



LE **PÔLE D'APPUI**
AUX COLLECTIVITÉS

LE CONSEIL EN ORGANISATION
ET ACCOMPAGNEMENT RH

• cdg29@cdg29.bzh



**CENTRE
DE GESTION**
FINISTÈRE.

7 boulevard du Finistère
CS 44048
29337 QUIMPER CEDEX
02 98 64 11 30
cdg29@cdg29.bzh



MEMENTO

CONDUITE DU

CHANGEMENT



LE TRI
+ FACILE



www.cdg29.bzh



LE CENTRE DE GESTION
PARTENAIRE DE VOS TRANSITIONS.





5 RÉFLEXES

pour conduire un projet de transformation dans votre collectivité.

COMMUNICATION TOUT AU LONG DU PROJET

Diffuser des informations sur le projet et ses avancées de manière transparente et accessible à tous, tout au long du projet ou processus de changement.

	Réflexes et astuces
Identifier les personnes à tenir informées du projet (élus, encadrants, agents, usagers, partenaires, ...)	Veiller à la cohérence entre communication externe et interne
Définir les moments clé pour informer, le mode de diffusion (réunion, communication écrite, ...)	Le silence crée de l'inquiétude et alimente les rumeurs ; la transparence crée la confiance
<ul style="list-style-type: none"> Lancement du projet : expliquer et annoncer les étapes En cours de projet sur son état d'avancement En fin de projet sur les résultats 	Prévoir des espaces d'expression, et définir le (non) négociable
Des documents d'information seront-ils consultés pendant le projet ? Lesquels ? comment ? (Site internet, en mairie, ...)	
Stappuyer sur les responsables de service pour communiquer sur les avancées du projet.	Veiller à traiter leur questions, inquiétudes

ADHÉSION

Rechercher l'adhésion des parties prenantes (usagers, agents, partenaires, ...) au projet. Comprendre leurs intérêts et identifier le niveau de participation et de contribution souhaité

	Reflexes et astuces
Lister les parties prenantes Qui faut-il associer au projet ? Impliquer dans le pilotage ? dans la conception ? la mise en œuvre ?	Associer l'expertise d'usage – les personnes qui ont la connaissance terrain
Identifier les personnes impactées par le changement <ul style="list-style-type: none"> Quelles sont leurs attentes, besoins, freins, craintes ? Quelles réponses possibles ? Qui va perdre (pouvoir, missions, ...), devoir changer des habitudes, acquérir des compétences nouvelles ? 	Construire avec, et pas seulement pour
Cartographier les personnes que l'on pourrait définir comme favorables, résistants, neutres sur ce projet ?	Il restera toujours des résistants. Mettre son énergie dans le ralliement des « neutres », de la masse silencieuse

ÉVALUATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES

Évaluer les ressources humaines, financières et technologiques mobilisés pour soutenir le changement.

	Réflexes et astuces
Repérer les compétences manquantes et besoins en formation : <ul style="list-style-type: none"> • Pour le chef de projet, l'équipe projet • Pour les agents, pour s'adapter au changement • Le besoin éventuel de recourir à des compétences externes 	
Définir le budget nécessaire au projet	Prévoir aussi les dépenses de fonctionnement générées par le projet (recrutement, achats réguliers de matériel ...)
SENS ET CAP <i>Pouvoir expliquer les principaux éléments qui justifient le projet et de quitter la situation actuelle. Formuler clairement le cap, à quoi il s'agit d'arriver</i>	
	Réflexes et astuces
Donner du sens : pouvoir expliquer ce qui oblige à changer, le « pourquoi » politique <ul style="list-style-type: none"> • A quels besoins et/ou obligations répond le projet ? réglementaires, attentes usagers, priorités politiques ... • Quels sont les gains attendus ? Ce que le projet va améliorer 	Si le sens n'est pas clair pour les élus, il risque de ne pas l'être pour les services et les usagers
Formuler le cap A quoi constaterons-nous que le projet a abouti ?	Nous aurons créé, supprimé, augmenté, ...

ORGANISATION ET RYTHME

Définir un mode de pilotage et une organisation pour conduire la transformation, tout en laissant la place à d'inévitables ajustements.

	Réflexes et astuces
Clarifier le pilotage politique et administratif <ul style="list-style-type: none"> • Quel sera l'éléu référent pour le projet ? • Qui sera pilote dans les services ? 	Rédiger une lettre de mission pour donner un mandat clair au pilote Veiller à dégager du temps au pilote pour le projet et anticiper l'impact sur ses autres missions
Définir les objectifs du projet et les résultats attendus	Méthode SMART pour des objectifs clairs, atteignables et mesurables
Identifier les principales étapes et échéances du projet	Bien mettre en évidence l'ordre d'intervention des différents intervenants/ services (administratif, technique, communication, ...) Veiller au réalisme du calendrier, pour parler aux imprévus, et pour intégrer le temps de la concertation
Anticiper les risques <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les risques occasionnés par le projet (politiques, techniques, humains, ...) ? et la probabilité qu'ils surviennent ? Quelle en serait la gravité ? • Quelles actions permettront de les éviter, diminuer ? 	Matrice des risques
Constituer une équipe projet <ul style="list-style-type: none"> • La nature et la complexité du projet nécessitent-elles de créer une équipe, pour mener à bien le projet ? • Quelle composition ? quelles compétences réunir ? 	