



## Témoignage

Madame Maude AUBRY, Directrice Générale Adjointe en charge de la Solidarité, de l'Éducation, du Sport et de la Culture à la ville de Toul.



Février 2024

# LA RÉALISATION D'UNE ÉTUDE ORGANISATIONNELLE

## « Dans quel contexte avez-vous fait appel au service Conseil en organisation du CDG 54 ? »

A ma nomination à ce poste en mars 2021, **à la suite d'une réorganisation des services** de la Ville, j'ai rapidement pris conscience que l'organisation du centre socio-culturel de la Ville méritait une attention particulière.

Les constats menés par la directrice du développement social et moi-même ont donné lieu à un rapport d'étonnement que nous avons formulé aux élus fin 2021.

Nous avons constaté des dysfonctionnements en terme de **pilotage** de la structure (absence d'outils de suivi, problématiques managériales, manque de suivi des partenariats), des **problématiques RH** (manque de clarté sur les rôles et missions des agents, questionnements sur les fiches de poste, les compétences, la répartition de la charge de travail), des problématiques liées à **l'organisation du centre socio-culturel en plusieurs sites d'intervention**, ainsi que sur **le rôle et la place des élus** délégués.

## « Pourquoi confier cette prestation au CDG 54 plutôt qu'à un cabinet privé ? »

Au regard de la multitude des problématiques auxquelles nous étions confrontées, et à leur complexité, nous avons préconisé au Maire de faire appel à un **audit extérieur pour nous aider à analyser** et comprendre au mieux la situation pour y apporter les solutions les plus adéquates.

Durant le précédent mandat, j'occupais le rôle de directrice de cabinet du Maire et dans ce cadre, j'avais observé la mise en place d'une **étude organisationnelle au sein d'une autre direction de la collectivité**, qui avait été confiée au Centre de gestion.

Cette prestation avait concrètement aidé la collectivité à y voir plus clair et avait constitué un réel **outil d'aide à la décision** pour permettre de réorganiser ce service. C'est sur la base de cette expérience positive, et sur le lien de **confiance** que nous avons tissé avec la conseillère en organisation, que le recours au Centre de gestion s'est fait tout naturellement.

## « Qu'attendiez-vous de cette étude, quels étaient vos objectifs ? »

- Permettre **l'expression en confiance** de l'ensemble de l'équipe sur sa vision de la situation (d'un point de vue individuel et collectif)
- Permettre une **prise de conscience collective**, auprès des agents du centre socio-culturel comme des élus délégués, des atouts et des faiblesses de la structure
- Avoir une **vision claire et objective des ressources humaines** de la structure et de leur adéquation avec les missions demandées et permettre à la collectivité de se projeter en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- **Clarifier les attentes politiques** auprès des agents
- Clarifier le rôle de chaque agent et s'assurer qu'il comprend **le sens de sa mission**

- Redonner les **bases du fonctionnement** de la collectivité (circuits de décision, temps de travail...)
- Répartir plus efficacement **les tâches** entre les agents en fonction de leurs compétences
- Répartir plus harmonieusement la présence sur les 2 sites Dinet et Malraux
- Permettre de **placer le projet social au centre de la politique managériale** auprès des agents (feuille de route, objectifs annuels, déclinaison dans les entretiens professionnels...)
- **Accompagner un changement en douceur et en confiance** auprès des agents pour qu'ils retrouvent une véritable sérénité dans l'exercice de leurs missions



### ***Est-ce que la méthode proposée était adaptée à vos besoins et au contexte ?***

Oui car la démarche s'est basée à la fois sur **une étude de nos documents** cadres et de notre organisation sur le « papier », mais aussi sur **des rencontres, des échanges**. Pour moi **la question des entretiens individuels était centrale** dans la démarche car il était primordial de permettre aux agents de s'exprimer en confiance, dans un cadre sécurisant et anonyme, qui allait **libérer la parole**. Cela a permis de faire ressortir des éléments de compréhension précieux, que nous n'aurions jamais pu obtenir en interne.



### ***Est-ce que le livrable final (rapport et restitutions) a répondu aux objectifs fixés ?***

La lettre de mission et les **enjeux ont réellement été compris par la conseillère en organisation**. Quand on reprend les objectifs de départ, ils ont **tous été abordés**, directement ou indirectement dans le cadre de la démarche et du rendu.

**L'attention** que nous avons portée aux équipes à travers cette démarche et l'écoute qu'ils ont reçue a vraiment été un **point extrêmement positif** pour redonner confiance, motivation et sérénité à l'équipe.

**Le rapport et sa présentation, a permis d'échanger sur des vrais sujets de fond**, et sans tabou, notamment avec les élus, car une partie les concernait directement et ça a été vraiment utile pour leur faire prendre conscience des ajustements à mener de leur côté.

**Côté management** et pilotage, le fait d'avoir une **feuille de route** nous a permis de disposer d'un outil concret sur lequel baser notre action.



### ***Un an après, quel bilan en faites-vous (point positifs et points de vigilance) ?***

Les **objectifs** que nous nous étions fixés ont été **atteints** :

- Les agents ont pu s'exprimer et être entendus, on sent aujourd'hui **une équipe beaucoup plus sereine et motivée**
- Nous avons pu balayer collectivement les points à améliorer mais aussi nos forces, ce qui a aussi permis de **valoriser le travail des équipes**
- Nous avons pu revoir une partie de l'organisation et nous avons aujourd'hui une **organisation RH plus efficiente**
- Le **lien élus/agents est mieux structuré**, même si des difficultés persistent
- Nous avons eu la chance de pouvoir mener cette étude **juste avant le renouvellement du projet social et l'embauche d'une nouvelle directrice**, ce qui nous a permis de mettre en œuvre un nouveau projet sur des bases beaucoup plus saines et claires

Les **points de vigilance** à mon avis sont **sur la façon d'annoncer la démarche aux agents** : l'annonce de l'étude a été une vraie source d'inquiétude pour eux. Le timing entre l'annonce de l'étude et sa mise en œuvre, la façon dont l'étude est présentée aux agents, le portage politique comme managérial sont de vrais enjeux pour que ça se passe bien et **que ça parte sur de bons rails**.

Le 2ème point est sur **le suivi de la feuille de route** : on peut vite se faire manger par le quotidien, par les projets ; il faut donc être attentif au suivi de **cette planification et à sa mise en œuvre pour que l'étude serve réellement** à quelque chose.

Le pire serait de donner aux agents l'impression que la montagne a accouché d'une souris...