

Programme du séminaire :

Quelle organisation et quels outils pour un management au service du Projet ?  
Comment l'administration peut-elle s'adapter au management par projet ?  
Comment, dès lors, mobiliser les différents acteurs du territoire sur un projet co-construit ?  
Comment rendre le projet lisible à tous et établir une coopération efficace au service du Projet ?  
Comment financer une action transversale ?  
Comment fédérer des financements variés dans un objectif cohérent ?

## Quelle organisation et quels outils pour un management au service du Projet ? Comment l'administration peut-elle s'adapter au management par projet ?

Je vous propose de concentrer mon intervention sur la question de l'organisation interne « Pour un management au service du projet » et comment l'administration cherche à s'adapter au management par projet.

J'aurai pu faire le choix de vous parler de ce qui fonctionne bien, je ne suis pas certain que ce soit le plus intéressant. Je préfère vous faire part des difficultés que nous rencontrons, des adaptations que nous devons faire, des recherches de solutions qui nous permettent d'aller dans le sens d'un management par projet, progressivement, sans tout remettre en question, et avec la prise en considération des tensions que génère tout changement.

### **1-Éléments de contexte**

---

Auparavant, je vais vous donner quelques éléments de contexte qui ont conduit à cette organisation. Éléments, j'en suis certain, que vous connaissez aussi dans vos collectivités :

#### **1-1 Depuis 2010, des déductions budgétaires sévères dans le domaine culturel**

*Notre analyse :*

La culture est toujours vue comme un supplément d'âme, domaine que l'on traite après les urgences et les priorités (compétences obligatoires) – *Certainement dû à un problème de présentation.*

Un déclic lorsque l'administration nous a demandé de préparer le budget en 2 colonnes : compétences obligatoires et compétences facultatives.

Nous avons alors compris que nous ne pouvions plus continuer à revendiquer la culture pour la culture mais véritablement nous interroger en profondeur, et positionner les politiques culturelles comme une réponse possible aux problématiques globales de la collectivité.

Sans bien sûr minimiser la place de l'art, de la culture, des artistes et sans instrumentaliser la culture - nous sommes une direction de la Culture – nous devons réinterroger les acteurs culturels au regard des priorités annoncées par la collectivité :

*La culture peut-elle et comment peut-elle s'emparer des questions*

- *de lien social, de vivre ensemble, de parcours citoyen des jeunes, d'estime de soi, (social),*
- *de développement durable,*
- *de développement économique... touristique notamment... ?*
- *Comment la culture favorise-t-elle l'épanouissement des personnes, le décroisement des approches, comment donne-t-elle la parole aux habitants, aux usagers ?*

## **1-2 La réforme territoriale (loi NOTRe)**

### - *Rôle*

Elle réaffirme le rôle du département comme une collectivité de proximité qui garantit la solidarité des territoires, des hommes et des générations.

### - *Problématique*

Elle éloigne les Régions en les agrandissant qui ne sont plus en mesure d'offrir des services de proximité aux communes et EPCI, comme avant. Le Département a indéniablement un rôle à jouer pour mettre les acteurs en réseau et leur permettre de développer de nouveaux services culturels innovants.

### - *Enjeu*

L'enjeu pour le département est de mettre en œuvre une politique culturelle départementale, définie selon les principes de proximité, de subsidiarité, de mutualisation et d'innovation.

## **2-Organisation interne**

---

### **2-1 Quelle opportunité pour repositionner de manière plus transversale l'action d'une direction de la Culture ?**

Nous avons réorganisé cette direction en sortant d'une structuration sectorielle (Arts plastiques, spectacle vivant, ethnologie, culture scientifique, lecture publique) pour aller vers une organisation calquée sur les nouvelles compétences d'un Conseil départemental, et forcément pensée pour fonctionner en mode projet :

- Un service action culturelle, éducation et Lien social chargé de la *solidarité des Hommes et des générations* ;
- Une « mission Développement des Territoires » chargée plutôt de la *solidarité des territoires* ;
- Un service Subvention Culture Sport & Ressources Itinérantes pour *l'accompagnement des acteurs et des territoires* ;

- Une mission Développement des Compétences & Formation pour *accompagner au changement* ;
- Et la Médiathèque départementale, *compétence obligatoire*, qui est sur les deux entrées.

## **2-2 Bilan après une année**

**Nous avons constaté une 1<sup>ère</sup> zone de tension entre le service chargé des questions de solidarité des hommes et des générations et le service plutôt chargé de la solidarité des territoires.** *Bien sûr, il n’y a pas de projets de territoires sans public, pas plus qu’il n’y a de projets en direction des publics qui ne soit pas ancrés dans un territoire...*

Il est vite apparu compliqué de donner l’impression de privilégier un service en particulier, chargé des relations avec les territoires alors que chacun travaille en étroite relation avec l’ensemble des CC.

*Zone de crispation : La réaction des autres services a été de se mettre en retrait... « nous ne sommes plus concernés ...».*

Nous avons donc organisé un groupe de travail composé de tous les agents identifiés comme « personne ressource sectorielle » pour réaliser un diagnostic territorial partagé - mise en commun de la connaissance que chacun a des 14 nouvelles communautés de communes - pour identifier les points forts et les priorités des territoires avant même d’aller à leur rencontre.

Les agents de la direction, pris dans leur travail quotidien, n’ont pas toujours pris le temps d’échanger leurs informations et leurs données et nous avons encore une vision très sectorielle, non plus par domaine culturel mais par nouveau domaine de compétence : lecture-action/culturelle-innovation-subsidations... Naturellement, les silos se reconstruisent.

Le pilotage nécessaire de ce groupe de travail transversal est désormais confié à un chargé de mission - rattaché au Directeur – sans être relation hiérarchique avec ses collègues pour :

- Animation et coordination en interne pour une parfaite circulation de l’information ;
- Rencontres avec les techniciens (expression des besoins sur place, vérification des informations ...)
- Rencontres politiques de la Vice-Présidente culture du CD avec le/la VP culture de l’EPCI et/ou Comm culture et/ou bureau de l’EPCI ;

## **2-3 Analyse des zones de tension**

- Le service action culturelle, chargé de la mise en œuvre de dispositifs (dont un récurrent depuis 23 ans, très repéré et apprécié), plutôt habitué à être en maîtrise totale, avec chaque année une obligation de résultat, a tous les arguments pour ne pas expérimenter de nouvelles méthodes (on n’a pas le temps, il nous faut produire...) ;

- La mission territoire, quant à elle, qui n'hérite d'aucun dispositif préexistant, s'est tout de suite engagée dans une démarche innovante visant à faire émerger et à accompagner des projets émanant d'une volonté des territoires et des habitants.

**Nous avons rapidement identifié une zone de tension due à un choc des cultures.**

- La mission territoire, très investie dans les méthodes innovantes ne comprend pas que les changements n'aillent pas plus vite et considèrent que les collègues font de la résistance ;
- Les services chargés des dispositifs, des subventions ou même de la desserte documentaire ont le sentiment d'une remise en cause de leurs compétences et se sentent bousculés dans leurs pratiques...

**2-4 Changement de posture nécessaire**

**Le mode projet nécessite un changement de posture professionnelle de la part des agents, chargés de mission, chefs de projets et des chefs de services.**

Se mettre dans une posture d'assembler, de facilitateur, de fédérateur, de coordinateur et accepter de sortir d'une posture d'expert, même si l'expertise est nécessaire, pour animer ou participer à des groupes de travail collaboratif.

*Par exemple : Sortir de la posture de programmeurs du festival départemental, décidant seul d'une programmation « descendante » de spectacles « prêts à l'emploi », pour aller progressivement vers la constitution d'un groupe de travail réunissant les agents de développement des cocom chargés de faire de la programmation sur leur territoire, de programmeurs d'équipement, d'artistes, d'élus, de spectateurs....*

Il faut du temps pour ne pas avancer seul !

Un département peut vouloir impulser, initier des projets mais s'il le fait seul cela n'a pas beaucoup d'intérêt, nous sommes des développeurs, nous devons penser nos projets « durables ».

Si un projet ne fonctionne que parce que le département est là, et tant que le département est là, c'est un projet condamné car :

- d'une part le Département n'a pas vocation à se substituer aux acteurs locaux ;
- d'autre part, au bout d'un moment, il ne peut plus rien inventer, plus expérimenter, plus innover puisqu'il est contraint de faire vivre ses projets, qui sont devenus des dispositifs ancrés et immuables...

Mais ces changements de posture prennent du temps !

Notre erreur a peut-être été de placer sous la même autorité hiérarchique, les chefs de service responsables de projets « traditionnels » (obligation de résultat – management plutôt vertical, en tout cas dans son fonctionnement actuel) et les chargés de mission « innovation » (management nécessairement horizontal).

La Directrice « Publics et Territoires » fait le grand écart !

## Conclusion

---

Notre conclusion, aujourd'hui, c'est que le management de projet ne peut pas fonctionner en mode hiérarchique, il est au service du projet. **Aujourd'hui, nous continuons à adapter notre organisation.**

La mise en œuvre de méthodes agiles est aujourd'hui un enjeu et une opportunité pour la conduite de projets culturels innovants et durables, mais cela doit se faire en complément des méthodes de gestion de projets traditionnels tels que sont actuellement nos dispositifs de diffusion du spectacle « Les Automnales » ou « Scène en territoires ».

Il y a nécessité à accompagner, expérimenter des projets innovants, « revisiter » nos anciens dispositifs voire même en stopper certains pour mieux repartir sur de nouveaux :

- en formant des « groupes projets », non hiérarchiques, groupes de travail pluridisciplinaires internes et/ou partenariaux (ouverts à d'autres directions de la collectivité et à d'autres partenaires extérieurs à la collectivité, aux usagers des services publics...);
- en utilisant des outils comme l'analyse de besoins, le prototypage, les workshops mobilisant les méthodes de design thinking, les droits culturels...

Ces « groupes projets » sont chargés d'inventer les projets de demain, en expérimentant ces nouvelles méthodes. La « mission territoire » renommée « Laboratoire Recherche Développement », fonctionne déjà très bien vers l'extérieur, avec des territoires demandeurs et volontaires. Cette équipe aura pour mission de convaincre en interne, dans la bienveillance et le respect des savoirs faire de chacun, pour faire « tache d'huile », et faire en sorte que nos dispositifs existants se réinventent en douceur.

Progressivement nous mixons une organisation hiérarchique (encore adaptée aux dispositifs, subventions, desserte documentaire) et une organisation horizontale (nécessaire pour les projets innovants, le Laboratoire Recherche Développement, la mission développement des compétences-formation, la mission gouvernance-relations aux territoires).

Ces « chefs de projets » (animateurs/coordonateurs/référents) fonctionnent en mode projet. Leur mission est encadrée par une lettre de mission co-écrite et négociée, qui définit les enjeux, les objectifs à atteindre, les moyens mis à disposition, la durée de la mission et des temps d'évaluation intermédiaire.

Parmi les moyens mis à disposition, se trouvent les moyens humains internes à la Direction. Chaque agent de la Direction, particulièrement les personnes identifiées comme « personne ressource sectorielle » voit sa fiche de poste enrichie d'une double compétence : mise en œuvre des missions du service et participation aux groupes projets de la Direction. Le chef de service organise les emplois du temps de ces agents pour rendre ce temps de travail collaboratif possible.

L'innovation ce n'est rien d'autre que l'amélioration continue des services publics.