



**ACCOMPAGNER  
LES TRANSFORMATIONS  
TERRITORIALES**



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT



# LA DÉLÉGATION RÉGIONALE RHÔNE-ALPES LYON ACCOMPAGNE LES TRANSFORMATIONS TERRITORIALES

La réforme territoriale est en cours, la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles ainsi que les projets de loi relatifs à la délimitation des régions et portant nouvelle organisation de la République vont modifier le paysage territorial, et tout particulièrement en Rhône-Alpes Lyon.

Dans ce contexte institutionnel en mouvement, les territoires, les organisations et les compétences des agents des collectivités territoriales évoluent.

Ces transformations nécessitent :

- la prise en compte des enjeux territoriaux, des attentes des populations dans un cadre juridique et financier à redéfinir,
- des organisations réactives, garantes de proximité et de qualité, pour une nouvelle mise en œuvre des politiques publiques,
- l'implication et la contribution de tous les agents au service public territorial par le développement de leurs compétences.

Le CNFPT Rhône-Alpes Lyon est à votre disposition pour concevoir et conduire ces transformations dans le cadre d'une démarche partenariale, adaptée à vos situations locales, tout en intégrant vos contraintes.

## NOS DÉMARCHES

Cette trame a vocation à être adaptée aux besoins particuliers de chaque projet, par un dialogue entre les parties prenantes. Elle pourra se matérialiser par un partenariat pluriannuel de formation professionnelle.

Elle ne constitue pas l'intégralité de l'offre de formation du CNFPT, mais présente l'offre de service de la délégation Rhône-Alpes Lyon dans le cadre des transformations en cours ou en devenir du territoire.

## NOS MÉTHODES DE TRAVAIL

- Construction des interventions avec la collectivité, les acteurs et les partenaires externes et internes ;
- Prise en compte d'expériences déjà conduites par d'autres collectivités et capitalisées par le CNFPT ;
- Mise en réseau externe possible avec des partenaires ou d'autres collectivités afin de mieux concevoir, de mieux coopérer et de manière plus efficiente ;
- Évaluation des effets du projet.

Ces évolutions territoriales nécessitent un accompagnement renforcé des personnels par la formation. Forte de sa longue expérience en matière de conduite de projet, la délégation Rhône-Alpes Lyon vous propose des actions de formations structurées autour de 3 axes pour répondre à vos projets de développement de compétences de vos équipes.

Aussi, la délégation vous présente dans le schéma ci-dessous sa démarche intégrée d'accompagnement construite à partir d'expériences récentes déjà conduites sur votre territoire, ainsi que des propositions de formations issues des Instituts du CNFPT.

EN SAVOIR PLUS, CLIQUEZ SUR LES THÉMATIQUES CI-DESSOUS :

## TERRITOIRES ET PROJETS

Établir un **diagnostic**

Partager avec les **citoyens et les agents**

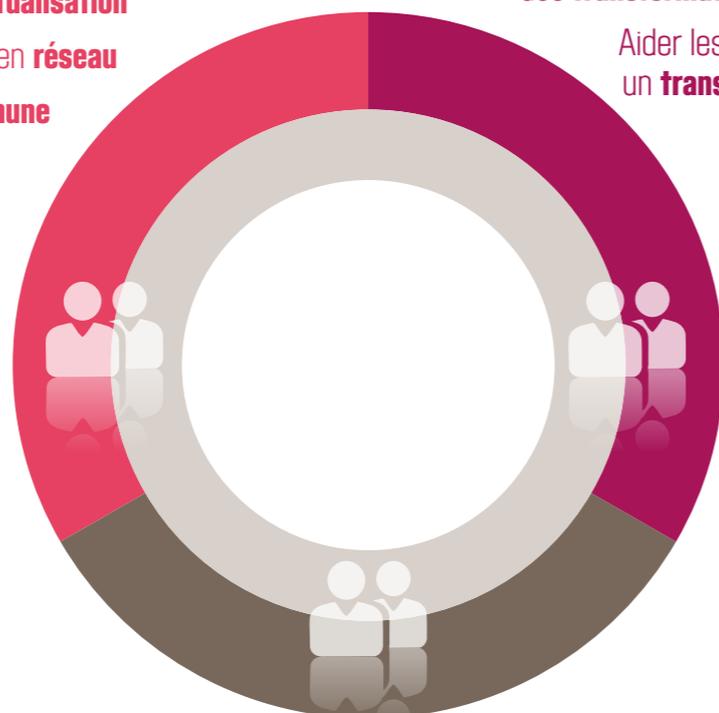
Construire avec les **contraintes et opportunités réglementaires et financières**

Intégrer les logiques de **mutualisation**

Travailler en **partenariat** et en **réseau**

Favoriser une **culture commune**

**GOUVERNANCE  
TERRITOIRE  
POLITIQUES  
PUBLIQUES**



## CHANGEMENTS DANS LES ORGANISATIONS

Construire le **projet global de l'organisation**

Mettre en œuvre le projet par  
des **pratiques et des outils partagés**

Faire des services ressources un levier  
des **transformations internes**

Aider les fonctions ressources à opérer  
un **transfert de services et de personnels**

Accompagner les cadres dans le **management  
des transformations**

**PROJET  
D'ADMINISTRATION  
FONCTIONS  
RESSOURCES  
MANAGEMENT**

**PROFESSIONNALISATION  
PRATIQUES  
COLLABORATIVES  
RELATION  
AUX CITOYENS**

## MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Diagnostiquer et adapter les compétences aux **évolutions des métiers**

Faciliter l'**évolution**, la **mobilité et la reconversion professionnelle** des agents

Développer les **pratiques collaboratives** des agents

Consolider la **culture territoriale** des agents

Renforcer les compétences des agents dans la **relation aux citoyens**

## DES INTERLOCUTEURS À VOTRE SERVICE

DÉLÉGATION RÉGIONALE RHÔNE-ALPES LYON  
18 RUE EDMOND LOCARD  
69322 LYON CEDEX 05

GÉRALDINE HAKIM  
DIRECTRICE RÉGIONALE  
TÉL.: 04 72 32 43 16

SOPHIE DAGORN  
DIRECTRICE ADJOINTE CHARGÉE DE LA FORMATION  
TÉL.: 04 72 32 43 69  
SOPHIE.DAGORN@CNFPT.FR

ANTENNE DÉPARTEMENTALE DE L'AIN  
MAISON DES COMMUNES  
119 CHEMIN BELLEVUE  
01960 PERONNAS

ERIC LE BORGNE  
RESPONSABLE  
TÉL.: 04 37 62 11 60  
ANTENNE.AIN@CNFPT.FR

ANTENNE DÉPARTEMENTALE DE LA LOIRE  
24 RUE D'ARCOLE  
42000 SAINT ETIENNE

FRANÇOISE BOYER  
RESPONSABLE  
TÉL.: 04 77 49 68 30  
FRANCOISE.BOYER@CNFPT.FR

RÉFÉRENTE TERRITOIRES RURAUX DU RHÔNE  
DANIÈLE VULLIET  
CONSEILLÈRE FORMATION  
TÉL.: 04 72 32 43 24  
DANIELE.VULLIET@CNFPT.FR

## FORMULEZ VOTRE DEMANDE

[HTTP://WWW.CNFPT.FR/CONTENT/INTRA-INTER-  
COLLECTIVITES?GL=ZTQXM2NKZJK](http://www.cnfpt.fr/content/intra-inter-collectivites?gl=ZTQXM2NKZJK)

## OFFRE CATALOGUE

WWW.CNFPT.FR

## RENFORCER LA MUTUALISATION D'UNE D.S.I. PAR L'UTILISATION DU PROJET DE SERVICE

### DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES D'UNE COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION

#### HISTORIQUE & CONTEXTE

La Direction des Services Informatiques d'une Communauté d'Agglomération s'est constituée, il y a quelques années, à partir de la mutualisation de professionnels issus de plusieurs collectivités. Cette mutualisation a soulevé un certain nombre de difficultés d'ordre relationnel et organisationnel.

Par ailleurs, récemment, la Communauté d'Agglomération a élargi son périmètre géographique, passant de 10 à 40 communes et provoquant également un accroissement de ses charges de travail.

Tirant parti de ce nouveau contexte, la Direction des Services Informatique a souhaité utiliser l'outil « Projet de Service » pour traiter :

- d'une part, l'accroissement des charges de travail voire éventuellement l'élargissement de ses missions.
- d'autre part, le renforcement de l'intégration fonctionnelle et culturelle de ses différents services et de ses agents.

#### OBJECTIFS DU PARTENARIAT AVEC LE CNFPT RHÔNE-ALPES LYON

La demande de la Direction des Services Informatiques à l'égard de la Délégation Régionale du CNFPT porte sur :

- **La méthode de conception et de mise en œuvre d'un projet de service,**
- **La conception d'actions permettant de décloisonner les composantes de la D.S.I.,**
- L'analyse des charges de travail actuelles et futures revenant à la D.S.I. elle-même et servant de supports aux actions du projet de service.

#### DÉROULEMENT DU DISPOSITIF

Sur quelques journées d'intervention, la délégation régionale du CNFPT a utilisé plusieurs méthodes :

- Une courte formation - information, sur la notion de « Projet de Service ».
- Une analyse partagée des besoins en matière de transversalité afin de diminuer les charges de travail et de faciliter les liaisons avec les utilisateurs de la Direction.
- Un travail de construction en groupes mixtes sur 4 thématiques transversales : améliorer la méthode projet ; reconfigurer les instances de pilotage ; renforcer les relations avec les usagers ; développer la polyvalence et la gestion prévisionnelle des compétences du personnel.
- L'animation de revues de conception et de suivis de la mise en œuvre des actions.

#### INDICATEURS DE L'INTERVENTION

- Durée globale : 8 mois.
- 6 jours d'intervention menés par 1 intervenant.
- Publics mobilisés : DGS de l'Agglomération, le directeur de la DSI, 4 cadres pour les composantes de la Direction et 18 professionnels-experts concernés par l'action.

L'intervention a concrètement produit :

- La création d'un référentiel permettant de mieux articuler les différentes composantes de la D.S.I..
- Le renforcement des pratiques de management transversal en interne.
- La redéfinition de certaines des modalités de coordination au sein de la Direction et dans les relations avec l'extérieur.
- Un projet de service planifié sur un temps réduit...

# PARCOURS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

## COMMUNAUTÉ URBAINE REGROUPANT PLUS DE 50 COMMUNES

### HISTORIQUE & CONTEXTE

Dans le cadre de son plan d'administration communautaire 2008-2014, l'EPCI souhaite faire de la fonction managériale le levier de la modernisation et de la performance dans la mise en œuvre de ses politiques publiques.

Pour ce faire, l'établissement entend construire un dispositif de formation au management à destination des cadres de l'EPCI qui favorisera l'impulsion et le suivi de projets innovants, l'adhésion des acteurs externes et internes, la capitalisation et le développement des compétences des agents, la transversalité et le respect des valeurs de la charte d'encadrement.

### OBJECTIFS DU PARTENARIAT AVEC LE CNFPT RHÔNE-ALPES LYON

Pour mener à bien le parcours de développement des compétences managériales, l'établissement a sollicité auprès du CNFPT Rhône-Alpes Lyon, les appuis suivants :

- **La mise en place d'un parcours répondant aux attentes des managers** quelle que soit leur fonction (managers stratégiques, opérationnels, de réseau, chefs de projet).
- Le développement des portefeuilles de compétences managériales.
- **L'individualisation du parcours de formation** en fonction du positionnement et des acquis de chaque manager,
- L'innovation et la **diversification des modalités de formation** en management.
- **L'intégration du développement des compétences** des managers dans une **démarche globale d'amélioration des performances** au niveau de la communauté urbaine.

### DÉROULEMENT DU DISPOSITIF

- Sélection des cadres participants par l'EPCI.
- Réunions d'information co-animées par le CNFPT et l'établissement.
- Diagnostic managérial organisé autour de tests managériaux en ligne et du suivi personnalisé par un « aiguilleur ».
- Mise en œuvre du parcours de formation à partir d'un panel de 25 stages possibles sélectionnés dans le catalogue du CNFPT.
- Evaluation du processus par des enquêtes de satisfaction auprès des participants et des supérieurs hiérarchiques.

### INDICATEURS DE L'INTERVENTION

- Durée globale : 2008-2014
- **800 managers** visés par le dispositif (cadres A+, A, B et C).
- 417 personnes entrées dans le parcours, 56 personnes arrivées à la fin du processus, 25 stages proposés, 86 sessions réalisées.
- 90% des participants satisfaits par les stages réalisés.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un pilotage de projet structuré et une instance de validation.
- Un plan de communication interne à l'établissement public.
- Un processus de diagnostic des compétences avec l'appui d'un aiguilleur.
- Une offre de formation adaptée aux besoins.
- Un suivi individuel et collectif de l'établissement public (information, conseils, tableau de bord..).
- Une évaluation tout au long du processus de formation à la fois des stagiaires et du dispositif mis en place.

# ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE FORMATION EN ACCOMPAGNEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES LOCALES

## RÉSEAU D'ACTEURS TERRITORIAUX (7 PUIS 40 COMMUNES ET 1 SIVU) AUTOUR D'UNE COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION

### HISTORIQUE & CONTEXTE

En 2009, plusieurs collectivités d'un même territoire ont sollicité auprès du CNFPT un appui pour élaborer une politique formation pluriannuelle à l'échelle dudit territoire et mettre en œuvre les actions de formation prioritaires correspondantes. Cette démarche se fonde sur les facteurs clés suivants :

- Le besoin de structurer une démarche commune pour faire face aux besoins de développement des compétences identifiés par les collectivités.
- Le contexte géographique enclavé de ce territoire nécessitant une offre de formation territorialisée.
- Le projet politique du territoire et le besoin de professionnalisation des agents pour garantir la mise en œuvre des politiques publiques à l'échelle du territoire.
- La volonté de développer les départs en formation en application de la loi du 19/02/2007 créant de nouvelles obligations statutaires de formation.

### OBJECTIFS DU PARTENARIAT AVEC LE CNFPT RHÔNE-ALPES LYON

- Intégration et **professionnalisation des agents** pour répondre aux évolutions des métiers, fonctions et missions.
- Émergence **d'une culture commune et de pratiques responsables** sur le territoire, notamment par la mise en place d'un Forum annuel des cadres.
- Développement des actions de formation sur le territoire par **des moyens partagés entre le CNFPT et les collectivités concernées**.
- **Implication de l'encadrement stratégique, intermédiaire et de proximité** à la conduite de l'action publique au service du territoire.
- **Accompagnement des politiques publiques locales** en direction de l'utilisateur et en lien avec l'environnement.

### DÉROULEMENT DU DISPOSITIF

Le CNFPT s'est inscrit dans une démarche participative et collaborative avec les collectivités. Cet accompagnement de la délégation s'est traduit par la signature d'un partenariat entre le CNFPT et les 8 structures pour la période 2010 - 2012. Les résultats produits par la démarche ont conduit à un nouveau partenariat et à un élargissement à d'autres collectivités (40 en tout) pour les années 2013-2015.

La conduite d'un projet de territoire autour des questions formatives s'est déclinée en plusieurs temps forts :

- Animation de groupes de travail avec l'ensemble des acteurs afin d'identifier les objectifs prioritaires de développement de compétences au regard des orientations communes figurant dans les plans de mandat des collectivités concernées.
- Définition d'un plan triennal de formation et planification des actions à conduire.
- Écriture des plans d'actions et des cahiers des charges des actions de formation à développer sur le territoire.
- Définition des parcours de formation susceptibles de séduire les agents du territoire afin d'inciter aux départs en formation.
- **Développement** des pratiques partagées et du travail collaboratif **en mode réseau** (réseau DGS, réseau responsables ressources humaines, réseau des responsables périscolaires, réseau de la commande publique...).
- **Mutualisation des moyens** consacrés à la formation par les collectivités...

### INDICATEURS DE L'INTERVENTION

- Durée globale : depuis 2009 et jusqu'en 2015 (1ère étape 2010 -2012).
- Forum des cadres : 180 participants.
- 282 journées de formation mises en place en intra entre 2010 et 2012.
- Augmentation de l'offre catalogue sur le territoire : + 183% entre 2010 et 2012.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Co pilotage du projet par le CNFPT et les DGS des collectivités concernées.
- Bonne coordination entre les différentes collectivités garantissant des conditions d'apprentissage appropriées et des effets des formations sur le territoire.

## TRANSFERT D'UN ÉTABLISSEMENT CULTUREL D'UNE COLLECTIVITÉ À UNE AUTRE

### COMMUNE DE 40 000 HABITANTS ET COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION

#### HISTORIQUE & CONTEXTE

Dans le cadre de la prise de compétence « enseignement artistique » par la communauté d'agglomération, le conservatoire à rayonnement départemental de la commune centre ainsi que l'école de musique municipale d'une commune périphérique sont transférés à l'EPCI. Un projet d'établissement unique est construit pour prendre en compte les nouvelles orientations des élus de l'agglomération.

Les agents concernés par le transfert, en particulier les enseignants artistiques, ne disposent pas tous d'une bonne connaissance de leur contexte territorial, de leur employeur et de leur statut. Les notions de droits et obligations et d'évolution de carrière en particulier sont très mal appréhendés. La communauté d'agglomération a souhaité profiter de ce transfert pour sensibiliser les agents à ce contexte. Sont notamment mis en avant la nouvelle dimension intercommunale et leur statut au sein de cette nouvelle collectivité.

#### OBJECTIFS DU PARTENARIAT AVEC LE CNFPT RHÔNE-ALPES LYON

L'EPCI et la commune ont sollicité auprès du CNFPT Rhône-Alpes Lyon les appuis suivants :

- **Informer les agents** sur les modalités juridiques de transfert.
- Les sensibiliser à leur **contexte statutaire et à leur environnement territorial**.
- Les éclairer sur les **évolutions de carrière**.
- Rappeler les **droits et obligations** des agents en rapport à leurs employeurs actuel et futur.
- **Réduire les craintes et incertitudes** des équipes quant à leur avenir professionnel.

#### DÉROULEMENT DU DISPOSITIF

La formation comprend deux modules complémentaires :

- L'environnement territorial et l'intercommunalité. Ce stage est ouvert à l'ensemble des agents, y compris administratifs et techniques.
- Le statut dans la fonction publique territoriale et les spécificités des enseignants artistiques. Il vise spécifiquement à pallier les méconnaissances de ces agents pour une meilleure intégration dans la structure.

#### INDICATEURS DE L'INTERVENTION

- 62 agents de l'établissement transférés (54 enseignants, 4 agents administratifs et 4 agents techniques).
- 2 jours de formation.
- Résultats constatés : une amélioration de la **cohésion des équipes** dans le cadre du nouvel établissement unique et une meilleure connaissance de la part des agents des **conditions et modalités du transfert**.

#### CONDITIONS DE RÉUSSITE

Communication préalable par l'EPCI auprès des agents sur :

- Les conditions statutaires du transfert.
- Le projet d'établissement unique.

# CONSTRUCTION DE PRATIQUES PARTAGÉES PAR LES AGENTS D'UN MÊME TERRITOIRE

## SYNDICAT MIXTE INTERCOMMUNAL RÉUNISSANT 7 EPCI

### HISTORIQUE & CONTEXTE

Le syndicat mixte regroupe sept intercommunalités comprenant plus de 70 communes en zones rurale et urbaine. Il agit dans le domaine du développement territorial (tourisme, économie, emploi-formation, agriculture, environnement, habitat-aménagement, culture-sport) et s'inscrit dès sa création en 2005 dans une démarche de développement durable sur les actions qu'il porte au sein de son territoire. Le syndicat mixte poursuit des actions transversales et innovantes en matière de développement durable autour de 2 axes :

- Les rencontres annuelles du développement durable ouvertes à tout public.
- La mise en place d'une offre de formation sur le développement durable pour l'ensemble des personnels territoriaux des différentes communes et intercommunalités de ce territoire.

C'est dans la deuxième perspective que le syndicat mixte a fait appel au CNFPT à partir de 2009 pour développer des formations autour de la thématique afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs locaux territoriaux (élus, encadrants et agents).

### OBJECTIFS DU PARTENARIAT AVEC LE CNFPT RHÔNE-ALPES LYON

Le Syndicat a sollicité auprès du CNFPT Rhône-Alpes Lyon, les appuis suivants :

- Concevoir un parcours de formation susceptible de séduire les agents du territoire non astreints aux formations portées par le syndicat.
- Développer des actions pour intégrer le développement durable dans les pratiques professionnelles et passer d'une démarche inconsciente à une démarche volontaire et réfléchie.
- Faire adopter des pratiques communes et partagées de gestes durables par les agents du territoire.
- Réfléchir à des mutualisations possibles au sein des communes du territoire (par exemple en termes d'achat public).
- Travailler un plan de communication adapté sur la thématique du développement durable.

### DÉROULEMENT DU DISPOSITIF

Le CNFPT s'inscrit dans une **démarche adaptative** au fur et à mesure de l'avancement du projet de formation. Face à la difficulté d'attirer des agents sans obligation de présence sur des thématiques directement étiquetées « développement durable », la délégation a proposé à l'établissement **de décliner le développement durable dans des formations techniques opérationnelles** sur des sujets en lien avec leurs métiers (entretien des locaux, achat public durable, gestion différenciée des espaces verts).

Cet accompagnement de la délégation a abouti à la **signature d'un Partenariat de Formation Professionnelle Territorialisé (PFPT)** entre les deux structures pour la période 2014-2016 autour du développement durable.

Réalisation d'une plaquette de communication présentant les modules de formation.

### INDICATEURS DE L'INTERVENTION

- Durée globale : depuis 2009.
- 19 sessions de formation effectuées ou planifiées.
- 450 personnes directement formées.

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Information des élus pour les faire adhérer au projet et les rendre acteur de la participation de leurs agents aux formations.
- Inscription des formations dans des actions inter-collectivités permettant la prise en charge des frais de déplacement des stagiaires.

## ACQUISITION D'UNE CULTURE TERRITORIALE COMMUNE

### COLLECTIVITÉS DU TERRITOIRE

#### HISTORIQUE & CONTEXTE

Depuis juillet 2008, la réforme des formations initiales a généralisé les formations obligatoires à l'ensemble des catégories d'agents et a introduit pour les agents de catégorie C intégrant la fonction publique territoriale une formation d'intégration obligatoire de cinq jours. Cette initiative permet aux nouveaux fonctionnaires une meilleure appropriation de la culture territoriale et une meilleure compréhension de leur poste et de leur environnement de travail. Elle s'est révélée être un succès.

Cependant, une hétérogénéité des connaissances est apparue entre les nouveaux agents ayant bénéficié de cette formation et les agents déjà en poste n'ayant pas suivi celle-ci. Plusieurs collectivités, au premier lieu desquelles les petites collectivités, ont souhaité résorber cette disparité en faisant appel au CNFPT pour la formation des agents n'ayant pas pu bénéficier des modules d'intégration.

#### OBJECTIFS DU PARTENARIAT AVEC LE CNFPT RHÔNE-ALPES LYON

Les collectivités ont sollicité auprès du CNFPT Rhône-Alpes Lyon les appuis suivants :

- **Renforcer les connaissances des agents de catégorie C**, n'ayant pas pu bénéficier d'une formation d'intégration relative à la culture territoriale.
- Garantir la **cohésion des équipes** au sein de services regroupant de nombreux agents de catégorie C.
- Avoir des agents à même de comprendre le sens des actions qu'ils effectuent au quotidien ainsi que les principes et valeurs qui les sous-tendent.
- Consolider les capacités des agents à **représenter les collectivités** auprès des usagers et des citoyens.
- Développer l'**autonomie des agents** de catégorie C en leur fournissant des repères institutionnels, juridiques et réglementaires.

#### DÉROULEMENT DU DISPOSITIF

Deux modalités d'organisation ont été retenues :

- Pour les petites et moyennes collectivités : formalisation d'un stage modulable, sur 2 à 3 jours et reproductible avec possibilité d'adaptation suivant le contexte spécifique de la collectivité demandeuse.
- Pour les grandes collectivités : identification et formation de formateurs internes à la collectivité, lesquels conduisent au sein de la collectivité les modules de formation d'intégration organisés selon le modèle adapté sur 3 jours.

#### INDICATEURS DE L'INTERVENTION

- Des stages conduits dans les trois départements de la délégation.
- Une vingtaine d'actions.
- Plusieurs centaines d'agents formés.
- Un stage maintenant proposé au catalogue.

#### CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Homogénéité des contenus et des méthodes de cette formation avec le référentiel de la formation d'intégration (FI).
- Formateurs communs avec la FI.