

Groupe de travail ADAD – 05/07/2019

Les projets d'établissement

Présents : Anne-Marie Bruleaux (AD 89), Gaël Chenard (AD 86), Marie-Andrée Corcuff (AD 94), Bruno Corre (AD 29), Maïté Etchechoury (AD 24), Jean-Pascal Foucher (AD 61), Emmanuelle Foucher-Lefèbvre (AD 72), Frédérique Hamm (AD 45), Christine Langé (AD 93), Anne Lejeune (AD 80), Florent Lenègre (AD 56), Gwladys Longeard (AD 22), Marie-Hélène Peltier (AD 95), Pierre Quernez (AD 91) Nadine Rouayroux (AD 64), Michel Sarter (AD 02), Joseph Schmauch (AD 77), Aude Seillan (AD 79).

Objectifs

- Partager les pratiques et les idées sur le sujet.
- Proposer un canevas de réalisation d'un projet d'établissement.

Méthodologie retenue

- Quatre groupes de 4 ou 5 personnes sont formés :
 - Groupe 1 : Gaël Chenard, Bruno Corre, Frédérique Hamm, Pierre Quernez, Marie-Hélène Peltier.
 - Groupe 2 : Anne-Marie Bruleaux, Marie Andrée Corcuff, Anne Lejeune, Michel Sarter.
 - Groupe 3 : Jean-Pascal Foucher, Emmanuelle Foucher-Lefèbvre, Christine Langé, Nadine Rouayroux.
 - Groupe 4 : Maïté Etchechoury, Gwladys Longeard, Joseph Schmauch, Aude Seillan.
- Un cadre thématique et temporel est défini : plusieurs sous thématiques sont proposées, chacune sera traitée en 30-35 minutes.
- Pour chaque thématique, on débute par 5 minutes d'échanges dans chaque groupe pour faire ressortir les idées principales sous forme de mots clés puis suivent une restitution et un échange entre les groupes pour retenir les points importants et les bonnes idées.

Résumé des échanges

Objectifs d'un projet d'établissement

Au préalable, il est important de se demander quel est le meilleur moment pour le mettre en œuvre ? Le mieux est de l'inscrire dans une dynamique (nouveau bâtiment, changement d'organigramme, arrivée d'un nouveau directeur, début de mandat pour les élus).

Les objectifs identifiés sont :

- Fédérer, motiver les équipes.
 - Préalable : préciser le sens des actions que l'on mène : notion de service public, inscription des actions dans les orientations de la collectivité, conception que l'on a

des archives, du rôle qu'elles ont à jouer dans la société et enjeux actuels (transition numérique...).

- Donner des orientations claires et concertées, en déduire un programme dont les évolutions sont possibles et cadrées.
 - Partager en interne (service, hiérarchie, élus) et en externe les différentes missions exercées et montrer comment chaque composante du service participe à l'ensemble.
 - Donner des perspectives d'évolution de compétences et de missions en travaillant sur l'organigramme et l'organisation interne : mutualisation de secteurs, mise en place de projets transversaux (expositions...) ou de groupes de travail (réflexion sur la salle de lecture, sur l'action culturelle, sur la circulation de l'information...).
- Disposer d'un outil de management du service.
- Recenser les difficultés constatées et proposer des solutions.
 - En fonction du point précédent, programmer et prioriser les actions du service, programmer des moyens.
 - Faciliter l'évaluation des actions du service par la définition d'objectifs et la mise en place de bilans réguliers.
 - Assurer une continuité à l'action du service au-delà du renouvellement des équipes.
- Donner lisibilité et visibilité aux actions du service vis-à-vis des partenaires internes et externes.
- Bâtir un socle concerté d'action
 - avec les services support en interne, la hiérarchie et les élus.
 - avec les usagers et partenaires.
 - Afficher clairement les grandes priorités du service : transition numérique, actions auprès des publics...

Périmètre et durée du projet

L'ensemble des missions doit être traité :

- Missions départementales et contrôle scientifique et technique. En fonction des orientations prises par les départements, le contrôle scientifique et technique peut être groupé avec une mission d'ingénierie territoriale exercée au nom du département. Dans tous les cas, il est important de bien distinguer les interventions qui relèvent de l'Etat (inspections, avis techniques...) et celles qui relèvent du département (subventions, prise en charge des dépôts, production d'instruments de recherche pour les fonds déposés...), tout en montrant leur complémentarité.

- L'action culturelle et scientifique autant que les questions d'organisation et de fonctionnement du service : les actions à destination des publics doivent dans l'idéal s'appuyer sur une organisation et un fonctionnement fluides et partagés.
- Dans le cas d'un périmètre élargi au patrimoine, trouver une place équilibrée pour les archives et montrer la complémentarité entre les différents secteurs.

En ce qui concerne la durée :

- Il faut tenir compte de la durée du mandat en cours. S'il reste moins de deux ans, il vaut mieux proposer des objectifs annuels et investir plus de temps dans la préparation afin de proposer un projet plus large au début du mandat suivant.
- 3 ans semble être la durée minimale vu l'investissement nécessaire à la préparation du projet et 6 ans la durée maximale (durée d'un mandat, nécessité de s'adapter aux évolutions législatives et réglementaires et de renouveler régulièrement la dynamique autour du projet).
- Le plus intéressant est de proposer un programme d'action opérationnel sur trois ans à partir d'orientations stratégiques qui vont se déployer sur le long terme (6 ans ou plus).
- Si on choisit une durée longue (6 ans), il est intéressant de faire un point à mi-parcours et de proposer éventuellement une mise à jour afin de rester en adéquation avec l'actualité et de relancer la dynamique.

Méthodologie d'élaboration

L'élaboration d'un tel document nécessite d'adopter une méthode projet.

- Fixer un cadre
 - Recueillir les orientations essentielles auprès de la hiérarchie ou des élus.
 - Proposer et faire valider à la hiérarchie la méthodologie d'élaboration (notamment la consultation de personnes extérieures), de validation et le calendrier.
- Elaborer un diagnostic et proposer des actions
 - Une large consultation en interne avec une grande liberté de proposition est nécessaire afin que l'adhésion soit la plus large possible.
 - Le mieux est de débiter par une réunion de présentation de l'opération : présentation du cadre (orientations de la collectivité, grands enjeux métier, calendrier, intérêt d'être force de proposition...) et de la méthodologie proposée.
 - Plusieurs méthodes de consultation possibles, et notamment :

- faire remonter les idées via les cadres qui organisent la consultation de leurs équipes en s'appuyant sur les structures existantes (réunions de cadres, de secteur...).
 - consulter directement les équipes à partir d'un premier canevas orientations-objectifs (réunions par service/pôle/secteur en fonction de l'organisation interne).
 - mettre en place des boîtes à idées anonymes avec affichage des propositions et votes.
 - Dans tous les cas, il est important de mener un projet transversal :
 - L'avis des équipes n'est pas seulement sollicité sur leur secteur mais sur l'ensemble des missions exercées.
 - D'autres partenaires internes peuvent être sollicités (Ressources humaines, Systèmes d'information, Moyens généraux, Bâtiments, Patrimoine, Culture, Education...).
 - Des partenaires extérieurs peuvent être sollicités : lecteurs, visiteurs pour les expositions, enseignants et élèves, chercheurs, consultants (audit)...
 - Dans ce dernier cas, il faut définir les questions à poser et fixer les modalités de recueil des avis et de restitution (boîte à idées, enquête, réunion de concertation...).
 - Au cours de cette phase, le directeur assure la gestion du projet : il fixe le cadre de la réflexion (contenu, calendrier), anime les échanges et s'assure que le projet s'insère dans la charge et les processus de travail quotidiens et que les échéances sont respectées.
- Restituer et rédiger
- Une fois les propositions formulées, le directeur réalise les arbitrages en lien avec la hiérarchie et les cadres (propositions retenues ou écartées, priorisation des propositions). A ce stade, il est important de motiver les choix effectués. Les priorités doivent être déduites logiquement du diagnostic. Vient ensuite la rédaction.
 - L'idéal est que les cadres se chargent du diagnostic par secteur et des actions proposées. L'harmonisation de l'ensemble et l'intégration dans les orientations générales est réalisée par le directeur en lien avec la hiérarchie et les cadres.
- Faire valider
- Validation hiérarchique : la présentation à la chaîne hiérarchique peut être éventuellement groupée (direction, direction générale adjointe, et dans l'idéal, direction générale des services).

- En fonction de la méthodologie choisie, présentation du document et explication des choix réalisés.
 - Aux équipes.
 - Aux différents partenaires extérieurs consultés (possibilité d'organiser un comité de pilotage regroupant tous les participants) en centrant sur les questions posées lors de la préparation.
- Validation des élus : plusieurs possibilités. Le vote du projet en session semble souvent apporter le plus de garanties mais une présentation du projet en commission culture ou une visite du bâtiment par les élus peuvent également être très efficaces en termes de sensibilisation.

Présentation du document

Le document doit être à géométrie variable en fonction du public ciblé.

- Un document complet qui sert de socle au sein du service.
- Une version synthétique (par objectif, une page de diagnostic, une d'orientations générales puis le plan d'actions) pour présentation en interne.
- Une version de présentation illustrée pour les élus et partenaires extérieurs (4 pages maximum).
- Eventuellement, des déclinaisons centrées sur les projets en commun pour les partenaires internes et externes.

Suivi

Il est essentiel de mettre en place des mécanismes, des indicateurs et des outils de suivi partagés (sur un espace collaboratif par exemple) du projet d'établissement après sa validation.

Ceux-ci peuvent permettre d'établir plus facilement ou de nourrir le rapport annuel. Les objectifs annuels du service doivent être définis en lien avec le projet ou être extraits du projet. Dans l'idéal, il faut réussir à trouver une articulation entre ces objectifs de service et les objectifs individuels des collègues.

Un point est fait une ou deux fois par an sur les objectifs (dans l'idéal après la présentation en janvier, en juin à mi-parcours et en décembre pour un bilan) et sur les indicateurs. Les points avec l'équipe de direction peuvent être trimestriels.

Un bilan du projet dans son ensemble peut être fait au bout de trois ans avec, dans le cas d'un projet long, une évaluation de la pertinence des objectifs et des actions et une mise à jour si des évolutions se sont produites entre temps. Ce bilan doit être fait dans l'idéal aussi bien auprès des équipes que de la hiérarchie, des partenaires ou des élus.

En ce qui concerne les outils de suivi, la saisie doit être partagée mais rigoureuse afin de pouvoir en extraire des tendances ou courbes d'évolution.

Cas pratiques

Présentations des projets d'établissement des Archives départementales de l'Orne et du Morbihan.