-il efficace et relayé dans l'administration ?

Organisation formelle

- L'organigramme est-il connu de tous et traduit-il les orientations stratégiques ?
- Les fiches de poste décrivent-elles les missions et les activités réelles des agents ?

Schéma de réalisation de l'action (Processus)

- Les processus sont-ils formalisés et connus de tous ?
- Les processus sont-ils valorisés et expliqués aux clients ?
- Les processus sont-ils améliorés en continu ?

Animation et communication

- Le fonctionnement des instances paritaires est-il jugé satisfaisant par les parties prenantes ?
- Des instances d'animation existent-elles à tous les niveaux hiérarchiques et sont-elles coordonnées ?
- Des supports sont-ils dédiés à la communication interne et externe ?

Dimension relationnelle

- Les relations élus / agents permettent-elles une mise en œuvre efficace des décisions politiques ?
- Les relations agents / citoyens permettent-elles un service de qualité ?
- Les relations entre agents concourent-elles à la qualité du travail administratif ?
- La relation au travail est-elle jugée satisfaisante ?

Compétences

- Les agents maîtrisent-ils les compétences nécessaires à leur poste ?
- Les formations correspondent-elles aux souhaits des agents ?

Les activités mises en œuvre pour couvrir ces thématiques et répondre aux questions qu'elles suscitent ont consisté en :

- ☞ **La collecte et l'analyse de la documentation disponible** : organigramme, projets de service/direction /pôle, rapports d'activités, référentiels utilisés, bilans sociaux... ;
- ☞ **6 entretiens qualitatifs individuels avec les cadres supérieurs (DGS et DGA) et des élus de Cap Excellence**, à partir d'un guide d'entretien intégrant les questions listées précédemment ;

- œ **8 ateliers créatifs avec les agents de Cap Excellence**, à partir d'un guide d'animation intégrant les questions listées précédemment ;
- œ **Une boîte à idées**, physique et virtuelle, dans laquelle les agents ont pu contribuer, librement et anonymement, au projet d'administration.

AXE 3 : LE MANAGEMENT

Le troisième et dernier axe de travail, fortement lié aux conditions de travail, a porté sur la dimension managériale, en particulier sur :

- œ **Les fonctions d'encadrement ;**
- œ **La répartition des responsabilités et la gestion des managers :**
 - Comment sont élaborés les processus décisionnels ?
 - Comment sont-ils déclinés sur les différents niveaux managériaux ?
 - Comment sont pilotées les missions des managers ?
 - Comment circulent les informations opérationnelles entre les directions ?
 - Quelles sont les méthodes de management des directeurs/responsables de service ?
 - Comment l'organisation des équipes est-elle élaborée et suivie ?
 - Comment la charge de travail est-elle évaluée et ajustée le cas échéant ?
 - Comment les directeurs transcrivent-ils les objectifs stratégiques qui leur sont fixés en objectifs opérationnels à l'attention de leurs équipes ?
 - Comment les consignes sont-elles transmises ?
 - Comment est contrôlé le respect des consignes données et des objectifs fixés ?
 - Comment les informations remontent-elles au responsable de service ?
 - Comment le manager organise-t-il le temps d'échanges avec son équipe ?
 - Comment s'organise la communication interne à l'attention de l'ensemble de l'EPCI ? des directions ? et des équipes ?
 - Quelles sont les méthodes de communication utilisées, et quel est leur degré d'efficacité ?
 - Comment est accompagné l'agent dans la maîtrise de ses tâches et le développement de ses compétences ?
 - Quels sont les systèmes existants d'évaluation de l'agent ?
 - Quelle part prend le manager à l'évolution de carrière de son collaborateur ?
- œ **L'organisation destinée à accompagner le cadre :**
 - Existe-t-il un référentiel de management au sein de la structure ?
 - Comment le directeur ou le chef de service est-il accompagné dans la gestion de ses collaborateurs ?
- œ **La réponse des équipes :**
 - Comment les équipes comprennent-elles les objectifs et les enjeux ?
 - Quel est le degré de cohésion des équipes ?
 - Quelle est la capacité des managers à motiver leurs équipes ?

En résonance avec les activités relatives aux finalités de l'EPCI et au diagnostic organisationnel et fonctionnel de l'administration communautaire, la méthode utilisée pour le volet managérial s'est déployée à travers plusieurs dimensions et temps forts.

LES ENTRETIENS INDIVIDUELS QUALITATIFS

Nous avons débuté notre mission avec des entretiens qualitatifs, avec l'ambition de recueillir des réponses sur la vision et les représentations des premiers dépositaires de la stratégie de l'EPCI (Président, membres du COMEX) en matière de management. Réalisés à partir d'un questionnaire, ces entretiens ont permis d'aborder les quatre grands aspects du sujet :

- ☞ La posture managériale et la capacité à incarner des valeurs ;
- ☞ Le manager envisagé comme garant de la qualité de vie au travail (QVT) ;
- ☞ Le manager envisagé comme relais de la stratégie et pilote de l'activité ;
- ☞ Le manager envisagé comme développeur et acteur de l'évolution de ses collaborateurs.

LES ATELIERS DE TRAVAIL CREATIFS

Organisés du 4 octobre au 6 novembre, ces ateliers créatifs avaient pour objectif de donner la parole au plus grand nombre de collaborateurs. Ils furent conduits conformément à la méthode dite « focus group ». Cette technique vise à refléter la diversité des réalités du terrain et à explorer le plus large panel possible de témoignages afin de panacher les opinions pour faire émerger et croiser tous les points de vue sur les sujets abordés. Le « focus group » peut également aider à cerner les attitudes et les comportements des participants à l'endroit d'une problématique particulière.

L'angle adopté pour ces ateliers fut celui du management envisagé sous l'angle de la QVT – qui implique dans ses principales composantes des problématiques liées au management (les relations de travail, le contenu du travail, le parcours professionnel...). Les participants furent ainsi invités à répondre aux questions explorées en tant que « collaborateurs managés ».

LES QUESTIONNAIRES D'AUTO-EVALUATION

Les questionnaires d'auto-évaluation ne constituent pas une mesure objective des aptitudes et des compétences managériales, mais traduisent essentiellement le regard que les personnes portent sur elles-mêmes. A ce titre, le questionnaire se différencie fondamentalement des méthodes d'observation et des méthodes projectives, dans la mesure où ils reposent sur l'introspection et les représentations que l'on a de soi-même, de ses postures et de ses actions.

Conçus autour de 4 thèmes – les mêmes que ceux mobilisés dans le cadre des entretiens qualitatifs –, les questionnaires d'auto-évaluation avaient ainsi pour objectif de déterminer comment un encadrant se positionne en tant que manager. Proposés à 70 managers, les questionnaires nous furent retournés renseignés par 26 d'entre eux.

La limite de cet exercice réside dans le fait qu'il existe de nombreuses nuances dans les situations de management – qui peuvent motiver des choix différents de posture selon les cas concrets. Malgré tout, les choix effectués lors du test permettent d'avoir une vision intéressante du positionnement de l'agent.

L'OBSERVATION DES ECHANGES LORS DES MATINALES

Temps de rencontre entre la Direction Générale et les agents, les « Matinales de Cap Excellence » ont constitué une base de travail des plus intéressantes. Leur principe est le suivant : reçus par groupe de direction, les agents bénéficient dans un premier temps d'une information descendante de la part de la Direction générale, suivie d'une session d'échanges au cours de laquelle chacun est invité à se présenter et s'exprimer. Aussi les Matinales constituent-elles un baromètre « grandeur nature » du ressenti en termes conditions de travail, de climat social à prendre en compte dans nos travaux car lors des trois matinées programmées en juin

2023, chaque agent de l'EPCI a été invité à s'exprimer, et l'a fait de façon générale avec une grande liberté.

REDACTION ET PRESENTATION DU PROJET

Conformément aux dispositions du cahier des charges, le projet d'administration de Cap Excellence a été établi en deux parties : un projet stratégique et un plan de 20 actions. La méthodologie déployée pour atteindre les objectifs de la mission a naturellement intégré cette distinction entre les deux volets constitutifs du document.

En amont de la rédaction du document final, dans le souci de nous appuyer sur les meilleures pratiques identifiées, nous avons mené une analyse documentaire comparative (benchmarking) de l'existant.

En aval de la rédaction du document final, ont été prévues des temps de présentation du projet d'administration aux différentes parties prenantes.

ANALYSE COMPARATIVE DE DIFFERENTS PROJETS D'ADMINISTRATION

L'AdCF – aujourd'hui rebaptisée Intercommunalités de France – a réalisé en septembre 2021 une étude comparée portant sur l'élaboration et l'animation de projets d'administration dans 6 EPCI de l'Hexagone :

- œ Ardenne Métropole (58 communes, 124.519 habitants) ;
- œ Blois Agglopolys (43 communes, 108.453 habitants) ;
- œ Châteauroux Métropole (14 communes, 75.357 habitants) ;
- œ Haute-Corrèze Communauté (71 communes, 34.626 habitants) ;
- œ Lorient Agglomération (25 communes, 209.360 habitants) ;
- œ La Vallée de l'Hérault (28 communes, 40.201 habitants).

Nous nous sommes donc attelés en novembre 2023 à une analyse documentaire approfondie, qui a permis de faire ressortir les points saillants suivants :

- œ La personne du **directeur général des services** apparaît centrale dans l'impulsion des projets d'administration ;
- œ Plusieurs communautés ont choisi d'**associer fortement les agents** et de privilégier à cette occasion le caractère concret des travaux. Ceci s'est traduit par l'organisation d'ateliers ou de groupes de travail ;
- œ Autre format de travail, **des forums ou des journées** consacrées à la démarche du projet d'administration ont eu lieu afin de s'adresser à l'ensemble des agents ;
- œ La rédaction du document synthétisant les éléments de la démarche du projet d'administration prend **différentes formes d'un territoire à l'autre** ;
- œ Un aspect de premier plan des méthodes mises en place réside dans la **communication interne** autour de la démarche ;
- œ Les six projets d'administration étudiés ont pour point commun de commencer par situer **le contexte et les objectifs** des démarches, puis de détailler une **liste d'actions** ayant vocation à être mises en place. Ces actions sont le plus souvent détaillées dans des **fiches dédiées** ;
- œ Une fois le projet d'administration arrêté et, le cas échéant, publié, des **groupes de travail** ont pu être mis en place afin d'en **assurer le suivi et la mise en œuvre**, voire pour en préciser et en ajuster le contenu ;
- œ Les projets d'administration étudiés dans cette publication ont, pour certains, fait l'objet d'une **évaluation** pour tout ou partie de la démarche ;

- œ Interrogés fin 2020 ou début 2021, plusieurs interlocuteurs indiquaient que leurs projets d'administration respectifs seraient **amenés à évoluer ou à être révisés** pendant la mandature courant jusqu'en 2026.

REDACTION DU PROJET STRATEGIQUE

Parce qu'il constitue un outil de travail fonctionnel pour les équipes de Cap Excellence, ce rapport a fait l'objet d'un soin tout particulier pour sa rédaction.

Dans une double logique itérative (allers et retours fréquents avec le client) et incrémentale (ajout de couches successives), nous avons rédigé début décembre 2023 un rapport intermédiaire qui fut présenté aux agents le 15 décembre. Sur la base des retours qui nous ont été faits, nous avons pu procéder aux ajustements et compléments nécessaires à l'élaboration de la version finale du rapport.

ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Conformément aux termes de référence de la mission, le projet d'administration a été décliné en un plan de 21 actions visant à apporter des réponses tangibles aux axes de progrès listés dans le cahier des charges :

- œ Développer un management par objectifs centrés sur les attentes des usagers et des élus ;
- œ Réaliser en permanence l'adéquation entre le niveau d'ambition du projet et les moyens mobilisables ;
- œ Acculturer la communauté professionnelle au projet de territoire ;
- œ Renforcer la cohésion du personnel ;
- œ Optimiser la relation élu-cadre.

Aussi nous sommes-nous attachés à formuler des propositions opérationnelles concrètes qui pourront être mises en œuvre, ainsi qu'un cadre de pilotage le plus simple possible au regard des situations qui ont été mises en exergue.

Dans un souci d'opérationnalité, les actions envisagées comme prioritaires ont été détaillées dans des fiches dédiées, intégrant, sous réserve de la disponibilité des données, différents éléments rappelés en page 8 du présent rapport.

PRESENTATION DU PROJET D'ADMINISTRATION

Le projet d'administration fera l'objet d'une présentation finale par les consultants à Monsieur Le Président, Monsieur le Directeur Général des services, ainsi qu'à la Direction des Ressources Humaines et toute autre personne associée à la démarche.

La proposition intègre également la présentation du projet au Conseil de Développement de Cap Excellence, pour avis.

Nous préconisons enfin que le projet d'administration soit présenté, dans sa version finale, à l'ensemble du personnel de Cap Excellence, dans un format similaire à celui adopté au lancement de la mission.

PILOTAGE ET SUIVI DE LA MISSION

Notre équipe s'est rendue disponible pour assurer un pilotage et un suivi optimaux de la mission – le disponibilité et la réactivité étant d'ailleurs les principes de base de notre offre.

Antony MARAGNES a été l'interlocuteur privilégié de Cap Excellence, tout au long de la mission. Murielle MANCHAU a participé à toutes les réunions techniques et de pilotage de la mission, et se rendra disponible, dès que nécessaire.

Le dispositif de pilotage et de suivi proposé pour la mission s'articulait autour de **réunions hebdomadaires** (et dès que nécessaire) **avec le référent de mission** désigné par l'EPCI. Ces réunions ont été organisées en visioconférence.

Nous avons également préconisé la création et la mobilisation d'un **comité de pilotage** impliquant, *a minima*, le DGS et la DRH, qui avait vocation à arbitrer les décisions du projet et qui est régulièrement tenu informé de l'avancée des travaux.

Outre la réunion de lancement, le COPIL devait se réunir à deux reprises (à mi-parcours et au terme des travaux).

Nous avons conseillé et assisté Cap Excellence pour la **préparation** (ordres du jour, courriers d'invitation, invitations Zoom...), **l'animation** (avec des supports de présentation adaptés) et la **restitution** (comptes-rendus) de ces réunions de suivi et de pilotage.

DIAGNOSTIC

DIAGNOSTIC

DE L'ADMINISTRATION

COMMUNAUTAIRE

COMMUNAUTAIRE

DONNEES GENERALES SUR LES EFFECTIFS

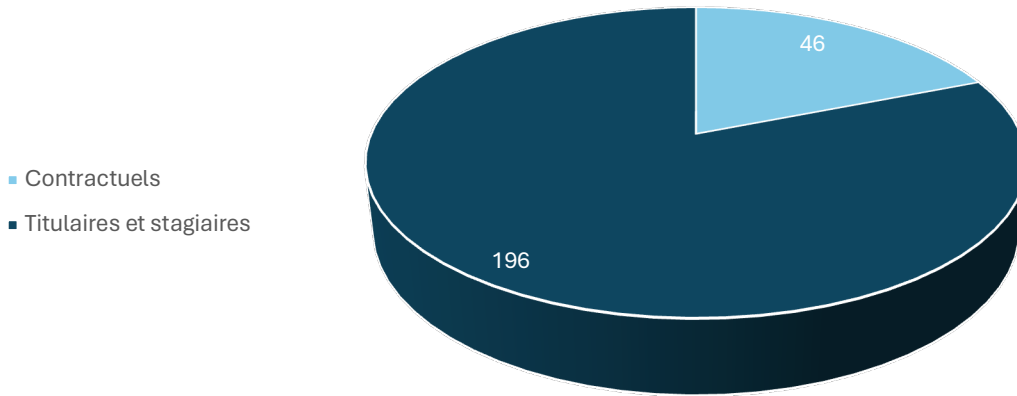
REPARTITION DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2022, Cap Excellence comptait 242 agents dont :

- œ 67 agents de catégorie A (28% des effectifs) ;
- œ 31 agents de catégorie B (13%) ;
- œ 138 agents de catégorie C (57%) ;
- œ 6 agents d'autres catégories (2%).

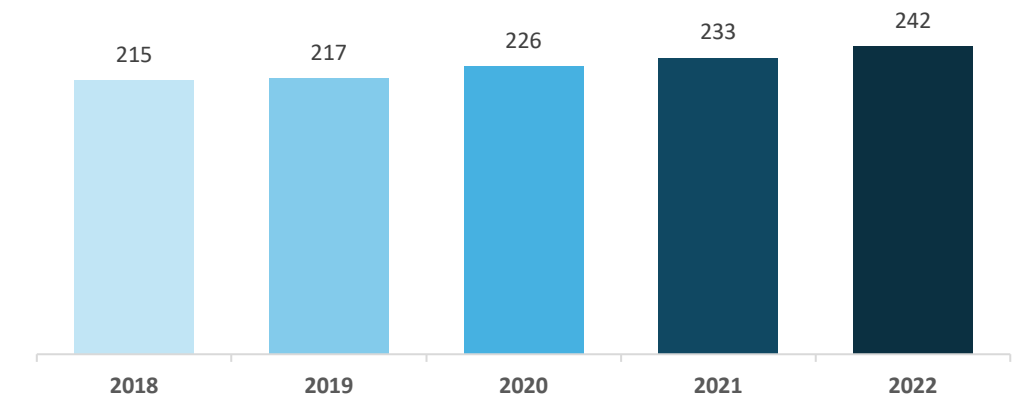
Le taux d'encadrement au sein de l'EPCI est par conséquent de 41%.

196 agents – soit 81% des effectifs totaux – sont titulaires ou stagiaires, et 46 agents (19%) sont contractuels.



Répartition des effectifs au 31 décembre 2022

EVOLUTION DES EFFECTIFS



Evolution des effectifs de Cap Excellence de 2018 à 2022

De 2018 à 2022, les effectifs de Cap Excellence ont augmenté de 13%, passant de 215 agents en 2018 à 242 en 2022.

Sur cette période, la croissance la plus forte a été enregistrée de 2019 à 2020, avec une augmentation supérieure à 4% des effectifs totaux.

COMPARAISON AVEC D'AUTRES EPCI ULTRAMARINS

En comparant Cap Excellence avec d'autres communautés d'agglomération et communautés de communes ultramarines, l'on s'aperçoit qu'elle :

- ☞ S'inscrit dans la fourchette haute en Guadeloupe, plutôt basse dans les outremer, pour ce qui est du nombre d'agents – avec des effectifs moins importants que la CACEM et la CAEL, autres communautés d'agglomérations centres ;
- ☞ Présente un taux d'administration légèrement supérieur à 2, élevé pour la Guadeloupe, mais commun dans les Outre-mer ;
- ☞ Présente un taux de titularisation commun dans les CA d'Outre-mer, représentant environ 8 agents sur 10 ;
- ☞ Présente un taux médian de cadres de catégorie A, inférieur à ceux observés par exemple à la CCOG et à la CAESM, mais très largement supérieur à ceux de la CACEM et de la CAEL ;
- ☞ Présente un taux élevé de cadres à l'échelle de la Guadeloupe, mais médian à l'échelle des Outre-mer.

En définitive, les chiffres liés au nombre d'agents, au taux d'administration, au taux de titularisation et au taux de cadres de catégorie A de Cap Excellence sont très proches de ceux de Cap Nord en Martinique. Il n'y a que le taux d'encadrement – plus élevé à Cap Nord – qui diffère sensiblement.

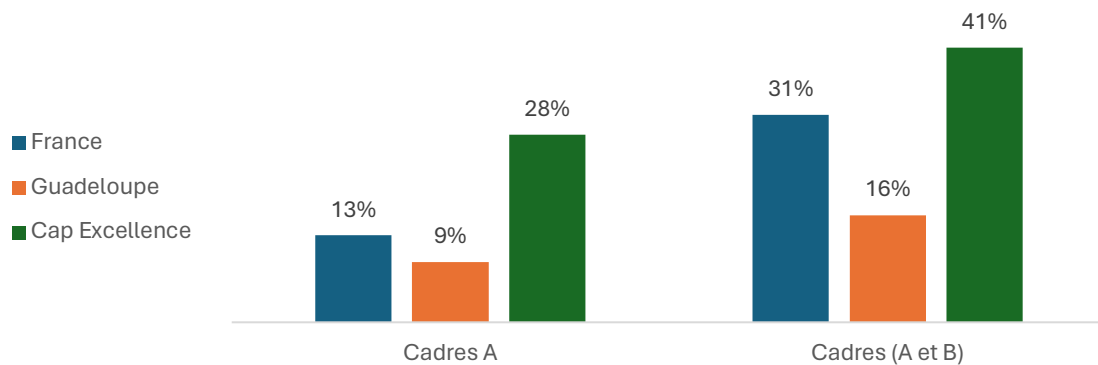
DROM	Intercommunalités	Nombre d'agents	taux d'administration communautaire. (pour 1 000 hab.)	taux de titularisation	taux de cadres A	taux d'encadrement (A+B)
Guadeloupe	CANGT	105	1,8	75%	24%	30%
	CANBT	107	1,3	92%	19%	22%
	CAPEX	217	2,1	81%	24%	34%
	CARL	89	1,3	73%	23%	25%
La Réunion	CIVIS	694	3,8	45%	6%	9%
	TCO	266	1,2	80%	29%	48%
Martinique	CACEM	360	2,2	79%	11%	21%
	CAESM	245	2,0	84%	32%	46%
	Cap Nord	212	2,0	80%	24%	41%
Guyane	CAEL	280	2,1	52%	17%	21%
	CCOG	76	0,8	38%	32%	42%

MISE EN PERSPECTIVE DES EFFECTIFS DE CAP EXCELLENCE

Cap Excellence fait partie des **92 communautés d'agglomération** de France (10 en Outre-mer) **de plus de 100.000 habitants**.

Sur les 336.200 agents travaillant en intercommunalité en France, 13% sont des cadres de catégorie A et 31% sont des cadres (A ou B), contre respectivement 28% et 41% à Cap Excellence.

Sur les 15.500 agents de la fonction publique territoriale que compte la Guadeloupe, moins de 10% sont des cadres A et 16% sont des cadres (A ou B), contre respectivement 28% et 41% à Cap Excellence.



Proportion des cadres par rapport au nombre d'agents travaillant en intercommunalité

FINALITES DE LA STRUCTURE

MISSION(S) DE CAP EXCELLENCE

Quelle est la mission – la raison d'être – de Cap excellence ? Sans surprise, la capacité de l'EPCI à favoriser la **coopération intercommunale**, à développer les **complémentarités** et à renforcer la **solidarité entre les villes** en vue de poursuivre un même « bien communautaire » apparaît fondatrice.

Cap Excellence tire en effet son identité de communes qui – au-delà de leur positionnement géographique central dans l'archipel guadeloupéen – ont choisi de se donner les moyens de se projeter solidairement dans l'avenir.

La notion de **service public** est également évoquée de façon récurrente : les contributeurs à la présente démarche soulignent en effet leur souci, à travers les politiques communautaires mises en œuvre, d'**avoir un impact positif sur la qualité de vie au quotidien** des résidents comme des usagers de l'agglomération.

A ce propos, certains contributeurs suggèrent que les interventions de l'EPCI ne soient pas « bridées » par une interprétation trop stricte des compétences transférées, mais qu'elles puissent évoluer pour répondre au mieux aux besoins du territoire conformément à ses réalités et à ses défis – sont évoqués à ce propos la transition écologique, le vieillissement sensible de la population ou encore la nécessité de nouer des coopérations et partenariats en dehors du bloc intercommunal.

En définitive, l'organisation se voit assigner la mission de poursuivre un objectif de « **développement territorial durable** », non seulement pour l'agglomération de Cap excellence, mais plus largement pour la Guadeloupe, soulignant ainsi que des biens communs d'échelles différentes – échelle communale, échelle communautaire, échelle régionale – ont vocation à entrer en « concourance » plutôt qu'en concurrence.

UNE « RAISON D'ETRE » A RAPPELER

Il semble donc important de clarifier et de rappeler régulièrement la (les) mission(s) de l'EPCI, ce qui peut notamment passer par :

- œ Des réflexions régulières sur l'exercice et l'évolution des compétences de Cap Excellence ;
- œ La formalisation du Pacte de Gouvernance ;
- œ La mise en place de la Conférence des Maires et la pérennisation de la Conférence des DGS ;
- œ La mise en œuvre et l'évaluation du Schéma de mutualisation ;
- œ Le renforcement du pilotage et du suivi du CRTE.

VALEURS QUI ONT COURS ET/OU A DEVELOPPER AU SEIN DE L'ORGANISATION

Il est intéressant de noter que l'évocation des valeurs suscite peu de propositions spontanées. En effet, les agents de Cap Excellence ont du mal à identifier les valeurs qui ont aujourd'hui cours au sein de l'organisation. Les relances réalisées lors des exercices de concertation ont tout de même permis d'identifier un certain nombre de valeurs – certaines

- œ Une traduction effective et pluridimensionnelle des notions d'équité, de transparence et de reconnaissance ;
- œ L'adoption et matérialisation des valeurs d'engagement, de compétence et de centralité ;
- œ Le maniement prudent de la notion de performance.

VISION EXPRIMEE POUR LE FUTUR DE L'EPCI

A la question du devenir de Cap Excellence, à horizon de 5, 10 et 15 ans, une majorité de personnes interrogées ont évoqué leur **difficulté à se projeter dans le cadre d'une structure dont l'existence même pourrait être, à terme, remise en cause**. En effet, la perspective d'une refonte de la carte intercommunale de la Guadeloupe est porteuse d'incertitudes : les uns y perçoivent le risque que les dynamiques initiées soient remises en cause ; d'autres considèrent que le territoire de l'agglomération aura lui aussi évolué ; d'autres enfin, plus optimistes, considèrent que Cap Excellence aura alors atteint sa « maturité » ou sa « vitesse de croisière », et sera ainsi pleinement en capacité d'agir et d'impacter positivement le territoire – à la condition bien entendu que l'intérêt communautaire continue à prévaloir à cet horizon ! Quoi qu'il en soit, une majorité de contributeurs estiment que **les questions de l'ancrage, du rôle et de la place de l'EPCI dans le paysage local** se poseront nécessairement.

Au titre des risques identifiés pour l'avenir, la question d'une « **privatisation croissante** » des compétences de Cap Excellence revient de façon récurrente, renvoyant au contexte plus général d'un recul des services publics au bénéfice du développement de prestations privées posant la question de leur accès pour le plus grand nombre.

Enfin, certains contributeurs estiment qu'il est **difficile de se prononcer sur la vision pour le futur de l'EPCI**, faute d'informations transmises sur les orientations stratégiques et au regard de l'« instabilité organisationnelle » qu'ils observent en son sein.

SE PROJETER ENSEMBLE POUR AVANCER ENSEMBLE

A la lumière des constats précédents, il semble important d'inscrire Cap Excellence dans une posture résolument prospective et comparative, ce qui pourrait notamment se concrétiser à travers :

- œ L'organisation régulière d'ateliers prospectifs ;
- œ La poursuite de la veille prospective sur l'intercommunalité en Guadeloupe ;
- œ La commande régulière d'études comparatives sur les EPCI ultramarins ;
- œ La relance de la coopération entre agglomérations-centres ultramarines.

ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION

Quel projet porte l'EPCI pour l'agglomération ? Quels en sont les axes stratégiques et les documents de référence ? La réponse à cette question fait apparaître des décalages – sinon des discordances – selon la position qu'occupent les personnes interrogées dans l'organisation.

Ainsi, les membres de la Direction générale – le « top management » – identifient clairement le **Projet de territoire** comme le document stratégique de référence de l'EPCI. Ce n'est pas le cas des agents qui ont participé aux ateliers, qui pour leur part souhaiteraient que le document leur soit présenté formellement afin qu'ils puissent se l'approprier.

Selon les secteurs dans lesquels ils opèrent, les contributeurs citent également les **plans ou schémas sectoriels de la Communauté d'agglomération**, qu'ils aient été déjà adoptés ou qu'ils soient en cours d'élaboration : SCoT, PAPI, PCAET, PLH, PASEC, PLIE, Contrat de ville, CLS, CLSPD, CRTE, PLPDMA, PAT, PILHI, Plan Paysage...

De même, les objectifs de **développement durable** et de **transition écologique** sont fortement mis en avant au sein du pôle décisionnel, en particulier par le Président de Cap Excellence. Ils apparaissent de façon plus diffuse chez les autres parties prenantes.

De manière générale, les agents interrogés identifient clairement les **politiques publiques « classiques »** portées par l'intercommunalité – développement des services publics de base, gestion des flux, en particulier en matière de déchets – en en comprennent le sens. Ils appréhendent également les **projets structurants** portés par Cap Excellence : l'Agropark, la RUCAP, le Centre des Arts, la Renaissance, les ZAE, les déchetteries, le Campus Santé, l'OTI à l'Herminier, le Conservatoire de Musique, Jarry 2030, l'aménagement de Perrin, le TSCP, le Technopôle Audacia... En revanche, les agents sont nombreux à **s'interroger sur le niveau de priorité, les objectifs stratégiques précis et l'état d'avancement des projets** auxquels ils ne contribuent pas directement.

DONNER DU SENS POUR MIEUX METTRE EN ŒUVRE

Ce constat invite à une explicitation des orientations stratégiques de Cap Excellence, notamment à travers :

- œ Le partage des axes stratégiques du Projet de territoire, afin que chacun puisse s'y référer, s'en imprégner et ainsi contribuer pleinement à les mettre en œuvre ;
- œ Une communication interne renforcée sur les grands projets portés par Cap Excellence.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE

DECISION POLITIQUE ET PILOTAGE ADMINISTRATIF

La **place du politique** dans les processus décisionnels s'avère **ambiguë**. En effet, si le président de l'EPCI rappelle qu'en raison du mandat dont il a été investi, c'est lui le « patron », les agents jugent quant à eux le portage politique des décisions comme étant tantôt trop fort, tantôt pas assez ! Certains contributeurs estiment par ailleurs que « beaucoup de choses ne remontent pas jusqu'aux élus ».

Si le **rôle du Directeur général** est jugé central dans les prises de décision par de nombreux contributeurs – qui saluent également la relative rapidité des prises de décision –, une majorité d'agents mettent néanmoins l'accent sur **un fonctionnement** de la direction générale jugé **centralisateur** – parfois jusqu'à l'excès – voire **autoritaire** pour certains d'entre eux.

Alors que **les DGA** prennent fréquemment des initiatives pour orienter et susciter la prise de décision, ils souhaiteraient pour leur part avoir davantage d'occasions d'échanger avec le Président et avec le Directeur Général sur les questions stratégiques et opérationnelles.

Par ailleurs, existe le sentiment diffus que les décideurs seraient plus enclins à faire confiance à l'**expertise externe** qu'aux agents de Cap Excellence. C'est pourquoi plusieurs voix se font entendre pour qu'une même confiance soit accordée aux **managers intermédiaires**, eux aussi experts dans leurs métiers.

Les constats relatifs à l'articulation entre décision politique et portage administratif permettent de dégager **3 enjeux-clés** : un besoin de lisibilité des décisions prises ; un besoin de mise en adéquation des moyens alloués par rapport aux objectifs poursuivis ; un besoin de « retours » par rapport aux actions mises en œuvre.

Premièrement, un nombre significatif d'agents estiment que **les décisions prises** par les élus et relayées par la direction générale **ne sont pas suffisamment lisibles** et donc compréhensibles. S'il y a consensus pour faire de la « cohérence globale » et de l'« intérêt collectif » les boussoles de l'action communautaire, plusieurs agents estiment que « les décisions ne sont pas partagées », qu'« il n'y a pas d'argumentation technique, ni d'aide à la compréhension », et que « l'aide à la décision » sollicitée par les instances dirigeantes et fournie par les services n'est pas forcément suivie, sans qu'il soit apporté d'explication aux contributeurs sollicités. Dans le même ordre d'idées, alors que le **Projet de territoire** est censé traduire la vision des élus communautaires, mais aussi des DGA, des villes et des PPPA, nombre des personnes interrogées soulignent que ce dernier n'est malheureusement pas utilisé comme une « feuille de route opérationnelle et concrète ». Enfin, les **changements de décision** qui peuvent survenir sur certains dossiers génèrent une instabilité et des incompréhensions qui peuvent venir contrarier la mise en œuvre de certains chantiers.

Deuxièmement, nombre d'agents soulignent l'**inadéquation entre les objectifs poursuivis et les moyens humains et financiers alloués** – inadéquation qui vient impacter les délais de concrétisation de projets, et qui vient renforcer le sentiment d'un décalage entre le temps administratif et le temps de la vie. Pour répondre à ce défi, les contributeurs appellent de leurs vœux davantage d'innovation organisationnelle et financière pour gagner en souplesse, ainsi que davantage d'efforts de priorisation pour une mise en œuvre plus rationnelle et plus efficace

des décisions prises. Enfin, pour répondre toujours mieux aux besoins qui s'expriment sur le territoire, certains appellent les dirigeants de Cap Excellence à ne pas se cantonner à une lecture trop stricte des compétences qui sont actuellement dévolue à l'EPCI.

Troisièmement, de nombreuses personnes interrogées expriment le **besoin de bénéficiaire de davantage de « retours » par rapport aux actions qu'ils ont contribué à mettre en œuvre**. En effet, l'absence de suites données aux actions mises en œuvre – bref l'absence d'évaluation et de valorisation systématiques – s'avère être une source de « frustration », de « démotivation » voire d'« usure » chez les agents.

ORGANISATION FORMELLE

L'ORGANIGRAMME

Au moment où l'enquête a été réalisée, le nouvelle organigramme de Cap Excellence n'était pas connu en interne – du moins pas par tous les agents. Et force est de constater que son évocation a suscité **une certaine confusion** chez les contributeurs.

Elaboré par le Directeur général en concertation avec ses Directions générales adjointes, l'organigramme actuel fait l'objet de lectures très différentes selon le positionnement des uns et des autres.

Ainsi, du point de vue du Président de Cap Excellence, hormis la disparition de la DGAPEPS et de la DGAET, il n'y a pas de grands changements entre la version actuelle de l'organigramme et sa version antérieure.

Au niveau des DGA, certains auraient souhaité que davantage de leurs propositions soient retenues dans le nouveau document, et la réorganisation occasionne des frictions entre DGA quant à la répartition des compétences.

Si, de l'avis de certains contributeurs, l'organigramme traduit bien les orientations stratégiques de l'EPCI, d'autres au contraire, plus nombreux, estiment que l'organigramme ne serait pas totalement en phase avec les réalités du terrain. Ainsi, certains agents ne comprennent pas leur positionnement et leur rôle dans le nouvel organigramme et, de leur point de vue, l'organigramme précédent était plus clair et plus lisible.

Alors que la récente réorganisation se justifie, selon le Directeur général, par le souci de « développer la transversalité, les synergies, avec moins d'unités, et moins de fragmentation » – et se traduit par le repositionnement de plusieurs directions et fonctions supports « autour du DG, dans le haut de l'organigramme », elle est critiquée au motif qu'elle alourdit la direction générale et consacre une centralisation trop marquée de l'administration.

Tous s'entendent néanmoins sur le fait qu'un organigramme, quel qu'il soit, ne saurait à lui seul résoudre – ou générer – l'ensemble des problèmes d'organisation de l'établissement. Certains rappellent d'ailleurs que l'organigramme ne saurait épuiser les questions suscitées par l'organisation formelle de l'administration : aussi appellent-ils de leurs vœux une clarification des missions et objectifs assignés aux différentes directions, ainsi que l'intégration des projets portés par les différentes directions et services.

A l'évocation de l'organigramme, plusieurs agents mentionnent **l'annuaire** – qu'il conviendrait de distinguer clairement de l'organigramme et de mettre à jour – et **le trombinoscope** – qu'il conviendrait de créer – comme des éléments qui seraient de nature à favoriser la connaissance mutuelle des agents.

LES FICHES DE POSTE

Les fiches de poste constituent l'autre grand sujet abordé dans ce volet consacré à l'organisation formelle de l'établissement. Si les managers reconnaissent que les fiches de poste sont « perfectibles », ils soulignent néanmoins qu'elles sont en général « claires », qu'elles donnent « de la lisibilité à l'agent » et qu'elles ont fait l'objet d'une « belle évolution » ces dernières années – même si certains managers déplorent que les agents ne soient pas davantage acteurs de l'élaboration et de l'évolution de leur fiche de poste.

S'il existe **un cadre commun** pour les fiches de postes – des données générales, le contexte et la description des activités spécifiques des agents –, force est de constater **des disparités** dans leur élaboration effective. En effet, en dépit de travaux réguliers de réajustement, les fiches de poste ne sont pas renseignées de la même façon d'une DGA à l'autre. Par ailleurs, certains agents soulignent que leur fiche de poste ne correspond pas toujours aux missions et aux activités réelles qui leurs sont dévolus. Enfin, certains – rares – agents ne disposent tout bonnement pas de fiche de poste.

Dans certains services, les problématiques de la transversalité des travaux, mais aussi de l'adéquation entre les objectifs et les moyens – en termes quantitatifs et qualitatifs – apparaissent en toile de fond des réponses à cette question.

De fait, il existe nécessairement du « jeu » entre les missions et activités listées sur une fiche de poste et les missions et activités effectivement menées sur le terrain. Les agents en ont tous conscience ; ils savent qu'ils doivent faire preuve d'un minimum de souplesse et de polyvalence, et qu'ils ont aussi la possibilité d'actualiser ou de revisiter leur fiche de poste régulièrement – à l'occasion des entretiens annuels notamment.

SCHEMA DE REALISATION DE L'ACTION (PROCESSUS)

De l'avis général, l'administration de Cap Excellence pâtit de l'**absence de véritable référencement des différents process**, qui de fait pose la question de la connaissance – et donc du respect – des procédures existantes par l'ensemble des agents.

S'il a pu être constaté que les agents sont peu enclins à privilégier l'écrit dans leurs activités quotidiennes, cette état de fait ne saurait exonérer l'EPCI d'avancer dans la **formalisation systématique des procédures** qu'il souhaite voir appliquées, préalable à leur valorisation auprès des agents – comme une majorité d'entre eux l'appellent de leurs vœux.

Dans **certains domaines** comme les fonctions-support – où des efforts ont été consentis pour formaliser des procédures –, les résultats sont jugés très positivement sans que le travail administratif s'en trouve alourdi. C'est par exemple le cas avec la dématérialisation du parapheur sur *Ixbus* ou la gestion des congés sur *Eurecia*. C'est également le cas pour certaines procédures impliquant des acteurs externes à l'établissement : ainsi, la formalisation de procédures concernant le traitement des dossiers de demande de subvention ou le traitement du courrier entrant a permis de gagner en efficacité.

Des **marges de progression** liées à la formalisation des procédures ont été identifiées dans d'autres domaines.

C'est par exemple le cas des **process inter-DGA**, pour lesquels il n'existe ni véritable formalisation ni suivi.

C'est également le cas en matière de **management de la qualité**. En effet, une démarche en ce sens a été initiée il y a quelques années au sein de l'EPCI, mais elle n'a malheureusement jamais vraiment abouti.

De l'avis de général, des marges de progression existent encore en matière de **procédures juridiques et financières**, où les facteurs de blocage restent trop nombreux.

Enfin, concernant l'**accueil des nouveaux arrivants**, l'absence de procédures formalisées est de nature à générer des problèmes d'intégration dans la structure.

Tous ces éléments plaident pour l'élaboration d'un document ou d'une plateforme unique en matière de process, afin d'éviter toute déperdition d'information, d'offrir un support de référence aux agents qui en ressentiraient le besoin, et de faciliter l'appropriation des procédures par les agents.

ANIMATION ET COMMUNICATION

LE FONCTIONNEMENT DES INSTANCES PARITAIRES

Les organisations syndicales sont amenées à jouer un rôle central dans l'animation du dialogue social et dans la vie de l'établissement de manière plus générale.

Avec **deux organisations actives**, Cap Excellence n'est pas en reste en matière de représentation syndicale. Pourtant, de l'avis général, il y aurait « moins de visibilité sur l'action des syndicats qu'ailleurs », et il semblerait que la place et le rôle des représentants du personnel au sein de la structure gagnerait à être clarifiée – tout le monde n'ayant pas « bien conscience de son rôle ». Par ailleurs, malgré des appels régulièrement lancés pour inciter les agents à se syndiquer et ainsi faire valoir leurs droits par ce canal, certains agents avouent craindre de saisir les syndicats « par peur d'être mal perçus ou catalogués », quand d'autres affichent un certain scepticisme quant à l'efficacité de l'action syndicale.

Enfin, si le **dialogue social** s'est avéré difficile à la prise de fonction du Directeur général, celui-ci s'est fort heureusement apaisé depuis.

LES INSTANCES D'ANIMATION

Concernant l'animation de l'activité professionnelle, les parties prenantes soulignent tantôt le manque d'espaces, tantôt le manque de temps dévolus aux échanges :

- œ Le **CST** constitue « un espace de dialogue intéressant », mais ne se réunit pas (assez) souvent ;
- œ Le **COMEX** se réunit tous les mardis, « aborde des points récurrents sur l'agenda, les activités, etc. », mais ne permet pas d'accommoder des séances de travail plus techniques ;
- œ Les **réunions inter-DGA** – en bilatéral ou globalisées – peuvent être organisées selon les dossiers, à l'initiative d'une DGA. Mais, de l'avis général, elles sont trop rares ;
- œ Chaque **DGA** a adopté une comitologie qui lui est propre et qui reflète la disponibilité – et surtout le style de management – du DGA ;

Par ailleurs, les DGA estiment qu'**il manque une instance plus opérationnelle**, pour « aller plus loin », réaliser des revues de projets, « favoriser le rapprochement entre les services supports et les services opérationnels ».

LA COMMUNICATION

Alors que la **communication externe** est jugée **très performante** sur le volet politique comme sur le volet institutionnel, les contributeurs pointent **un déséquilibre entre les efforts de communication interne et externe** et reconnaissent être régulièrement informés d'activités et de projets de Cap Excellence par des personnes extérieures à l'organisation.

Le **renforcement de la communication interne** apparaît donc comme une priorité pour les agents de Cap Excellence – à commencer par les informations transmises et les décisions prises en COMEX, qui ne « redescendent » pas aux autres agents de la structure.

Alors que le **logiciel RH Eurécia** est aujourd'hui perçu et pratiqué comme le principal outil de communication interne à Cap Excellence, les agents appellent de leur vœux la **mise en place d'un intranet propre** à l'administration de Cap Excellence. La **création d'un journal interne** pourrait servir le même objectif.

DIMENSION RELATIONNELLE

LES RELATIONS ENTRE ELUS ET AGENTS

Figure politique de proue de l'établissement, le **Président** de Cap Excellence entretient **une relation de travail privilégiée avec le Directeur Général des Services** – relation renforcée par l'absence d'un directeur de cabinet. Un tel contexte induit mécaniquement un surcroît de responsabilités et une dimension politique marquée pour le DG.

S'il existe **peu de relations directes entre le Président et les DGA** – sont demandeurs de davantage d'échanges avec l'incarnation de l'autorité territoriale –, ces dernières dépendent du lien de proximité noué par chaque DGA avec le Président.

Les **commissions thématiques** sont décrites comme le lieu privilégié pour les échanges entre élus et DGA – certains évoquant d'ailleurs des « relations de confiance » entre les présidents de commission et les DGA, qui sont amenés à travailler ensemble en amont de chaque commission afin de la préparer. Pour autant, certains déplorent l'**absentéisme marqué des élus** aux commissions ; ils évoquent par ailleurs des problèmes fréquents de gestion des plannings et de transmission tardive de documents, avec une forme de compétition entre commissions et un risque de sur-sollicitation des élus siégeant dans plusieurs instances. D'où le souhait de **ménager un temps de travail dédié entre élus et administratifs avant les commissions**.

De façon plus globale, les agents saluent le fait que, comparativement à ce qui se pratique dans les communes, l'administration de Cap Excellence subit « moins d'ingérence des élus dans les services » – ce qui n'empêche pas de fréquentes interpellations des agents de l'EPCI par les élus.

Par ailleurs, les agents soulignent la **nécessité de former les élus** afin de renforcer leurs savoirs et savoir-faire, et de les sensibiliser plus fortement à l'intérêt communautaire.

LES RELATIONS ENTRE AGENTS ET CITOYENS

Si les services de Cap Excellence ne sont pas tous au contact du public, la Communauté d'agglomération est néanmoins quotidiennement au contact des citoyens à travers les services publics dont elle assure la prestation. Par ailleurs, Cap Excellence met ponctuellement en œuvre des actions de sensibilisation et de concertation en direction des citoyens – même si, de l'avis de certains contributeurs, cette dimension gagnerait à être développée.

De l'avis général, les administrés – tout comme les associations – ont **une image globalement positive** de Cap Excellence. Néanmoins, cette image **varie en fonction la compétence exercée** par l'EPCI et, dans certains domaines, la relation de confiance avec les citoyens reste à construire. C'est la raison pour laquelle nombre de contributeurs souhaiteraient pour que des efforts soient consentis pour **mieux appréhender la satisfaction** des usagers des services publics de Cap Excellence, améliorer celle-ci pour renforcer la relation de confiance, et tenter d'influer positivement sur leurs comportements. Par ailleurs, alors les administrés s'orientent – ou sont orientés – de plus en plus vers Cap Excellence, nombre d'entre eux **ne comprennent pas le fonctionnement** de l'établissement.

Au-delà de ses administrés, l'administration communautaire entretient également **des relations avec d'autres parties prenantes, dont certaines modalités gagneraient à être revisitées**. Peuvent notamment être évoquées les relations de Cap Excellence **avec ses prestataires**, jugées problématiques du fait de délais de paiement jugés parfois déraisonnablement longs. Peuvent aussi être évoquées les relations **avec les villes membres** qui, de l'avis de certains contributeurs, auraient subi une détérioration suite aux réorganisations des services communaux et aux changements de référents dans les communes.

QUAND LES RELATIONS DE TRAVAIL...

Décrite comme « une jeune administration composée des jeunes agents », Cap Excellence n'a semble-t-il pas encore réussi à instaurer une « culture d'entreprise » où chacun se sente connu, reconnu et intégré. La **configuration multisites** de l'EPCI explique sans doute – pour partie du moins – que les agents ne se connaissent pas tous. De manière générale, chacun tendrait à rester avec les collègues de son pôle, y compris lors des exercices et des activités inter-DGA. Certains contributeurs font par ailleurs remarquer qu'aucun effort particulier n'est fourni pour **l'intégration** des nouveaux agents.

Concernant **l'ambiance de travail**, la situation semble **très variable** en fonction de la catégorie de l'agent, de la DGA à laquelle il appartient, du site où il est basé, de son administration d'origine. Si certains soulignent une ambiance de travail **conviviale au sein de leur pôle**, une majorité de contributeurs décrivent au contraire des relations de travail généralement « froides », et dans le meilleur des cas « cordiales ». Plusieurs contributeurs font état d'un **mal-être** tangible au sein de l'administration, manifesté par plusieurs cas de *burn-out*, et dont l'origine serait multifactorielle.

A ce propos, la question de la surcharge de travail ou de l'insuffisance des moyens alloués fut évoquée à plusieurs reprises. Le **management** contribuerait également, dans une certaine

mesure, à ce mal-être ambiant : certains agents prêtent à leurs supérieurs hiérarchiques une volonté de « diviser pour mieux régner » ; par ailleurs, des cas de harcèlement ont dû être arbitrés en interne. En toile de fond de ces critiques sur le management apparaît à plusieurs reprises la **question de l'équité**, notamment dans l'allocation du matériel.

...INFLUENT SUR LA RELATION AU TRAVAIL

Plusieurs contributeurs font observer un **investissement « moindre » ou « en dents de scie »** de la part des agents. Sans doute convient-il de mettre ce constat en perspective de la récente crise sanitaire liée au COVID, qui fut vécue par beaucoup comme une période difficile, voire violente, et qui aurait contribué à un changement négatif d'ambiance, en générant des postures d'« hyperprotection » chez les individus.

Mais, de manière plus générale, les contributeurs insistent sur leur **aspiration à une cohésion et à un esprit d'équipe renforcés** au sein de l'administration – soulignant l'importance pour ce faire des « petites attentions » sur le lieu de travail, des « petites choses » susceptibles de créer du liant, voire des initiatives extra-professionnelles destinées à resserrer les liens entre agents.

Dans cette optique, furent soulignés **les tickets restaurants et les horaires décalés** – avantages récents plébiscités par les agents et facteurs de satisfaction au travail.

Dans une optique similaire, plusieurs activités passées ou actuelles furent citées : le relais inter-entreprises (jusqu'en 2016), le repas de Noël, l'after-work, les vœux, les Matinales... Des propositions furent également formulées pour l'instauration de « **rituels** » destinés à favoriser la cohésion : si certains soulignent que ces activités ne s'adressent pas à tout le monde et qu'il est normal que certains collègues ne s'y retrouvent pas, d'autres voix, plus radicales, estiment que ces initiatives ne servent à rien si les problèmes de fond ne sont pas réglés – « c'est mettre du fond de teint sur un bobo » !

Dans le même ordre d'idées, la **capacité à s'exprimer en liberté et en vérité sur son lieu de travail** a un impact indéniable sur la relation au travail. A ce titre, les entretiens individuels et les ateliers créatifs ont servi de tribune, d'espace d'expression et, parfois, de revendication pour les agents – contribuant à expliciter et objectiver les problèmes, préalable indispensable à leur possible résolution.

COMPETENCES

Les agents de Cap Excellence considèrent globalement leurs pairs comme **des professionnels compétents** – certains même perçus comme « surqualifiés ». Cette compétence ne serait toutefois pas de mise partout dans l'organisation ; elle serait également « perfectible », le niveau d'exigence est aujourd'hui plus élevé.

Si le niveau d'expertise est élevé au niveau des cadres, les agents de catégorie C ne sont pas en reste – il n'est pas rare à Cap Excellence que des agents de catégorie C réussissent directement les concours de catégorie A. Toutefois, leurs compétences comme leur investissement ne semblent **pas toujours valorisés** comme ils le devraient.

Par ailleurs, les managers évoquent **des difficultés à maintenir ce niveau général de compétence dans les process de recrutement**. Dans un même ordre d'idées, il conviendrait

de mieux accompagner les mobilités en interne afin de permettre aux agents de se saisir plus efficacement leur nouveau poste.

FORMATION : DES MARGES DE PROGRESSION

Souvent très spécifiques, **les formations jugées nécessaires sont absentes du « catalogue » du CNFPT**, en particulier pour ce qui touche aux formations techniques. Se déroulant pour la plupart dans l'Hexagone, ces formations sont en outre très **onéreuses**, du fait des frais annexes et périphériques élevés qu'elles induisent, et qui les rendent inaccessibles.

Le budget alloué à chaque DGA s'avérant notoirement insuffisant (5.000 € par an), les agents suivent peu de formations individuelles. Alors qu'un projet de construction de parcours individuels de formation et d'un plan de formation est en cours de développement au sein de l'EPCI, la situation actuelle contribue à alimenter une frustration certaine parmi les agents.

La consultation menée en interne a néanmoins révélé **des possibilités de mobilisation de formateurs en interne sur certains sujets**. Par ailleurs, on peut déplorer **l'absence d'une vision globale inter-DGA** en matière de renforcement des capacités et des compétences des agents : il y aurait en effet tout intérêt à croiser les besoins de formations identifiés au sein des différentes DGA afin de parvenir à une optimisation des coûts. Dans une même perspective, une **mutualisation** de la demande de formation pourrait être envisagée **avec d'autres EPCI et collectivités** de la place.

LE MANAGEMENT AU SEIN DE LA STRUCTURE

Le projet d'administration de Cap Excellence est né de la volonté de la Direction Générale de mener, en cohérence avec les sujets de fonctionnement et d'organisation, une réflexion globale sur le management, son approche, son efficacité et la qualité des relations de travail qu'il induit. Il s'agissait également de porter une attention particulière à la qualité de vie au travail (QVT) dans le traitement des sujets liés au management. Aussi avons-nous abordé cette étude avec le souci de porter une égale attention à ce qui se joue au niveau du collaborateur « manager » qu'à ce qui se joue au niveau du collaborateur « managé ». Nous avons pu explorer ces deux aspects à l'occasion d'interactions tant individuelles (entretiens, questionnaires d'auto-évaluation) que collectives (ateliers) qui nous ont permis d'élaborer un diagnostic à partir duquel nous avons formulé des préconisations au travers de fiches-actions.

LE DIAGNOSTIC MANAGERIAL

Créée fin 2008, Cap Excellence est une jeune institution dont le travail s'est progressivement autour des compétences qui lui ont été dévolues au fil du temps par les villes membres, et qui compte aujourd'hui 242 agents. Les interactions entre agents et management ont naturellement été amenées à évoluer avec la croissance de l'EPCL.

Au regard de cette évolution étalée sur un peu plus d'une dizaine d'années – donc relativement récente et rapide –, il apparaît aujourd'hui nécessaire de poursuivre la structuration de l'établissement, notamment en termes d'organisation managériale, pour répondre aux ambitions de la Communauté d'agglomération. L'enjeu qui nous occupe ici est donc d'effectuer un état des lieux de l'existant, et de mener sur cette base une réflexion globale sur les moyens et les forces qui permettront de poser les fondations d'un socle de références partagées.

LES DEFIS A RELEVER

Si nos travaux nous ont amenés à répertorier un certain nombre de points d'attention liés aux thématiques managériales précédemment évoquées (le manager porteur de valeurs et de sens ; le manager développeur de compétences ; le manager relais de la stratégie ; le manager garant de la qualité de vie au travail de ses agents), nous avons pris le parti de focaliser notre attention sur les éléments qui constituent des défis à relever – en lien souvent étroit avec la croissance rapide de la structure. Cette croissance invite en effet à porter un regard neuf sur les modalités de transmission de l'information collaborative et opérationnelle – modalités qui doivent désormais tenir compte notamment de l'importance des effectifs et de l'éclatement de la structure entre plusieurs sites.

1. Un besoin de lisibilité de l'action

La qualité de vie au travail est étroitement liée au sens que l'on y met, ainsi qu'à la qualité de la communication opérationnelle. En effet, à travers la communication qu'elle met en œuvre, la ligne managériale dans sa totalité permet – ou pas – au collaborateur de se positionner et de se projeter dans l'organisation, de comprendre les tenants et aboutissants des décisions prises, et de les appliquer dans le cadre de ses missions spécifiques.

1.1. La question du sens

L'EPCI est particulièrement prolixe, tant en termes de production de documents stratégiques que de projets de développement et d'aménagement du territoire. Certains de ces projets sont menés en autonomie à l'échelle d'une DGA particulière. Cependant, ils nécessitent des interactions plus larges et ont des implications allant parfois bien au-delà de leur DGA d'origine. Or le corps social ne saisit pas toujours les enjeux et les finalités de ces projets pour l'ensemble de l'EPCI.

C'est dans ce contexte que la problématique du sens a régulièrement émergé lors des échanges. En d'autres termes, la vision globale – le sens de ce vers quoi on va – n'apparaît pas de façon suffisamment lisible et compréhensible, comme en témoignent certaines affirmations récurrentes sur l'**objectif global** – « l'Administration ne donne pas de vision sur l'objectif global », sur les **décisions prises** – « les orientations et décisions prises ne sont pas toujours comprises » – ou encore sur les **priorités arrêtées** – « il est difficile d'avoir une compréhension des priorités et des enjeux ».

Les agents qui se sont exprimés sur le sujet sont en attente d'une communication opérationnelle plus précise sur les objectifs à atteindre, sur les moyens mobilisés et les effets attendus, mais aussi sur le chemin parcouru. Il est par ailleurs intéressant de noter que, d'un point de vue managérial, cette même problématique du « sens » et de sa transmission aux équipes a été également posée. Ce questionnement exprimé par le « top management » renvoie à la problématique sous-jacente de la pédagogie déployée autour de la traduction et de la déclinaison des décisions stratégiques en projets opérationnels.

1.2. Une communication collaborative à formaliser

La communication opérationnelle interne, à l'attention de l'ensemble du corps social, peut constituer un premier palier, car elle permet de lire les impacts des décisions stratégiques sur l'organisation du travail. En la matière, la communication interne destinée aux agents est perçue comme n'étant pas toujours intelligible, car n'apportant pas suffisamment d'informations sur la déclinaison opérationnelle des projets. Le constat est parfois sévère sur le manque de communication : « Pas de différenciation entre la communication interne et externe » ; « Pas assez de communication interne et collaborative » ; « On ne sait pas ce qui est fait dans les autres directions »... L'exemple du Projet de territoire est à cet égard particulièrement signifiant : « Pas d'appropriation, car pas de communication claire ».

Cependant, la communication mise en œuvre autour d'un projet comme *Eurécia* a été particulièrement appréciée, et constitue de ce fait un bon exemple de la communication opérationnelle attendue.

1.3. Une communication managériale à développer

La communication managériale a pour objectif de faire des managers les **relais de la stratégie** d'entreprise auprès de leurs équipes d'une part, et les **pilotes de la mise en œuvre opérationnelle** de cette stratégie d'autre part. Cette communication exige donc des échanges tant individuels que collectifs afin de s'assurer que les enjeux soient connus de tous et compris par tous, et que chacun soit régulièrement informé sur l'avancée des travaux relatifs aux objectifs poursuivis.

À Cap Excellence, comme cela a déjà été évoqué dans l'axe Organisation, **chaque DGA a sa propre comitologie** – ses propres procédures de prise de décision à travers divers comités – **et ses propres méthodes de communication** élaborées en fonction de sa vision propre. Cette différence d'approche influe sur la nature et les moyens de la communication mise en œuvre, ainsi que sur l'exhaustivité et la régularité des informations fournies aux équipes. Cet état de fait induit **des disparités dans la circulation de l'information d'une direction à une autre**, générant une différence de traitement dans l'accès à l'information d'une équipe à une autre, comme peuvent en témoigner les verbatims relevés : ainsi certains agents pointent-ils le fait qu'il n'existe « pas de réunions régulières, mais des échanges informels avec les managers selon les besoins. L'agent va vers son manager pour proposer, faire valider » ; alors que « certains DGA préfèrent échanger par le biais de bilatérales, mais restent très accessibles », d'autres « font des points réguliers avec leur équipe ». D'où un sentiment de désarroi qui prédomine parfois à des niveaux organisationnels différents : « Je ne dispose pas d'informations claires à transmettre à mon équipes », confesse un manager ; un autre indique qu'il n'y a « pas de transmission d'informations sur les décisions prises en COMEX, à part au sein de la DGADD ». Il est même souligné parfois que « certains managers n'ont pas le temps de s'occuper de leurs agents ».

Cette problématique de la communication managériale semble se poser également pour ce qui touche à l'**information relative aux projets en cours de validation**. Ainsi fut-il souligné qu'il n'existe « pas de compréhension claire ; les protocoles de validation changent tout le temps ». Lors des ateliers, plusieurs directeurs ont indiqué n'avoir pas toujours de visibilité sur le devenir de projets sur lesquels ils ont mobilisé leurs équipes. Ils déplorent ainsi être dans l'incapacité non seulement de tenir leur équipe informée des avancées dans la prise de décision, mais aussi de se projeter eux-mêmes en termes d'organisation par rapport à la réalisation du projet. Ils regrettent également que certains projets se soldent par une « fin de non-recevoir sans explications ». Ces situations sont décrites comme étant un **important facteur de démotivation** au sein des équipes.

Ces carences en matière de communication managériale – qui reflètent l'absence d'échanges réguliers sur le pilotage de l'organisation et son suivi – peuvent générer de l'**incompréhension**, et accréditer l'idée qu'il n'existe « pas de vision claire du *pourquoi* de la décision », au niveau des managers intermédiaires du moins.

2. Le pilotage des personnes et des moyens dans l'organisation actuelle

Les difficultés liées à la connaissance et à la compréhension de la vision globale induisent nécessairement des conséquences sur l'organisation opérationnelle du travail – dont le manager a la charge en tant que relais de la stratégie et pilote de l'activité. En effet, comment pertinemment traduire la stratégie en termes opérationnels quand il s'avère compliqué d'en décrypter les grandes lignes ? L'absence d'une vision claire et partagée à travers les différents échelons hiérarchiques génère ainsi des difficultés d'organisation opérationnelle, au détriment de l'ambition collectivement poursuivie. A ce propos, plusieurs problématiques récurrentes, liées à l'organisation de l'EPCI et à son pilotage, peuvent être mises en lumière.

2.1. La question de la charge de travail

De nombreux contributeurs soulignent l'importance de leur charge de travail, les conduisant à ne travailler que « dans l'urgence ». A ce propos, l'un des contributeurs indique que « le quotidien consiste en des urgences organisées », quand d'autres pointent de manière

récurrente la « temporalité courte » dans laquelle s'inscrit leur action, la « volonté d'aller vite » dont pâtit parfois le travail.

Un tel constat invite à questionner l'organisation actuelle de Cap Excellence sur au moins trois points :

- œ Premièrement, **l'adéquation entre les moyens et budgets alloués et les objectifs poursuivis** – dont les projets initiés constituent la traduction opérationnelle ;
- œ Deuxièmement, la question de **la définition claire des priorités et de leur nécessaire hiérarchisation** dans le temps – leur séquençage ;
- œ Troisièmement, la question du **renforcement de la transversalité entre les DGA**, afin de faciliter l'avancement des travaux à travers l'optimisation et la mutualisation des compétences.

2.2. La question de la répartition des responsabilités

L'analyse des contributions relatives au pilotage de l'organisation fait également apparaître un besoin de clarification dans la répartition des responsabilités à différents niveaux.

Ainsi, plusieurs contributeurs ont souligné l'existence pour les directeurs de **prérogatives à géographie variable** selon leur DGA de rattachement – les directeurs disposant de larges prérogatives dans certaines DGA, et pas dans d'autres.

Par ailleurs, de nombreux contributeurs déplorent le **manque de possibilité de prise d'initiative**, ou encore l'existence d'un **formalisme marqué** dans les relations professionnelles, de nature à « gripper » la relation de travail au quotidien.

2.3. La question du suivi des projets

L'analyse du pilotage de l'organisation à travers un approche par les projet laisse enfin apparaître deux grands types de préoccupations.

D'une part, le suivi des projets – tout comme la mise en œuvre opérationnelle des documents stratégiques – **gagnerait à être mieux organisé**. En effet, de nombreux contributeurs soulignent une difficulté récurrente à développer les projets de façon sereine, faute de structuration et de suivi suffisants. Et cette difficulté semble redoublée concernant les projets inter-DGA. D'autres contributeurs déplorent quant à eux l'absence actuelle d'un agent dédié au suivi du Projet de territoire.

Par ailleurs, plusieurs directeurs indiquent l'**existence récurrente de projets initiés sans être menés à leur terme**. Ainsi arrive-t-il souvent, de l'avis des intéressés, qu'une équipe soit mobilisée pour travailler sur un projet qui ne verra finalement pas le jour – qu'il soit abandonné par l'instance décisionnaire ou reporté *sine die*. Outre le coût visible – en temps, en personnels mobilisés – généré par ce type de situations, leur coût invisible se traduit en termes de frustration, de déception et de démotivation pour les équipes mobilisées.

*

Il convient de mettre en regard du pilotage des personnes et des moyens dans l'organisation actuelle, l'expression récurrente et forte – dans le cadre de plusieurs ateliers – de formes de « **mal-être** », de « **morosité** », de « **burn-out** » parfois, formulée avec émotion tant par des

agents que par des managers, accompagnée de demandes de mise en place de cellules d'écoute et de suivi psychologique.

3. Une culture managériale à co-construire

En l'absence d'une charte – ou d'un document formalisé – faisant référence à la culture managériale de l'EPCI de Cap Excellence, , il nous a semblé important, dans le cadre de la réflexion sur le plan d'actions, de recueillir l'avis des uns et des autres sur la culture managériale telle qu'ils la perçoivent et la vivent au quotidien.

3.1. Le point de vue des agents en tant que « collaborateurs managés »

Telle que décrite lors des différents ateliers, la **culture managériale** actuelle de l'EPCI est largement ressentie par les agents comme **directive et centralisatrice**. Les agents soulignent en effet leur « manque d'autonomie » tout comme leur « manque de possibilité de prise d'initiative », alimentant chez eux le sentiment de « ne pas être pris au sérieux ». Si certains dénoncent un mélange des genres conduisant le « top management » à gérer des sujets opérationnels qui ne sont ni de son niveau, ni de son ressort, d'autres pointent ce qu'ils considèrent comme un « manque de confiance » de la part des managers., et estiment que le caractère très directif du management tient moins aux contraintes imposées par une forme de « carcan administratif » qu'à un style volontairement autoritaire.

Par ailleurs, de nombreux agents pointent une **rupture de la culture managériale actuelle** – centrée sur une vision « plus financière et axée sur les résultats » – **par rapport à celle qui fut impulsée par la précédente direction générale** – jugée plus « bienveillante » voire plus « paternaliste ». Les agents concernés reconnaissent néanmoins qu'il s'agissait des débuts de l'EPCI : à sa création, Cap Excellence comptait moins d'effectifs, tous recrutés par le précédent DG, et ces deux éléments ont sans doute favorisé la plus grande proximité évoquée. Bien entendu, cet avis majoritairement exprimé ne saurait occulter la satisfaction manifestée par d'autres agents concernant un management actuel qu'ils jugent pour leur part adapté et bienveillant.

Les échanges indiquent également que **les approches managériales sont très variables d'une DGA à une autre**, chaque DGA cultivant sa propre approche en la matière, et structurant son organisation en conséquence. Cela explique une appréciation très diversifiée des collaborateurs sur le management selon leur DGA de rattachement. Il convient également d'apprécier cette question par rapport au fait que – faute d'un cadre formalisé commun en la matière – les managers gèrent leurs équipes en fonction de leur vision propre du management, et de leur sensibilité. Ainsi certains, au regard de leur personnalité, sont-ils perçus comme étant très en retrait : ils « ne règlent pas les conflits (...) pas peur du social ». D'autres managers, perçus comme « très opérationnels » par leurs collaborateurs, n'auraient tout bonnement « pas le temps » de manager leurs équipes. D'autres encore « se limitent au minimum de contact », préférant formuler leur directives par mail. Il ne s'agit bien entendu que de perceptions, mais le management est une « science humaine » dans laquelle les perceptions comptent autant, voire davantage, que les réalités – d'où la nécessité de les prendre pleinement en compte.

3.2. Le point de vue des agents en tant que « collaborateurs managés »

Contrairement à ce qu'ont pu exprimer la plupart des agents interrogés, les managers partagent au contraire la perception d'une **culture managériale participative**, proche des équipes, et élaborée dans la co-construction. C'est du moins ce qui ressort des entretiens

individuels réalisés, ainsi que des réponses aux questionnaires d'auto-évaluation. Rappelons néanmoins que sur un total de 70 envois, seuls 26 managers ont répondu au questionnaire. Cela étant dit, l'ensemble du matériau collecté converge vers l'expression d'une approche managériale participative basée sur l'accompagnement.

4. L'accompagnement de l'agent (le rôle du manager développeur)

La mission de manager « développeur (de compétences) » ou encore de « manager coach » consiste à accompagner son collaborateur, tant dans la façon dont il investit son poste, que dans son évolution de carrière. Ce sujet a été abordé lors de nos échanges et a mis au jour une approche différente sur ce sujet en fonction du manager, nous amenant à faire les principaux constats suivants.

Tout d'abord, **les managers eux-mêmes ont besoin d'accompagnement**, notamment quand ils manquent d'expérience en la matière. Ainsi, la problématique de la nomination de fonctionnaires récemment lauréats de concours administratifs à un poste de manager, sans formation ni accompagnement préalable, a été plusieurs fois relevée lors des ateliers. Dans cette optique, la **formalisation d'une procédure d'accompagnement des jeunes managers** dans leur prise de poste (transfert, mobilité) est largement jugée indispensable par les contributeurs, tant d'un point de vue individuel – afin de faciliter la prise en main sereine par l'intéressé(e) de son nouveau poste – que d'un point de vue collectif – afin d'assurer des conditions de travail optimales et d'éviter des difficultés au sein de l'équipe concernée.

Par ailleurs, il semble important de **mieux formaliser l'implication du manager de proximité dans l'évolution de ses collaborateurs**. Si elle existe aujourd'hui – notamment à travers des revues informelles de collaborateurs menées lors de conduite de dossiers opérationnels –, cette implication reste variable, et fortement liée à la sensibilité du manager sur le sujet. Du reste, même quand les managers affichent une volonté affirmée d'accompagner leurs collaborateurs, ils n'ont pas toujours une visibilité globale sur les mobilités et évolutions possibles, ni toujours des retours précis sur les demandes qu'ils sont amenés à formuler. Enfin, nombre de managers expriment fortement la demande d'une « **concertation renforcée** » pour favoriser la nomination sur les postes à pourvoir des profils les plus adéquats. Cette demande résonne d'autant plus fortement au regard des difficultés du CNFPT de proposer des formations théoriques adaptées, comme cela a été plusieurs fois évoqué.

Enfin, il convient de noter **une demande forte et récurrente de reconnaissance de la part des agents**, qui ne se sentent pas suffisamment valorisés dans leur action. Alors que certains déplorent le manque de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de l'établissement, d'autres appellent de leurs vœux une plus forte reconnaissance du travail et de l'expertise des agents de catégorie C – dont beaucoup feraient le travail d'agents de catégorie A ou B : d'autres encore soulignent la nécessité de développer des dispositifs de reconnaissance pour les agents qui, peu désireux de passer des concours, sont néanmoins particulièrement investis et compétents dans leur mission.

LES POINTS FORTS SUR LESQUELS S'APPUYER POUR LE CHANGEMENT

À la lumière du diagnostic effectué, et en vue du plan d'actions à décliner dans le cadre du projet d'administration, il conviendra de réfléchir à un socle de valeurs managériales à partir duquel pourront être posées les bases de pratiques d'encadrement partagées. Les transformations managériales sont souvent d'autant plus difficiles qu'elles exigent des acteurs concernés d'abandonner des habitudes parfois profondément ancrées.

Le partage d'un diagnostic initial, la compréhension des enjeux d'avenir et l'adhésion à ces derniers sont autant de leviers puissants pour faciliter l'impulsion d'une dynamique de changement. Par ailleurs, pour aborder les changements à venir, installer le projet dans la durée et assurer sa réussite, Cap Excellence peut s'appuyer sur des atouts internes significatifs.

1. La volonté du Directeur Général

Le projet d'administration de Cap Excellence bénéficie du portage direct de son Directeur Général, qui suit chaque étape du projet avec la volonté affichée de mieux structurer l'action communautaire pour lui (re)donner tout son sens.

Personnellement impliqué dans la démarche, il en assure une communication forte lors des séminaires et des matinales, invitant chacun à s'exprimer et à participer aux travaux. D'ailleurs, depuis le lancement de la démarche, de premiers changements ont été apportés au sein de la structure, concrétisant et crédibilisant la volonté de changement affichée. L'engagement du DG constitue donc un signal fort, car il encourage chacun à s'engager à son tour dans les changements qui seront décidés dans le cadre du projet d'administration.

2. Les valeurs managériales relevées

Pour construire un socle managérial nouveau – et ainsi changer les habitudes et les pratiques qui s'y rapportent –, il est primordial de le fonder sur un certain nombre de valeurs partagées. C'est à partir de ces valeurs que les grandes tendances managériales pourront être identifiées, affinées et arrêtées.

Invités lors des différents ateliers et lors des entretiens à s'exprimer sur les valeurs managériales auxquelles ils aspirent, les agents ont évoqué un certain nombre de valeurs – tantôt perçues comme existant déjà au sein de Cap Excellence, tantôt perçues comme restant à incarner dans la future organisation. Eu égard à leur forte récurrence, certaines valeurs nous semblent être largement partagées, et de ce fait pouvoir servir de base aux travaux liés aux fiches-actions :

- œ La bienveillance et l'empathie ;
- œ L'écoute et la communication ;
- œ La reconnaissance ;
- œ La confiance, qui conditionne la délégation et la transparence ;
- œ Le sens, la capacité à fixer des objectifs clairs ;
- œ Mais aussi le droit à l'erreur, la performance ou encore le leadership.

3. Un corps social fort et en phase

Cap Excellence dispose d'un atout majeur sur le chemin du changement : ses agents. En effet, ces derniers – très exigeants car très investis – nourrissent une véritable ambition de réussite pour l'EPCI, d'où une attente réelle et forte de clarification sur différents enjeux. Cet engagement des agents envers leur structure de rattachement est particulièrement sensible à travers la lucidité et la clarté de vue dont ils font preuve par rapport à différents points d'attention par ailleurs très largement partagés à tous les niveaux – il est à cet égard significatif

de noter que les mêmes problématiques et les mêmes ambitions sont formulées pour décrire les situations, parfois avec les mêmes termes.

Cap Excellence a par ailleurs la chance de bénéficier de collaborateurs volontaires, disposant d'un bon niveau de formation initiale... et demandeurs de changement ! Ils ont donc la volonté – et assurément la capacité – d'intégrer et d'incarner les évolutions culturelles internes à venir.

Enfin, la relative jeunesse de l'encadrement – qui s'explique notamment par une réelle appétence pour les concours – est un autre facteur propice à la mise en œuvre des évolutions managériales souhaitées.

LES PILIERS DU CHANGEMENT

Au regard du diagnostic initial, nous envisageons de proposer un plan d'action permettant d'impulser des changements autour de 4 thématiques jugées stratégiques :

- ☞ La transformation managériale ;
- ☞ La communication managériale ;
- ☞ Les outils et process d'accompagnement du collaborateur ;
- ☞ L'accompagnement managérial des agents dans leur développement de carrière.

Pour atteindre ses objectifs, ce plan d'actions impliquera des changements sensibles. D'où la nécessité de faire précéder sa mise en œuvre par une réflexion partagée et une co-construction préalable autour de la stratégie au niveau du « top management » de l'EPCI. En cela, le COMEX – appuyé par l'ensemble du corps managérial – représente l'acteur-clé des évolutions à venir.

LE COMEX, MOTEUR DU CHANGEMENT...

Au-delà de sa définition classique, le management consiste à créer les conditions de travail qui permettront au collaborateur de s'épanouir au sein de la structure afin d'y donner sa pleine mesure, et donc d'accomplir ses missions de façon optimale. En d'autres termes, le management consiste à articuler l'intérêt du collectif avec l'intérêt des individus qui y déploient leur intelligence et leurs efforts.

Dans cette perspective, il appartient *d'abord* au « top management » de créer un environnement propice, et de veiller à son maintien en activant différents leviers et notamment ceux de l'organisation – qui fait quoi ? avec quel niveau de responsabilité ? – et de la communication – quels sont les objectifs ? quelles sont les priorités ? et comment les atteindre ?

Prérogatives du Directeur général et de son COMEX, les sujets relatifs à l'organisation et à la communication managériales renvoient naturellement à une réflexion de nature stratégique. En effet, la mise en œuvre de la transversalité, la priorisation des grands projets, ou encore la répartition des responsabilités par niveau hiérarchique, sont autant de sujets qui doivent faire l'objet d'échanges en vue d'un consensus stratégique pour une mise en application opérationnelle optimale. Dans ce cadre, la conduite au sein du COMEX d'une réflexion approfondie et de travaux partagés en amont sur ces sujets nous semble primordiale afin de traiter avec cohérence les sujets dans leur exhaustivité, et notamment l'animation de la transversalité.

Ensuite, afin d'accompagner les transformations et d'ancrer les changements, il nous semble important de développer une communication managériale de niveau COMEX. Il s'agit ici de

formaliser et de transmettre des informations destinées à donner du sens, de la vision, de la perspective sur les impacts opérationnels des projets, afin de renforcer l'appropriation des enjeux par chacun, et par voie de conséquence l'implication de tous et la cohésion au sein d'une organisation dans laquelle chacun aura vocation à « pousser dans le même sens ». En effet, l'enjeu de la communication est, certes, d'informer, mais aussi de motiver et de fédérer les collaborateurs autour d'objectifs communs, et ainsi de renforcer le sentiment d'appartenance à la structure.

Afin d'être pleinement partagée et techniquement complète, il est donc souhaitable que cette communication managériale se construise dans la concertation avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elle soit formalisée et arrêtée au niveau du « top management », pour être ensuite diffusée au sein des DGA et reprise dans les directions. Disposant d'objectifs clairs auxquels se référer, chaque niveau hiérarchique pourra ensuite les spécifier et les décliner en actions concrètes pour répondre aux besoins opérationnels.

... RELAYE PAR LES MANAGERS OPERATIONNELS

Il conviendra ensuite de s'appuyer sur les directions opérationnelles pour aider le corps social à intégrer les transformations. A ce propos, nombre de directeurs sont très volontaires, formés et engagés ; ils sont force de proposition et manifestent une véritable volonté de prendre part aux projets structurants. Ils expriment la souhait qu'on leur fasse confiance, qu'on leur confie des prérogatives complémentaires – sans s'affranchir pour autant de l'encadrement de leurs supérieurs hiérarchiques.

Ces profils devront être pris en compte dans les réflexions relatives au plan d'action, notamment sur le volet relatif au référentiel managérial qui nécessitera, les concernant, d'intégrer des valeurs telles que la confiance, la délégation, mais aussi le droit à l'erreur. En effet, les directeurs – et plus largement l'ensemble des managers de proximité – sont les garants non seulement de la mobilisation de leurs équipes vers les objectifs fixés, mais aussi de la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs. Encore fait-il qu'ils disposent de suffisamment de latitude pour ce faire.

Il sera également intéressant de garantir une place de choix au corps managérial dans les grandes étapes du parcours de leurs collaborateurs, qu'ils accompagnent et voient travailler au quotidien. Leurs avis ou contributions pourront donc être utilement sollicités dans des domaines tels que :

- œ L'intégration d'un nouvel agent à Cap Excellence ;
- œ La prise d'un nouveau poste (mobilité interne) ;
- œ La formation et la montée en compétences des collaborateurs ;
- œ L'accompagnement des collaborateurs dans leurs évolutions (détection de talents, propositions d'évolution, concours, etc.) ;
- œ La détection d'une difficulté (souffrance au travail, etc.).

Ils constitueront également un relais précieux pour le service RH et pour les DGA dans le plan d'actions destiné à l'accompagnement des agents.

PROJET STRATÉGIQUE POUR L'ADMINISTRATION COMMUNAUTAIRE

REAFFIRMER LES FINALITES DE CAP EXCELLENCE

CLARIFIER REGULIEREMENT LA/LES MISSION(S) DE L'EPCI

Les travaux sur les finalités, en particulier sur la (les) les mission(s) de Cap Excellence, nous ont conduits à aborder à plusieurs reprises la question des compétences par l'EPCI : comment ces compétences sont-elles exercées aujourd'hui ? Comment répondre aux besoins du territoire qui n'entrent pas dans le champ des compétences de l'EPCI ? Quelles évolutions de compétences faut-il envisager pour la communauté d'agglomération ?

Répondre à ces questions suppose d'abord de mener **des réflexions régulières sur l'exercice et l'évolution des compétences de Cap Excellence** : la mise en place d'un laboratoire d'innovation territoriale, couplée à l'analyse et à la valorisation des travaux de la cellule « Performance publique » de l'EPCI, pourrait offrir l'instance ou l'espace de référence pour mener ces réflexions.

Au cœur de cette réflexion sur la (les) mission(s) de l'EPCI se posent les **questions de la coopération et de la gouvernance avec les trois communes membres** (les Abymes, Pointe-à-Pitre et Baie-Mahault). Dans cette optique, il conviendrait de favoriser la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Schéma de mutualisation et du Pacte Financier et Fiscal. Dans le même ordre d'idées, il s'agirait d'acter la pérennisation de la Conférence des DGS de Cap Excellence.

Ce premier objectif opérationnel intègre également les **relations entre Cap Excellence et l'Etat**, à travers le renforcement du pilotage et du suivi du Projet de Territoire et du CRTE.

PRECISER ET INCARNER LES VALEURS PLEBISCITEES POUR CAP EXCELLENCE

La consultation interne menée pour l'élaboration du projet d'administration de Cap Excellence révèle une dichotomie entre les valeurs telles qu'elles sont actuellement perçues par les agents – quand ils parviennent à les identifier –, et celles que ces derniers souhaiteraient voir s'appliquer au sein de l'organisation. Ce constat souligne l'urgence de préciser et d'incarner les valeurs plébiscitées par les agents de l'EPCI.

Il convient tout d'abord d'envisager la **déclinaison large de la solidarité** – valeur que les agents perçoivent déjà à l'œuvre au sein de Cap Excellence, et qu'il conviendrait selon eux de cultiver et de développer plus encore au sein de la communauté d'agglomération, tant entre les villes et entre les quartiers (dimension territoriale) qu'entre collègues (dimension professionnelle).

De même, il s'agira de favoriser la **traduction effective et pluridimensionnelle de l'équité, de la transparence et de la reconnaissance** – valeurs que les agents appellent de leurs vœux et qu'ils souhaiteraient que l'administration applique à leur égard. Plusieurs actions, détaillées par ailleurs dans le présent plan, concourent à la traduction de ces valeurs en actions : ainsi les efforts consentis pour améliorer la communication interne vont-ils dans le sens de la transparence, tout comme la clarification et le respect des règles d'allocation des moyens matériels sont de nature à renforcer le sentiment d'équité. D'autres mesures, d'ordre hiérarchique ou financier, pourraient quant à elle répondre à l'exigence de reconnaissance.

Enfin, il est préconisé de capitaliser sur les conclusions du séminaire de formation sur le management par le sens, qui a réuni les managers de l'EPCI en octobre 2023, parallèlement au processus d'élaboration du plan d'administration, et qui fait ressortir les valeurs d'engagement, de compétence, de centralité et d'excellence. Dans cette perspective, il s'agira demain de **favoriser l'adoption et la matérialisation des valeurs d'engagement, de compétence et de centralité**, mais aussi de **manier avec prudence la valeur d'excellence** qui, si elle reste dans l'ADN de l'EPCI et demeure l'horizon promu par l'autorité territoriale, s'avère ambiguë dans ses effets – et potentiellement contre-productive pour le corps social de Cap Excellence, surtout quand les interventions ne produisent pas les effets escomptés.

INSCRIRE CAP EXCELLENCE DANS DES POSTURES PROSPECTIVE ET COMPARATIVE

Les réflexions sur la vision portée pour Cap Excellence, sur l'avenir à court et à moyen termes de l'EPCI, ont souligné l'importance voire l'urgence de démarches prospectives et comparatives. A ce propos, le développement de l'observation et de la prospective territoriales pourrait prendre la forme de :

- œ **L'organisation régulière d'ateliers prospectifs ;**
- œ **La poursuite de la veille prospective sur l'intercommunalité en Guadeloupe ;**
- œ **La mise en place de l'Observatoire territorial de Cap Excellence.**

Les comparaisons opérées lors de l'élaboration du présent projet avec des communautés d'agglomération de strates équivalentes dans l'Hexagone et les Outre-mer ont permis de situer Cap Excellence en termes d'effectifs et d'encadrement. Il s'agit de poursuivre cette mise en perspective en passant des **commandes régulières d'études comparatives sur les EPCI ultramarins** et/ou en favorisant la **relance de la coopération entre agglomérations-centres ultramarines**. Sur ce dernier point, l'objectif est de prolonger les efforts consentis à l'échelle des villes-centres ultramarines (Pointe-à-Pitre, Basse-Terre, Fort-de-France, Cayenne, Mamoudzou, Saint-Denis) au niveau des agglomérations-centres (Cap Excellence, CACEM, CACL, CINOR, CADEMA).

EXPLICITER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'EPCI

Cap Excellence porte ou soutient plusieurs projets structurants à l'échelle de l'agglomération. Rappelée avec force par le Président de Cap Excellence, la stratégie qui sous-tend ces projets est consignée dans le Projet de Territoire de la Communauté d'agglomération. Adopté en 2022, ce document de référence n'avait pas encore, au moment de l'élaboration du projet d'administration, été diffusé en interne au sein de l'EPCI. Les agents de Cap Excellence reconnaissent en effet ne pas en connaître les orientations et le contenu. Il convient donc de **favoriser l'exploitation pleine et entière du Projet de Territoire**, en procédant à une large diffusion du document auprès des agents de l'EPCI, et en le leur présentant d'une manière qui permette sa pleine appropriation par chacun.

Les agents de Cap Excellence connaissent – plus ou moins précisément selon leur domaine d'expertise – les documents de référence, les politiques et les projets structurants de l'EPCI. Pour autant, il convient de **renforcer la communication interne autour des grands projets de l'EPCI**. Cette action fait d'ailleurs écho aux préconisations formulées par ailleurs pour développer la communication interne à Cap Excellence.

AMELIORER L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE CAP EXCELLENCE

PORTER LES DECISIONS POLITIQUES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION COMMUNAUTAIRE

Le Président de Cap Excellence souligne la qualité de ses relations avec le DG et les DGA – ainsi que la qualité du travail fourni par ces derniers. Pour autant, le diagnostic de l'administration fait ressortir un besoin, exprimé au sein du pôle décisionnel, de **développement les échanges entre le Président, les élus délégués et les DGA**. Ces échanges devraient être principalement d'ordre opérationnel et favoriser la revue des projets portés par chaque pôle.

Plusieurs agents de l'EPCI s'interrogent sur le sens et le contenu des activités qui leur sont confiées : sont-elles effectives ? efficaces ? cohérentes ? pertinentes ? quel est leur impact ? Un consensus semble se dégager au sein de l'administration communautaire sur la nécessité d'évaluer les interventions de l'EPCI à l'aune de ces critères. Dans cette optique, il est proposé d'instituer une **évaluation systématique des actions** conduites ou soutenues par Cap Excellence. Cette évaluation peut être conduite en interne ou par un prestataire externe. Elle peut être réalisée en amont (évaluation *ex ante*), en aval (évaluation *ex post*) de l'action ou chemin faisant (évaluation *in itinere*). Dans tous les cas, il semble indispensable que cette évaluation soit clairement distinguée de l'audit et du contrôle de gestion.

REVISITER L'ORGANISATION FORMELLE DE L'EPCI

Concomitantes à l'élaboration du présent projet, l'élaboration et la validation du dernier organigramme de l'administration communautaire a été génératrice de crispations et de tensions au sein de l'organisation. S'il est vrai que tout changement organisationnel produit son lot de freins et de résistances, il est toutefois possible d'en atténuer les effets anxiogènes et déstabilisateurs en optimisant le process et, par voie de conséquence, le produit de sortie.

Ainsi conviendrait-il tout d'abord d'**adopter un process concerté de modification des prochains organigrammes**. En effet, s'il est vrai que, comme le rappelle le Président de Cap Excellence, la définition de l'organigramme est de la responsabilité du DG, le « top management » de l'organisation aurait néanmoins souhaité être davantage associé à son évolution.

De même, il est important que tous les agents prennent – rapidement et simultanément – connaissance des arbitrages et des changements organisationnels. Cela leur permettra tout d'abord de comprendre le sens et le contenu de la réorganisation, mais aussi de se situer dans le nouveau schéma organisationnel. Il s'agit donc d'opérer une **diffusion interne de l'organigramme**. A ce propos, les exigences d'effectivité, d'efficacité et d'équité de la communication interne, exprimées sur d'autres sujets, s'appliquent en premier lieu au document central pour l'administration communautaire qu'est l'organigramme.

Néanmoins, aussi important soit-il, l'organigramme n'est pas le seul document de référence de l'organisation de l'administration. Pour permettre à des agents qui travaillent sur des sites éclatés géographiquement de mieux se connaître, et donc de pouvoir mieux collaborer, il conviendrait de procéder *a minima* à l'**actualisation de l'annuaire**, et le cas échéant à l'**élaboration d'un trombinoscope**.

Le diagnostic effectué révèle que chacun des pôles qui compose l'administration communautaire a développé ses propres habitudes de travail et ses propres outils. Les fiches de postes illustrent cette hétérogénéité des pratiques : en effet, au-delà du socle commun à Cap Excellence, la description des activités diffère d'une DGA à l'autre, y compris pour des postes similaires. Dans le souci de renforcer la cohérence et la cohésion à l'échelle de l'organisation tout entière, il conviendrait de procéder à **l'harmonisation des fiches de poste**.

La réflexion sur les fiches de poste intègre également les dispositions que l'administration doit prendre pour tenir compte des « dépassements chroniques de fonction ». S'il est toujours possible de faire évoluer les fiches lors des entretiens annuels d'évaluation, il est proposé également de procéder à :

- œ la **généralisation des lettres de mission** en complément des fiches de poste ;
- œ la **valorisation hiérarchique et/ou financière** des « dépassements de poste ».

AMELIORER LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS DE L'EPCI

Le diagnostic fait ressortir le besoin d'opérer des **rappels réguliers des procédures relatives aux fonctions support**, en particulier les procédures achat et les procédures financières. Ces deux matières étant complexes et évoluant régulièrement, il est nécessaire de faire des « piqûres de rappel » et des actualisations régulières, de manière didactique.

Il s'agirait également de procéder à la **consignation des procédures dans un document unique de référence**, afin d'en faciliter l'accessibilité pour les agents, mais aussi pour éviter toute déperdition d'informations.

Enfin, il semble urgent de procéder à la **clarification des règles d'allocation des moyens matériels** (automobiles, informatiques, téléphoniques...) et d'en garantir le respect. En effet, l'opacité des pratiques en la matière – du moins ce qui est perçu comme tel par de nombreux agents – cristallise aujourd'hui un fort ressentiment en interne, plusieurs agents estimant qu'en matière de distribution des outils de travail, les valeurs de reconnaissance, de transparence et d'équité ne sont pas appliquées.

RENFORCER LA REPRESENTATION SYNDICALE DES AGENTS

Le renforcement de la représentation syndicale des agents au sein de Cap excellence constitue un autre levier possible pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire – d'autant plus que l'autorité territoriale considère que les représentants du personnel jouent leur rôle de manière constructive au sein de l'organisation et à son service. Or les agents ne connaissent pas tous leurs représentants, et souhaiteraient avoir plus de visibilité sur l'action syndicale au sein de l'EPCI.

Plusieurs pistes d'amélioration pourraient être poursuivies en la matière, et notamment :

- œ La communication systématique des **comptes-rendus du CST** ;
- œ **L'association plus étroite des représentants syndicaux** aux réflexions et aux discussions sur l'évolution de carrière des agents.

DEVELOPPER L'ANIMATION ET LA COMMUNICATION INTERNES A L'EPCI

Le **renforcement de la communication interne** apparaît comme l'une des priorités du projet d'administration de Cap Excellence. Un tel chantier pourrait notamment passer par la mise en place d'un **Intranet**, futur point focal de la diffusion interne des informations.

Le renforcement de la communication interne pourrait également se concrétiser à travers la **pérennisation des Matinales et des séminaires managers/agents** : déployés pour la première fois en 2023, ces temps de rencontre et d'échanges organisés à l'initiative de l'administration sont certes perfectibles dans leurs modalités d'animation et de restitution, mais ils répondent à un impérieux besoin de transparence de l'action communautaire et de la gestion de l'administration de l'EPCI.

Les modalités d'animation de l'administration de Cap Excellence – et en particulier la comitologie de l'organisation – font également l'objet de propositions d'amélioration. Cette comitologie devrait, tout d'abord, être enrichie de deux nouvelles instances. Organisées aujourd'hui ponctuellement, ces deux réunions mériteraient, de l'avis général, d'être formalisées et institutionnalisées au sein de l'organisation. Ainsi :

- œ La **systematisation des réunions inter-DGA** – qu'elles aient un caractère bilatéral ou multilatéral – semble fondamentale pour gagner en efficacité et en cohérence. Elle est réclamée par les DGA et les directeurs ;
- œ De même, la **participation du DG aux réunions de pôle deux fois par an** permettrait également de « faire avancer les projets » et de « résoudre les problèmes » plus rapidement. Sous l'égide du DGA concerné, ces réunions favoriseraient la circulation ascendante de l'information.

Par ailleurs, le projet d'administration prévoit **une articulation plus étroite et plus cohérente du COMEX, des réunions de pôles et des réunions de direction** afin, là encore, de faciliter la circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchiques, de renforcer la cohésion des équipes et de favoriser la cohérence des actions. En effet, l'arrimage du COMEX – instance centrale de l'administration qui réunit le « top management » tous les quinze jours – aux autres comités et réunions internes est essentiel pour inscrire l'administration communautaire dans une démarche de progrès solidaire.

Enfin, il semble difficilement concevable de faire l'économie d'**une mobilisation résolue du COMEX autour du projet d'administration**. Tout comme c'est le cas pour le Projet de Territoire, le COMEX représente l'instance idoine pour piloter et suivre la mise en œuvre des projets structurants de Cap Excellence.

AMELIORER LES RELATIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Le diagnostic de l'administration communautaire a permis de faire ressortir les problématiques les plus prégnantes qui impactent les relations entre les parties prenantes à l'action communautaire – à savoir, les citoyens, les associations qui les représentent, les entreprises du territoire, mais aussi les élus communautaires et, évidemment, les agents administratifs.

Les relations entre élus et agents seraient certainement améliorées par **un renforcement et une diversification des formations des élus**. Ces formations permettraient à ces derniers de développer leurs savoirs dans les domaines dans lesquels ils interviennent directement, mais aussi leurs savoir-être dans leurs relations avec le corps administratif.

S'agissant des relations entre agents de Cap Excellence, plusieurs mesures sont proposées pour améliorer la qualité de vie au travail et renforcer la cohésion des équipes.

Tout d'abord, le projet de **relocalisation des services administratifs de Cap Excellence**, lancé à la fin de l'année 2023 et porté au plus haut niveau politique de l'EPCI, permettra d'améliorer les conditions de travail et de pallier, dans une certaine mesure, les dysfonctionnements et lacunes inhérents au fonctionnement de l'administration de Cap Excellence à travers des sites géographiquement éclatés.

Dans un autre registre, il est important de relayer la demande fortement exprimée en interne en faveur de la mise en place d'un **accompagnement psychologique professionnel des agents** communautaires. Une telle mesure – symboliquement puissante et pratiquement nécessaire – permettrait de traiter dans les règles de l'art les situations actuelles de *burn-out* ou de *bore-out*, et de prévenir plus efficacement les autres formes de mal-être au travail.

Enfin, il est proposé de pérenniser **l'organisation régulière par l'administration d'évènements diversifiés de team building**. En la matière, il convient de respecter les choix et préférences de chacun, et d'accepter que certains agents ne se retrouvent pas dans l'offre d'évènements qui leur est proposée.

Pour ce qui concerne les relations avec les administrés, nous suggérons la mise en place d'un **site dédié à l'information quotidienne des administrés**, afin de renforcer une communication institutionnelle déjà bien développée sur les réseaux sociaux. De même, le **développement d'actions de sensibilisation et de concertation sur le terrain** est une priorité affirmée par l'Autorité territoriale qu'il convient de déployer concrètement. Ce chantier peut revêtir plusieurs formes complémentaires, qu'il s'agisse de réunions publiques, d'ateliers citoyens, ou d'autres formes de mise en dialogue entre l'administration et les citoyens.

RENFORCER LES COMPETENCES DES AGENTS DE CAP EXCELLENCE

Les agents de Cap Excellence présentent des niveaux de compétences très satisfaisants. Pour autant, ils expriment des besoins de formation pressants qui ne trouvent pas suffisamment de réponses adaptées.

Dans ce contexte, il convient de conduire urgemment **la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un plan de formation de l'administration communautaire**. Ce document de référence permettra à tous les agents de prendre connaissance de la stratégie de l'administration communautaire en termes de formation, de se l'approprier et de s'y engager pleinement.

En lien étroit avec cet enjeu, il conviendrait de procéder à **un renforcement significatif des moyens alloués à la formation des agents**. En effet, à l'évidence, le budget annuel de 5.000 € alloué à chaque DGA ne permet pas de répondre aux besoins de formation des agents dans des proportions et des conditions satisfaisantes.

Parmi les priorités thématiques, nonobstant les besoins spécifiques de chaque agent, se dégage un autre besoin : **l'organisation régulière de formations sur le management**. C'est pourquoi l'ancrage de bonnes pratiques managériales au sein de l'administration de la Communauté d'agglomération représente l'un des axes forts du présent projet. Les moyens pour y parvenir sont détaillés à la section suivante. Mais ce saut qualitatif en termes de management suppose également des actions de formation dédiées.

S'agissant des modalités de dispense des formations, il est **proposé d'accompagner le développement des formations dispensées en interne**. Cap Excellence compte en effet en son sein plusieurs formateurs qui pourraient être mobilisés dès que nécessaire pour transmettre leurs savoir, leurs savoir-faire et leurs savoir-être à leurs collègues.

Dans le même ordre d'idées, il conviendrait pour Cap Excellence de poursuivre **l'approfondissement du dialogue avec le CNFPT** afin de parvenir à définir avec cet organisme de référence un catalogue et des parcours de formation adaptés, en particulier pour la filière technique, aujourd'hui la plus démunie en la matière.

AMELIORER LE MANAGEMENT ET LA QVT DES AGENTS

POSER LE CADRE D'UN REFERENTIEL MANAGERIAL PARTAGE

Objet d'une réflexion prospective sur les enjeux de la fonction de manager, le référentiel de management a pour objectif de déployer une vision partagée de la fonction managériale au sein de la structure, et ainsi de contribuer à guider les managers sur les compétences à mobiliser pour accompagner leur équipe dans leur travail au quotidien. Il conviendra de mener une réflexion commune sur les attentes en termes de management à Cap Excellence. Cette réflexion pourra notamment se baser sur les valeurs qui auront été exprimées lors des travaux, une fois qu'elles auront été validées.

Au sein de l'EPCI, alors que les managers se projettent dans une approche participative, les agents perçoivent la culture managériale comme étant directive et parfois autoritaire. Force est donc de constater que la culture managériale n'est pas partagée par le corps social, contribuant parfois à l'impression de manque de sens exprimée. L'objectif est donc de proposer des repères communs et partagés aux managers quant aux attendus généraux de la fonction, afin d'accompagner leur action au quotidien, leurs façons d'interagir, et atteindre ainsi les résultats attendus dans un souci d'amélioration des conditions de travail.

PROMOUVOIR LA CULTURE MANAGERIALE DE CAP EXCELLENCE

La mise en place d'un référentiel managérial partagé constituera un changement dans les habitudes de travail et, d'une certaine façon, modifiera l'approche de la gestion des équipes. Il sera donc indispensable d'accompagner le changement de la transformation managériale (animation du changement, suivi de la mise en application...). Une communication et des échanges réguliers seront nécessaires pour ancrer le changement – afin d'en expliciter les tenants et aboutissants, d'être à l'écoute des retours exprimés, et d'effectuer les ajustements nécessaires.

RENFORCER LA COMMUNICATION MANAGERIALE POUR DONNER DU SENS A L'ACTION

La communication managériale revêt une grande importance dans le processus visant à fluidifier les relations de travail entre les managers et leurs équipes, et ainsi améliorer les conditions de travail. On entend par « communication managériale » l'ensemble des interactions entre un manager et son équipe. L'enjeu est d'informer les collaborateurs en renforçant le lien collaboratif entre les différents niveaux hiérarchiques, mais aussi de décloisonner les services et directions de l'EPCI.

Afin d'être efficiente, cette communication devra s'élaborer sous diverses formes et ainsi répondre aux problématiques observées. Son élaboration devra être conçue à plusieurs niveaux :

- œ Conception de stratégies et d'outils de communication managériale sur les lignes hiérarchique et transversale ;
- œ Conception d'outils de communication managériale individuelle ;
- œ Conception d'outils d'animation et de suivi du bon fonctionnement de la communication interne.

L'objectif poursuivi consiste à harmoniser les modes de communication, et à assurer les mêmes niveaux d'accès et de compréhension pour tous. L'impact attendu réside dans le renforcement d'un climat de confiance – dans lequel l'esprit d'équipe pourra s'épanouir et la cohésion grandir.

RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS

Afin de renforcer l'accompagnement au long cours des agents, nous préconisons de **développer les outils destinés à favoriser le bien-être et le développement des compétences des collaborateurs** – ainsi que leur envie de faire évoluer leur carrière dans la direction à laquelle ils aspirent. Concrètement, un tel chantier participe à la fois à la réussite des agents mais aussi à celle de l'organisation, par le biais notamment de l'amélioration des conditions de travail.

Mettre en place une démarche de développement des collaborateurs consiste en un processus impliquant la mise en place d'outils adéquats alliés à une bonne communication. Une telle démarche est particulièrement importante dès l'entrée en fonction de l'agent et lors des grandes étapes de sa carrière. Elle est de nature à maximiser l'engagement des collaborateurs et à renforcer le sentiment d'appartenance à l'EPCI. Dans cette perspective, les premiers outils à développer répondent aux besoins les plus prégnants identifiés lors des différents échanges, notamment :

- œ L'élaboration et la diffusion d'un guide d'accueil pour les nouveaux arrivants ;
- œ L'accompagnement à la prise de poste ;
- œ L'accompagnement des jeunes managers ;
- œ La mise en place d'instruments de reconnaissance des agents ne passant pas de concours.

IMPLIQUER LE MANAGER DE PROXIMITE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS

L'accompagnement de l'agent est une des responsabilités essentielles du manager, à laquelle il répond en bonne intelligence avec sa hiérarchie et la Direction des Ressources Humaines. En contact permanent avec son équipe, le manager est l'interlocuteur privilégié pour évaluer et recueillir les besoins de ses collaborateurs.

A travers une posture de « manager coach », il les accompagne dans le développement de leurs compétences et leur évolution de carrière. C'est un manager qui observe, écoute, forme, soutient et promeut. Cette posture nouvelle renforce le positionnement des managers et les implique en tant que relais sur des sujets tels que la formation, le développement de compétence, la mobilité interne. Dans cette perspective, il conviendra de mettre en place **des outils et des méthodes d'accompagnement au quotidien**, mais aussi d'en assurer le suivi.

SYNTHÈSE DU PLAN D'ACTION

REAFFIRMER LES FINALITES DE CAP EXCELLENCE

Objectifs opérationnels	Actions	Priorité
Clarifier régulièrement la (les) mission(s) de l'EPCI	Réflexions régulières sur l'exercice et l'évolution des compétences de Cap Excellence	1
	Mise en place d'un laboratoire d'innovation territoriale	2
	Pérennisation de la Conférence des DGS de Cap Excellence	1
	Mise en œuvre, suivi et évaluation du Schéma de mutualisation et du Pacte Financier et Fiscal	1
	Renforcement du pilotage et du suivi du Projet de Territoire et du CRTE	1
Préciser et incarner les valeurs plébiscitées pour Cap Excellence	Déclinaison large de la solidarité	2
	Traduction effective et pluridimensionnelle de l'équité, de la transparence et de la reconnaissance	1
	Adoption et matérialisation des valeurs d'engagement, de compétence et de centralité	2
	Maniement prudent de la valeur d'excellence	2
Inscrire Cap Excellence dans des postures prospective et comparative	Organisation régulière d'ateliers prospectifs	2
	Poursuite de la veille prospective sur l'intercommunalité en Guadeloupe	2
	Mise en place de l'Observatoire territorial	1
	Commandes régulières d'études comparatives sur les EPCI ultramarins	2
	Relance de la coopération entre agglomérations-centres ultramarines	2
Expliciter les orientations stratégiques de l'EPCI	Exploitation pleine et entière du Projet de Territoire	1
	Communication interne sur les grands projets de l'EPCI	2

AMELIORER L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE CAP EXCELLENCE

Objectifs opérationnels	Actions	Priorité
Porter les décisions politiques au sein de l'administration communautaire	Développement des échanges entre le Président, les élus délégués et les DGA	1
	Evaluation systématique des actions	1
Revisiter l'organisation formelle de l'EPCI	Process concerté de modification des futurs organigrammes	1
	Diffusion interne de l'organigramme	1
	Actualisation de l'annuaire	1
	Mise en place d'un trombinoscope	1
	Harmonisation des fiches de poste	1
	Généralisation des lettres de mission en complément des fiches de poste	2
Améliorer les processus administratifs de l'EPCI	Valorisation hiérarchique et/ou financière des « dépassements de poste »	1
	Rappels réguliers des procédures des fonctions support	1
	Consignation des procédures dans un document unique dédié	1
Renforcer la représentation syndicale des agents	Clarification et respect des règles d'allocation des moyens matériels (automobiles, informatiques, téléphoniques...)	1
	Communication des comptes-rendus du CST	2
Développer l'animation et la communication internes de l'EPCI	Association plus étroite des représentants syndicaux aux réflexions et aux discussions sur l'avancement des agents	1
	Mise en place d'un Intranet	1
	Pérennisation des Matinales et des séminaires managers/agents	1
	Systematisation des réunions inter-DGA	1
	Participation du DG aux réunions de pôle deux fois par an	1
	Mobilisation du COMEX autour du projet	1
Améliorer les relations entre les parties prenantes de l'action communautaire	Articulation du COMEX, des réunions de pôles et des réunions de direction	1
	Renforcement et diversification des formations des élus	1
	Relocalisation des services administratifs de Cap Excellence	1
	Mise en en ligne d'un site dédié à l'information quotidienne des administrés	2
	Développement des actions de sensibilisation et de concertation sur le terrain	1
	Mise en place d'un accompagnement psychologique professionnel des agents communautaires	1
Renforcer les compétences de l'administration communautaire	Organisation par l'administration d'évènements de <i>team building</i>	1
	Conception, mise en œuvre et évaluation d'un plan de formation de l'administration communautaire	1
	Renforcement des moyens alloués à la formation des agents	1
	Organisation régulière de formations sur le management	1
	Développement des formations dispensées en interne	2

	Approfondissement du dialogue avec le CNFPT	1
--	---	---

AMELIORER LE MANAGEMENT ET LA QVT DES AGENTS DE CAP EXCELLENCE

Objectifs opérationnels	Actions	Priorité
Poser le cadre d'un référentiel managérial partagé	Elaboration d'un référentiel à partir des valeurs managériales de l'EPCI	1
	Promotion de la culture managériale de Cap Excellence	1
Renforcer la communication managériale pour donner du sens à l'action	Conception de stratégies et d'outils de communication managériale sur les lignes hiérarchique et transversale	1
	Conception d'outils de communication managériale individuelle	1
	Conception d'outils d'animation et de suivi du bon fonctionnement de la communication interne	1
Renforcer l'accompagnement des agents	Elaboration et diffusion d'un guide d'accueil pour les nouveaux arrivants	1
	Accompagnement à la prise de poste	2
	Accompagnement des jeunes managers	1
	Mise en place d'outils de reconnaissance des agents ne passant pas de concours	1
Impliquer le manager de proximité dans l'accompagnement de ses collaborateurs	Essaimage des outils et des méthodes d'accompagnement au quotidien	1
	Implication plus forte dans l'accompagnement RH	1

MODALITÉS DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET DE RÉVISION DU PROJET

Afin de s'assurer que son projet d'administration sera effectivement et efficacement mis en œuvre, et qu'il pourra s'adapter aux mutations de l'environnement dans lequel il évolue, Cap Excellence a défini des procédures de suivi, d'évolution et de révision régulières et transparentes, inspirées des dispositions prises pour le Projet de Territoire de la Communauté d'agglomération.

SUIVI DU PROJET D'ADMINISTRATION

Les objectifs :

- œ Mesurer et qualifier l'avancement et les freins au déploiement du projet

Les instances mobilisées :

- œ Le COMEX
- œ Le CST

Les outils méthodologiques :

- œ Avancement et bilan des fiches actions
- œ Données sur les effectifs
- œ Ateliers créatifs et entretiens individuels

La fréquence :

- œ Mensuelle

EVALUATION DU PROJET D'ADMINISTRATION

Les objectifs :

- œ Apprécier l'effectivité, l'efficacité, la cohérence et la pertinence du projet

Les instances mobilisées :

- œ Le COMEX
- œ Le service de l'évaluation des politiques publiques

Les outils méthodologiques :

- œ Questions évaluatives centrées sur l'impact du projet sur l'administration, le bilan des actions et la gouvernance du projet

La fréquence :

- œ Annuelle

REVISION DU PROJET D'ADMINISTRATION

Les objectifs :

- œ Réajuster le projet, en y intégrant les nouvelles priorités stratégiques et opérationnelles, tout en maintenant la stabilité et la visibilité nécessaires à son bon déploiement

Les instances mobilisées :

- œ Le COMEX

œ Le Conseil communautaire

Les outils méthodologiques :

- œ Avancement et bilan des fiches actions
- œ Données sur les effectifs
- œ Ateliers créatifs et entretiens individuels

La fréquence :

- œ Dès que nécessaire et, *a minima*, à chaque nouvelle mandature

*

*Ces procédures constituent un gage de continuité et d'agilité dans la vie du projet
d'administration
de Cap Excellence.*

FICHES-ACTIONS

Pérennisation de la Conférence des DGS de Cap Excellence



Le contexte

Instituée par la loi « Engagement et Proximité » du 27 décembre 2019, la Conférence des Maires constitue un outil de gouvernance complémentaire au Conseil communautaire : il renforce le dialogue entre l'EPCI et ses communes membres. Mise en place à Cap Excellence à l'occasion du Séminaire des Managers du 16 novembre 2023, la Conférence des DGS constitue le nécessaire pendant administratif de la Conférence des Maires.



La problématique identifiée

Les 3 communes membres de Cap Excellence se sentent différemment intégrées et valorisées dans les politiques et au sein de l'espace communautaires. Dans les faits, l'« esprit de chapelle » (communale) prévaut souvent sur l'esprit communautaire, y compris chez un certain nombre d'élus communautaires. Il est urgent et important de renforcer et d'accélérer la convergence des politiques publiques et la mutualisation des moyens au sein du bloc communal.



Les objectifs stratégiques

Réaffirmer les finalités de Cap Excellence

Les objectifs opérationnels

Clarifier régulièrement la/les mission(s) de l'EPCI



Le descriptif de l'action

Mise en place d'une Conférences des DGS



Les impacts attendus

- Convergence des politiques communales et communautaires
- Mutualisation des ressources communales et communautaires



Le pilote et les partenaires à mobiliser

- Cap Excellence
- Ville des Abymes

- Ville de Baie-Mahault
- Ville de Pointe-à-Pitre



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

Avril 2024 : poursuite des travaux de la Conférence des DGS



Le coût de l'action

Aucun

Le plan de financement prévisionnel

Aucun



Indicateurs de réalisation

Nombre de réunions de la Conférence

Indicateurs de résultats

Conférence des DGS

Modalités de suivi

Comptes-rendus et relevés de décision de la conférence

Traduction effective et pluridimensionnelle de l'équité, de la transparence et de la reconnaissance



Le contexte

Les travaux d'élaboration du projet d'administration, en particulier les réflexions croisées sur les valeurs de l'organisation, ont souligné une volonté commune de promouvoir l'équité, la transparence et la reconnaissance dans les relations que l'administration entretient avec les agents.



La problématique identifiée

Les agents estiment que l'action de l'administration communautaire n'est pas suffisamment régie aujourd'hui par des valeurs positives. L'équité, la transparence et la reconnaissance, en particulier, ne trouvent pas, de leur point de vue, de traduction concrète au quotidien.



Les objectifs stratégiques

Réaffirmer les finalités de Cap Excellence

Les objectifs opérationnels

Sélectionner et incarner les valeurs plébiscitées pour Cap Excellence



Le descriptif de l'action

- Clarification et respect des règles d'allocation des moyens matériels (cf. fiche-action 8)
- Mise en place d'outils de communication et d'animation internes (cf. fiches-actions 10 & 11)
- Mise en place d'un prix du collaborateur du mois



Les impacts attendus

- Renforcement de la cohésion des équipes de Cap Excellence
- Renforcement du sens et du bien-être au travail
- Plus grande efficacité et efficience des interventions communautaires



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence



Niveau
de priorité

1

Niveau
de maturité

2

Impact sur la qualité
de service

1

Impact sur le bien-
être des agents

1



Le calendrier d'exécution

- Avril 2024 : Création du prix de l'employé du mois
- Avril 2024 : Lancement des autres actions (fiches-actions 8, 10 & 11)



Le coût de l'action

Etude qualitative sur les valeurs de l'administration communautaire : 8.000 €/an

Le plan de financement prévisionnel

N/C



Indicateurs de réalisation

Prix du contributeur du mois (indicateurs des fiches 8, 10,11)

Indicateurs de résultats

Perception des agents quant au respect des valeurs

Modalités de suivi

Baromètre annuel sur la perception des valeurs

Exploitation pleine et entière du Projet de Territoire



Le contexte

Après un long processus d'élaboration, Cap Excellence a adopté son Projet de Territoire en décembre 2022. Articulé autour de 5 objectifs stratégiques et de 30 objectifs opérationnels, le Projet de Territoire fixe le cap des orientations politiques des 15 prochaines années pour l'agglomération. Sa mise en cohérence avec le projet d'administration – souvent présenté comme le volet RH du projet de territoire – est indispensable pour permettre à ces deux documents de référence de vivre leurs vies respectives et de dialoguer entre eux.



La problématique identifiée

Les travaux d'élaboration du projet d'administration ont révélé qu'hormis le « top management », les agents de Cap Excellence ne connaissent pas le Projet de Territoire. Le document a été diffusé tardivement par les canaux de communication interne, sans avoir été véritablement présenté et expliqué aux agents. Cette absence d'efforts de communication et d'acculturation suscite un scepticisme généralisé sur la portée comme sur la valeur du Projet de Territoire et, à travers ce dernier, sur celles du projet d'administration.



Les objectifs stratégiques

Réaffirmer les finalités de Cap Excellence

Les objectifs opérationnels

Expliciter les orientations stratégiques de l'EPCI



Le descriptif de l'action

- Organisation de séances de présentation du Projet de Territoire aux agents
- Respect des engagements de pilotage, de suivi et d'évaluation du Projet de Territoire



Les impacts attendus

- Davantage de congruence entre les orientations politiques et les interventions de l'administration communautaire
- Davantage d'efficacité et d'efficience des interventions communautaires



Le pilote et les partenaires à mobiliser

- Cap Excellence



Niveau
de priorité

1

Niveau
de maturité

1

Impact sur la qualité
de service

1

Impact sur le bien-
être des agents

1



Le calendrier d'exécution

- Avril 2024 : Séminaire des agents sur le projet de territoire
- A compter d'avril 2024 : Mise en place des mesures de pilotage, de suivi et d'évaluation du projet de territoire



Le coût de l'action

Aucun

Le plan de financement prévisionnel

Aucun



Indicateurs de réalisation

Nombre d'actions réalisées
autour du Projet de
territoire

Indicateurs de résultats

Notoriété et image internes
du Projet de territoire

Modalités de suivi

Développement des échanges entre le Président, les élus délégués et les DGA



Le contexte

L'analyse des processus décisionnels de Cap Excellence tout autant que la perception de l'encadrement supérieur de l'administration communautaire plaident pour un renforcement des interactions au sein du pôle décisionnel.



La problématique identifiée

Les entretiens individuels conduits avec les DGA lors de l'élaboration du projet d'administration soulignent un accès inégal du « top management » au président de Cap Excellence et aux élus délégués, et une volonté généralisée de développer les espaces et les temps d'échanges avec celui-ci.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Porter les décisions politiques au sein de l'administration



Le descriptif de l'action

- Participation du Président aux instances d'animation du « top management »
- Organisation de temps d'échanges formalisés entre le Président, les élus délégués et les DGA



Les impacts attendus

- Plus de congruence entre les orientations politiques et les interventions de l'administration communautaire
- Plus grande efficacité et efficience des interventions communautaires



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence



Niveau
de priorité

1

Niveau
de maturité

1

Impact sur la qualité
de service

1

Impact sur le bien-
être des agents

1



Le calendrier d'exécution

- Avril 2024 : Participation mensuelle du Président au COMEX
- Avril 2024 : RDV individuels des DGA avec le Président et les élus délégués



Le coût de l'action

Aucun

Le plan de financement prévisionnel

Aucun



Indicateurs de réalisation

Nombre de réunions multilatérales et bilatérales entre le Président, les élus délégués et les DGA

Indicateurs de résultats

Impact sur le travail au niveau des DGA

Modalités de suivi

Comptes-rendus et relevés de décision des réunions Président-Elus délégués-DGA

Evaluation systématique des actions



Le contexte

L'analyse des processus décisionnels et des schémas de réalisation des actions à Cap Excellence plaident pour la mise en place d'un système d'amélioration continue et d'une évaluation systématique des actions.



La problématique identifiée

Les ateliers créatifs conduits avec les agents révèlent une absence de retours de la part de la hiérarchie sur les actions réalisées. La culture de l'évaluation n'est pas suffisamment ancrée aujourd'hui au sein de l'appareil administratif communautaire.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Porter les décisions politiques au sein de l'administration



Le descriptif de l'action

- Mise en place d'un système d'évaluation des actions conduites par l'administration communautaire
- Repositionnement et renforcement des capacités du service « Evaluation des politiques publiques »



Les impacts attendus

- Davantage de congruence entre les orientations politiques et les interventions de l'administration communautaire
- Plus grande efficacité, efficacité, pertinence et cohérence des interventions communautaires



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

- Avril 2024 : Repositionnement et redimensionnement du service « évaluation des politiques publiques »
- Avril 2024 : Lancement des premières évaluations



Le coût de l'action

90.000 €/an consacrés à des missions d'évaluation

Le plan de financement prévisionnel

Fonds propres de Cap Excellence



Indicateurs de réalisation

Ressources affectées au service évaluation

Indicateurs de résultats

Nombre d'actions évaluées
Nombre de missions d'évaluation commandées

Modalités de suivi

Résultats et préconisations des évaluations

Diffusion interne de l'organigramme



Le contexte

L'élaboration du dernier organigramme de l'EPCI a suscité, faute de communication claire, des incompréhensions et des frustrations chez les agents de Cap Excellence. Certains s'interrogent encore sur leur place et leur rôle au sein de l'organisation.



La problématique identifiée

L'accès à l'information interne, en l'occurrence à la version finalisée de l'organigramme, est jugé lacunaire et inégale d'un agent à l'autre. Les agents de l'EPCI ont du mal à se situer dans la nouvelle organisation adoptée.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Revisiter l'organisation formelle de l'EPCI



Le descriptif de l'action

- Diffusion de l'organigramme via les canaux de communication interne de l'EPCI
- Présentation de l'organigramme lors de séminaires (managers et/ou agents) dédiés



Les impacts attendus

- Transparence de l'organisation formelle de l'EPCI
- Cohésion des équipes



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

Avril 2024 : Présentation de l'organigramme lors du séminaire des agents



Le coût de l'action

Aucun

Le plan de financement prévisionnel

Aucun



Indicateurs de réalisation

Nombre de réunions de présentation de l'organigramme

Indicateurs de résultats

Meilleure connaissance de l'organigramme

Comptes-rendus des réunions de présentation

Modalités de suivi

Harmonisation des fiches de poste



Le contexte

Les fiches de poste décrivent les missions et les activités des agents de Cap Excellence. L'EPCI dispose désormais de fiches de poste plus complètes et plus précises, mais leur contenu varie pour des postes similaires.



La problématique identifiée

Les différences observées dans l'écriture des fiches pour des postes identiques ne favorisent pas la lisibilité de l'organisation et la cohésion des équipes de l'EPCI.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Revisiter l'organisation formelle de l'EPCI



Le descriptif de l'action

Réécriture des fiches de poste communes à plusieurs DGA (ex : fiche des coordonnateurs)



Les impacts attendus

- Transparence de l'organisation formelle de l'EPCI
- Cohésion des équipes
- Bien-être des agents



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence (DRH et DGA concernées)



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

Avril 2024 : Harmonisation des fiches de poste



Le coût de l'action

Aucun

Le plan de financement prévisionnel

Aucun



Indicateurs de réalisation

Nombre de fiches de poste réécrites

Indicateurs de résultats

Idem

Modalités de suivi

Evolution des fiches de poste - suivi lors des entretiens annuels

Clarification et respect des règles d'allocation des moyens matériels



Le contexte

Les agents de Cap Excellence peuvent utiliser les moyens matériels mis à leur disposition par l'administration (véhicules, ordinateurs, téléphones...) pour mener à bien les missions qui leur sont confiées. Les règles d'allocation et d'utilisation de ces moyens matériels ont été définies par la Direction Générale



La problématique identifiée

Les agents manifestent une incompréhension et des frustrations quant à l'application effective des règles d'allocation des moyens matériels.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Améliorer les processus administratifs de l'EPCI



Le descriptif de l'action

- Rappels réguliers des règles d'allocation et d'utilisation des moyens matériels
- Rappels à l'ordre et sanctions en cas de non-respect des règles d'allocation des moyens matériels



Les impacts attendus

- Equité dans le traitement des agents
- Efficience dans l'allocation des ressources



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence (DG)



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

A partir d'avril 2024 : rappels réguliers des règles d'allocation



Le coût de l'action

Aucun

Le plan de financement prévisionnel

Aucun



Indicateurs de réalisation

Fréquence des rappels

Nombre de rappels à l'ordre et de sanctions

Modalités de suivi

Bilan de l'allocation des ressources – remontées des agents sur les moyens matériels

Indicateurs de résultats

Mise en place d'un Intranet



Le contexte

La communication interne est identifiée par les agents comme l'un des principaux axes de progrès à mettre en œuvre au sein de l'administration communautaire.



La problématique identifiée

En l'absence d'outils dédiés à la communication interne, le logiciel *Eurecia* est utilisé pour la circulation d'informations au sein de l'administration communautaire. La DSI a élaboré un Intranet mais, faute de moyens humains suffisants, n'a pas pu jusqu'ici le déployer et le gérer.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Développer l'animation et la communication au sein de l'EPCI



Le descriptif de l'action

Mise en service de l'Intranet



Les impacts attendus

- Transparence accrue de l'organisation et du fonctionnement de l'administration
- Cohésion des équipes



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence (DSI)



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

Avril 2024 : Mise en service de l'Intranet



Le coût de l'action

A déterminer

Le plan de financement prévisionnel

A déterminer



Indicateurs de réalisation

Mise en ligne d'un Intranet

Indicateurs de résultats

Nombre et régularité des articles postés

Modalités de suivi

- Evolution des contenus de l'Intranet
- Retour des agents sur la communication interne

Pérennisation des Matinales et des séminaires managers/agents



Le contexte

Plusieurs espaces et temps d'échanges et d'informations des agents ont été ménagés en 2023, à l'initiative de la Direction Générale : les Matinales, les séminaires des managers, le séminaire des agents... sont autant d'instances qui permettent de réunir les agents de l'EPCI.



La problématique identifiée

Les Matinales et les Séminaires ont fait la preuve de leur efficacité. Surtout, ces temps privilégiés d'échanges répondent à un besoin de concertation exprimé fortement par les agents.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Développer l'animation et la communication au sein de l'EPCI



Le descriptif de l'action

Organisation régulière des Matinales et des Séminaires



Les impacts attendus

- Transparence de l'organisation et du fonctionnement de l'administration
- Cohésion des équipes



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence (DG)



Niveau
de priorité

1

Niveau
de maturité

1

Impact sur la qualité
de service

1

Impact sur le bien-
être des agents

1



Le calendrier d'exécution

- Avril 2024 : Organisation d'un séminaire des agents
- Mai 2024 : Organisation d'un séminaire des managers
- Juin 2024 : Organisation des Matinales
- Fréquence à déterminer et à respecter par la suite



Le coût de l'action

A déterminer

Le plan de financement prévisionnel

A déterminer



Indicateurs de réalisation

Nombre de séminaires
et de Matinales par an

Indicateurs de résultats

Nombre de participants
aux séminaires et aux
Matinales

Modalités de suivi

Comptes-rendus des
séminaires et des Matinales

Mobilisation du COMEX autour du projet



Le contexte

Chaque DGA travaille selon son propre fonctionnement en interne. Une forte demande pour une plus grande transversalité a été largement exprimée dans les différents niveaux managériaux. La volonté d'une collaboration opérationnelle inter-directions allant plus en profondeur et plus structurée a été également souvent exprimée.



La problématique identifiée

Les différentes approches de management créent une impression de différence de traitement en termes d'accès à l'information, de visibilité, d'une direction à une autre. L'absence d'un travail structuré en inter-directions a régulièrement des répercussions sur le travail des équipes : charge de travail, délais de communication, etc.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Développer l'animation et la communication au sein de l'EPCI



Le descriptif de l'action

Il s'agit : 1) de co-construire des méthodes de mise en œuvre et de suivi des divers travaux en transversalité (gouvernance) ; 2) de mener une réflexion commune sur les attendus en termes de responsabilités managériales par niveau d'encadrement (livrable) ; 3) de mener une réflexion commune pour un consensus autour des méthodes managériales à promouvoir au sein des directions, et de décider des méthodes après des sessions d'échanges avec les managers (bases du référentiel), 4) d'accompagner le changement au sein des équipes (superviser et accompagner).



Les impacts attendus

- Faire du COMEX le moteur du nouveau modèle managérial
- Insuffler un style managérial commun car coconstruit pour emporter l'adhésion de tous
- Consolider la vision globale, dès le niveau COMEX, des interactions des projets sur les différentes directions
- Renforcer le sentiment d'appartenance à l'EPCI (autant qu'à sa DGA)



Le pilote et les partenaires à mobiliser

DG et membres de COMEX



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

- Avril 2024 : Ateliers de travail sur la gouvernance la transversalité, les bases du référentiel...
- Mai 2024 : Rédaction des livrables



Le coût de l'action

AMO d'accompagnement (à déterminer)

Le plan de financement prévisionnel

Cap Excellence



Indicateurs de réalisation

Règles de gouvernance
interne au COMEX

Indicateurs de résultats

Un corpus de process
managériaux partagés

Modalités de suivi

Comptes-rendus du
COMEX

Renforcement et diversification de la formation des élus



Le contexte

Du fait des transferts de compétences successifs à destination de Cap Excellence et du développement de l'administration communautaire, les élus de l'EPCI doivent désormais gérer une organisation complexe. Il est urgent de renforcer leur capacité à s'acquitter de manière optimale de cette tâche essentielle pour le mandat qui leur est confié.



La problématique identifiée

Le processus d'élaboration du projet d'administration fait ressortir un besoin de formation des élus, tant pour des questions de savoir sur les sujets sur lesquels ils sont amenés à décider et à intervenir, que pour des questions de savoir-être dans les relations qu'ils entretiennent avec les agents de la Communauté d'agglomération. Le droit à la formation des élus a été consacré par le titre III de la loi du 3 février 1992.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Améliorer les relations entre les parties prenantes de l'action communautaire



Le descriptif de l'action

Organisation de formations diversifiées à l'attention des élus



Les impacts attendus

- Renforcement des capacités et des compétences des élus
- Amélioration de la relation élus-agents



Le pilote et les partenaires à mobiliser

- Cap Excellence

- CNFPT



Niveau
de priorité

1

Niveau
de maturité

1

Impact sur la qualité
de service

1

Impact sur le bien-
être des agents

1



Le calendrier d'exécution

- Avril 2024 : Organisation d'une session de formation
- A partir du 2nd semestre 2024 : Organisation d'une session de formation par semestre



Le coût de l'action

A déterminer

Le plan de financement prévisionnel

N/C



Indicateurs de réalisation

Nombre de formations
organisées

Indicateurs de résultats

Nombre d'élus participant
aux formations

Modalités de suivi

- Bilan des formations
- Perception des agents

Relocalisation des services administratifs de Cap Excellence



Le contexte

L'administration communautaire fonctionne aujourd'hui sur 18 sites, répartis sur les trois villes membres de Cap Excellence. L'EPCI réfléchit actuellement à la relocalisation de ses services administratifs et a lancé fin 2023 une consultation en ce sens.



La problématique identifiée

Le fonctionnement en « sites éclatés » génère des conditions de travail inégales et un sentiment d'iniquité, selon la localisation géographique des agents. Il ne favorise pas non plus la connaissance mutuelle des agents et la coopération inter-DGA.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Améliorer les relations entre les parties prenantes de l'action communautaire



Le descriptif de l'action

- Relocalisation des services de Cap Excellence
- Travaux d'entretien et de grosses réparations des sites d'implantation de l'administration communautaire



Les impacts attendus

- Renforcement de la connaissance mutuelle des agents
- Renforcement de la coopération inter-DGA
- Amélioration de la QVT



Le pilote et les partenaires à mobiliser

- Cap Excellence
- AMO



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

Janvier 2024 : Sélection d'un prestataire pour la conduite d'études techniques sur le futur siège de Cap Excellence



Le coût de l'action

A déterminer

Le plan de financement prévisionnel

A déterminer



Indicateurs de réalisation

Fin des travaux

Indicateurs de résultats

Surfaces allouées aux services administratifs – Budget mobilisé pour la relocalisation des services et

pour l'entretien et les grosses réparations

Modalités de suivi

Comptes-rendus et relevés de décision de la conférence

Développement des actions de sensibilisation et de concertation sur le terrain



Le contexte

Le Président de Cap Excellence accorde une place centrale à la concertation avec les administrés dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques communautaires. Cette logique d'« aller-vers » est également mise en avant par le DG de l'EPCI qui estime qu'il est indispensable que l'administration fasse l'effort de cerner les besoins au plus près des réalités territoriales.



La problématique identifiée

Les exercices participatifs obligatoires ou volontaristes conduits par Cap Excellence (élaboration du SCoT et du Projet de Territoire, RUCAP, etc.) rencontrent un succès limité : il est difficile de mobiliser les publics éloignés de l'action publique dans les réunions publiques, les ateliers ou séminaires organisés par l'EPCI. Il convient par conséquent de densifier l'offre de concertation et de définir les voies et moyens pour attirer efficacement les cibles visées.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Améliorer les relations entre les parties prenantes de l'action communautaire



Le descriptif de l'action

- Organisation régulière d'exercices participatifs
- Innovation sur les techniques de communication et d'animation des exercices participatifs



Les impacts attendus

- Renforcement de la transparence de l'action communautaire
- Enrichissement des projets et des politiques communautaires avec des propositions des « maîtres d'usage »



Le pilote et les partenaires à mobiliser

- Cap Excellence
- AMO



Niveau
de priorité

1

Niveau
de maturité

1

Impact sur la qualité
de service

1

Impact sur le bien-
être des agents

1



Le calendrier d'exécution

A partir d'avril 2024 : Organisation de concertations régulières des habitants et des usagers



Le coût de l'action

A déterminer

Le plan de financement prévisionnel

A déterminer



Indicateurs de réalisation

Nombre d'exercices participatifs (réunions publiques, ateliers...)

Indicateurs de résultats

Nombre et profil des participants aux exercices participatifs

Modalités de suivi

Comptes-rendus des exercices participatifs

Mise en place d'un accompagnement psychologique professionnel des agents communautaires



Le contexte

Les ateliers ont été l'occasion de demandes répétées d'accompagnement psychologique, traduisant la volonté d'ouvrir un espace sécurisé de parole libre à la disposition des collaborateurs qui le souhaitent. Cette prestation d'écoute devra être délivrée par un psychologue du travail, au fait des exigences du fonctionnement interne des organisations. Cette demande est revenue lors de la présentation du plan d'actions aux collaborateurs en janvier.



La problématique identifiée

Un sentiment de morosité voire de mal-être a été largement exprimé par les équipes. Certains DGA ont également indiqué avoir ressenti ce mal-être au sein de leurs équipes.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Améliorer les relations entre les parties prenantes de l'action communautaire



Le descriptif de l'action

- Campagne d'information sur l'action d'accompagnement psychologique
- Entretiens individuels des collaborateurs qui souhaitent être reçus en toute discrétion
- Présentation à la direction générale d'un rapport global d'analyse (anonymisé)



Les impacts attendus

- Mieux-être des collaborateurs, amélioration des conditions de travail
- Détection d'éventuelles difficultés d'organisation spécifiques à ajuster



Le pilote et les partenaires à mobiliser

DG et membres du COMEX, DRH, directeurs



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

A déterminer



Le coût de l'action

A déterminer

Le plan de financement prévisionnel

A déterminer



Indicateurs de réalisation

Nombre d'entretiens réalisés

Indicateurs de résultats

- Rapport global d'analyse du psychologue référent

Enquêtes Pulse auprès des agents

Modalités de suivi

Au niveau de chaque DGA

Conception, mise en œuvre et évaluation d'un plan de formation communautaire



Le contexte

S'ils présentent globalement un niveau de compétences satisfaisant, les agents de Cap Excellence expriment des besoins de formation non satisfaits.



La problématique identifiée

L'offre de formation du CNFPT est jugée maigre et inadaptée, notamment pour les métiers techniques. Les agents souhaiteraient avoir plus de lisibilité et de moyens pour accéder à des formations utiles à l'exercice de leur métier et/ou favorisant une mobilité professionnelle.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Renforcer les compétences des agents de Cap Excellence



Le descriptif de l'action

Adoption et mise en œuvre du plan de formation de Cap Excellence



Les impacts attendus

Renforcement des capacités et des compétences des agents



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence (DRH)



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

Juin 2024 : Adoption et mise en œuvre du plan de formation



Le coût de l'action

A déterminer

Le plan de financement prévisionnel

N/C



Indicateurs de réalisation

Mise en œuvre du plan de formation

- Existence du plan de formation
- Nombre d'agents formés par an
- Budget annuel de formation

Modalités de suivi

Révision annuelle des besoins et de leur satisfaction

Indicateurs de résultats

Renforcement des moyens alloués à la formation des agents



Le contexte

S'ils présentent globalement un niveau de compétences satisfaisant, les agents de Cap Excellence expriment des besoins de formation non satisfaits.



La problématique identifiée

Le budget alloué aux formations (5.000 € par an et par DGA) est jugé insuffisant. Les agents souhaiteraient avoir davantage de moyens pour accéder à des formations utiles à l'exercice de leur métier et/ou favorisant une mobilité professionnelle.



Les objectifs stratégiques

Améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration communautaire

Les objectifs opérationnels

Renforcer les compétences des agents de Cap Excellence



Le descriptif de l'action

Augmentation du budget formation



Les impacts attendus

Renforcement des capacités et des compétences des agents



Le pilote et les partenaires à mobiliser

Cap Excellence (DG)



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

Avril 2024 : Augmentation du budget formation



Le coût de l'action

60.000 €

Le plan de financement prévisionnel

N/C



Indicateurs de réalisation

Augmentation du budget annuel de formation

Nombre d'agents formés par an

Révision annuelle des besoins et de leur satisfaction

Indicateurs de résultats

Modalités de suivi

Adoption d'un référentiel managérial



Le contexte

En l'espace de 15 ans, l'organisation de Cap Excellence a considérablement évolué du fait d'une augmentation conséquente de ses effectifs. Les modes de communication managériale ont évolué et le lien de proximité qui a pu naguère exister entre le management et les agents peut être ressenti comme plus ténu.



La problématique identifiée

Il existe une dichotomie entre la vision de la culture managériale par les agents d'une part et les managers d'autre part. Les agents voient la culture managériale comme étant directive et parfois autoritaire, tandis que les managers se voient davantage dans une approche participative. La culture managériale n'est pas partagée par le corps social et contribue parfois à l'impression de manque de sens exprimée.



Les objectifs stratégiques

Améliorer le management et la qualité de vie au travail des agents de Cap Excellence

Les objectifs opérationnels

Poser le cadre d'un référentiel managérial partagé



Le descriptif de l'action

L'action consiste à : 1) valider les valeurs managériales de Cap Excellence ; 2) présenter aux managers, lors d'échanges, les méthodes managériales retenues, leur raison d'être et les implications attendues ; 3) mettre en place les nouvelles méthodes managériales (diffusion) ; 4) accompagner le changement de la transformation managériale (animation du changement, suivi de la mise en application...).



Les impacts attendus

- Donner des repères communs et partagés aux managers quant aux attendus généraux de la fonction
- Accompagner les actions des managers dans leur quotidien (façons d'interagir) afin d'atteindre les résultats attendus dans un soucis d'amélioration des conditions de travail



Le pilote et les partenaires à mobiliser

DG et membres du COMEX, DRH, directeurs



Niveau
de priorité

1

Niveau
de maturité

1

Impact sur la qualité
de service

1

Impact sur le bien-
être des agents

1



Le calendrier d'exécution

Février/mars 2024



Le coût de l'action

A déterminer (AMO d'accompagnement)

Le plan de financement prévisionnel

N/C



Indicateurs de réalisation

Adoption du référentiel

Indicateurs de résultats

Nombre de managers
accompagnés

Modalités de suivi

Enquête de prise en main
par les managers des
nouveaux outils

Conception et déploiement d'une communication managériale



Le contexte

Cap excellence est une jeune structure qui s'est progressivement développée en intégrant de nouvelles compétences au fil des années. Aujourd'hui, bien qu'en voie de stabilisation de son organisation, elle reste en mutation régulière. La communication autour des changements et de leurs impacts sur l'organisation du travail est de nature à favoriser une meilleure appropriation des collaborateurs concernés pour une adaptation au changement plus fluide.



La problématique identifiée

Il existe aujourd'hui un besoin de sens, de direction sur les sujets stratégiques, mais aussi sur la mise en œuvre opérationnelle. Le besoin d'écoute a été remonté de la part des agents lors des ateliers, et même lors des matinales.



Les objectifs stratégiques

Améliorer le management et la qualité de vie au travail des agents de Cap Excellence

Les objectifs opérationnels

Renforcer la communication managériale pour donner du sens à l'action



Le descriptif de l'action

L'action se décline en : 1) la conception de stratégie et d'outils de communication managériale collective par niveaux hiérarchiques ; 2) la conception d'outils de communication managériale individuelle ; 3) la mise en place une communication « descendante » mais aussi « ascendante » ; 4) l'accompagnement et suivi du changement.



Les impacts attendus

- Renforcer la compréhension des décisions prises, des enjeux.
- Améliorer l'écoute de l'agent en aménageant des temps d'échanges
- Homogénéiser les modes de communication, pour assurer les mêmes niveaux d'accès et de compréhension
- Améliorer des conditions de travail



Le pilote et les partenaires à mobiliser

DG et membres du COMEX, DRH, directeurs



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

- Mars 2024 : conception et rédaction des outils
- Avril 2024 : Mise en place des outils et suivi auprès des équipes



Le coût de l'action

A déterminer (AMO de conception et mise en place)

Le plan de financement prévisionnel

N/C



Indicateurs de réalisation

Corpus de process de communication à plusieurs niveaux (DG/COMEX, DGA)

Nombre de personnes touchées par les actions
Réunions de présentation de process aux managers

- Suivi de la mise en application, retours d'expériences
- Enquêtes Pulse auprès des agents

Indicateurs de résultats

Modalités de suivi

Fiche # 20

Accompagnement du collaborateur



Le contexte

Les mutations et mouvements de mobilité sont fréquents au sein de la structure. D'origines diverses, externes (transferts) ou internes (concours, réorganisation de services ou de directions...), ils représentent un défi pour l'agent concerné.



La problématique identifiée

Lors des ateliers, le besoin et la volonté d'être accompagnés lors des étapes importantes de la carrière (notamment passage au niveau de manager) a été fortement exprimé. Répondre à cette demande est une nécessité pour maintenir un bon niveau de motivation chez les agents, notamment ceux qui ont un beau potentiel d'évolution.



Les objectifs stratégiques

Améliorer le management et la qualité de vie au travail des agents de Cap Excellence

Les objectifs opérationnels

Renforcer l'accompagnement des agents



Le descriptif de l'action

Rédaction et mise en place de process dans les domaines suivants : intégration du nouvel agent ; accompagnement des jeunes managers ; accompagnement à la prise de poste ; gestion des « talents »



Les impacts attendus

- Contribuer à donner du sens à l'environnement, au travail.
- Apporter une compréhension claire des fonctionnements internes
- Renforcer le sentiment d'appartenance



Le pilote et les partenaires à mobiliser

DG et membres du COMEX, DRH, directeurs



Niveau de priorité

2

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

2^e semestre 2024



Le coût de l'action

A déterminer (AMO d'accompagnement)

Le plan de financement prévisionnel

Cap Excellence



Indicateurs de réalisation

Corpus de process d'accompagnement

Indicateurs de résultats

Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'un accompagnement

Modalités de suivi

Entretien d'état des lieux suite
à l'intégration/ prise de poste
après période d'intégration

Accompagnement RH du manager



Le contexte

Un des rôles clés du manager est d'accompagner les membres de son équipe dans la maîtrise de leur poste, le renforcement de leurs compétences, et leur évolution de carrière. Cette mission managériale contribue à la qualité de vie au travail car elle permet à l'agent de mieux se positionner dans son environnement.



La problématique identifiée

Certains agents mais aussi certains managers expriment le fait que l'accompagnement de l'agent se fait en fonction de la sensibilité du manager au sujet. L'hétérogénéité des méthodes d'accompagnement des agents au sein des équipes de l'EPCI génère un sentiment d'inégalité de traitement.



Les objectifs stratégiques

Améliorer le management et la qualité de vie au travail des agents de Cap Excellence

Les objectifs opérationnels

Renforcer l'accompagnement des agents



Le descriptif de l'action

L'action consiste à : 1) mettre en place des outils de suivi et de « projection » des collaborateurs (gestion des mobilités, en y intégrant le manager de proximité, optimisation d'un « calendrier RH », entretiens professionnels et d'évaluation) ; 2) développer des outils de reconnaissance envers les collaborateurs ; 3) assurer le suivi de la mise en place ainsi que l'instauration d'un accompagnement hiérarchique de ce suivi.



Les impacts attendus

- Favoriser les échanges réguliers entre managers et agents
- Donner plus de visibilité aux agents sur la qualité de leur travail au quotidien et sur leurs évolutions
- Prendre en compte la situation des agents n'ayant pas eu d'évolution, ni de mobilité ces 3 à 5 dernières années



Le pilote et les partenaires à mobiliser

DG et membres du COMEX, DRH, directeurs



Niveau de priorité

1

Niveau de maturité

1

Impact sur la qualité de service

1

Impact sur le bien-être des agents

1



Le calendrier d'exécution

Mai à juin 2024



Le coût de l'action

A déterminer (AMO d'accompagnement)

Le plan de financement prévisionnel

Cap Excellence



Indicateurs de réalisation

Campagne d'analyse de la situation des agents n'ayant pas passé de concours, et

n'ayant pas eu de mobilité depuis 3/ 5 ans

Indicateurs de résultats

Actions menées par les managers pour leurs collaborateurs (demande de formation,

recommandations évolution,
mobilité interne, concours...)

Modalités de suivi

Suivi des entretiens
effectivement mis en place

GLOSSAIRE

AMO : Assistance à Maîtrise d'Ouvrage

CA : Communauté d'agglomération

CLS : Contrat Local de Santé

CLSPD : Contrat Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance

CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

COMEX : Comité Exécutif

CRTE : Contrat pour la réussite de la transition écologique

CST : Comité Social Territorial

DG : Direction Générale

DGA : Direction Générale Adjointe

DGADD : Direction Générale Adjointe Développement Durable & Aménagement du Territoire

DGAET : Direction Générale Adjointe Développement Economique, Tourisme & Prospective

DGAPEPS : Direction Générale Adjointe Prospective, Europe et Partenariats Stratégiques

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSI : Direction des Systèmes d'Information

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

OTI : Office de Tourisme Intercommunal

PAPI : Programme d'Action de Prévention des Inondations

PASEC : Plan d'Actions Stratégiques Economiques

PAT : Projet Alimentaire Territorial

PCAET : Plan Climat-Air-Energie Territorial

PILHI : Plan Intercommunal de Lutte contre l'Habitat Indigne

PLH : Programme Local de l'Habitat

PLIE : Plan Local Pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi

PLPDMA : Programme local de prévention des déchets ménagers et assimilés

PPPA : Personnes Publiques et Privées Associées

QVT : Qualité de Vie au Travail

RH : Ressources Humaines

RUCAP : Rénovation Urbaine de Cap Excellence

SCoT : Schéma de Cohérence Territoriale

TCSP : Transport Collectif en Site Propre

ZAE : Zone d'Activités Economique

ANNEXES

ANNEXE 1 : PRIORITES D'AMELIORATION DE LA QVT

Les sujets de management peuvent être abordés sous l'angle QVT selon les six critères indiqués ci-contre :

RELATIONS AU TRAVAIL : cohésion dans l'EPCI, assouplissement du formalisme perçu comme frein à la fluidité (parallélisme des formes) ;

CONTENU DU TRAVAIL, ORGANISATION: sens, lisibilité de l'organisation, transversalité organisée inter-DGA, guide de procédures ;

SANTE AU TRAVAIL : conditions matérielles de travail (ressources et moyens), locaux Manhattan, matériel informatique ;

PARCOURS PROFESSIONNELS: reconnaissance des compétences et expertises, notamment de celles ne passant pas par les concours, valorisation du travail ;

EGALITE PROFESSIONNELLE: lisibilité des procédures d'affectation de matériel et de moyens ;

MANAGEMENT: compétences managériales à renforcer (notamment pour les jeunes directeurs), communication, gestion des conflits, présence et soutien ;

