



LE CHÊNE ET LE ROSEAU

## TRANSFORMER LES CONSEILS RÉGIONAUX, CES ACTEURS DEVENUS CLÉS DANS L'AMÉLIORATION DE LA VIE QUOTIDIENNE DES FRANÇAIS

Les compétences renforcées des conseils régionaux en font des acteurs clés au service du citoyen sur des sujets à forts enjeux de leur quotidien tels que le développement économique, la gestion des lycées, la formation professionnelle, les transports et l'environnement. D'autre part, la fusion des régions leur a permis d'atteindre la taille critique nécessaire à la création et au développement de nouvelles politiques publiques. Face à ces enjeux, les régions doivent mener leur transformation et développer leur pro-activité et leur innovation.

# LA MONTÉE EN PUISSANCE DES RÉGIONS LES INCITE À SE TRANSFORMER

Les réformes territoriales conduites depuis 2013 se caractérisent par la montée en puissance du rôle de la région notamment sur la scène économique.

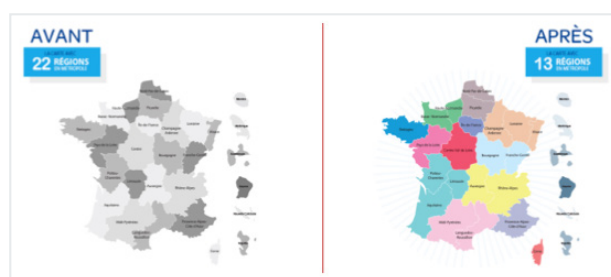
■ L'acte III de la décentralisation traduit une volonté de rationaliser l'action publique locale. Ce mouvement va de pair avec une évolution des pratiques vers plus de coopération, de transversalité et de mise en commun des moyens. L'objectif est de clarifier l'organisation territoriale afin de **mettre fin au morcellement des structures et à la superposition des compétences.**

■ Les trois lois de la réforme territoriale engagée en 2013 (loi NOTRe, loi MAPTAM et loi du 16 janvier 2015) se caractérisent par l'affirmation des métropoles, le passage de 22 à 13 régions, la réforme des modes de scrutins, le relèvement à 15 000 habitants du seuil des intercommunalités et la volonté de clarification des compétences.

■ Au-delà de l'objectif de clarification des compétences porté par la loi NOTRe, le législateur a souhaité renforcer à travers ce texte les prérogatives des régions en matière

de **développement économique, de formation professionnelle, d'aménagement du territoire, d'environnement et de transports.**

■ Par ailleurs, la loi du 16 janvier 2015 (article 1) substitue à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 aux 22 régions métropolitaines existantes 13 régions. Ce nouveau découpage a pour objectif de constituer des régions plus fortes et de réaliser des gains d'efficience



Source : <http://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale>

## En réponse à ces éléments de contexte, les régions doivent lancer un programme de transformation ambitieux

■ La fusion des régions impacte l'organisation et le fonctionnement de la collectivité. Quel que soit l'échelon considéré, le fonctionnement en bi-sites ou tri-sites engendre des réorganisations importantes et des changements de pratiques inédits au sein des structures territoriales.

■ Nous avons identifié 6 enjeux clés pour réussir un programme de transformation ambitieux :

- Travailler sur les nouvelles compétences transférées à la région en changeant de posture au sein de l'écosystème régional (chef de file)
- Mettre en place une politique vertueuse de finances publiques, face à la baisse des dotations de l'Etat
- Embarquer l'ensemble des parties prenantes des conseils régionaux dans la transformation en communiquant sur le sens de la réforme
- Adapter la gouvernance régionale en fonction de la nouvelle taille de la région
- Repenser de nouveaux modes de travail et offrir une opportunité de modernisation forte, à travers le levier numérique, pour répondre aux enjeux du fonctionnement opérationnel en multi-sites
- Faire de la réforme territoriale une opportunité pour les cadres du conseil régional pour évoluer dans leurs pratiques managériales et prendre en compte les difficultés que peuvent rencontrer l'encadrement intermédiaire (chef de service, directeur adjoint...)

# NOS CONVICTIONS POUR LES RÉGIONS

---



## Tirer le projet de transformation par les besoins des usagers pour lui donner le sens nécessaire au dépassement des intérêts individuels et organisationnels

- La transformation des régions, en période de fusion et de contrainte budgétaire durablement installée, génère certainement des interrogations qui freinent la mise en action des parties prenantes de la région. C'est classiquement ce qui est observable dans les grandes fusions auxquelles nous avons participé (DGI-DGCP pour créer la DGFIP, Unédic-ANPE pour créer Pôle Emploi, fusion des services déconcentrés de l'Etat).
- Il est donc essentiel d'aider les acteurs à dépasser leurs difficultés pour qu'ils s'engagent dans un mouvement positif et durable. Pour cela, ils ont besoin de sens, d'un intérêt supérieur à celui de leur propre situation. Nous sommes convaincus que partir du besoin des usagers est essentiel. La région doit rendre le meilleur service à ses usagers au moindre coût : faire mieux avec moins. C'est d'autant plus important aujourd'hui que l'exigence des « clients » de la région, comme ceux de toutes les administrations, a muté vers davantage d'autonomie, de qualité de service et de réactivité.



## Prêter une attention particulière à la concertation et au dialogue social pour identifier les ressorts à l'action des parties prenantes de la transformation

- Nous sommes convaincus qu'une des conditions de réussite de la transformation des régions réside dans la qualité de la concertation et du dialogue social qui doivent lui être associés.
- Ces travaux solidifient la mise en œuvre effective de la transformation. Ils permettent :
  - D'identifier les motivations et les ressorts à l'action des agents et de leurs managers sur lesquels la transformation pourra s'appuyer. Ils permettent également de détecter les points de crispation à éviter ou à travailler sur le long terme et d'être vigilant aux risques psycho-sociaux
  - De co-construire les plans de réforme avec les parties prenantes de leur future mise en œuvre
  - De mobiliser rapidement des larges populations d'agents



## Créer un modèle de transformation aspirationnelle

- Dans les organisations complexes en réseau, la conduite de la transformation doit reposer sur la mobilisation et la solidarité de l'équipe dirigeante, qui impulse et conduit le changement, et qui doit embarquer les agents et les managers intermédiaires chargés de le mettre en œuvre.
- Dans cette perspective, nous vous suggérerons de :
  - Donner une vision prospective et positive de la région, de ses métiers et de ses modes de fonctionnement.
  - Détecter et documenter les belles histoires de la transformation. Il est important d'illustrer la tangibilité de la transformation par le récit des premières réussites. Elles permettent également de sortir des schémas habituels de la communication descendante et d'installer une communication entre pairs

**Pour mener ce plan de transformation, il est nécessaire d'identifier et professionnaliser la fonction de transformation au sein des conseils régionaux. Pour ce faire, nous avons la conviction qu'il faut mettre en place une équipe transverse fortement sponsorisée par le président de la région et ayant des compétences de gestion de projet. Sur le plan de la méthode, la mise en place d'un laboratoire d'innovation permettra d'accélérer la génération d'idée et l'implication des agents et des usagers.**

# NOS PRINCIPALES RÉFÉRENCES ET EXPÉRIENCES EN LIEN AVEC LA TRANSFORMATION DES CONSEILS RÉGIONAUX

## Fonctionnement et management de l'état-major des préfets de région

(Grand Est et Occitanie)

La récente réforme territoriale a eu de forts impacts en termes de fonctionnement et de management de l'état-major des préfets de région : évolutions du rôle et des responsabilités du SGAR, du directeur de cabinet et du SG, nécessité d'un management plus responsabilisant et nouveaux process de fonctionnement entre les membres de l'état-major. Aurélie Favier a accompagné ce changement auprès des préfets des régions Grand Est et Occitanie et de leurs équipes lors de son expérience au sein du SGMAP. Le comité de direction de ces deux préfets a été renforcé suite à cette intervention.

## Méthode de concertation

### Refondation de l'éducation prioritaire

Nicolas Bled, associé de notre cabinet, a directement contribué à la conception et à la mise en œuvre de la démarche de concertation de la refondation de l'éducation prioritaire, conduite par la DGESCO avec l'appui du SGMAP. Cette concertation a permis de construire un plan de réforme innovant et robuste car éprouvé et accepté sur le terrain. Elle a également permis d'alimenter le dialogue social national conduit par le DGESCO. Cette concertation réussie, a été menée auprès des 200.000 enseignants de l'éducation prioritaire. Elle a permis au ministre de l'éducation nationale d'annoncer un plan de réforme dans un climat social apaisé.

## Réorganisation des services régionaux de l'Etat

(Grand Est, Occitanie et Normandie)

Au cours de son expérience au SGMAP, Aurélie Favier, associée de notre cabinet, a accompagné la réforme territoriale des services de l'Etat dans les régions Grand Est, Occitanie et Normandie. Elle a ainsi participé pleinement à la conception des organigrammes des directions régionales fusionnées (DIRECCTE, DREAL, DRAAF, DRDJSCS et DRAC) et à la conduite du changement qui a suivi cette réforme : conception et organisation de séminaires des cadres, élaboration de schémas de gouvernance renouvelés, management à distance et appui à la conduite d'un dialogue social complexe. La connaissance des organisations en bi-sites ou tri-sites et de leurs impacts est donc un des atouts du cabinet le Chêne et le Roseau.



## DERNIÈRE NEWS

Le Chêne et le Roseau est référencé en région Auvergne-Rhône-Alpes sur l'accord cadre de conception et mise en œuvre opérationnelle des projets de la région sur les deux lots : les missions de positionnement stratégique nécessitant un appui en management ou en transformation en partenariat avec Ylios et les missions d'assistance et de conseil pour des projets nécessitant une expertise ciblée ou sectorielle.