



جامعة تونس الافتراضية  
Université Virtuelle de Tunis

## **Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME**

Présenté par  
**Omar Belhadj**

Pour l'obtention du  
**Diplôme de mastère professionnel**

**Gestion du changement pour la modernisation des services  
municipaux à travers un système d'information à  
composante géographique**

Réalisé à  
**La commune de La Soukra & La commune du Bardo**

**Soutenu le 6 octobre 2017**

**Devant le Jury :**

<b>Président</b>	<b>: M<sup>me</sup></b>	<b>Hanen Bouchriha</b>
<b>Rapporteur</b>	<b>: M<sup>me</sup></b>	<b>El Hassen Taktak</b>
<b>Encadreur Organisme d'accueil</b>	<b>: M<sup>me</sup></b>	<b>Lobna Jarraya</b>
<b>Encadreur UVT</b>	<b>: M.</b>	<b>Hafedh Yahmadi</b>

Année Universitaire : 2016/2017

# Remerciements

La présentation de ce mémoire professionnel me donne l'occasion de remercier le président du jury Mme Hanen Bouchriha ainsi que le rapporteur M. El Hassen Taktak.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mes encadreurs Mr Hafedh Yahmadi encadreur UVT et Mme Lobna Jarraya directeur des travaux et des affaires urbaines à la commune de la Soukra pour leurs encouragements, leurs conseils et la souplesse dont ils ont fait preuve lors de ce projet.

Je remercie aussi M. Ahmed Hlel ainsi que tous les directeurs et le personnel des communes du Bardo et de La Soukra pour leur disponibilité et pour l'ambiance conviviale qu'ils ont apportés tout au long de ce projet. Je tiens également à remercier toutes les personnes qui m'ont accordé de leur temps pour la réalisation de ma partie terrain, leurs informations et commentaires étaient précieuses.

Je remercie également M. Adel Trabelsi président et cofondateur de l'association OTOMAP qui a fait part d'un intérêt certain et appréciable pour ce projet. Je suis grandement reconnaissant pour ses fructueux conseils.

Mes remerciements sont aussi destinés aux professeurs et intervenants passionnés de l'Université Virtuelle de Tunis, pour la qualité et la richesse de leurs enseignements. Ceci influence de nombreuses personnes à apporter des changements pour améliorer notre environnement.

Un spécial remerciement à Mr Helmi Ben Rejeb coordinateur du Mastère MOME pour son accompagnement et son professionnalisme durant ces deux années du Mastère qui ont été grandement appréciés.

Je ne passerai sans doute, sans remercier ma mère, mon père , mes frères ainsi qu'à toute ma famille pour leur soutien tout au long de mes études, votre appui fut très important pour moi.

Merci à ma femme, qui m'a accompagné, supporté et encouragé tout au long de ce périple, sans oublié ma petite princesse Camilia, grâce à elles l'aventure fût beaucoup plus agréable.

Enfin, merci à tous mes chères et fidèles amis (et amies) que je n'oserai nommer, dans la crainte d'en oublier.

## Résumé

Le présent travail s'inscrit dans le cadre du mémoire de fin d'étude, de Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME et vise principalement à résoudre une problématique organisationnelle et prendre conscience des changements et des transformations importants qu'amène l'implantation d'un Système d'Information Géographique communal, dans les pratiques, les compétences et les liens sociaux au sein de la commune. L'enjeu de ce travail est donc de minimiser les impacts des phases d'adaptation et accélérer l'acceptation du changement pour aider la commune à adopter et bénéficier pleinement de cette technologie. Le présent mémoire relate la planification stratégique de la conduite de ce changement et les travaux effectués dans la perspective de construire une culture du changement dans les communes à l'échelle nationale.

**Mots clés :** Gestion de projet, Conduit du changement, Processus, Système d'Information, Système d'Information Géographique

## Abstract

The present work is part of the Master's thesis in Business Optimization and Modernization MOME and aims mainly to solve an organizational problems and become aware of the important change and transformations in the practices, skills and social links within the commune, brought about by the implementation of a Communal Geographical Information System. The challenge of this work is therefore to minimize the impacts of the adaptation phases and accelerate the acceptance of the change to help the municipality to adopt and fully benefit from this technology. This brief describes the strategic planning of this change and the work done to build a culture of change in communities at the national level.

**Key words:** Project Management, Change Management, Processes, Information System, Geographic Information System

## ملخص

العمل الحالي هو جزء من أطروحة الماجستير في الإستغلال الأمثل للإمكانيات وتحديث المؤسسة ويهدف أساسا إلى حل المشاكل التنظيمية نتيجة التغيير والتحويلات الهامة في الممارسات والمهارات والروابط الاجتماعية داخل البلدية، الناجمة عن تنفيذ نظام معلومات جغرافي بلدي. وبالتالي فإن التحدي الذي يواجهه هذا العمل هو التقليل إلى أدنى حد من آثار مراحل التكيف والتعجيل بقبول التغيير لمساعدة البلدية على اعتماد هذه التكنولوجيا والاستفادة الكاملة منها. ويصف هذا الموجز التخطيط الاستراتيجي لهذا التغيير والعمل المنجز لبناء ثقافة التغيير في المجتمعات المحلية على المستوى الوطني.

**الكلمات الدالة :** إدارة المشاريع، إدارة التغيير، العمليات، نظام المعلومات، نظم المعلومات الجغرافية

# Table des matières

## Introduction générale

- 1 Chapitre 1 : Etat des lieux (Diagnostic des métiers de la commune)
  - 1.1 Qu'est-ce qu'une commune
  - 1.2 Type d'organisation de la commune
  - 1.3 Mécanismes de coordination de la commune
  - 1.4 Environnement Externe de la commune
  - 1.5 Les fonctions et professions de la commune
    - 1.5.1 Tableau d'orientation pour la note sur les postes et professions de la commune
    - 1.5.2 Mémoires Emplois et activités
- 2 Chapitre 2 : Vision Du SIG
  - 2.1 Qu'est-ce qu'un Système d'Information Géographique
  - 2.2 Le SIG en chiffres
  - 2.3 Le SIG Communal
    - 2.3.1 Une équipe (Une équipe formée)
    - 2.3.2 Matériels informatiques
    - 2.3.3 Des règles et des procédures
    - 2.3.4 Des Données (fiables)
    - 2.3.5 Logiciels : Logiciel standard/métiers
  - 2.4 La raison d'être du SIG
    - 2.4.1 Mieux aménager l'espace géographique en général et l'espace urbain en particulier.
    - 2.4.2 Mieux gérer la fiscalité de la commune
    - 2.4.3 L'amélioration de la gestion interne de la collectivité. Cette amélioration peut avoir de multiples incidences comme, par exemple :
    - 2.4.4 L'amélioration des relations avec les partenaires
    - 2.4.5 Efficacité et amélioration du service au profit des citoyens
    - 2.4.6 Permettre aux décideurs de disposer d'un outil d'aide à la décision efficace
  - 2.5 Exemples d'un prototype SIG général QGIS
  - 2.6 Exemples d'interfaces Web SIG métiers
- 3 Chapitre 3 : Démarche proposée pour la mise en place du SIG communal
  - 3.1 Prérequis
  - 3.2 Etude préalable
    - 3.2.1 Définition des objectifs
    - 3.2.2 Etat des lieux et étude du contenu
    - 3.2.3 Rédaction du cahier des charges
    - 3.2.4 Consultations et expertise technologique
  - 3.3 Réalisation
    - 3.3.1 Formation préliminaire sur le SIG et le logiciel
    - 3.3.2 Acquisition et installation d'un logiciels SIG généraliste
    - 3.3.3 La modélisation et le paramétrage de l'application et de la base de données

- 3.3.4 Le développement de la base de données communale selon le modèle de données validé.
- 3.3.5 Développement des interfaces SIG Métiers
- 3.4 Mise en œuvre et exploitation
  - 3.4.1 Formation au savoir-faire SIG métiers, procédures et règles pour le lancement d'une dynamique SIG
  - 3.4.2 Acquisition et implantation des nouvelles données
  - 3.4.3 Mise à jour et validation des données par les exploitants
- 3.4** Les composantes clés de la réussite d'un projet SIG
- 3.5** Les risques et les facteurs d'échecs
  - 3.6.1 Les facteurs d'échecs les plus communs de la mise en œuvre d'un SIG
- 4 Chapitre 4 : Diagnostic, qualification et étude d'impact du changement
  - 4.1 Pourquoi le Diagnostic
  - 4.2 Comment qualifier le changement
    - 4.2.1 Qualification du changement
    - 4.2.2 Typologie du changement
    - 4.2.3 Caractéristique du projet
    - 4.2.4 Style de conduite et étapes du changement
  - 4.3 Grille de de priorisation et de qualification du changement
  - 4.4 La cartographie des alliés
    - 4.4.1 Analyse de la carte des alliées
  - 4.5 La résistance au changement
- 5 Chapitre 5 : Méthodologie de la conduite du changement
  - 5.1 Pourquoi faire la Conduite du Changement ?
  - 5.2 Les phases et les objectifs de la CDC
  - 5.3 Approches du changement adopté
    - 5.3.1 Le développement organisationnel (DO)
    - 5.3.2 Changement social (modèle de Kurt Lewin)
    - 5.3.3 Rôle de la communication dans notre démarche de changement
    - 5.3.4 Rôle de La formation dans notre démarche de changement
    - 5.3.5 Rôle de l'accompagnement dans notre démarche de changement
    - 5.3.6 Etapes de mise en œuvre de l'adhésion des collaborateurs
    - 5.3.7 Présentation des indicateurs
- 6 Chapitre 6 : Plan d'actions de la gestion du Changement
  - 6.1 Avant-propos
  - 6.2 Enquêtes terrain « Analyse du changement »
  - 6.3 Plans d'actions
  - 6.4 Structure de la conduite du projet

# Liste des figures

Figure 1.1 : L'environnement externe de la commune

Figure 1.2 : L'organigramme de la commune (environnement interne)

Figure 2.1 : Schéma explicatif du fonctionnement d'un SIG ([www.ccabv.fr](http://www.ccabv.fr))

Figure 2.2 : schéma explicatif des composantes d'un SIG

Figure 2.3 : Schéma représentant les avantages d'un SIG

Figure 2.4 : Manipulation des couches d'informations communales avec QGIS

Figure 2.5 : Interfaces Web SIG métiers gestion du réseau d'eau

Figure 2.6 : Une application web de la surveillance de trafic routier

Figure 3.1 : Etapes de l'étude préalable

Figure 3.2 : Etapes de la réalisation

Figure 3.3 : Processus de la réalisation

Figure 4.1 : Les typologies du changement (D. Autissier et JM. Moutot 2003)

Figure 4.2 : Les différentes caractéristiques du projet

Figure 4.3 : Carte des alliées

Figure 4.4 : Les trois types de comportements des individus

Figure 4.5 : La trame de la matrice D.R.A.S

Figure 5.1 : La productivité en situation de changement (Autissier et Moutot, 2013)

Figure 5.2 : La productivité en situation de changement avec et sans la DCD (Autissier et Moutot, 2013)

Figure 5.3 : Processus des phases du changement

Figure 5.4 : Objectifs de la gestion du changement

Figure 5.5 : Stratégie d'accompagnement inspiré du modèle de Kurt Lewin

Figure 5.6 : Engagement envers les acteurs

Figure 6.1 : Processus de la ligne directrice de la conduite du changement

# Liste des tableaux

Tableau 3.1 : Les 3 volets du SIG

Tableau 4.1 : Les styles et les types du changement

Tableaux 4.2 : Grille de priorisations de projet

Tableaux 4.3 : Grilles de qualification du changement 1

Tableau 4.4 : Grille de qualification 2

Tableau 4.5 : Résultat de la grille de qualification

Tableau 4.6 : Les trois types de résistances au changement (inspiré de Lemieux 2013)

## Introduction

Depuis l'adoption de la Constitution de la Deuxième République le 27 janvier 2014, la décentralisation a été établie comme une option fondamentale pour une approche organisationnelle de développement dans laquelle les institutions gouvernementales locales ont des pouvoirs étendus, avec la responsabilité de fournir des services locaux sur la base de la transparence, de la participation citoyenne et de la responsabilisation envers les citoyens.

Le développement du travail municipal dans ces nouvelles orientations constitutionnelles nécessite de reconsidérer la structure administrative des communes et les méthodes de travail suivies. L'un des objectifs de ce projet est d'aider la commune au renforcement de ses mécanismes de gestion afin d'améliorer la capacité d'atteindre et d'établir un système qui est soumis aux exigences de la bonne gouvernance.

Par ailleurs, la valeur stratégique des informations relatives au territoire (ou informations géographiques) est reconnue depuis très longtemps, mais arrivée à maturité des moyens de communications modernes, la rend encore plus précieuse et accessible. Dans ce cadre, nous allons aider la commune à adopter une technologie appelée Système d'Information Géographique.

Le déploiement d'un SIG est souvent considéré comme un projet purement technique et les aspects organisationnels et humains sont parfois négligés. Par conséquent, cette transformation amène plusieurs changements importants qui peuvent cependant modifier les pratiques, les compétences et les liens sociaux au sein de la commune. Ces derniers, directement liées aux acteurs internes et externes, nécessitent de leur part un temps d'acceptation et d'adaptation conséquent, avant que la commune puisse bénéficier pleinement des fonctionnalités du nouvel outil. En pratique, ces derniers peuvent. Ne pas prendre en compte le phénomène de résistance au changement des collaborateurs et sous-estimer les conséquences organisationnelles peut donc conduire à l'échec.

Sur la base de ce constat, que s'inscrit notre projet intitulé :

« Gestion du changement pour la modernisation des services municipaux à travers un système d'information à composante géographique ».

L'enjeu de cet étude est donc de minimiser les impacts des phases d'adaptation et d'acceptation pour que les activités courantes de la commune puissent continuer sans heurt. A cette fin, la conduite du changement propose des méthodologies et des outils permettant d'atteindre ce but voire d'aller au-delà, en construisant une culture du changement.



Ce mémoire de Mastère MOME est structuré en 6 parties différentes, mais complémentaires.

- Une première partie présentant le contexte, le cadre général du projet ainsi qu'une réalisation d'un diagnostic de l'état des lieux, de l'environnement, de la structure organisationnelle et fonctionnel de la commune. Ayant pour but la maîtrise du sujet, l'analyse et la spécification des besoins en matière de l'information géographique.
- Une deuxième partie concerne la technologie SIG, la représentation de ses composantes, de ses avantages ainsi que notre vision du SIG et la raison d'être de ce Système.
- Une troisième partie, présente les processus technologiques de la démarche technique proposée pour la réalisation et la mise en place d'un SIG.
- Une quatrième partie, présente le volet de diagnostiquer et qualifier les besoins de conduite du changement voulu en s'inspirant du modèle Change Way d'IBM.
- Une cinquième partie porte sur la méthodologie et l'approche théorique adopté de la conduite du changement.
- Une Sixième partie se traduit dans un Plan d'action d'appui à la culture de conduite du changement, de la gouvernance du projet, de communication, d'adhésion et d'accompagnement d'acteurs et des phases d'évaluations.
- Enfin une conclusion générale qui résume les interprétations, la mise en évidence des résultats, l'apport de ce travail, les améliorations possibles et les perspectives envisageables, ont été présentées.

**I. Chapitre 1 : Etat des lieux  
(Diagnostic des métiers de la  
commune)**

## **1.1 Qu'est-ce qu'une commune**

La municipalité ou commune urbaine est une collectivité territoriale. Elle est administrée par un conseil municipal dont les membres sont élus. Elle n'est pas une circonscription territoriale des services déconcentrés des administrations civiles de l'État. Concrètement, la commune est le territoire administré par une municipalité, seule dépositaire de l'état civil et du cadastre. Elle est donc l'échelon de base des divisions administratives du territoire. Elle représente le premier niveau d'administration territoriale et elle peut être découpée en arrondissements. Sa superficie et sa population peuvent varier considérablement. Malgré les disparités de population et de superficie entre les communes, toutes ont la même structure administrative et les mêmes compétences légales.

Une commune est une collectivité territoriale, une personne morale de droit public et dispose d'un budget constitué pour l'essentiel des transferts de l'État (dotation globale de fonctionnement notamment) et des impôts directs locaux et elle s'occupe de l'administration locale (gestion de l'infrastructure, des permis de construire, etc.). En tant que représentant de l'État dans la commune, le maire a la charge des actes d'état civil (naissance, mariage, divorce, décès).

En Tunisie, 350 municipalités sont recensées en 2016 par l'Institut national de la statistique, c'est-à-dire des « parties du territoire bien délimitées, érigées en tant que telle par un décret qui les soumet à la loi municipale et qui sont formées d'un ou plusieurs secteurs urbains ».

La plupart peuvent être assimilées à des villes, c'est-à-dire à des agglomérations polarisant un espace alentour par des fonctions de centre administratif, de services ou d'industrie. Cent municipalités constituent 52 % de la population du pays et 80 % de la population urbaine, qui elle-même constitue 65 % de la population totale. 33 municipalités pèsent pour 33 % de la population. Les situations sont néanmoins très diverses : la plus grande municipalité est Tunis avec 638 845 habitants et la plus petite Beni M'Tir avec 784 habitants.

## **1.2 Type d'organisation de la commune**

La structure fonctionnelle est le type d'organisation repéré dans les communes, comme caractérisée par Mintzberg sous le vocable de bureaucratie mécaniste.

Il s'agit d'organisations de taille moyenne, relativement âgées avec plusieurs activités proches relativement stables. Il y'a une mise en place de méthodes et de procédures standardisées pour orienter le comportement des acteurs et de la commune vers la réalisation des objectifs. De ce fait, l'organisation se structure en direction et services spécialisés.

On a donc une structure par fonctions : la direction générale ou sommet stratégique (Serétariat générale) délègue une partie essentielle de ses responsabilités à une véritable technostucture fonctionnelle (directions compétentes) qui définit les règles de fonctionnement du travail. Celle-ci est assurée par des opérationnels qui ne font qu'appliquer les règles et les instructions établies par la technostucture fonctionnelle.

### 1.3 Mécanismes de coordination de la commune

- La standardisation des procédés : les analystes définissent comment réaliser une tâche.
- La standardisation des qualifications : elle se réalise par la formation spécifique au poste à occuper permettant de développer des compétences spécifiques.
- La supervision directe : un superviseur est investi de la responsabilité du travail de plusieurs autres personnes, il leur donne ses instructions et contrôle leur travail .

Ces mécanismes sont utilisés à la fois à des degrés différents, ils sont utilisés pour coordonner le travail des opérateurs et aussi le travail entre les unités organisationnelles (équipes, services, directions, divisions).

### 1.4 Environnement Externe de la commune

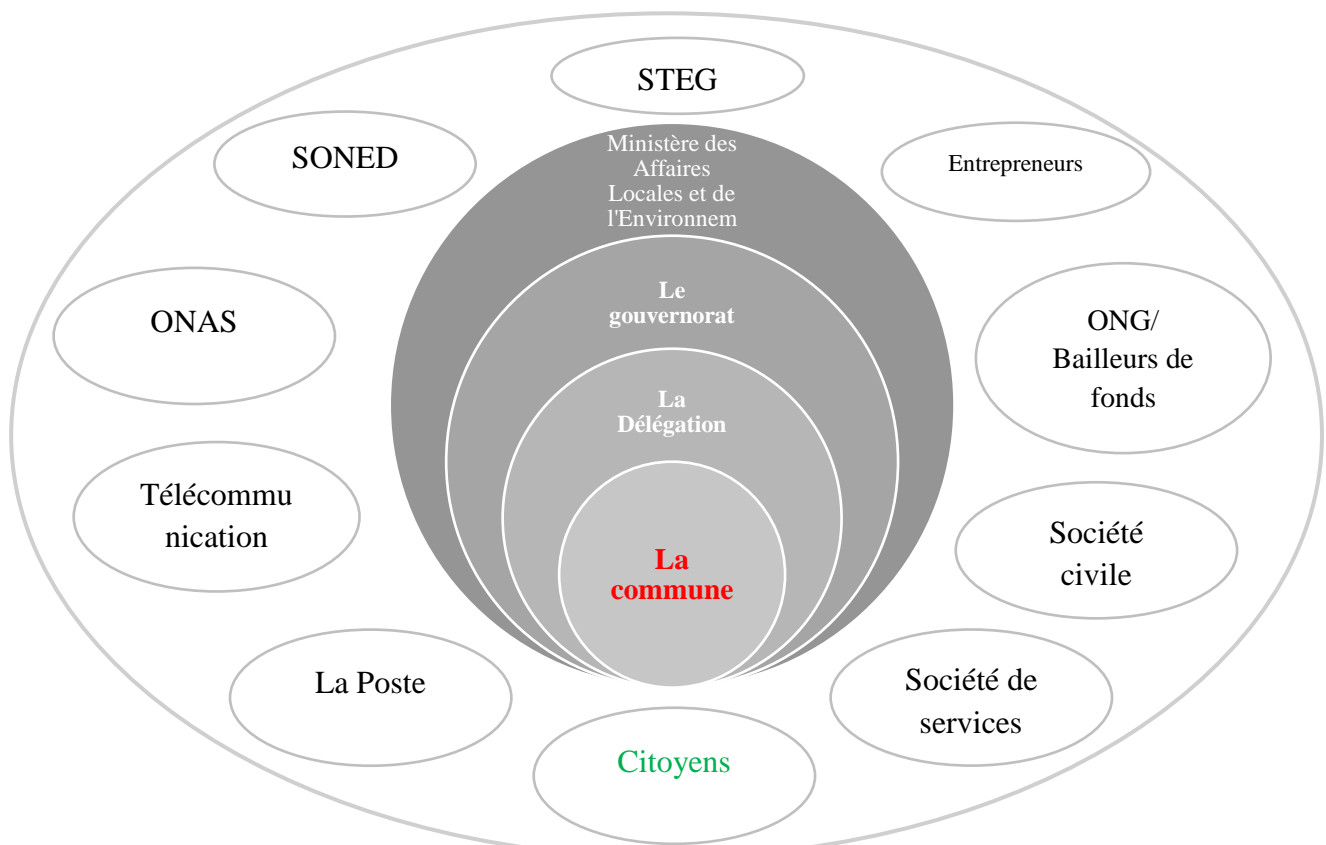


Figure1.1 : L'environnement externe de la commune

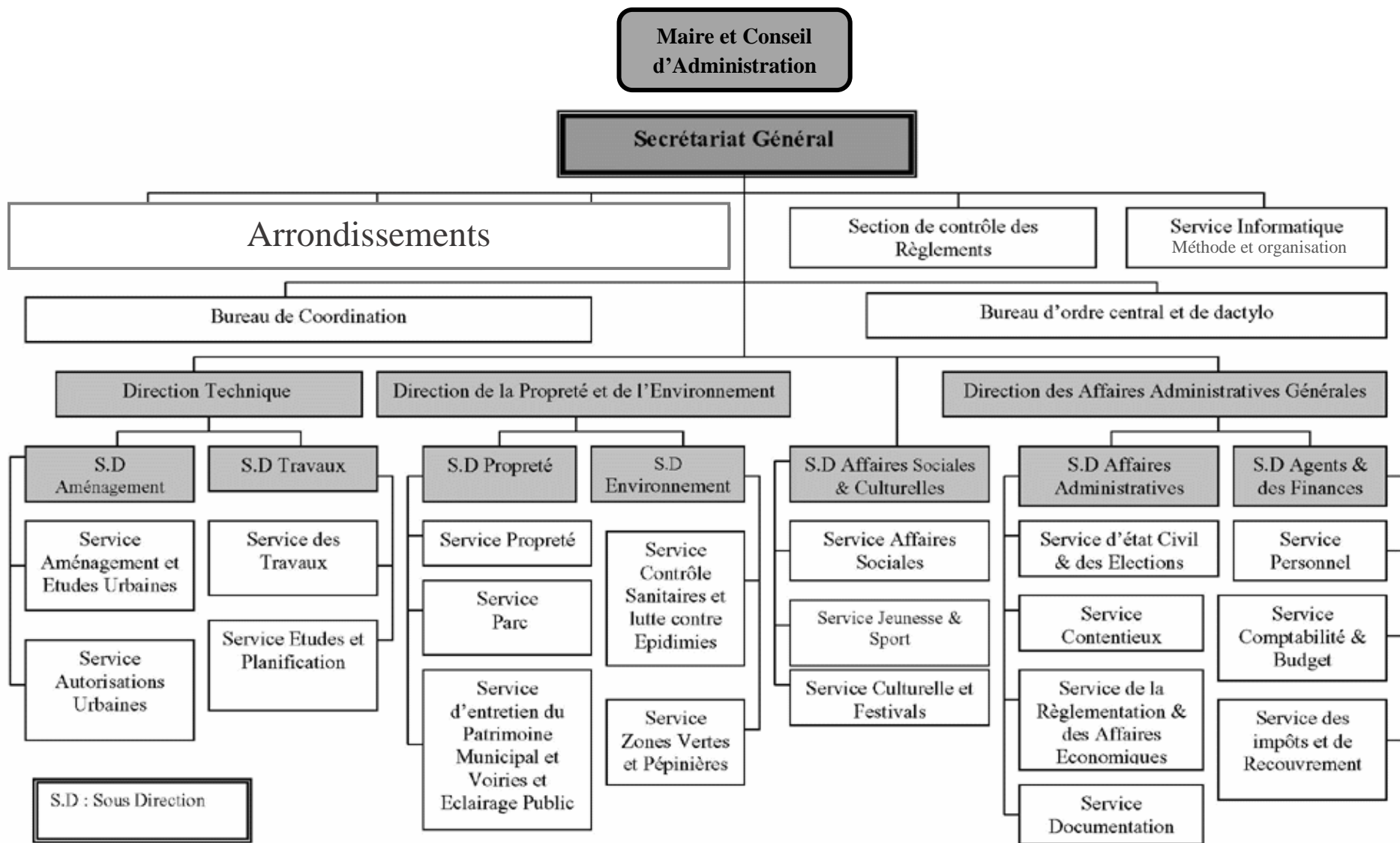


Figure1.2 : L'organigramme de la commune (environnement interne)

## 1.5 Les fonctions et professions de la commune

Ceci est le résultat de nos travaux préliminaires sur le diagnostic organisationnel et fonctionnel des communes. Ce travail a été préparé sur la base de la référence aux activités et aux professions municipales préparées par les centres de formation et de soutien pour la décentralisation de 2006 à 2008. Les communes du Bardo et de la Soukra ont été choisies comme modèle pour la préparation de ce projet. Ainsi cinq domaines d'activité ont été identifiés :

- Gestion stratégique
- Gouvernance et direction
- Services aux profits des citoyens
- Interventions techniques
- Aménagement du territoire et environnement

Cette classification a permis de préparer 39 descriptions d'emploi par familles professionnelles. Les fonctions et les professions sont déterminées par un état des lieux sur terrain et un certain nombre de données juridiques et techniques.

Les tâches principales de la commune sont destinées au service de la population, aux interventions techniques et à la planification urbaine et environnementale. Ces tâches nécessitent également la concentration des fonctions de soutien administratif et financier, Développement humain et compétences.

La supervision est l'un des aspects participatifs de la gestion des affaires locales. Le principe de la libre gestion (gouvernance locale) nécessite l'affectation d'un certain nombre de fonctions spéciales qui s'engagent à préparer le budget, à surveiller la conduite, l'audit interne et le contrôle de la qualité, ce qui permet d'établir un cadre de contrôle efficace qui concerne les personnes et les structures. L'article 139 stipule que les communautés locales « adoptent (...) des mécanismes démocratiques participatifs et des principes gouvernementaux ... » Les fonctions des médias, de la communication, des relations publiques, Activités, planification et développement. Cette référence a également été adoptée dans la classification de diverses professions liées au travail municipal.

Parallèlement ou par la suite. Chaque étape de l'action locale nécessite une évaluation et une évaluation pour atteindre les objectifs fixés par la communauté et pour lesquels ils ont élu leurs représentants. Trois éléments de base ont été abordés pour chaque profession :

- Résumé du contenu et des caractéristiques de la profession
- Description des compétences requises
- Performance attendue de l'accomplissement des fonctions de la profession concernée

Ce diagnostic est adopté pour faciliter le travail d'analyse et pour vérifier davantage les exigences d'une profession particulière.

### 1.5.1 Tableau d'orientation pour la note sur les postes et professions de la commune

Domaine d'activité	Famille professionnelle	Métier/activité
Gestion stratégique	Gouvernance locale	Gouvernance et engagement civique
	Direction générale	Secrétariat général
	Surveillance et suivi des activités	Activité du contrôle de la gestion
		Activité d'audit interne
		Activité d'inspection
Gestion des affaires économiques	Activité de planification et de développement	

Domaine d'activité	Famille professionnelle	Métier/activité
Gouvernance et direction	Médias, communication et relations publiques	Bureau d'ordre
		Activité de réception citoyenne et gestion des plaintes
	Qualité, organisation, méthodes et informatique	Activité de la qualité
		Activité de programme et d'organisation
	Gestion du personnel et des affaires publiques	Gestion du personnel
		Gestion des intérêts communs
		Gestion des documents et archives
	Gestion des ressources humaines et des compétences	Activité de formation et développement de compétences
	Affaires financières et comptables	Activité de gestion du budget
		Activité de gestion des revenus
		Activité de gestion des dépenses
		Activités financières et comptables
	Marchés, approvisionnement et gestion de stocks	Activité d'achats de fourniture et d'approvisionnement
		Gestion de stocks
	Affaires juridiques, contrôle et réglementations municipales	Affaires juridiques et contentieux
		Activité de surveillance et de réglementation municipale
Gestion des ressources et du patrimoine	Impôts et recouvrement	
	Gestion du patrimoine municipale	

Domaine d'activité	Famille professionnelle	Métier/activité
Services aux profits des citoyens	Affaires sociales et culturelles	Gestions du travail Social et Culturel
		Gestion de la Jeunesse et de l'Enfance
		Gestions des Sports et des Loisirs
	L'état civil	Gestion de l'état civil
		Gestion des tombes et des cimetières
Hygiène et sécurité	Activité pour la santé publique	

Domaine d'activité	Famille professionnelle	Métier/activité
Interventions techniques	Routes, infrastructures et bâtiments	Gestion et suivi des services techniques
	Ateliers et matériel roulant	Gestion du matériel roulant
		Gestion des ateliers

Domaine d'activité	Famille professionnelle	Métier/activité
Aménagement du territoire et environnement	Aménagement et modernisation du territoire	Activité d'urbanisation
		Activité d'octroi des permis de bâtir
	Environnement	Activités de propreté
		Activité de protection de l'environnement
		Activité de création et de gestion de l'espace vert

**NB :** Cette partie a été réaliser minutieusement et avec soins durant la phase diagnostic de la commune à l'aide de la technique d'analyse **SWOT** « Points forts - Faiblesses - Opportunités - Menaces », elle contient 23 pages. Pour des raisons ergonomiques du rapport nous allons nous contenter de brosser succinctement seulement les tableaux du domaine d'activités "**Gestion stratégique**" le reste sera décalé en annexe.



## 1.5.2 Mémoires Emplois et activités

### Gestion stratégique

Gouvernance locale	Gouvernance et engagement civique
--------------------	-----------------------------------

<b>Famille professionnelle</b>	<b>Métier/activité</b>
Gouvernance locale	Gouvernance et engagement civique
<b>Fonctions de base et les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à l'amélioration du travail public en analysant les résultats des politiques, compte tenu des objectifs de la bonne gouvernance et de la démocratie participative</li> <li>• Proposer et élaborer des outils de suivi et d'analyse pour les interventions pour examiner les programmes de travail achevés ou en cours d'achèvement et clarifier les options pour les interventions futures dans une perspective améliorée pour le travail public des citoyens.</li> <li>• Participation à la définition du projet global de la municipalité et à sa stratégie de mise en œuvre</li> <li>• Évaluer les politiques locales et les projets municipaux en termes de bonne gouvernance</li> <li>• Soutenir et diriger des projets stratégiques qui intègrent l'innovation et les compétences au niveau du service</li> <li>• Concevoir et développer des piliers de communication et de diffusion liés à la gouvernance locale et à la participation citoyenne</li> <li>• Présentation des paris, des développements et du cadre réglementaire des politiques publiques dans le domaine de la planification et de la préparation des terres</li> <li>• Permettre le cadre juridique des finances locales</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>
<b>Éléments de compétence de base requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité de diagnostiquer le statut des projets municipaux et d'anticiper les développements actuels et les besoins futurs en termes de bonne gouvernance</li> <li>• La capacité d'appliquer les principes et les règles des droits de l'homme et de la démocratie locale</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>
<b>Performance attendue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gagner un esprit de coopération et faire preuve de tact dans les relations internes</li> <li>• Transparence des décisions</li> <li>• Participation des citoyens au travail public local</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>

Direction générale	Secrétariat général
--------------------	---------------------

<b>Famille professionnelle</b>	<b>Métier/activité</b>
Direction générale	Secrétariat général
<b>Fonctions de base et les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le bon fonctionnement de l'administration municipale dans les domaines administratif et financier conformément aux lois et lois en vigueur</li> <li>• Acquisition de connaissances juridiques et réglementaires, ainsi que la pertinence des aspects budgétaires et une bonne connaissance des règles relatives aux transactions publiques</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>
<b>Éléments de compétence de base requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de conseiller l'électorat et de prévenir les risques (technique et juridique ...)</li> <li>• La capacité de préparer et de prendre des décisions du conseil municipal et le travail administratif du maire.</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>
<b>Performance attendue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'écouter les citoyens et les assistants</li> <li>• Bonne organisation des espaces de travail</li> <li>• Bonne gestion des moyens économiques</li> <li>• Satisfaction des citoyens</li> <li>• Capacité de résoudre des problèmes</li> <li>• Respect du budget et de l'adaptabilité aux contraintes financières</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>

Surveillance et suivi des activités	Activité du contrôle de la gestion
	Activité d'audit interne
	Activité d'inspection

<b>Famille professionnelle</b>	<b>Métier/activité</b>
Surveillance et suivi des activités	Activité du contrôle de la gestion
<b>Fonctions de base et les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de mécanismes et d'outils pour la conduite et l'évaluation des activités municipales</li> <li>• Planifier et suivre les objectifs annuels (établir des conseils de direction pour la gestion)</li> <li>• Analyse des activités de services et suivi des coûts d'achèvement</li> <li>• Évaluer les réalisations et les différences correctes</li> <li>• Définition des normes comptables générales et analytiques</li> <li>• Maîtriser les bases de la gestion organisationnelle en plus des techniques statistiques</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>
<b>Éléments de compétence de base requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de gérer un système d'information et planifier des objectifs de gestion</li> <li>• Possibilité d'effectuer des simulations et des projections</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>

<b>Performance attendue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de communiquer afin d'améliorer la fluidité de la coopération avec différentes parties prenantes</li> <li>• Développer les outils les plus appropriés pour le suivi approprié des objectifs (tableaux de bord, indicateurs ...)</li> <li>• Réduire le coût de la gestion des activités</li> <li>• Compatibilité entre les attentes et les réalisations</li> </ul>
-----------------------------	---

<b>Famille professionnelle</b>	<b>Métier/activité</b>
Surveillance et suivi des activités	Activité d'audit interne
<b>Fonctions de base et les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer un suivi continu de l'activité des intérêts et vérifier la conformité des procédures et des réalisations des spécifications et des lois en cours</li> <li>• Formulation des comptes de rapports d'audit avec identification de lacunes potentielles et proposition de plans d'action appropriés</li> <li>• Connaître les lois régissant le travail des groupes publics locaux</li> <li>• Connaissance des techniques d'audit basées sur les spécifications professionnelles (planification, vérification et conclusion) et des techniques de gestion de projet</li> <li>• Acquisition de connaissances en général et comptabilité analytique</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>
<b>Éléments de compétence de base requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité d'analyser les structures et les plans d'organisation de la municipalité afin d'obtenir une idée claire de son organisation et de ses activités et de déterminer le risque à évaluer.</li> <li>• Capacité de détecter les lacunes et les lacunes observées, la réception des observations et la détermination des méthodes de modification</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>
<b>Performance attendue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition d'une nouvelle relation avec le personnel d'autres intervenants publiques pour effectuer des audits en harmonie, tranquillité et facilité</li> <li>• Fiable, clair et sans délai</li> <li>• Adéquation des procédures pour effectuer des audits</li> <li>• L'efficacité requise pour le contrôle interne pour déterminer les comptes de l'institution et la performance pratique conformément aux obligations légales et aux exigences des actionnaires</li> </ul> <p style="text-align: center;">***</p>

<b>Famille professionnelle</b>	<b>Métier/activité</b>
Surveillance et suivi des activités	Activité d'inspection
<b>Fonctions de base et les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller la régularité, la fiabilité et la fiabilité des activités administratives et financières de la municipalité, généralement sur la base d'une tâche précise</li> <li>• Effectuer les enquêtes nécessaires en cas de détournement de fonds ou d'erreurs professionnelles et les signaler</li> <li>• Connaissance des lois régissant divers domaines de l'activité municipale</li> <li>• Compétence en comptabilité publique, performance locale, gestion des ressources humaines, techniques de réglementation et procédures administratives et financières</li> </ul> <p style="text-align: right;">***</p>
<b>Éléments de compétence de base requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'analyser les documents administratifs et financiers</li> <li>• Capacité de développer des indicateurs pour surveiller la performance du système et les différents centres d'activité municipale</li> <li>• Capacité de fournir des scénarios indépendants et des recommandations pour améliorer les procédures administratives</li> </ul> <p style="text-align: right;">***</p>
<b>Performance attendue</b>	<p>Indépendance, objectivité et neutralité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'utilité, la pertinence et l'exactitude des études et des rapports d'enquête fournis</li> <li>• L'utilisation des pouvoirs de l'observateur en permanence pour réduire le risque d'erreurs ou de fraude</li> <li>• Objectivité lors des inspections</li> <li>• Adaptation des procédures proposées résultant des visites d'inspection</li> </ul> <p style="text-align: right;">***</p>

Gestion des affaires économiques	Activité de planification et de développement
----------------------------------	---

<b>Famille professionnelle</b>	<b>Métier/activité</b>
Gestion des affaires économiques	Activité de planification et de développement
<b>Fonctions de base et les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualiser la proposition et la mise en œuvre de programmes et de projets visant à promouvoir et à développer des activités municipales</li> <li>• S'assurer que le processus d'entreprendre des projets se déroule de manière participative</li> <li>• Connaissance des textes juridiques relatifs à la réglementation et à la réglementation des marchés publics</li> <li>• Obtenir une formation fiable en économie et stratégie</li> </ul> <p style="text-align: right;">***</p>

<b>Éléments de compétence de base requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de proposer un programme budgétaire basé sur des orientations stratégiques et des projets prévus à court et à moyen terme</li> <li>• Capacité de planifier, d'évaluer, de surveiller et d'analyser efficacement les résultats des décisions économiques et des projets municipaux</li> </ul> <p style="text-align: right;">***</p>
<b>Performance attendue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité de communiquer et la grande capacité à persuader</li> <li>• L'importance et la clarté des études et des rapports présentés à différents niveaux administratifs</li> <li>• Améliorer les indicateurs économiques de la municipalité</li> <li>• Signature des résultats, participation et impact dans les projets de développement</li> </ul> <p style="text-align: right;">***</p>

<b>Famille professionnelle</b>	<b>Métier/activité</b>
Gestion des ressources et du patrimoine	Gestion du patrimoine municipale
<b>Fonctions de base et les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une gestion adéquate et une meilleure utilisation de la propriété municipale</li> <li>• Assurer la mise en œuvre des termes du contrat pour l'exploitation des terres municipales</li> <li>• Assurer la conformité Respect de l'hygiène, de la sécurité ...</li> <li>• Connaître le cadre juridique et législatif régissant le travail, les tâches et les fonctions municipales</li> <li>• Connaissance précise des fondamentaux théoriques en matière d'économie et de comportement, ainsi que concepts de droit civil et commercial</li> </ul> <p style="text-align: right;">***</p>
<b>Éléments de compétence de base requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'évaluer la faisabilité économique et financière de la propriété corporelle de la municipalité</li> </ul> <p style="text-align: right;">***</p>
<b>Performance attendue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remèdes système et méthodologie</li> <li>• Améliorer l'exploitation des biens municipaux</li> <li>• La clarté et l'importance des données et des rapports soumis aux organes de décision</li> <li>• Mise à jour de l'inventaire immobilier</li> <li>• Surveillance du revenu et recouvrement régulier des dettes</li> </ul> <p style="text-align: right;">***</p>

## **II. Chapitre 2 : Vision Du SIG**

*AVOIR UNE VUE D'OISEAU ... ET DE FOURMI ...*

## 2.1 Qu'est-ce qu'un Système d'Information Géographique

Un SIG est un système informatique de matériels, logiciels, données et workflows permettant de collecter, stocker, analyser et diffuser des informations et données géo référencée. Un Système d'Information Géographique (SIG) est un système avec lequel les utilisateurs interagissent pour intégrer, analyser et visualiser les données géographiques, identifier les relations, les schémas et les tendances et apporter des solutions aux problèmes. Les SIG offrent toutes les possibilités des bases de données (telles que requêtes et analyses statistiques) et ce, au travers d'une visualisation unique et d'analyse géographique propres aux cartes.

De nombreux spécialistes considèrent la technologie SIG comme l'une des technologies de l'information les plus performantes car elle vise à intégrer des connaissances provenant de sources multiples et crée un environnement pluri secteurs idéals pour la collaboration. De plus, le SIG séduit les nouveaux utilisateurs par son côté intuitif et cognitif. Il réunit un environnement de visualisation performant et une puissante infrastructure d'analyse et de modélisation spécialement adaptée à la géographie.

Cette combinaison a permis de concevoir une technologie scientifique, éprouvée et accessible à différentes cultures, classes sociales, langues et disciplines. L'usage d'un SIG, en rendant « intelligentes » les informations graphiques et cartographiques attachées à un territoire, va permettre d'améliorer sa lisibilité et sa gestion par une collectivité.

Traditionnellement, les services des collectivités utilisent des plans papiers dans le cadre de leurs activités. Ces plans, souvent en exemplaire unique, ont l'inconvénient d'être figés, encombrants, fragiles (surtout s'ils sont anciens) et difficiles à tenir à jour.



Figure 2.1 : schéma explicatif du fonctionnement d'un SIG ([www.ccabv.fr](http://www.ccabv.fr))

## 2.2 Le SIG en chiffres

- Le marché global des SIG représenterait 2,83 milliard d'euro en 2006, dont 1,55 milliard pour l'Amérique du Nord.
- Le SIG est présent de la majorité des communes dans les pays développés (Paris, Belgique, Canada et les USA.. )
- 39% des dépenses en logiciels SIG sont réalisées par le secteur public.
- ✓ Marché public de l'Europe occidentale représenterait 219 millions d'euro en 2009.
- ✓ Marché public en France représenterait 60 millions d'euro en 2007.
- Le marché des SIG très concentré :
  - ✓ Éditeurs de logiciels propriétaires connus (Esri,intergraph) détiennent plus de 50% de parts de marché,
  - ✓ Les autres compagnes n'atteignent pas 10%.
- Deux tendances lourdes :
  - ✓ Émergence de logiciels libres aboutis,
  - ✓ Montée de la part services dans le CA du secteur au détriment de celle des logiciels.

Aujourd'hui, les SIG représentent un marché de plusieurs milliards d'euros dans le monde et emploient plusieurs centaines de milliers de personnes. Le marché SIG est en plein essor, grâce à plusieurs facteurs soit :

- ✓ Maturité des technologie,
- ✓ Aspect familier pour le grand public,
- ✓ Cartes disponibles avec des coûts accessibles.



## 2.3 Le SIG Communal

C'est un système composé de plusieurs composantes ayant trait aux intervenant de l'information spatiale ou localisé. Pour une réussite de l'introduction d'un SIG dans une commune il faut :

- Une équipe (Une équipe formée)
- Des matériels
- Des procédures/ Processus (Procédures claires)
- Des Données (fiables)
- Des logiciels (standard et métiers)

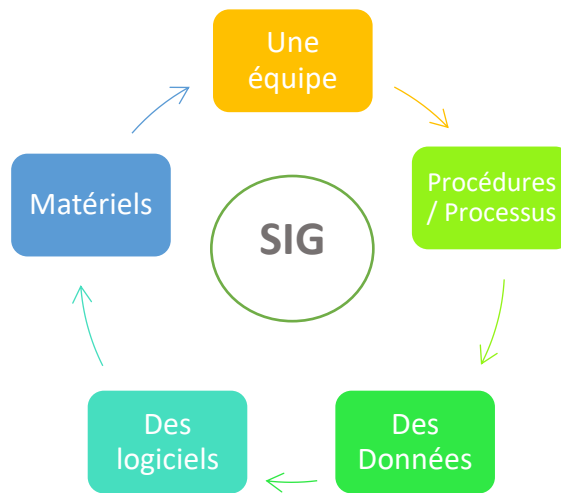


Figure 2.2 : schéma explicatif des composantes d'un SIG

### ✓ Une équipe (Une équipe formée)

La première composante du SIG est l'équipe de travail, elle doit comprendre deux profils :

- **Un profil géomaticien : ayant trait l'informatique**

Ce profil devra coordonner le système et aura pour charge de La conception de la base de données l'installation du système sa maintenance, la sécurité des données, le développement...

- **Utilisateurs finaux (métiers)**

Ce sont les utilisateurs réels du système il exploitent le système dans leurs travaux respectifs, le service technique (voirie, bâti, éclairage public, foncier...) les espaces verts, le service de la taxe...

✓ **Matériels informatiques**

Les matériels informatiques utilisés sont généralement des ordinateurs classiques ou bien des ordinateurs de terrain avec GPS et laser pour la collecte de données, Serveur, ...

✓ **Des règles et des procédures**

Ces procédures devront répondre aux besoins formulés par les intervenant de l'équipe SIG en la phase d'évaluation des besoins. Ceci est primordiale à la réussite du projet SIG. Exemple :

- Gestion des permis de constructions
- Gestion foncière et cadastrale
- Gestion et observation de la fiscalité locale
- Gestion de l'éclairage publique
- La gestion des réseaux et voiries
- Gestion des déchets
- ...

Un fois les besoins définis, il faudra faire une conception de la base de données qui aura la possibilité de modéliser les entités qui seront introduites dans le SIG et leurs relations les unes par rapport aux autres.

✓ **Des Données (fiables)**

La spécificité du SIG est de modéliser le monde réel en des entités de géométrie pouvant être ponctuelle, linéaire et surfacique.. Exemple :

- Couche de rues : Linéaire
- Couche de bâti : Polygone
- Couche de panneaux regards : ponctuels

✓ **Logiciels : Logiciel standard/métiers**

Plusieurs logiciels d'information géographique existent, certains sont payants (Arcgis/Mapinfo...) et d'autres sont gratuits en open source (QGis/ JvSIG...).

## 2.4 La raison d'être du SIG

### AVOIR UNE VUE D'OISEAU ... ET DE FOURMI ...

« Ça revient à l'habilité à monter et descendre l'échelle de l'abstraction, être capable de voir les deux, avoir une vue d'ensemble et voir les implications opérationnelles, c'est cela qui caractérise les grands leaders et les stratèges exceptionnels » (traduction libre, Heracleous, L. 1998).

Les administrations publiques sont appelées à être plus efficaces, transparentes et responsables. Afin de parvenir à ces buts, elles doivent doter leurs équipes d'outils adéquats et efficaces pour la collaboration, l'analyse et le partage des données. Les collectivités publiques ont recours aux SIG pour prendre de meilleures décisions, améliorer leurs services et renforcer l'engagement citoyen.

En plaçant les données dans un cadre géographique, les logiciels SIG apporte un éclairage nouveau aux données, actifs et activités. Le système apporte un caractère concret aux enjeux abstraits et permet d'élaborer de meilleures politiques et d'optimiser les services ceci est de nature à faciliter la lecture du territoire communal pour :



Figure 2.3: Schéma représentant les avantages d'un SIG

Le SIG se présente ainsi comme la solution optimale pour la gestion des différentes tâches d'une municipalité. Mais la question du retour sur investissement en termes d'argent reste difficilement quantifiable.

✓ **Mieux aménager l'espace géographique en général et l'espace urbain en particulier.**

- Gestion des plans et des documents d'urbanisme (PAU et règlement...), plan de ville, équipements collectifs...
- Synthèse annuelle par types d'aménagements urbains.
- Cartographie l'ensemble des aménagements urbains.
- PAU, PAD : zonage, règlement, à partir du fond cadastral et/ou orthophoto.
- Mise à jour des plans des modifications urbanistiques.
- Gestion des permis de bâtir et des lotissements
- Elaboration des Cartes de scénarii, comparaison et impacts des projets.
- Instruire les plans par des requêtes et analyses géographiques.

✓ **Mieux gérer la fiscalité de la commune**

- Cartographie des modifications : plans par quartier, statiques.
- Inventaire des locaux, comparatifs par catégorie, surface, secteurs géographiques.
- Gestion et geolocalisation des TCL, TIB et TNB (Taxes sur l'occupation (panneaux publicitaires, affichage publicitaire, commercial, travaux), taxe sur les terrains bâtis, taxe sur les terrains non bâtis)
- Repérer les zones fiscales homogènes.
- Croiser avec les données du service urbanisme pour constater les manques et mettre en évidence les anomalies des fausses déclarations.
- Observatoire fiscal de la taxe professionnelle.
- Gestion de recouvrement

✓ **L'amélioration de la gestion interne de la collectivité. Cette amélioration peut avoir de multiples incidences comme, par exemple :**

- Gestion de l'implantation et la maintenance de l'éclairage public, du réseau d'eau pluviale, des espaces verts, des cimetières, des chaussés, des signalisations routières, des bâtiments publics...
- Facteur d'organisation efficace des services (économies indirectes).
- Réduction des tâches répétitives.
- Compression des délais de réalisation et d'actualisation des documents graphiques.
- Information facilement mobilisable et de meilleure qualité.
- La réduction des coûts des taches et de production des cartes, recollement des plans de réseaux, voirie, collecte des déchets, circuits de transport, cadastre, patrimoine bâti...
- Le contrôle et la maîtrise des coûts de l'énergie (électricité pour l'EP, carburants),

- La planification des interventions et le contrôle de l'application de la réglementation municipale planification des systématiques par localisation, par rue, par découpage par zones...
- Le suivi des équipes d'intervention (temps de travail, déplacements, productivité, historique des interventions),
- Gestion des permissions d'interventions sur le domaine publique
- Le suivi de l'impact des travaux sur la qualité de l'infrastructures et son niveau de service,
- La connaissance et la gestion exhaustive de l'infrastructure et du patrimoine communal
- Gestion foncière

✓ **L'amélioration des relations avec les partenaires**

- Notamment les différents opérateurs de réseaux intervenants sur le territoire (Communes, Concessionnaires (SONED, STEG, ONAS, Téléopérateurs), Syndicats, Entreprises, Bureaux d'Etudes, ...) Le principal bénéfice réside dans la fiabilité des informations et la rapidité des échanges avec les partenaires.

✓ **Efficacité et amélioration du service au profit des citoyens**

- Communication, mise en ligne des documents d'urbanisme (PAU et règlement...), plan de ville, équipements collectifs...
- Consultation de l'information liée au territoire par le citoyen pour connaître ses droits.
- Sécuriser la recevabilité et répondre plus rapidement aux plaintes, mieux constater les manques et mettre en évidence les anomalies de déclaration.
- Meilleures réponses aux requêtes des citoyens, avec un temps de réponse plus court.
- Rendre plus sûr la sécurité de tous les citoyens.

✓ **Permettre aux décideurs de disposer d'un outil d'aide à la décision efficace :**

- La lecture facile du territoire en conseil municipal ou réunion publique.
- Meilleures réponses aux questions posées, avec un temps de réponse plus court.
- Diagnostic de territoire, politiques d'aménagements, mutation de l'utilisation des sols.
- Carte de scénarii, comparaison et impacts des projets.
- Repérer les zones fiscales homogènes et vérifier la pertinence de la politique fiscale (exonération, imposition..).
- Carte de scénarii, comparaison et impacts des projets.
- Instruire les plans par des requêtes et analyses géographiques.
- Disponibilité d'informations nécessaires pour l'élaboration de la Stratégie de développement de la ville SDV (Compréhension intuitive de projets, Facilite la discussion entre des intervenants d'origine diverses...)

## 2.5 Exemples d'un prototype SIG général QGIS

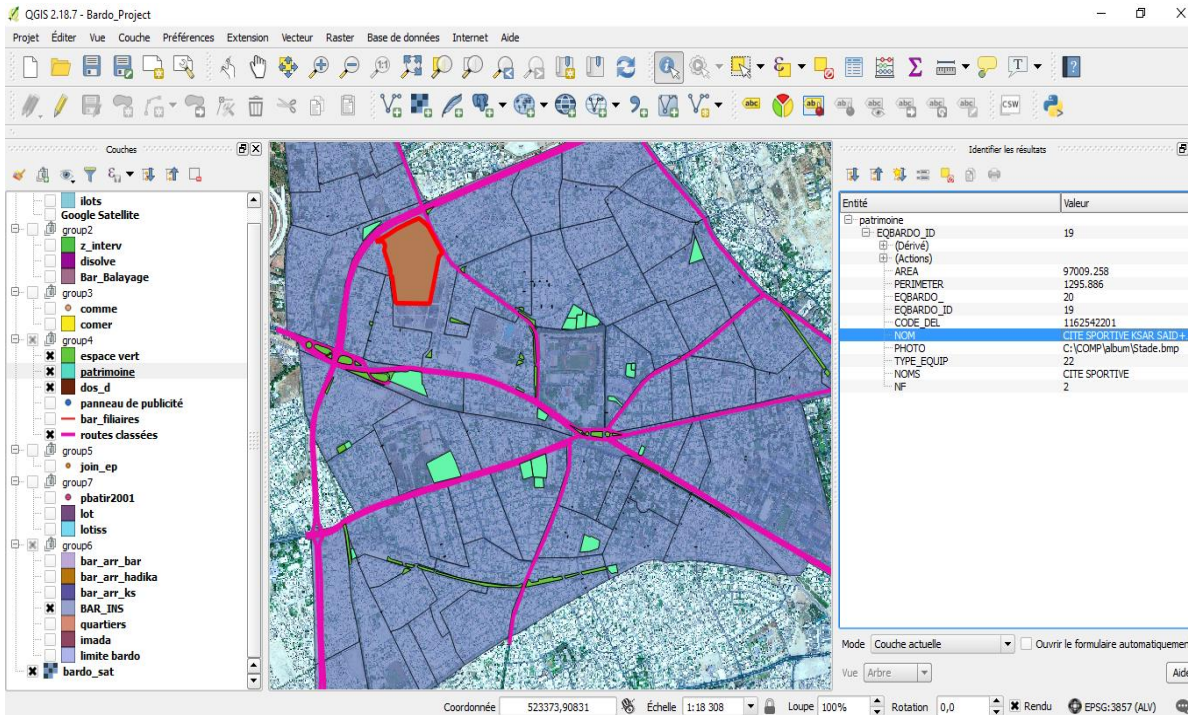
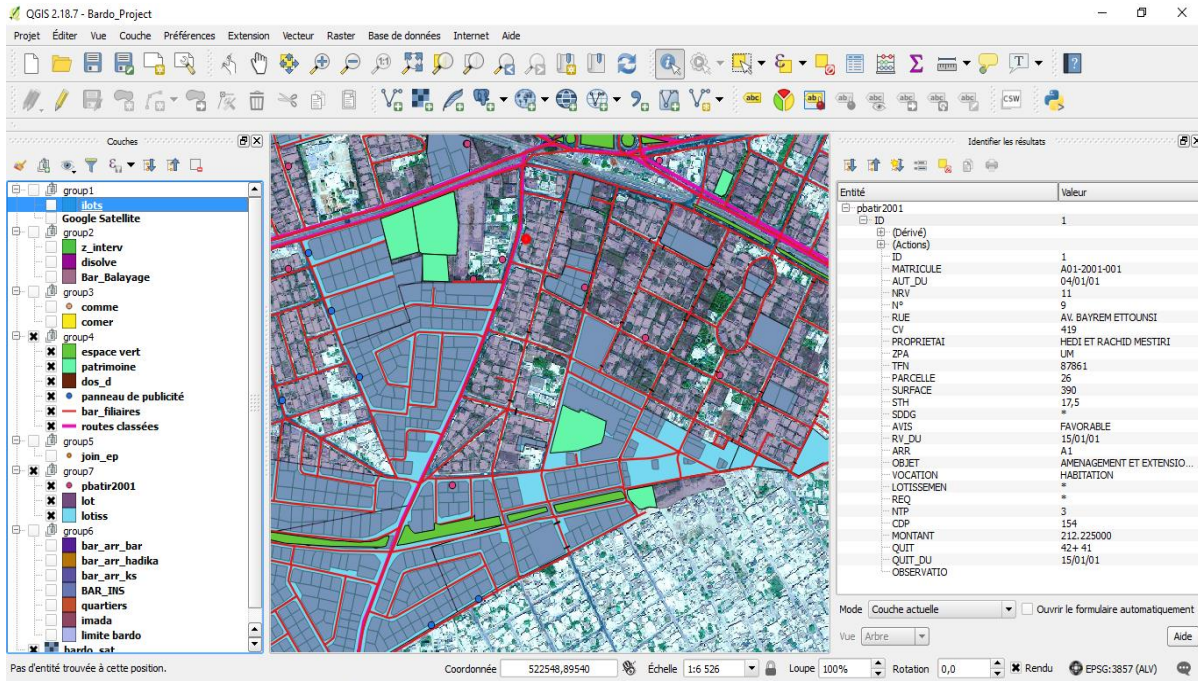


Figure 2.4 : Manipulation des couches d'informations communales avec QGIS

## 2.6 Exemples d'interfaces Web SIG métiers

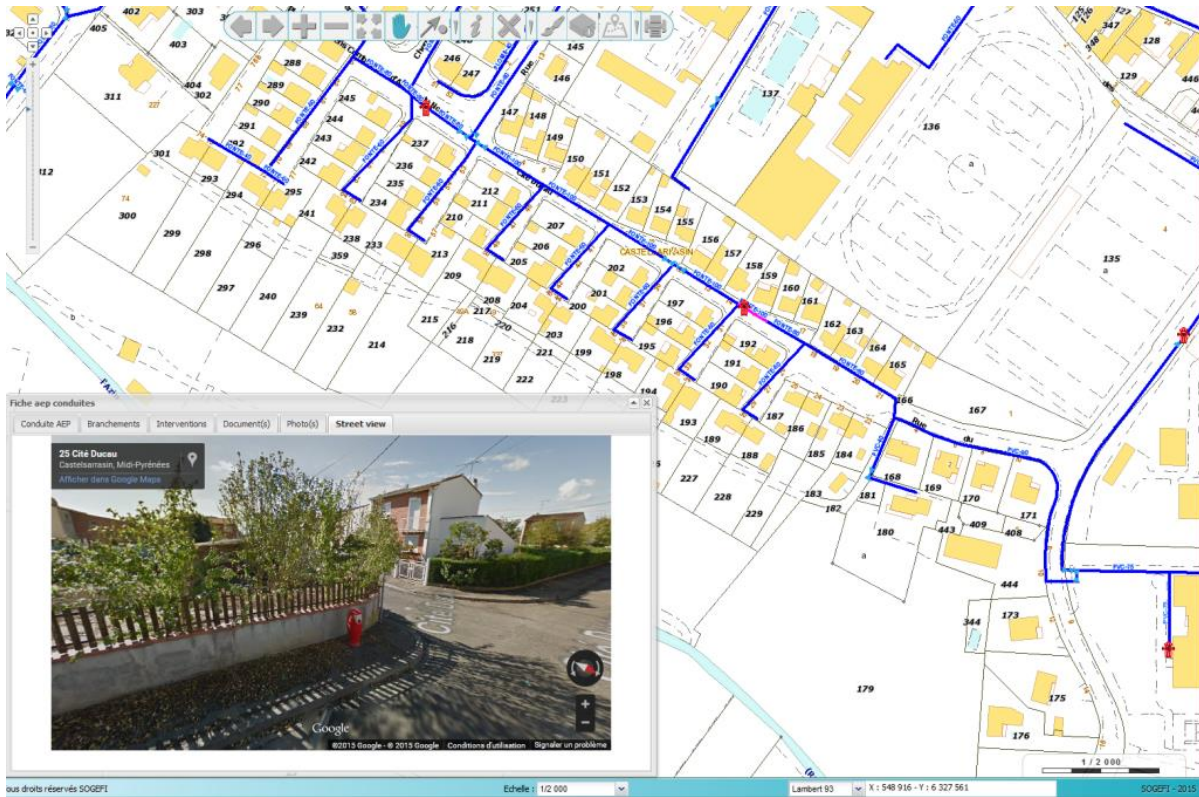


Figure 2.5: Interfaces Web SIG métiers gestion du réseau d'eau



Figure 2.6: Une application web de la surveillance de trafic routier

**III. Chapitre 3 :**  
**Démarche proposée pour la mise**  
**en place du SIG communal**



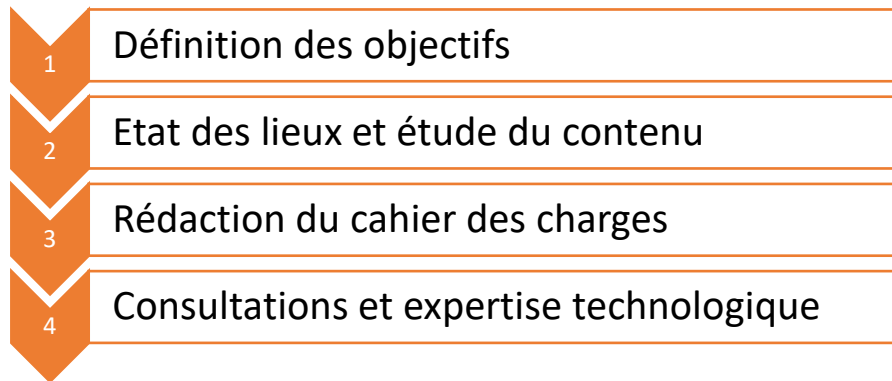
### 3.1 Prérequis

- Le premier prérequis indispensable à la mise en œuvre d'un SIG communal est la volonté et la décision politique des décideurs de la Commune. Elle se traduit par la création d'une cellule SIG ayant une position transversale aux services opérationnels dans l'organigramme. La nomination d'un responsable SIG (interne/externe) exclusivement dédié à la mise en œuvre du SIG est la condition primordiale de la réussite d'un projet SIG. Il devra être dûment formé, disponible et compétent. Une alternative d'externalisation de cette cellule sera aussi d'une grande valeur ajoutée. Les moyens humains et matériels suffisants lui seront attribués pour mener à bien cette tâche : Équipe d'agents de terrain et de saisie, locaux adaptés, matériel informatique, etc.
- Le SIG va impacter les pratiques de travail et l'organisation des tâches : sensibiliser et mobiliser les décideurs (élus) et les futurs utilisateurs (gestion et conduite du changement).
- Au niveau matériel, il est important que le local de la cellule SIG soit assez spacieux pour accueillir une grande table de travail pour la manipulation des plans imprimés pour la collecte ou l'édition de données.
- Un véhicule pour se rendre sur le terrain est indispensable. Un luxmètre et un GPS permettront d'effectuer des mesures de contrôle ponctuelles.
- La définition des moyens et la budgétisation pluriannuelle des actions permet de tracer une feuille de route pour la mise en œuvre concrète du SIG. Il s'agit de définir les budgets, budgétisation pluri annuelle pour :
  - L'acquisition et la mise à jour des données,
  - Le matériel et les logiciels,
  - L'assistance technique et l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

## 3.2 Etude préalable

L'étude préalable du projet SIG est fondamentale pour sa réussite. Elle doit être menée indépendamment de l'exécution car elle va permettre de dimensionner la solution à mettre en œuvre. Un établissement ne peut en aucun cas se prononcer sur la faisabilité et le coût d'une solution si elle n'est pas clairement définie.

L'étude comprend :



*Figure 3.1 : Etapes de l'étude préalable*

### 3.2.1 Définition des objectifs

Les possibilités offertes par les SIG sont infinies. Aussi, pour ne pas se perdre dans une complexité nuisible au démarrage du projet, il est indispensable de hiérarchiser les objectifs poursuivis par la mise en œuvre d'un SIG afin d'adopter une démarche progressive. Le SIG doit se construire par briques successives avec les données comme fondations.

- La définition et la hiérarchisation des objectifs à court et long terme qui sert de base à définir avec précision
  - L'identification de la composition du futur système,
  - L'identification des fonctionnalités nécessaires (périmètre fonctionnel)
  - L'organisation et les procédures d'utilisation du futur système.
- Déterminer la modélisation de la base de données (Modèle de données) à acquérir (mode d'acquisition), la solution informatique à mettre en œuvre et les ressources humaines nécessaires.

### **3.2.2 Etat des lieux et étude du contenu**

- Analyse de l'existant : outils, données. Réponses aux questions : données numériques existantes, moyens humains mobilisables, moyens financiers disponibles à court et long terme.
- Définition des besoins : utilisateurs futurs (exploitation – analyse, intégration et mise à jour des données, visualisation), territoire, attendus, utilisations, fonctions.
- Réponses aux questions : un SIG pour quoi faire, quelles améliorations attendues, quelles applications dans quels services, quelles données (échelle, origine) ?

### **3.2.3 Rédaction du cahier des charges**

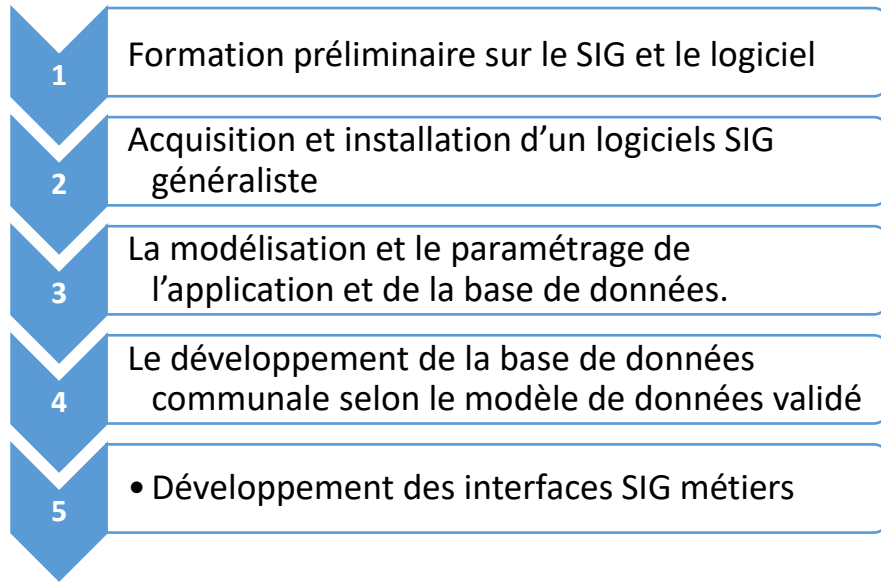
- Rappel des objectifs visés par la mise en place de l'outil : analyse détaillée, questionnement et formulation précise du projet.
- Synthèse des besoins mis en évidence, description des besoins à satisfaire.
- Etablissement de plusieurs scénarii (ressources humaines, formations, acquisition données et disponibilité, solutions techniques) avec phasage du projet comparaison des solutions.
- Scénario retenu par le comité de pilotage : réponse la mieux adaptée aux CCTP sur les plans technique, financier (investissement et fonctionnement) et organisationnel.

### **3.2.4 Consultations et expertise technologique**

- Définition de l'architecture informatique et acquisition de la plate-forme matérielle
- Installation des matériels
- Matériels pour stockage logiciels et données : Configuration mono-poste pour un utilisateur unique, ou serveur pour un partage des données et des tâches (Répartition des fonctions SIG suivant les postes informatiques). Un ordinateur portable ou de bureau récent est suffisant dans un premier temps plus une imprimante voir un traceur, pour constituer la base de données géographique de départ. Il faut cependant être vigilant à la sauvegarde régulière des données, en collaboration avec le service informatique.

Pour l'installation de la solution logicielle métier retenue, le matériel informatique complémentaire sera acquis selon les préconisations de l'intégrateur, avec l'implication du service informatique. Ce matériel pourra comprendre : Serveur, matériel de sauvegarde, mutualisation des périphériques de restitution, stations de travail, traceurs et imprimantes, réseau, moyens de localisation, tablettes, smartphones. Le coût sera variable selon l'architecture informatique retenue et il faut intégrer le coût de maintenance et d'amortissement.

### 3.3 Réalisation



*Figure 3.2 : Etapes de la réalisation*

#### 3.3.1 Formation préliminaire sur le SIG et le logiciel

En tant que première composante du SIG, la formation des utilisateurs est un point déterminant dans la réussite du projet. Au-delà de la simple manipulation logicielle, tous les utilisateurs doivent disposer d'une vision globale du SIG pour saisir les objectifs et la démarche générale dans laquelle s'insère leur travail à chaque étape de la procédure de traitement de l'information. Pour les responsables :

Il s'agit de maîtriser l'outil logiciel, ainsi que les outils et méthode de collecte, contrôle, intégration et mise à jour des données de terrain dans le SIG.

Les techniciens de terrain doivent également être capables de lire les plans et les cartes produits par le SIG afin d'assurer leur rôle de mise à jour des données par la remontée d'information depuis le terrain. Ils doivent également être capables d'utiliser un GPS et les outils d'acquisition de données disponibles.

#### 3.3.2 Acquisition et installation d'un logiciels SIG généraliste

Cette étape doit obligatoirement intégrer la division informatique de la Commune. Elle sera d'ailleurs impliquée dès le stade de l'étude pour faire partie intégrante du projet.

Les besoins fonctionnels qui permettront d'atteindre ces premiers objectifs de mise en place d'un SIG communal se limitent aux **Cinq A « 5A »** :

<p><b>1</b> Abstraire revient à concevoir un modèle qui organise les données par géométrie et par attributs descriptifs ainsi qu'à établir des relations entre les objets.</p>	<p><b>Volet base de données spatiale</b></p>
<p><b>2</b> Acquérir revient à alimenter le SIG en données. Les fonctions d'acquisition consistent à entrer d'une part la forme des objets géographiques et d'autre part leurs attributs et relations.</p>	
<p><b>3</b> Archiver consiste à transférer les données de l'espace de travail vers l'espace d'archivage (disque dur).</p>	
<p><b>4</b> Analyser permet de répondre aux questions que l'on se pose. Directement sur les caractéristiques des objets, sur leur environnement ou les deux à la fois (requêtes et fonctions métiers)</p>	<p><b>Volet géotraitement</b></p>
<p><b>5</b> Afficher pour produire des cartes et des plans, pour percevoir les relations spatiales entre les objets, pour visualiser les données sur les écrans des ordinateurs.</p>	<p><b>Volet géovisualisation</b></p>

*Tableau 3.1 : Les 3 volets du SIG*

### 3.3.3 La modélisation et le paramétrage de l'application et de la base de données

La modélisation de la base de données consiste à caractériser, formater et organiser les données descriptives des objets que l'on souhaite gérer avec le SIG. Ces informations doivent être suffisantes pour atteindre les objectifs opérationnels définis, être disponibles ou accessibles sur le terrain, et enfin homogènes dans leur contenu et dans leur format. La base de données est ensuite créée suivant le modèle de données validé.

Ces deux étapes sont déterminantes pour la suite du projet car c'est dans ce canevas que seront insérées toutes les données collectées et produites. Elles nécessitent un savoir-faire professionnel et il est préférable de faire appel à un expert en base de données géographiques.

### **3.3.4 Le développement de la base de données communale selon le modèle de données validé.**

Cette étape nécessite des outils et une méthodologie précise. Elle peut faire l'objet d'une assistance technique, voire être sous traitée.

Constitution de la base de données patrimoniale de départ

Nous allons insister ici sur la nécessité de constituer une base de données de qualité, tant dans sa structure que dans sa complétude et sa conformité avec le terrain.

En effet, la qualité et la précision des plans qui seront produits et des analyses qui seront effectuées dépendront directement de la qualité de la base de données source.

De plus, une base de données fidèle au terrain est indispensable à la crédibilité de l'outil pour remporter, d'une part, l'adhésion des techniciens.

D'autre part, l'enjeu est d'inscrire le projet SIG dans le cercle vertueux de l'utilisation du SIG comme outil de gestion quotidien, conditionnant la mise à jour continue de la base de données.

#### ***3.3.4.1 Intégration des données Existantes***

Pour commencer à alimenter le SIG, il est nécessaire de faire l'inventaire des données disponibles. Il peut s'agir de plans Autocad ou papier, Documents numériques ou papier, ou même de fichiers Excel pouvant être spatialisés. Dans tous les cas il s'agit de :

- Les caractériser,
- Les diagnostiquer,
- Envisager leur mode d'intégration,
- Identifier les besoins de collecte de données complémentaires.

#### ***3.3.4.2 Intégration et création des données géographiques terrain***

Une fois la base de données constituée, il s'agit de l'alimenter par :

- L'intégration des données géographiques existantes,
- La collecte et l'intégration de nouvelles données : Descriptives des caractéristiques du patrimoine et de diagnostic sur son état.

Les données stratégiques à acquérir doivent être définies et priorisées en fonction des objectifs définis au départ.

La collecte et la saisie de données en masse sont possibles en interne mais nécessitent des

moyens et une méthodologie spécifiques. Il est possible de la sous-traiter, ceci afin que cette tâche ne s'éternise pas au détriment de la qualité, de la dynamique et de l'image du projet SIG. Une fois la base de données patrimoniale constituée et exploitée, il est opportun d'envisager de se doter des logiciels métiers sur mesure qui pourra être Open source développer ou propriétaire. Il s'agira de les traduire dans un cahier des charges pour le développement ou l'acquisition d'une solution logicielle SIG métier.

### **3.3.5 Développement des interfaces SIG Métiers**

Une applications métiers est un outil informatique simplifié utilisant les fonctionnalités du SIG et adaptés à la gestion d'une problématique précise, qui nécessite une analyse approfondie des fonctionnalités.

Cette phase vise à identifier et diagnostiquer le besoin des SIG métiers dédiés à la gestion urbaine dans les communes (Gestion de la collecte des déchets, de la voirie, des réseaux, des espaces verts, de la fiscalité, etc.) et émettre des préconisations pour leur généralisation à tous les métiers dans la communes, elle visera à diagnostiquer la manière dont les données géographiques sont utilisées aujourd'hui, recenser les besoins et émettre des préconisations pour la mise en œuvre d'un SIG communal sur mesure.

Dans tous les cas, cette solution devra répondre aux besoins opérationnels métiers des techniciens de la commune. L'enjeu est d'inscrire le projet SIG dans le cercle vertueux de l'utilisation du SIG comme outil de gestion quotidien, conditionnant la mise à jour continue de la base de données.

Les besoins métiers de gestion de la commune, par l'exploitation de la base de données, émergeront alors naturellement et susciteront des attentes et une implication des équipes techniques indispensables à la mise en œuvre d'un SIG métier.

Le service informatique devra être impliqué dans le choix de cette solution logicielle.

La publication des données sur le Web ou l'interface avec d'autres systèmes d'information sont des objectifs de moyen terme à garder à l'esprit au cours des étapes précédentes de conception et de construction du système.

La mutualisation des ressources nécessite le choix d'un logiciel compatible entre partenaires.

Le recours à un assistant à maîtrise d'ouvrage géomaticien permettra de rédiger les spécifications techniques, s'assurer de la pertinence des solutions proposées par le fournisseur logiciel, disposer de procédures de réception adaptées et de bénéficier de son expérience en matière de mise en œuvre de SIG.

### 3.4 Mise en œuvre et exploitation

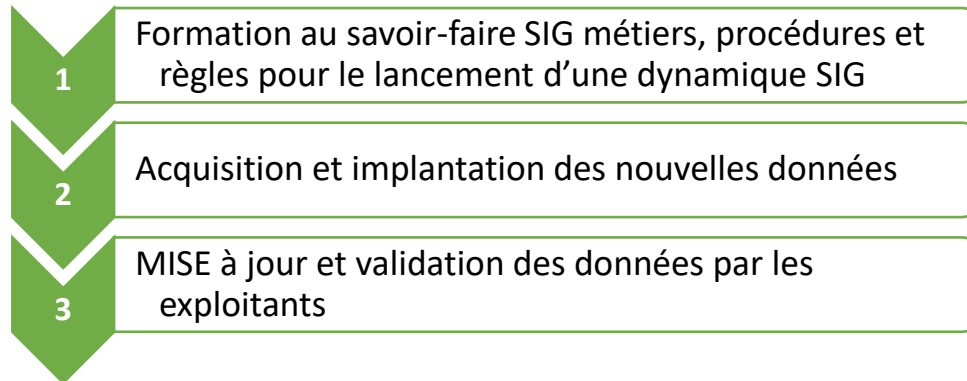


Figure 3.3 : Processus de la réalisation

#### 3.4.1 Formation au savoir-faire SIG métiers, procédures et règles pour le lancement d'une dynamique SIG

La formation des utilisateurs est un point déterminant dans la réussite du projet. Au-delà de la simple manipulation logicielles métiers, tous les utilisateurs doivent disposer d'une vision globale du SIG pour saisir les objectifs et la démarche générale dans laquelle s'insère leur travail à chaque étape de la procédure de traitement de l'information. Pour les responsables métiers.

La constitution d'un SIG nécessite la mise en œuvre d'un savoir-faire spécifique. Aussi, la première étape consiste-t-elle à doter l'équipe des connaissances de base et des principes de mise en œuvre en matière de SIG et ce, grâce à une formation adaptée du responsable SIG, de son équipe et les techniciens de la commune.

Cette équipe devra ensuite mettre en place et veiller au respect d'un certain nombre de règles et de procédures pour l'acquisition et la mise à jour des données.

Ce travail est ensuite relayé par des référents SIG métiers au sein de chaque Direction opérationnelle pour l'utilisation des données SIG sur le terrain la remontée d'information du terrain vers le SIG en vue de disposer de données systématiquement à jour.

L'accompagnement régulier par un consultant ou assistant technique est un bon moyen de s'assurer que le projet SIG se déroule dans les règles de l'art.



### **3.4.2 Acquisition et implantation des nouvelles données**

Il est indispensable de mettre en place un circuit de l'information dont le SIG doit être la destination. La première étape consiste à modifier les termes de référence travaux pour exiger la transmission de plans de récolement géo référencés et une structure de données exploitable par le SIG.

La seconde étape est l'implication de la cellule SIG dans la procédure de réception des travaux pour qu'elle soit aussi conditionnée par la remise des données en bonne et due forme.

Enfin, le responsable SIG définit le mode d'intégration de ces nouvelles données dans le SIG en convention avec les techniciens de la commune.

### **3.4.3 Mise à jour et validation des données par les exploitants**

La Mise à jour des données avec le support numérique n'y a plus possibilité de redondance des données, les données saisies on se suffira à les mettre à jour au moyen d'ajout ou de modification

De plus divers autres thématiques peuvent être traités au moyen du SIG tel que la localisation des adresses, les problématiques de l'aménagement, l'installation d'un nouveau service...

Des procédures sont à mettre en œuvre pour :

- Faire remonter de l'information du travail quotidien sur le terrain vers le SIG pour maintenir la base de données à jour et fidèle à la réalité.
- Valider l'information intégrée ou saisie par les services techniques compétents.

#### ***3.5.3.1 Définition et respect des règles de saisie***

Il est indispensable de définir un certain nombre de règles et de conventions permettant de s'assurer que les données géographiques seront topologiquement correctes et que leurs données attributaires seront exploitables.

Les fonctions SIG basiques d'aide à la numérisation (accrochage, édition topologique), ainsi qu'un paramétrage adapté des formulaires de saisie (cases à cocher, menus déroulants, calendriers, etc.) permettront d'atteindre cet objectif.

Mise en place de règles et procédures pour la gestion et la mise à jour des données. Il s'agit ici d'intégrer le SIG dans les procédures et le système d'information de la commune pour en faire un outil de gestion quotidienne dont la conséquence principale sera le maintien à jour de la base de données.

### **3.5 Les composantes clés de la réussite d'un projet SIG**

- La constitution d'une cellule SIG interne ou externe : Les utilisateurs sont les acteurs indispensables à la création et à la mise à jour de la base de données géographique.
- La conception, le développement et le renseignement d'une base de données patrimoniale de départ fiable : Une approche progressive, où les données constituent les fondations du système d'information géographique.
- La mise en œuvre de savoir-faire pour le lancement d'une dynamique SIG : Comme tout logiciel, les SIG doivent être utilisés avec un savoir-faire professionnel par des personnes qualifiées et formées.
- L'utilisation d'un logiciel SIG simple pour renseigner la base de données patrimoniale : Les besoins en fonctionnalités logicielles et en matériel informatique sont faibles au départ.
- Il est indispensable que les utilisateurs finaux s'approprient les données et l'outil. Le SIG ne doit pas être perçu comme une charge de travail supplémentaire et le gain en efficacité et qualité de leur travail doit être immédiatement identifié par les opérateurs de terrain.
- La définition et l'acquisition d'une plate-forme matérielle adaptée : Ils peuvent être complétés par la suite avec des fonctionnalités métier, un serveur et du matériel mobile, pour répondre à des besoins opérationnels une fois le SIG en place.

### **3.6 Les risques et les facteurs d'échecs**

#### **3.6.1 Les facteurs d'échecs les plus communs de la mise en œuvre d'un SIG**

- La tentation de s'occuper des urgences métiers aux dépens de la planification
- Concentration des efforts dans la complexité des spécifications fonctionnelles de l'outil plutôt que sur les données ou les ressources humaines.
- Base de données mal conçue et mal renseignée.
- Non adhésion des utilisateurs métiers à cause de la non fiabilité de données.
- Non implication des services informatiques sans qui les logiciels et matériels ne peuvent fonctionner.
- Fournisseur de logiciel SIG métier incompetent et mauvaise gestion de projet.
- Défauts de circulation de l'information et de mise à jour. Les vieux réflexes de rétention de l'information doivent être dépassés par un processus de conduite du changement accompagnant la mise en œuvre du SIG.

#### **3.6.2 Les facteurs d'échec liés à la conduite du changement**

- Ne pas avoir une vision claire des objectifs.
- Ne pas avoir un plan réaliste.
- Méconnaissance de l'organisation.
- Ne pas communiquer (les raisons, les progrès faits, les difficultés, etc.)
- Ne pas engager et impliquer les directeurs et les employé(e)s.
- Tomber dans le piège des techniques (s'attarder sur le « comment » et non pas le « quoi » et le « pourquoi »).

# **IV. Chapitre 4 : Diagnostic, qualification et étude d'impact du changement**

## 4.1 Pourquoi le Diagnostic

La phase de diagnostic est décisive dans la mesure où elle sert de base aux arbitrages donnés en vue d'une optimisation de la gestion du changement voulu dans la commune. Le diagnostic doit par conséquent être solide, objectif et surtout partagé par l'ensemble des acteurs, tant au niveau institutionnel qu'au niveau opérationnel.

Pour que cette phase de diagnostic soit optimale, on l'a borné dans le temps en fonction de notre connaissance de la thématique (la commune). Il est, par retour d'expériences, préférable de ne pas y consacrer plus de 5-6 mois. Un temps de communication avec les acteurs autour des résultats pour qu'ils se les approprient doit avoir lieu afin de passer à la phase suivante d'élaboration d'un plan d'actions. Un diagnostic sert à faire des constats pour prendre des décisions et opérer un changement organisationnel. L'identification des leviers d'actions à l'issue du diagnostic est donc l'objectif à atteindre

## 4.2 Comment qualifier le changement

Parallèlement au remplissage de « la grille de qualification, nous avons :

- Identifier les aspects sur lesquels les impacts sont les plus importants pour ajuster les modalités d'accompagnement en conséquence.
- Réaliser cette qualification en amont de la déclinaison du projet : une fois l'étude d'opportunité réalisée et la décision prise, avant le démarrage effectif du projet
- Faire de cette qualification une première occasion de croisement des avis sur le changement à conduire en y associant les intervenant spécifiquement en charge du pilotage stratégique du projet, le chef de projet....
- Utiliser cette qualification pour ajuster la définition du projet, commencer à réfléchir aux modalités de communication, à l'association des acteurs, au processus d'information / consultation des acteurs (Directeurs, techniciens et ouvriers) et des syndicats...

### 4.2.1 Qualification du changement

#### *Stratégie du changement*

- ✓ **Stratégie proactive**
- Stratégie réactive d'adaptation

La commune se transforme dans le cadre d'une stratégie proactive de renouvellement permanent

#### *Le passage au changement est*

- Inévitable
- ✓ **Organisé**

- Émergent

Organisé, voulu est planifié pour atteindre des résultats et des performances prédéterminés

### ***Les facteurs du changement***

- Facteurs externes :

#### **La politique de l'État**

Les dispositions de la nouvelle constitution et les lois de la décentralisation ouvrent la voie vers le développement local. Pour faire face à cette situation, la commune a besoin d'une gouvernance locale d'actualité axée sur une meilleure performance pour une meilleure gouvernance.

Cette politique est perçue par la commune comme une

- Opportunité à exploiter
- ✓ Menace à contourner

La commune considère plutôt cette loi comme une contrainte mais aussi une occasion pour se renouveler

#### **Les innovations**

- Les innovations technologiques : à l'origine de gestion plus performante,
- Les innovations organisationnelles au niveau des structures à l'origine d'une meilleure performance des processus, de l'amélioration de l'utilisation des capacités du personnel, de sa satisfaction, de son engagement, de la réduction de coût...

- ✓ Les facteurs internes :

#### **La dynamique de fonctionnement internes**

- Les interactions entre les éléments du système entreprise et entre ses sous système à l'origine d'apparition
  - De dysfonctionnements structurels
  - De manque de performance
  - De nouvelle situation nécessitant des réponses nouvelles...

#### **Le changement de la vision des dirigeants**

##### ***Degré de l'entropie du Système :***

- Entropie élevée
- ✓ Entropie modérée
- Entropie faible

L'entropie du système communal est estimée moyen à élevée

Entropie = la mesure du degré de désordre d'un système

#### ***L'environnement***

- ✓ Stable : structure mécaniste

- Dynamique : structure organique
- Complexe : structure décentralisée
- Hostile : structure centralisée

L'environnement est stable : structure mécaniste (spécialisation dans des activités routinières, structuration claire de l'autorité et de la responsabilité)

***Ampleur du changement :***

- Changement mineur
- Changement évolutif
- ✓ **Changement radical local**
- Changement radical

C'est un changement radical local qui résulte une restructuration et un ajout des sous système

***Style du changement :***

- Style coercitif
- ✓ **Le style collaboratif**

Style collaboratif : le changement renvoie à la participation des acteurs sa mise en œuvre se base sur la collaboration et la communication des acteurs aussi il n'est pas vécu comme une fatalité

***La cadence du changement :***

- Changement épisodique :
- Changement continu :
- ✓ **Changement épisodique et changement continu**

Changement épisodique et continu : C'est un changement de grande envergure, ayant pour objectif d'améliorer le fonctionnement de la commune, le changement sera par la suite évolutif et émergent et se réalise par petites touches à différents niveaux. La commune sera en évolution constante du fait de son interaction avec l'environnement et de la dynamique interne

***Type de la situation du changement*** (Inspiré par les travaux de Keith Grint)

- Situations critiques (de crise)
- ✓ **Problèmes apprivoisés (assemblage de casse-têtes)**
- Situations complexes (pernicieuses)

C'est une Situation apprivoisés (assemblage de casse-têtes) solution envisageable dans un contexte nouveaux

- Nécessite une action et un changement calculé
- Action requise : leadership, engagement et participation
- Solution à moyen terme

## 4.2.2 Typologie du changement

L'action de conduite du changement doit tenir compte de ce rythme. La rencontre des axes **Progressif/Brutal** et **Imposé/Volontaire** permet d'identifier quatre types de changement présentés ci-après. Dans le cas échéant notre projet s'inscrit en tant que changement prescrit suite à la rencontre des deux axes Progressif/imposé suite à une contrainte de l'environnement (technologique : SIG et réglementaire : nouvelle constitution et la décentralisation)

<i>Progressif</i>	<b>Changement Prescrit</b> (Réponse à des contraintes de l'environnement : politique et technologique)	Changement construit
<i>Brutal</i>	Changement de crise	Changement adaptatif
	<i>Imposé</i>	<i>Volontaire</i>

Figure 4.1 : Les typologies du changement (D. Autissier et JM. Moutot 2003)

## 4.2.3 Caractéristique du projet

Figure 4.2: Les différentes caractéristiques du projet

Nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet local avec déclinaison nationale (mutualisation)/.</li> <li>• Evolutions réglementaires ; technologiques ; organisationnelles.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet choisi, volontaire, maîtrisé.</li> <li>• Cohérence évidente avec les valeurs/missions (enjeux d'optimisation ; remise en cause des pratiques).</li> </ul>
Ampleur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation de la caisse à l'origine (taille, performance, moyens).</li> <li>• Nombre d'entités concernées : 6 directions, 10 services</li> <li>• Nombre de collaborateurs impactés (directement : 20 à 30/indirectement : 200)</li> </ul>
Effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact plus ou moins important sur le contenu/les pratiques de travail et les compétences requises (adaptation de compétences, mobilité fonctionnelle).</li> <li>• Evolution de performance : efficacité, qualité perçue, organisation.</li> </ul>
Rythme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement progressif</li> <li>• Changement séquentiel (étapes)</li> </ul>



#### 4.2.4 Style de conduite et étapes du changement

Style de conduite du changement	Définition	Type de changement	Type d'acteurs
<b>Education / communication</b>	Il s'agit d'aller à la rencontre de tous les acteurs du terrain pour leur donner des informations sur un changement et travailler avec eux sur l'intégration de ce changement dans leurs méthodes de travail qui peuvent être partiellement ou globalement remises en cause	ADAPTATIF	Experts
<b>Collaboration / Participation</b>	L'objectif est d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs concernés à son déploiement. Il faut amener ces derniers à collaborer pour l'intégration du changement dans les pratiques quotidiennes	CONSTRUIT	Experts orientés psychosociologiques
<b>Intervention</b>	La contrainte du changement est explicite et il faut bâtir une démarche de réalisation de ce dernier tout en veillant à son acceptation. Une équipe projet définit une démarche et sollicite des groupes de travail pour la proposition et la mise œuvre de solutions	PRESCRIT	Equipes internes avec des spécialistes.
<b>Direction / Coercition</b>	Une équipe restreinte prend en charge le problème à l'origine de la crise et propose une solution tenable le plus rapidement. Le commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts.	CRISE	Equipes internes avec des spécialistes.

Tableau 4.1 : Les styles et les types du changement

### 4.3 Grille de de priorisation et de qualification du changement

La grille de de priorisation et de qualification est une synthèse qui permet de coter la criticité du projet et aide à repérer les scores élevés, c'est-à-dire les points nécessitant une vigilance particulière, qualifier les modalités d'accompagnement envisageables et les précautions à prendre.

- ✓ **Résultats < 53** : le changement (projet) à faible enjeu => Il convient de mettre en place un dispositif léger Dans une logique de gestion de portefeuille de projet, avec une telle cotation ce projet ne serait pas considéré comme prioritaire et ne laisse pas présager de difficultés particulières.
- ✓ **54 < Résultats < 65** : le changement (projet) est à enjeu modéré=> Il est donc nécessaire de cibler les moyens sur les sujets les plus critiques et de suivre rigoureusement l'avancement du projet. Dans une logique de gestion de portefeuille de projet, avec une telle cotation ce projet serait considéré comme moyennement prioritaire
- ✓ **66 < Résultats** : Le changement est à fort enjeu => mobiliser des ressources conséquentes et d'en faire un projet prioritaire.

Plus le coefficient total est élevé, plus la réflexion sur les modalités d'accompagnement doit être poussée. Pour mémoire, les 3 axes sont les suivants :

- Largeur du champ des applications

- Profondeur du champ des applications
- Enjeux et ampleur du changement,
- Nature de la transformation conduite,
- Impacts humains estimés.

Pour chacun des axes, les critères sont cotés de 1 (1 : impact faible → 3 : impact fort)

Largeur du champ des applications		
Hiérarchisation des projets	Actions consolidation	1
	Actions d'optimisation	3
	Projet de développement	5
Nombre d'acteur concernés par le changement	<50	1
	De 50 à 200	2
	De 200 à 1 000	3
	De 1 000 à 5 000	5
Nombre de groupes Fonctionnels concernés par le changement	1 groupe	1
	2 ou 3 groupes	2
	4 ou 5 groupes	3
	6 à 10 groupes	4
	>10 groupes	5
Total des points (de 3 à 15)		11
Score (sur 100) : (Total des points/5) *100		73.3%

Profondeur du champ des applications		
Périmètre du changement	Simple changement d'outil	1
	Redéfinition de certains métiers	3
	Modification des structures d'organisation	5
Effort de mobilisation	Lien hiérarchique direct	1
	Les deux	3
	Absence de lien hiérarchique direct	5
Culture	Cohérence avec les changements	1
	Risque modéré de conflits liés à la culture	3
	Risque fort de conflits liés à la culture	5
Engagement du projet	Simple livraison d'outil	1
	Appropriation d'outil	3
	Bénéfices liés au changement	5
Compétences	Evolution légère	1
	Evolution modéré	3
	Renouvellement des compétences	5
Rôle du management	Pas de modification	1
	Evolution d'indicateurs	3
	Evolution de modalités de management	5
Total des points (de 6 à 30)		24
Score (sur 100) : (Total des points/30) *100		80%

Tableaux 4.2 : Grille de priorisations de projet

<b>Axe 1 : Origine du projet, enjeux et ampleur</b>		
Changement ou projet initié au niveau	Local	1
	National	2
Changement ou projet	Choisi	1
	Subi	2
Niveau d'adhésion au projet	Fort	1
	Moyen	2
	Faible	3
Enjeux économiques et financiers	Faible	1
	Moyen	2
	Fort	3
Enjeux RH	Faible	1
	Moyen	2
	Fort	3
Enjeux en termes de qualité de service	Faible	1
	Moyen	2
	Fort	3
Délais prévus de mise en œuvre	Longs	1
	Moyens	2
	Courts	3
Périmètre de mise en œuvre	1 secteur spécifique	1
	2 secteurs ou plus	2
	Tous les secteurs	3
Effectifs touchés	Quelques-uns	1
	Un certain nombre	2
	Presque tous le personnel	3
Participation d'acteurs externes	Projet interne	1
	Projet nécessitant de se caler avec d'autres organismes ou des partenaires	2
Capitalisation / benchmark possibles	Oui	1
	Non	2
Visibilité	Interne à l'organisme	1
	Allocataires et/ou partenaires	2
	Partenaire et grand public	3
Total des points (de 12 à 32)		25
Score (sur 100) : (Total des points/32) *100		78%

<b>Axe 2 : Nature de la transformation conduite</b>		
Modification de la structure organisationnelle	1 secteur de l'organisme	1
	Une partie ou tout l'organisme	2
	Tout ou partie du réseau	3
Postes et emplois	Sans impact	1
	Suppression de quelques postes	2
	Suppression d'un nombre important de postes	3
Outils et systèmes	Impact mineur	1
	Adaptation des outils existants ou nouvelle logique des procédures informatiques	2
	Informatisation, automatisation d'une ou plusieurs activités	3
Pratiques métiers, processus	Sans évolution	1
	Adaptation des pratiques de travail	2
	Modification forte des pratiques de travail	3
Procédures de contrôles, reporting	Sans évolution	1
	Augmentation légère	2
	Augmentation significative	3
Transformation des relations avec l'allocataire ou le partenaire	Faible	1
	Moyen	2
	Fort	3
Evolution culturelle, risque de conflits de valeurs	Faible	1
	Moyen	2
	Fort	3
Total des points (de 7 à 21)		13
Score (sur 100) : (Total des points/21) *100		62%

Tableaux 4.3 : Grilles de qualification du changement 1

<b>Axe 3 : Impacts humains</b>		
Compétences	Sans impact	1
	Simple adaptation des compétences	2
	Projet requérant une acquisition importante de nouvelles compétences	3
Variété des activités	Variété préservée ou améliorée	1
	Spécialisation renforcée	2
Autonomie	Sans impact ou amélioration	1
	Renforcement léger des contraintes et modalités de suivi (réel ou perçu)	2
	Réduction forte de l'autonomie	3
Modification des rôles ou des modalités d'exercice du management	Faible	1
	Moyen	2
	Fort	3
Collectif de travail	Sans impact sur les relations entre collègues	1
	Impact moyen	2
	Changements forts	3
Conditions de travail / équilibre vie personnelle-vie professionnelle	Modification faible	1
	Modification moyenne	2
	Modification forte	3
Impacts sur les rémunérations (perspectives de carrières et rétributions)	Faibles ou positifs	1
	Moyens	2
	Forts ou négatifs	3
Accueil du projet par les salariés	Adhésion possible	1
	Neutralité par rapport au projet	2
	Rejet du projet	3
Total des points (de 8 à 23)		10
Score (sur 100) : (Total des points/32) *100		43%

Tableau 4.4 : Grille de qualification 2

<b>Résultat</b>	
<b>Axes</b>	<b>Cotation</b>
Largeur du champ des applications	11
Profondeur du champ des applications	24
Origine du projet, enjeux et ampleur	25
Nature de la transformation conduite	13
Impacts humains	10
Largeur du champ des applications	11
<b>Coefficient total</b>	<b>94</b>

Tableau 4.5: Résultat de la grille de qualification

- ✓ Le changement est à fort enjeu le résultat est supérieur à 66, il faut mobiliser des ressources conséquentes et faire de ce changement un projet prioritaire.

## 4.4 La cartographie des alliés

La carte des alliés permet de visualiser les positions des populations concernées par le projet par rapport au changement et plus largement au projet. La carte pointe les alliés sur lesquels il est possible de s'appuyer et les opposants qu'il faudra convaincre. Elle aide à construire une stratégie pour chaque catégorie d'acteurs. La difficulté est d'appréhender une vaste population sans nier les individualités, tout en se dotant de mailles d'analyses significatives. On distinguera une première typologie en fonction du rôle des individus dans le projet : les acteurs principaux et les acteurs collatéraux. Les acteurs principaux sont composés des décideurs, des prescripteurs, des installateurs et des utilisateurs. Une typologie des utilisateurs doit être faite. Les regroupements seront fonction du métier, de la zone géographique, du niveau hiérarchique et des propriétés signalétiques (âge, sexe, etc.).

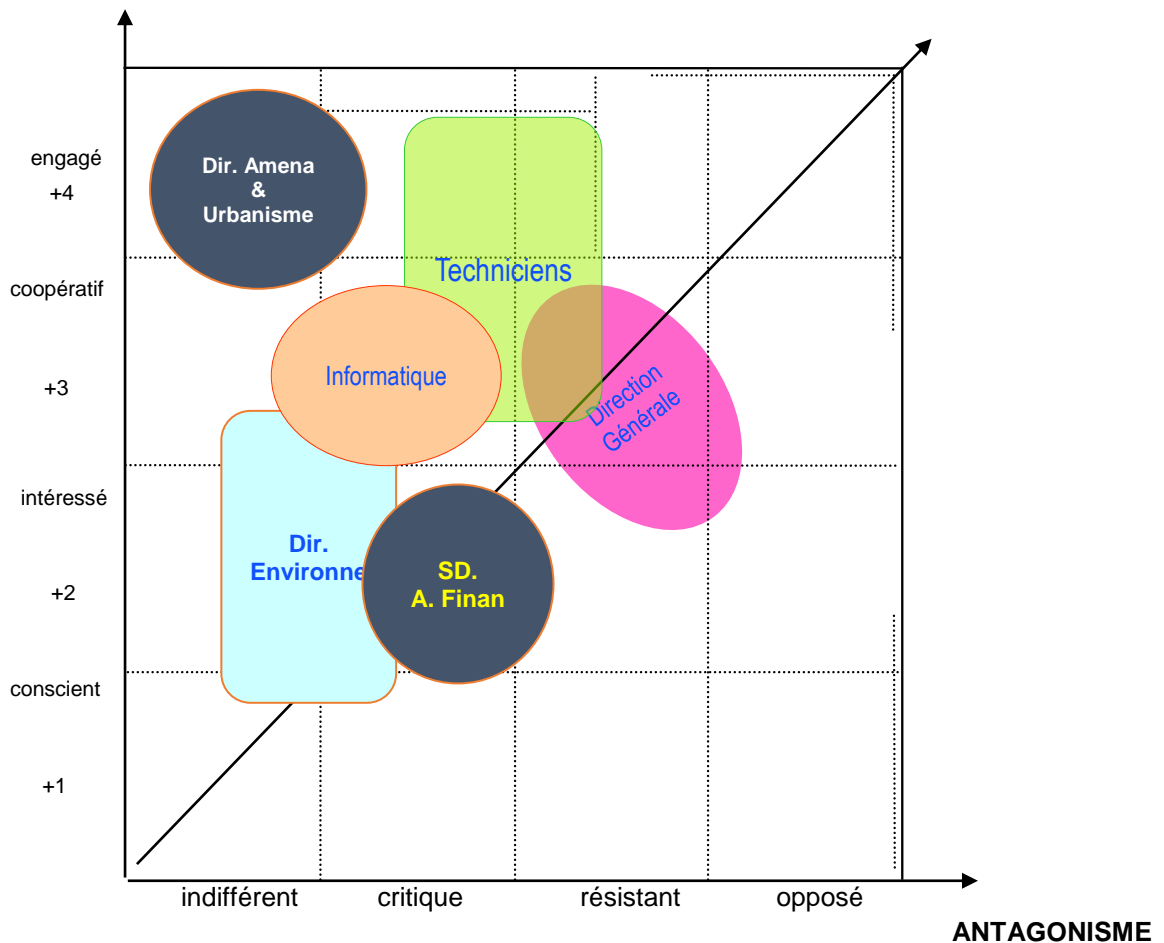


Figure 4.3 : Carte des alliés

#### 4.4.1 Analyse de la carte des alliées

A l'issue de cette analyse des alliés, la stratégie de conduite du changement et de communication est réorientée. On a décidé de s'appuyer plus largement sur les cadres informatiques qui ont montré leur capacité à être constructifs vis à vis du projet. On les conviera régulièrement à des réunions d'avancement de projet et les sollicite pour faire passer des messages dans les services. Il apparaît que la population de la direction technique générale est partagée sur le projet. La direction d'aménagement ont été identifiés « engagés », s'ils peuvent être très moteurs, ils peuvent aussi être source de risques car ils ont des attentes très fortes vis à vis du projet. On a choisi de les solliciter dans les groupes d'analyse de processus et sur les sites pilotes et prototype. Pour le reste de la population de la commune qui oscille entre attentiste et réfractaire, le choix est fait de continuer à communiquer auprès d'eux de façon privilégiée. Tout l'effort sera porté sur les services financier et la direction générale, qui seront des relais du changement en adoptant de nouvelles pratiques.

#### 4.5 La résistance au changement

Les gens ne réagissent pas tous de la même façon face au changement. Certains individus possèdent une forte capacité d'adaptation, ce qui va leur permettre d'assimiler les changements rapidement et facilement. Par contre, pour d'autres, le changement est source de stress et d'incertitude. Selon Lemieux, il existe trois types de résistance au changement dans un organisme,

<i>Types de résistances</i>	<i>Message</i>	<i>Exemples de résistances</i>	<i>Stratégies à adopter</i>
<b>1. Liés au mode d'implantation (Majorité des cas)</b>	Ne comprennent pas	La qualité de l'information/messages, des attentes non explicites, le manque de respect des personnes, le temps (pour digérer), la crédibilité de l'agent de changement.	- Communiquer : Le QUOI, POURQUOI, COMMENT, QUAND, QUI, etc. Impliquer les gens dans la définition du changement.
<b>2. Liés à l'environnement</b>	Ne peuvent pas	Les moyens fournis pour intégrer le changement, le manque de compétences, la cohérence actuelle du système, les rôles et responsabilités.	Outiller, éduquer et former pour développer les nouvelles compétences requises, les techniques managériales, les outils de travail.
<b>3. Liés à la personnalité (Minorité des cas)</b>	Ne veulent pas	Les habitudes, la satisfaction des besoins, la préférence pour la stabilité, l'identification à la situation actuelle.	- Établir des objectifs, des mesures et fournir du coaching, du feedback, du renforcement et de la reconnaissance.

Tableau 4.6 : Les trois types de résistances au changement (inspiré de Lemieux 2013)

Face à l'obligation de changer, les individus développent des réactions. On note trois types de comportements qui peuvent être distingués :

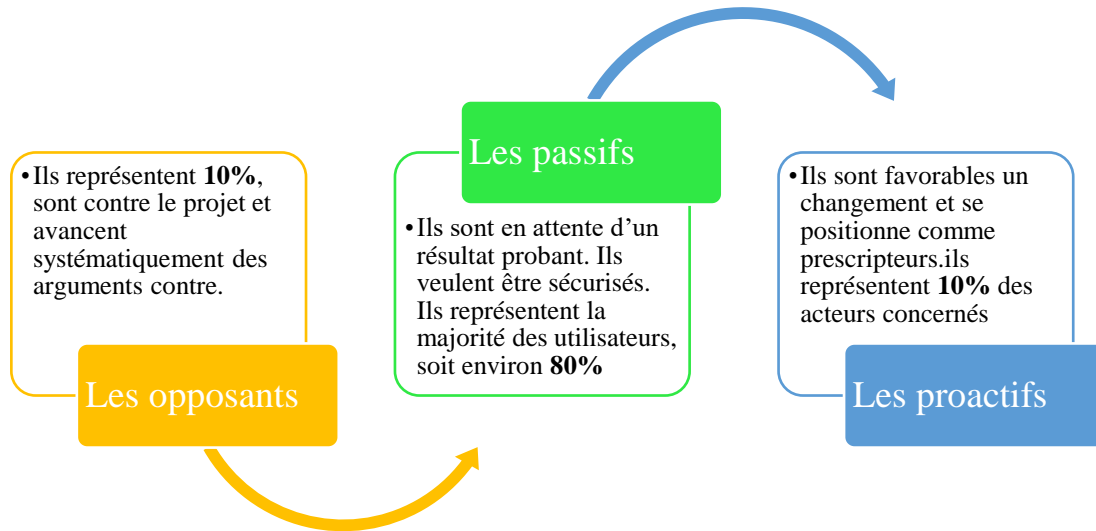


Figure 4.4 : Les trois types de comportements des individus

L'opposition, la passivité ou bien la proactivité se formalisent dans les discours, les routines, les actions et les symboles. Ces quatre lieux d'observation des résistances constituent la trame de la matrice D.R.A.S (Discours, Routines, Actions, Symboles), outil d'analyse de la résistance au changement.

<i>Comportemental</i>	<p><b>Les discours</b></p> <p>Sont très faciles à identifier car ils sont formalisés et communiqués. Il est aisé de définir leur contenu et leur émetteur)</p>	<p><b>Les actions</b></p> <p>Sont visibles car elles se matérialisent par des faits précis avec des conséquences très concrètes. Elles sont le fait d'acteurs opposants.</p>
<i>Etat d'esprit</i>	<p><b>Les routines</b></p> <p>Sont des manières de faire non formalisées qui orientent le comportement des individus. (Celui qui ne les respecte pas se voit exclu du groupe)</p>	<p><b>Les symboles</b></p> <p>Sont un concept très proche de celui de routine. Ils correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements....</p>
	<i>Visible</i>	<i>Non visible</i>

Figure 4.5 : La trame de la matrice D.R.A.S

# **V. Chapitre 5 : Méthodologie de la conduite du changement**



## 5.1 Pourquoi faire la Conduite du Changement ?

La mise en place d'un changement nécessite inévitablement une période d'adaptation au cours de laquelle les résistances doivent être traitées avec ouverture. En outre, une baisse de la productivité est normalement remarquée dans les jours suivant la mise en place d'un changement au sein d'une organisation. La figure ci-dessous montre la perte de productivité qui suit habituellement l'implantation d'un changement.

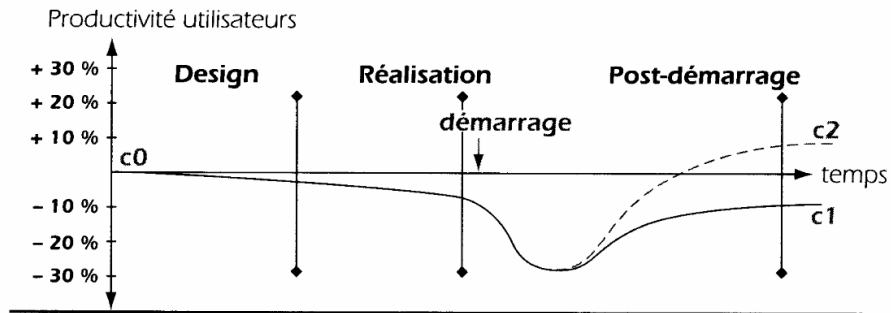


Figure 5.1 : La productivité en situation de changement (Autissier et Moutot, 2013)

Cette baisse est due au fait que les personnes concernées par le changement traversent une période d'apprentissage et doivent s'approprier de nouvelles connaissances pour poursuivre leurs activités (Autissier et Moutot, 2013).

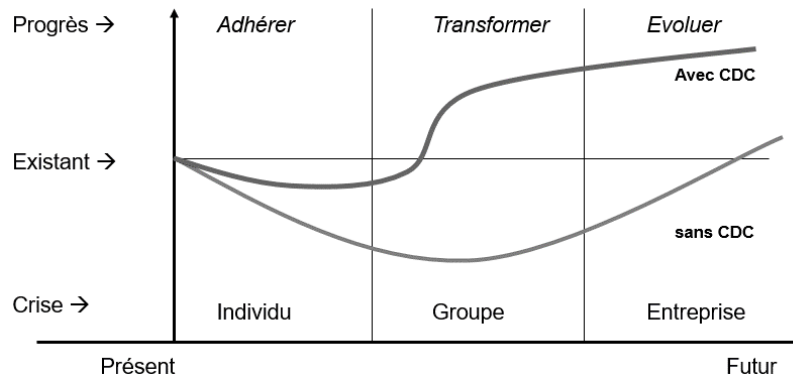


Figure 5.2 : La productivité en situation de changement avec et sans la DCD (Autissier et Moutot, 2013)

Les actions de cadrage de déploiement et de pilotage de la conduite du changement ont pour objectifs de transformer la courbe en « U » de « la vallée du désespoir » et de l'inverser au plus tôt.

## 5.2 Les phases et les objectifs de la CDC

Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'organisme ; c'est le mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences. La conduite du changement est un dispositif décomposé en **3 phases** pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'organisme :

Les trois phases de la conduite du changement sont :

- La phase de **diagnostic**
- La phase de **leviers** : déploiement des leviers de communication, de formation et d'adhésion et d'accompagnement
- La phase de **pilotage** du changement



Figure 5.3 : Processus des phases du changement

Les 3 objectifs de la conduite du changement sont :

- L'adhésion des principaux acteurs du projet : pour les individus
- La transformation : pour le groupe
- L'évolution : pour l'organisme

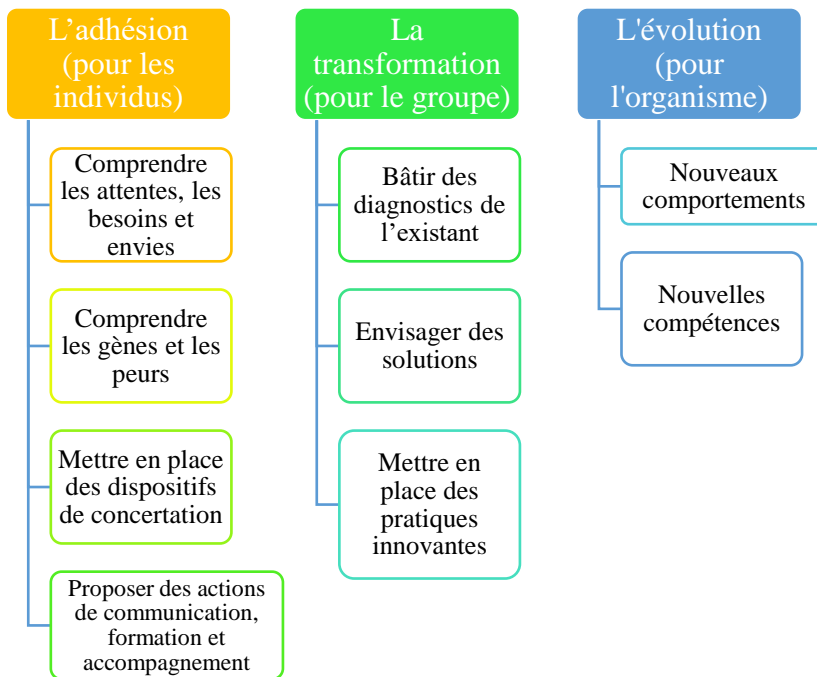


Figure 5.4 : Objectifs de la gestion du changement

### 5.3 Approches du changement adopté

Il n'existe pas de modèle générique de conduite du changement. La conduite du changement reste hautement contextualisée. La gestion de la capacité de changement suppose une connaissance approfondie de l'organisation sur la base d'une observation de l'intérieur en vue de repérer les ressources et les compétences transformationnelles de l'organisation.

#### ✓ Le développement organisationnel (DO)

##### Objectifs du DO :

- Amélioration de l'efficacité de l'organisation
- Amélioration de la satisfaction au travail et des possibilités de réalisation de soi

##### L'approche du DO

- Le changement est planifié, Il consiste à appliquer des connaissances sur le comportement humain dans les organisations en vue de réaliser des changements voulus
- La participation des acteurs à la planification du changement organisationnel crée les conditions de son acceptation et assure sa mise en œuvre et donc son succès
- Le changement est un processus
- Un conseiller interne ou externe intervient pour réaliser le changement
- Les interventions se situent au niveau de l'individu, du groupe, des relations entre les groupes, de l'ensemble du système et des relations entre les organisations
- Le DO s'est concentré sur le développement de techniques d'intervention comme celle du Survey-Feedback (l'enquête restituée), les réunions de confrontation, le process consulting...

##### Les phases du changement (DO)

Le changement se réalise en plusieurs phases avec **rétroactions** éventuelles entre les phases. Les phases du processus de changement selon Greiner :

- Phase 1 : déblocage et prédisposition des décideurs au changement
- Phase 2 : intervention d'un conseiller externe
- Phase 3 : diagnostic et description des zones à problèmes (modèle Change Way)
- Phase 4 : développement de nouvelles solutions
- Phase 5 : expérimentation des nouvelles solutions (avec possibilités de retour en arrière)
- Phase 6 : consolidation au moyen de résultats positifs

## **Critiques du DO**

- Orientation centrée essentiellement sur les méthodes avec un fondement théorique insuffisant
- Le Do perd de vue que les intérêts des membres de l'organisation sont hétérogènes
- Les structures participatives propagées par le DO peuvent entrer en collision avec la volonté des dirigeants d'exercer leur pouvoir ancré dans les structures et modes de fonctionnement existants

## **Pouvoir et changement**

- Les objectifs et les intérêts des acteurs dans l'entreprise ne sont pas homogènes
- Les membres de l'organisation peuvent mobiliser leur pouvoir pour accélérer/freiner le changement et peuvent déployer des stratégies appropriées (défensives ou offensives)
- Les acteurs, les réseaux et les coalitions disposent de ressources et sont capables d'exercer une influence vis-à-vis d'autres acteurs

## **La gestion des résistances**

Pour répondre à ces différentes résistances, des stratégies peuvent être mises en place (Lemieux, 2013). On note :

- Intérêt à rechercher des appuis et des coalitions internes et externes pour mener un projet de changement pour lui donner du sens
- Les ressources peuvent être mobilisées dans le cadre de coopération et d'accords entre les acteurs en vue de promouvoir le changement

Ainsi l'un des meilleurs moyens de gérer les résistances vécues par les acteurs dans le cadre d'un changement est la gestion des communications ce qui favorise l'adhésion des acteurs dans la démarche de changement (Douville, 2011). Également, il peut être avantageux d'introduire un système de récompenses pour garder la motivation tout au long de la démarche (Lemieux, 2014).

### ✓ **Changement social (modèle de Kurt Lewin)**

Dans les institutions sociales, il y a un équilibre des forces dont certaines stimulent le changement et d'autres le freinent. Le changement est une situation d'instabilité passagère interrompant une situation d'équilibre. La règle d'or pour réussir le changement est la participation et l'activation des parties prenantes au changement. Trois phases du processus de changement :

- **Le débloccage** (*Unfreezing*)
- **Le changement** (*Moving*)
- **La consolidation** (*Freezing*)

La communication, la sensibilisation et la formation occupent une part importante de la démarche de changement.

Les trois axes majeurs des leviers de la conduite du changement sont :

- Communication,
- Formation,
- Sensibilisation et adhésion

### ✓ **Rôle de la communication dans notre démarche de changement**

La mise en place d'un SIG dans une commune exige une communication, tant à l'interne qu'à l'externe, avec les différentes parties prenantes touchées par le changement. En fait, la communication est un moyen fondamental de la réalisation d'un changement (Anderson, 2010). La mise en place d'un SIG ne signifie pas que les employés vont immédiatement se l'approprier et le mettre en œuvre (Trudel, 2012). En réalité, la collaboration et l'écoute sont deux conditions essentielles pour mettre en place des actions de travail personnalisées et à long terme. La communication la plus efficace est celle qui fait avancer les croyances et qui amène à la réflexion. Tout au long de la démarche, il faut créer un dialogue continu avec les parties prenantes concernées et déterminer lesquelles sont des leviers ou des freins au changement.

La communication doit être réalisée de façon régulière et doit permettre de se réajuster en cours de route. La communication bidirectionnelle va permettre d'établir un lien de confiance envers les individus et les groupes touchés par le changement et de favoriser l'influence que peuvent avoir certains managers sur les plus réticents (Collerette, 2009).

Afin de communiquer efficacement tout au long de la démarche de gestion du changement, une stratégie de communication peut s'avérer nécessaire pour mener à bien cette tâche. Également, il peut être nécessaire de faire des rappels réguliers, auprès des personnes concernées par le changement, sur les motivations à la base de cette démarche et la situation souhaitée.

Lors de la phase de ritualisation, la communication doit se concentrer sur la consolidation des nouvelles façons de faire et les résultats obtenus. Pendant cette étape, les succès et les efforts déployés sont mis de l'avant (Collerette et autres, 2013).

Il faut surtout faire attention car la communication à elle seule ne peut pas créer un changement global. Insister continuellement sur la nécessité de changer peut produire l'effet contraire en créant un sentiment de rejet et de désintéressement chez les personnes concernées (Tremblay, 2007).

### 5.3.1 *Les règles de communication*

- La communication doit porter les valeurs et soutenir les Identités dans lesquelles se reconnaissent les collaborateurs et l'Institution
- La communication doit être très soucieuse de permettre et produire de l'échange, c'est à dire de l'interhumain. Elle ne peut se contenter de mettre à disposition des moyens d'information
- La communication en phase de transformation doit combiner des phases d'information descendante et des phases d'écoute du terrain en mettant en place les dispositifs de veille, de participation, de réflexion d'échange... les mieux appropriés.
- La communication est un des piliers de la conduite du changement, Elle doit porter le sens de la transformation, expliquer les enjeux, fédérer les métiers, et les collectifs de travail dans une vision globale partagée.
- La communication doit s'attacher à illustrer la place et le rôle que chacun tient dans le changement . Elle doit permettre de stabiliser la trajectoire de l'organisme en mutation. Cette communication doit être sincère, transparente, fiable, sans fausse promesse, sans «secrets».
- Avant toute réflexion sur le contenu de ses messages, l'équipe de communication doit disposer d'une cartographie précise des systèmes d'acteurs impliqués dans la transformation. Pour la compréhension des attentes, des risques, des freins, des opportunités et des stratégies de chaque groupe d'acteurs, dans sa situation actuelle et par rapport au changement en cours, est le socle sur lequel se construit la stratégie de communication du projet.
- La communication doit travailler sur les trois temps majeurs de l'appropriation d'un projet
  - ✓ Comprendre pourquoi on change ;
  - ✓ Identifier ce qui change ;
  - ✓ Préciser comment on va s'y prendre pour changer.
- La communication doit s'attacher à parler aux gens à travers les problématiques que les gens rencontrent et non pas exclusivement des problématiques que le grand encadrement rencontre
- La communication doit comprendre que les « conséquences personnelles » sont un élément central d'intérêt pour les collaborateurs.
- La communication en conduite du changement est une communication segmentée qui parle à des communautés de métier
- Le choix des canaux de distribution est essentiel : la rapidité, la proximité, la réactivité de la communication en dépendent
- Indépendamment des outils la communication de l'information doit être : « claire », « complète », « concrète », « transparente », « lisible », « authentique », « honnête », « attractive », « transversale, y compris sur/auprès des autres services », « à chaque étape du projet : en amont / au fur et à mesure / à la fin du projet ».

## ✓ **Rôle de La formation dans notre démarche de changement**

La formation est l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées. Le besoin de formation doit être identifié à partir de l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances réelles. Le contenu de la formation à délivrer peut alors être conceptuelle, méthodologique ou fonctionnelle. Il ne faut pas perdre de vue que le retour sur investissement d'une formation est avant tout la qualité de l'apprentissage, d'où l'intérêt de connaître l'appréciation des acteurs formés.

## ✓ **Rôle de l'accompagnement dans notre démarche de changement**

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline au travers de trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

Le **traitement des impacts** est un accompagnement « collectif ». Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent. Cette étude est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.

Le **coaching** est un accompagnement individuel. Son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement. La méthodologie consiste, à apporter des réponses à neuf questions qui portent sur :

- Les manières qui ont conduit à la décision du changement.
- Les modalités de réalisation du changement
- L'exploitation et le suivi du changement

Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions. Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas.

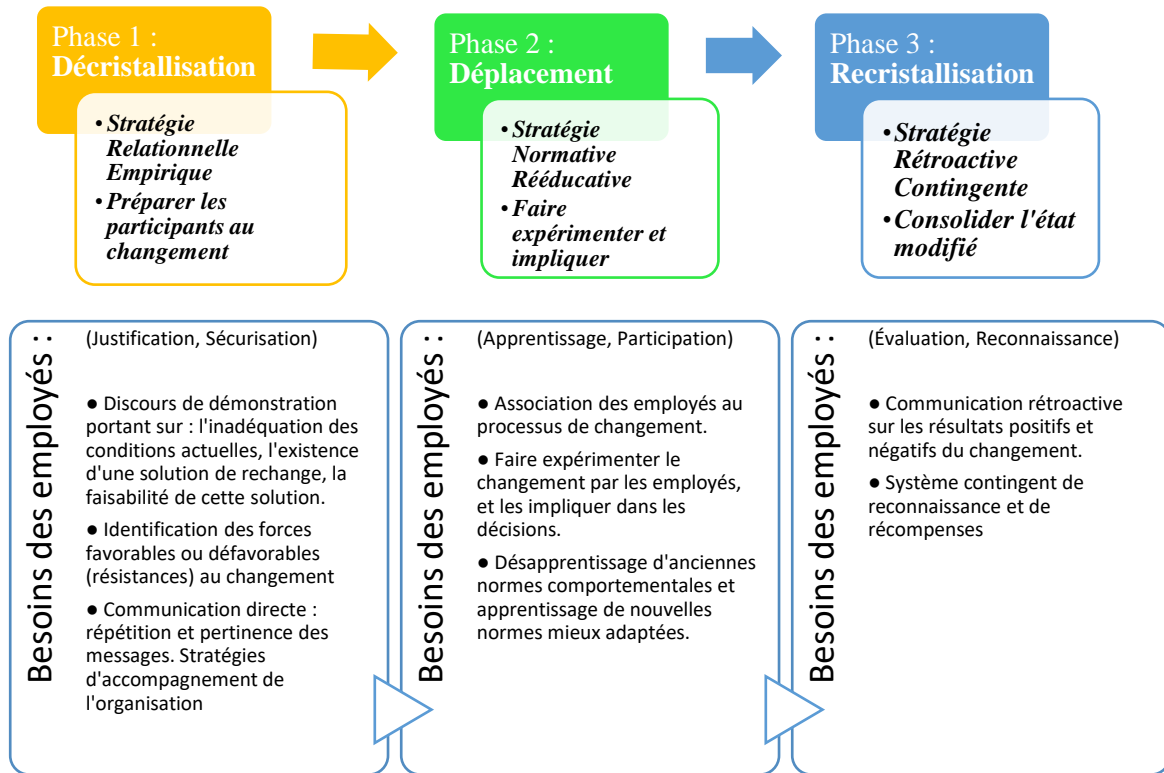


Figure 5.5 : Stratégie d'accompagnement inspiré du modèle de Kurt Lewin



✓ **Etapes de mise en œuvre de l'adhésion des collaborateurs**

**5.3..1 Définir dès l'amont du projet**

- Les différentes formes d'association / participation ...
  - **Pour les cadres** : la contribution des cadres à la réussite du projet s'appuie sur la conception de projets avec leur participation à des réunions avec les managers stratégiques en amont, puis avec leurs collaborateurs en aval de la décision. Au cours du projet, les cadres peuvent échanger lors de réunions de cadres, de pilotage de projets, de l'animation de travaux de groupes, de la mise en œuvre de projets, ou encore, avec des marges de manœuvre sur l'organisation du travail au sein de leur équipe.
  - **Pour les agents** : l'association des agents est possible à travers des groupes d'expression, groupes de travail, participation / responsabilité d'une enquête / d'une production...
- Différents thèmes / sujets de la mobilisation :
  - ✓ Description de l'existant
  - ✓ Benchmark d'organismes proches
  - ✓ Propositions d'organisation
  
  - ✓ Relevé d'activités existantes et évaluation des impacts du projet sur ces activités
  - ✓ Construction d'argumentaires
  - ✓ Propositions d'aménagement physique des locaux
  
  - ✓ Proposition de déroulé d'une réunion du personnel/proposition d'animation d'une réunion collective
  - ✓ Construction commune d'un projet d'équipe
  - ✓ Remontée des dysfonctionnements repérés, participation/ questionnement lors du bilan
- Repérer les enjeux de composition des groupes : mixer les « concertatifs », les « engagés ou dévoués », les « hésitants » en s'appuyant sur la base de cartographie des acteurs, ...

Prendre en compte la difficulté particulière de certains managers promus parce qu'ils sont les meilleurs techniciens : on leur demande d'abandonner leur propre zone de confort et de légitimité. Ils se sentent parfois dépositaires des valeurs de la culture d'entreprise s'ils ont une ancienneté importante. Le rôle de relais (dans la conception du projet, la mobilisation de leur équipe) peut-être difficile à jouer : les associer / les faire participer est un moyen de les renforcer dans ce rôle.

- Formaliser ces éléments en amont du projet dans un tableau partageable

### 5.3..2 *Les 10 facteurs clés de succès de cette mobilisation*

- Défi en amont du projet l'enjeu de cette mobilisation et se doter d'une stratégie (Qui ? À quel moment ? Dans quelles proportions ?).
- Adapter le mode d'association / de participation retenue à l'organisme (cohérence des formes de mobilisation avec la culture de l'organisme) et au projet (rythme et investissement temps « soutenables »), grâce à divers actions :
  - Défi s'il s'agit d'une association / d'une mobilisation ;
  - Lister le / les thèmes qui peuvent être soumis aux acteurs mobilisés : concertation permettant de remonter des difficultés anticipées, consultation sur la faisabilité de telle ou telle option organisationnelle, production d'un état des lieux, de propositions, de mesures d'impacts, de procédures de mise en œuvre, d'argumentaires,...
  - Défi des objectifs réalistes, atteignables ; recourir à des formes de mobilisation plus ou moins exigeantes (taille du groupe sollicité, temps alloué,...).
- Etre très clair sur les attendus de cette association / participation, sur l'objectif assigné aux acteurs mobilisés.
- Désigner un animateur.
- Le doter d'une feuille de route précise : mission confiée marges de manœuvre (ce que le groupe peut imaginer, ce qui est négociable /non-négociable, le temps à consacrer, les délais...).
- Concevoir et communiquer sur le processus de décision et de prise en compte des propositions, avis,... qui seront exprimés : qui examinera les propositions formulées, qui décidera de les retenir ou pas, selon quels critères,...
- Préciser les règles du jeu :
  - Rôle attendu des membres du groupe ;
  - Articulation avec les étapes du projet (en particulier process d'Information / Consultation des représentants du personnel (syndicat)) ;
  - Règles de confidentialité des échanges, des informations diffusées en alimentation du groupe ;
  - Modalités de communication à l'issue des travaux.
- Composer le groupe :
  - S'interroger sur le principe de constitution : désignation / volontariat ; intégration ou non de représentants du personnel (en tant qu'agents / cadres ; en tant que représentants du personnel) ;
  - Intégrer fonctions métiers mais aussi fonctions supports (RH, informatique, logistique,...) ;
  - Mixer cadres de proximité et cadres stratégiques ;
  - Se questionner sur l'enjeu d'association / de consultation des « usagers » qui peuvent parfois être des acteurs de « facilitation ».

- Prévoir un retour en direction du groupe sur les propositions retenues, en justifiant les décisions prises.
- Concevoir cette démarche de mobilisation comme un processus d'apprentissage collectif moyen terme :
  - Recourir à un appui externe qui apportera méthodes et outils (formation-action) ;
  - Tirer des enseignements des expériences de mobilisation réalisées et s'en servir afin d'ajuster les modalités d'association/ participation mises en œuvre ultérieurement ;
  - Ne pas se décourager d'une mobilisation difficile, à laquelle les acteurs ont du mal à s'associer (peu de participation, propositions limitées/peu innovantes,...) ;
  - Valoriser les contributions issues de cette mobilisation en communiquant largement sur ses apports.

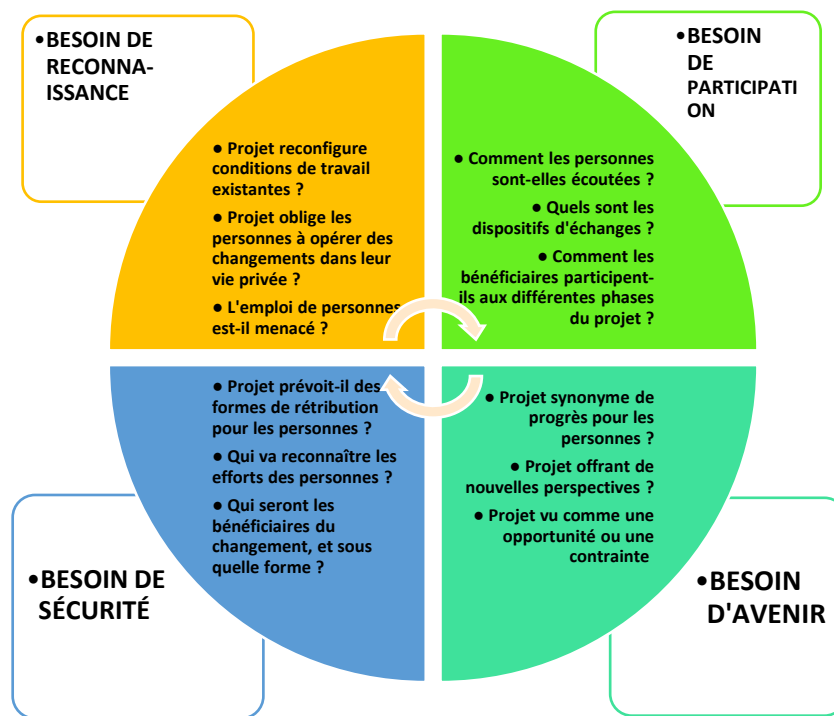


Figure 5.6 : Engagement envers les acteurs

### 5.3..3 Formaliser le travail confié aux groupes mobilisés en phase projet : feuille de route type des groupes de travail

## ✓ **Présentation des indicateurs**

Afin de mesurer la progression du changement tout au long de la démarche du changement au sein de l'organisation, les trois indicateurs développés fournissent aux gestionnaires un indice de l'évolution du changement et permettent de poser des actions pour optimiser le changement.

### **5.3..1 *Indicateur de Communication***

Tout d'abord, l'indicateur communication s'intéresse à l'information véhiculée sur la démarche telle que les valeurs et les objectifs. Pour optimiser la démarche de changement, il est essentiel que les employés connaissent les motivations de l'organisme en ce qui a trait au développement durable. Pourquoi l'organisme souhaite s'engager dans une telle démarche? À quoi s'attend la direction de la part des employés? Quels sont les changements à prévoir dans l'organisation suite à cette démarche? Selon les auteurs Autissier et Moutot, l'indicateur communication évolue de façon progressive et positive au cours de l'implantation du changement. 10 % à l'étape de démarrage, 50 % lors de la phase de mise en œuvre du projet et atteindre 80 % lors de l'évaluation

### **5.3..2 *Indicateur d'adhésion***

L'indicateur adhésion veille à montrer l'acceptation et la résistance par rapport au projet par les employés. En début de projet, le taux d'adhésion est habituellement moyen en raison de l'excitation et des attentes générées par le changement annoncé. Par la suite, les auteurs Autissier et Moutot expliquent la chute du taux d'adhésion lors de la phase de mise en place en raison du temps d'apprentissage nécessaire suite au lancement du projet. Ce temps d'apprentissage peut réduire la productivité des employés concernés par le changement, ce qui explique la baisse de cet indicateur au cours de la démarche. À cette étape, une attention toute particulière doit être accordée à la gestion des résistances. Au fur et à mesure que ces dernières sont prises en charge par les investigateurs du projet, le taux d'adhésion remonte graduellement (Autissier et Moutot, 2013). La figure 4.2 illustre la progression normale de cet indicateur dans une démarche de changement.

### **5.3..3 *Indicateur de participation***

L'indicateur participation veille, pour sa part, à mettre de l'avant les actions posées par les employés envers le projet. l'indicateur participation mesure les actions qui sont posées en faveur du changement contrairement aux deux précédents qui concernent davantage la planification. l'indicateur participation peut augmenter de façon irrégulière tout au long du projet.

# **VI. Chapitre 6 : Plan d'actions de la gestion du Changement**

## 6.1 Avant-propos

Deux facteurs conditionnent particulièrement la conduite du changement :

- L'espérance de gain ou de perte de la situation future en tenant compte du coût anticipé de la transition :
  - L'espérance de gain ou de perte s'ancre dans les projections que fait l'individu ou le groupe sur la base des informations reçues (officielles, bruits de couloir...).
  - Le coût de la transition comporte le deuil à faire, les efforts d'apprentissage et les efforts de réadaptation à de nouveaux lieux, de nouveaux collègues, de nouveaux managers de nouvelles façons de travailler.
  
- L'influence exercée sur la cible et la mise en œuvre :
  - Selon John Kotter, il faut d'abord partager le diagnostic, c'est à dire la prise de conscience de la nécessité de changer ;
  - Selon Richard Teerlink, ancien PDG de Harley-Davidson, « les gens ne s'opposent pas au changement ; ils s'opposent à ce qu'on les change. »
  - Selon Kurt Lewin, la discussion et la prise de décision en commun, au sein de groupes de discussion, améliorent l'implication. A contrario, la communication descendante (tentative de convaincre les individus de changer leur vision) favorise la résistance au changement.

## 6.2 Enquêtes terrain « Analyse du changement »

### ✓ Enquête terrain pour la culture du changement

Les évolutions induisent toujours une forme de résistance, largement liée à la perception que chaque individu a du changement, de son « coût » mais aussi de son intérêt et de ses enjeux.

Les agents ont la même perception face aux changements. L'enquête *Analyse du changement* conduite dans la commune auprès *d'acteurs du changement*, montre que le changement est vu comme porteur de différents impacts négatifs qui pourraient être mieux gérés. Pourtant, il ne s'agit pas à proprement parler d'une opposition au principe même de changement.

60% des agents de la commune expriment le souhait de changer et moderniser la commune par la mise en place d'un SIG. Les salariés ne sont pas fondamentalement opposés à « se mettre en mouvement ».

Il est possible de prendre appui sur ce constat pour développer une culture du changement, c'est-à-dire un état d'esprit où le changement est perçu comme une amélioration, une transformation, une modernisation nécessaire, et non comme un objet de crainte. Le changement est une opportunité d'améliorer l'existant.

Développer une culture du changement, c'est donc parvenir à lever les à priori et les craintes relatives au changement et donner confiance dans l'avenir, même s'il est incertain

### ✓ **Enquête terrain pour la communication**

La question de la communication est au cœur du processus de changement : désir de comprendre le sens des transformations, d'y voir clair sur les orientations prises mais aussi de pouvoir s'inscrire dans le processus d'évolution (lien avec la participation).

L'enquête *Analyse du changement* conduite dans la commune auprès *d'acteurs du changement* révèle que 70% des agents souhaitent des explications régulières sur les impacts des changements, 20% de la visibilité sur l'organisation de la commune, 40% des explications sur le sens des changements et 10% sur les échéances de mise en œuvre.

### ✓ **Enquête terrain pour l'implication des (Syndicats)**

D'après l'enquête les représentants du personnel ont une vision très négative du changement et de la façon dont il est conduit. Ils se rangent parmi les « opposants » et peuvent entraîner dans leur sillage des personnes soit mal renseignées, soit « hésitantes ». D'où l'intérêt de les associer pour réduire les enjeux négatifs des changements pour eux et les salariés. « Quand ils sont moteurs, le changement est facilité ».

L'intérêt des IRP est très variable et dépend beaucoup des acteurs en présence.

Il existe d'importants écarts de perception entre la Direction et les Institutions représentatives des personnels (IRP ou syndicats) sur les pratiques d'association, d'information et de consultation. Les pratiques sont en la matière souvent identifier comme perfectibles.

Les représentants du personnel ont un regard sur ce qui se passe sur le terrain, et sont un moyen de faire remonter des informations que la ligne hiérarchique ne fait pas toujours remonter.

### ✓ **Enquête terrain pour la réalisation de bilan**

La mise en œuvre ces différentes phases de suivi, de bilan et d'évaluation a un double intérêt :

- Apprentissage et capitalisation : tirer des leçons des actions réalisées : et qui ont bien fonctionnées, comment les difficultés ont été surmontées, les écueils à éviter par la suite
- Communication et motivation : donner à voir les efforts qui ont été consentis, les progrès réalisés, remercier pour la mobilisation autour du projet.

Selon les résultats de l'enquête *Analyse du changement* réalisée au sein de la commune, il est possible de constater que : les bilans de fin de projet sont rarement réalisés...

- 80% des questionnés lors de l'enquête répondent qu'ils n'en font pas

- 20% répondent qu'ils en font (PV de réceptions), mais qu'ils sont peu ou pas efficace... parce que :

- « on ne sait pas vraiment quand le projet est terminé » ;
- « on n'a pas le temps » » « les projets s'enchainent les uns après les autres » ;
- « on n'a pas d'état des lieux de la situation de départ, ni d'indicateurs de suivi ».

## 6.3 Plans d'actions

<b>Plan d'actions (Pour promouvoir la culture du changement au seins de la commune)</b>	
<p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître la réceptivité des collaborateurs de la commune face au changement, donner à cette notion une tonalité positive ;</li> <li>- Faire évoluer les acteurs de la commune vers une culture partagée du changement (vocabulaire commun, méthodes communes...);</li> <li>- Promouvoir la démarche projet comme méthode de référence de la conduite du changement.</li> </ul>	
<b>Actions</b>	<b>Taches</b>
<i>Inscrire le changement comme un processus continu, souhaité et piloté, et non comme un évènement subi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les valeurs de la commune seront énoncées et intégreront l'enjeu d'amélioration continue des pratiques,</li> <li>• Faire régulièrement le bilan d'avancement afin de montrer les étapes franchies ;</li> <li>• Effectuer une démarche d'évaluation du projet, assortie si besoin d'ajustements,</li> <li>• Mettre en évidence l'enjeu du changement, les difficultés liées, la possibilité de faire toujours mieux ;</li> <li>• Ouvrir le débat entre agents de direction, et discutées avec l'encadrement afin de nourrir l'idée que les options méritent un échange, doivent et peuvent faire l'objet de choix, ne font pas l'objet de certitudes absolues.</li> </ul>
<i>Mettre en évidence les « gains » collectifs, mais aussi individuels que le changement peut produire</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconstituer et illustrée l'histoire du projet, afin de mettre en évidence les progrès qui ont été réalisés / les étapes que l'on a su franchir ;</li> <li>• Porter une attention spéciale à coupler « changements collectifs et transformations de l'organisme » et « changements et progressions individuelles » ;</li> <li>• Encourager les directeurs à mettre en place une dynamique de mobilité interne avec des actions visant à favoriser la mobilité des agents telles que recherche de mobilités en cascade et multiplier les opportunités de mobilité</li> <li>• Encourager la valorisation des mobilités fonctionnelles, ou de l'évolution des missions pour les salariés restés à leurs postes.</li> </ul>
<i>Mettre en évidence l'appui apporté aux changements et rassurer sur la capacité à vivre ces transformations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de l'organisation projet mise en place pour conclure le changement ;</li> <li>• Plan de formation conséquent, recours aux coachs et intervenant extérieur</li> <li>• Mobilisation de moyens pédagogiques permettant de rendre concrètes certaines évolutions</li> <li>• Accompagner les collaborateurs dans l'usage (professionnel ou personnel) de nouveaux outils et de nouvelles technologies.</li> </ul>



<b>Plan d'actions (Communication et stratégie de motivation)</b>	
<b>Objectifs :</b> - Passer de l'information ou d'actions ponctuelles à la définition de plan de communication construit et articulé avec le déroulement du projet.	
<b>Prérequis</b>	
<b>Actions</b>	<b>Taches</b>
<i>Donner du sens aux changements vécus, clarifier pour tous la trajectoire d'évolution de la commune et sa mission, valoriser les ambitions que portent ces changements</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En représentant, les différents changements à l'œuvre et les projets qui les traduisent</li> <li>• En répétant régulièrement les ambitions du projet, en valorisant les politiques portées par la commune, et pas seulement les questions de gestion ;</li> <li>• En mettant en perspective les transformations passées et la trajectoire d'évolution actuelle ;</li> <li>• En communiquant vers l'externe afin de valoriser les capacités d'adaptation de la commune.</li> <li>• En rappelant et communiquant la mission, la vision et les valeurs sociales de la commune ainsi que la correspondance du projet avec ces valeurs</li> </ul>
<i>Se doter de cadres partagés et rassurants de gestion du changement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En favorisant l'échange sur la gestion du changement et en définissant un vocabulaire partagé ;</li> <li>• En valorisant les changements « choisis » (et/ou dont le rythme / le contenu est aménagé pour être plus adapté aux contextes locaux) ;</li> <li>• En s'engageant sur des modalités de gestion du changement transparentes et en intégrant des objectifs de progrès ;</li> <li>• En rappelant et respectant les prérogatives des instances représentatives du personnel dans le cadre des changements.</li> </ul>
<b>Action de communication</b>	
<i>Penser et suivre les perceptions que les agents ont du changement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation Enquête et sondage.</li> <li>• Remontées par l'encadrement des questions qui se posent/de l'état d'esprit des collaborateurs.</li> <li>• Tour des services/échanges informels.</li> <li>• Groupes d'expression/« capteur » dans le service.</li> </ul>
<i>Parler du sens du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication de direction (réunion/lettre/flyer, autocollants...).</li> <li>• Articles du directeur dans le journal interne.</li> <li>• Mise en débat du projet (éventuellement préparée).</li> <li>• Témoignages d'autres organismes.</li> <li>• Echanges Direction/agents : petit-déjeuner (team building), intervention en réunions de service, réunion des agents fêtant leur anniversaire dans le mois.</li> <li>• Film institutionnel ou local.</li> <li>• Bilan régulier de l'avancée concrète.</li> </ul>
<i>Informier sur le projet et son avancement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boîtes à question, forums, intranet, chat blog.</li> <li>• Lettre de projet</li> <li>• Kit de communication diffusable par les managers.</li> <li>• Réunions d'équipe régulière abordant le projet.</li> </ul>
<i>Faire adhérer et rassurer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion de témoignages.</li> <li>• Mobilisation d'agents des benchmarks.</li> <li>• Constitution/consolidation des collectifs en particulier collectif managérial : réunions de cadres.</li> <li>• Valorisation des changements déjà conduits.</li> <li>• Facilitation des rencontres entre les agents et leurs futurs collègues/managers.</li> <li>• Fiches techniques RH/Présentation par le service RH des dispositifs d'accompagnement</li> </ul>
<i>Engager</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir et organiser la participation des agents.</li> <li>• Entretiens individuels avec les agents impactés.</li> </ul>

## Plan d'actions (Pour optimiser l'adhésion des collaborateurs)

### Objectifs :

- Impliquer les salariés dans le processus de décision afin d'en faire les moteurs du changement

### Plan d'adhésion

Actions	Taches
<i>Donner La composition des groupes de travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer les salariés et les managers à chaque étape du projet</li> <li>• La mise en œuvre d'une stratégie d'association d'acteurs Concevoir</li> </ul>
<i>La mobilisation des acteurs comme une première occasion de communication sur le projet et d'engagement dans sa mise en œuvre</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des groupes de travail transversaux associant :</li> <li>• Les services connexes ou supports : Audit, maîtrise des risques, informatique, communication ... ;</li> <li>• Les services impactés indirectement : en amont ou en aval du processus ;</li> <li>• Le service des ressources humaines.</li> </ul>
<i>La mobilisation d'acteurs « externes »</i>	Mettre en place des groupes de travail : conseil d'administration, usagers, partenaires, prestataires, ergonomes, psychologue du travail, préventeur...
<i>Le choix des participants finement constitués</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La clarification des critères de désignation et de participation : volontaires ou désignés ? compétence, crédibilité, disponibilité, personnalité, degré d'influence représentativité ?</li> <li>• L'identification préalable : les souhaits de participation seront recensés puis utilisés lorsqu'en phase projet la constitution d'un groupe s'avère utile ;</li> <li>• La conservation d'une certaine homogénéité des niveaux représentés pour faciliter la liberté de parole et équilibrer les rapports de force.</li> <li>• La clarification avec le hiérarchique du droit de participer, une fois pour toutes ;</li> <li>• L'intégration dans la charge de travail mensuelle de l'agent concerné, du temps de mobilisation dans un groupe projet.</li> </ul>
<i>La facilitation de l'animation des groupes mobilisés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre des ateliers, coaching, des formations, actions permettant d'accompagner un manager dans l'animation d'un groupe.</li> </ul>

## Plan d'actions (Pour d'accompagnement d'acteurs et l'implication des IRP)

### Objectifs :

- Anticiper les impacts du changement sur les conditions de travail.
- Identification les personnes impactées et se doter d'un plan d'accompagnement.
- Prendre en compte les relations avec les IRP dans la gestion de projet et l'accompagnement au changement.

### Plan d'adhésion

Actions	Taches
<i>Identifier et traiter les situations délicates</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualification des situations qui doivent alerter en termes de gestion des compétences, de risques psycho-sociaux ;</li> <li>• Revue régulière des situations difficile en équipe de direction ;</li> <li>• Séances de codéveloppement des managers permettant de discuter voire de traiter conjointement les situations identifier comme critiques dans les secteurs représentés.</li> </ul>
<i>Structurer des mesures d'accompagnement répondant aux besoins identifier</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enrichissement du plan de formation ;</li> <li>• Conception de dispositif de tutorat structuré ;</li> <li>• Plan d'intégration individualisé construit pour les collaborateurs changeant d'emploi (étapes d'apprentissage, identification des tuteurs mobilisés, tour des activités, entretiens périodiques, ...).</li> </ul>
<i>Rassurer les collaborateurs sur leur capacité à évoluer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre Rappel du cadre de gestion des mobilités ;</li> <li>• Droit au réexamen de sa situation professionnelle ;</li> <li>• Entretiens avec le manager, avec la fonction RH</li> </ul>
<i>Se projeter dans un autre emploi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication sur les activités des différents services / témoignages ;</li> <li>• Tour des services ;</li> <li>• Travaux / rencontres transverses permettant de savoir ce qui se fait « ailleurs » ;</li> <li>• Bilan de compétences / entretiens de carrière ;</li> <li>• Participation à des benchmarks externes.</li> </ul>
<i>Intégration des risques psycho-sociaux dans la mise en œuvre du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des managers à l'adaptation de leurs pratiques managériales en période de changement ;</li> <li>• Identification et formation de « secouristes relationnels », mobilisation d'animateurs d'analyses des pratiques, de psychologues du travail si besoin ;</li> <li>• Groupes d'expression.</li> </ul>

### Plan d'implication des IRP (Syndicats)

<i>Associer les représentants des salariés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire travailler les IRP sur les mesures et l'évaluation d'impacts et les plans d'accompagnement ;</li> <li>• Développer / permettre des rencontres inter-communes au sein des régions (transversalité des implications).</li> </ul>
<i>Dialoguer avec les IRP</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des managers à l'adaptation de leurs pratiques managériales en période de changement ;</li> <li>• Identification et formation de « secouristes relationnels », mobilisation d'animateurs d'analyses des pratiques, de psychologues du travail si besoin ;</li> <li>• Groupes d'expression.</li> </ul>
<i>Motiver et impliquer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation Organiser une formation commune (ligne hiérarchique / élus) sur les prérogatives des IRP ;</li> <li>• Définir des modes de fonctionnement partagés ;</li> <li>• Analyser les impacts d'une réorganisation sur les IRP et anticiper leur reconfiguration (en période projet / après mise en œuvre).</li> </ul>

## Plan d'actions (Systématiser les phases de bilan et d'évaluation)

### Objectifs :

- Apprendre et capitaliser sur les expériences passées ; motiver en donnant à voir les résultats obtenus par le projet.

### Plan des bilans et d'évaluations

Actions	Taches
<p><i>Assurer le suivi des changements engagés, à échéance régulière</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer Mesurer l'état d'avancement du projet : est-on conforme aux prévisions en termes de</li> <li>• Planning, de résultats opérationnels, de mobilisation...</li> <li>• Identifier et discuter en instances décisionnaires les difficultés rencontrées et leurs modalités de gestion.</li> <li>• Cette démarche peut également être l'occasion d'une réflexion globale et souvent utile sur la gestion du portefeuille de projets gérés.</li> </ul>
<p><i>Réaliser des bilans et évaluations de la conduite du projet, de ses résultats, des impacts sociaux, de l'accompagnement global du changement, et de l'appréciation que les collaborateurs en portent.</i></p>	<p>Bilan sur l'accompagnement du changement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objectif : recueillir le ressenti des salariés sur la manière dont le changement est ou a été conduit.</li> <li>✓ Les questions portent sur la gestion de projet et sur l'impact sur le salarié.</li> <li>✓ Peut se faire en cours et/ou à la fin du projet.</li> </ul> <p>Bilan sur la gestion du projet et ses résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objectif : évaluer si les objectifs du projet ont été atteints.</li> <li>✓ Prérequis : disposer d'indicateurs en amont.</li> <li>✓ Disposer d'un état des lieux en amont.</li> </ul> <p>Bilan des impacts humains</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objectif : évaluer les impacts humains du projet. exemple : impacts sur la charge de travail, la variété des activités, les relations entre collègues, etc.</li> <li>✓ A combiner avec la qualification des projets en amont et les études d'impacts.</li> </ul>

## 6.4 Structure de la conduite du projet

### Objectifs :

- Diffuser la méthode de gestion de projet comme méthode de référence de conduite du changement ;
- Diffuser des outils faciles à prendre en main pour les chefs de projet.
- Formaliser les réflexions conduites en amont du lancement : le document détaille le « pourquoi » et le « comment » du projet, tel que l'envisage ses commanditaires ;
- Préciser le projet et la mission confiée dans ce cadre aux acteurs mobilisés pour sa mise en œuvre ;
- Disposer d'un support de référence du projet tout au long de son déroulement et permettre aux instances de suivi de partager une vision de l'avancée du projet.

### Action à promouvoir

#### Identifier la gouvernance du projet

Définir le partage des rôles et responsabilités :

##### **Comité de pilotage :**

- Est particulièrement nécessaire, pour les projets complexes ou stratégiques
- Fixe les objectifs et les résultats à atteindre ;
- Alloue les moyens ;
- Suit le déroulement du projet
- Prend les décisions sur le projet que l'équipe projet ne pourrait pas prendre et qui ne relèvent pas du niveau technique ;
- Arbitre et gère les priorités stratégiques et politiques du projet.

##### **Le chef du projet :**

- Prend les décisions que l'équipe projet ne pourrait pas prendre et qui ne relèvent pas du pilotage stratégique ;
- Mobilise les moyens nécessaires et coordonne techniquement les actions constitutives du projet ;
- Arbitre et gère les priorités relevant du niveau technique ;
- Peut créer un comité de suivi, ou comité / groupe technique si nécessaire.

##### **Le chef de projet chargé de la conduite opérationnelle du projet :**

- Encadre une équipe-projet sur laquelle il dispose d'une autorité fonctionnelle
- Planifie le déroulement du projet ;
- Définit des modalités de suivi d'avancement du projet ;
- Suit et coordonne les tâches réalisées par l'équipe technique constitutive du projet ;
- Une lettre de mission formalise son objectif et l'autorité fonctionnelle sur l'équipe-projet.

**L'équipe projet (agents et/ou cadres de proximité) ou groupe de travail / comité technique :**

- Réalise des tâches techniques dans les domaines RH, informatiques, procédure, communication, etc...
- Peut s'appuyer sur des ressources expertes internes ou externes.

Désigner la gouvernance de projet, avec une feuille de route ...

- Formé à la gestion de projet,
- Responsabilisé par une lettre de mission intégrant les aspects stratégiques et fonctionnels, sur laquelle elle doit rendre des comptes

Adapter et utiliser la méthode TenStep de gestion de projet...

- Locale, souple, adaptable,
- Différente en fonction de la complexité du projet,
- Intégrant la gestion multi-projet,
- Mettant en place un comité de pilotage ayant une vision transversale, afin de faciliter la priorisation,
- Permettant au chef de projet de bénéficier de l'appui des personnes ressources ou de tiers.

Utiliser les outils communs et efficaces :

- Comité de pilotage avec une vision transversale,
- Planning de réalisation (différentes modélisations possibles : frise chronologique, Gantt, Pert...).

La mise en œuvre d'une culture partagée de la gestion de projet grâce à :

- La définition d'un vocabulaire partagé, un glossaire diffusé au sein de l'organisme,
- L'utilisation d'outils communs tels que des feuilles de route, des lettres de mission, des fiches de définition et de suivi de projet, la mise à disposition d'un espace ressources sur l'intranet local,
- Le suivi d'une formation action en support à l'évolution des pratiques internes.

La mobilisation de moyens visant à outiller la gestion de projet, en :

- Ayant recours à un prestataire externe pour apporter méthodes, outils et animer une démarche,
- Mobilisant la cellule d'appui au pilotage et / ou compétences techniques qui désigne un cadre en appui au chef de projet,
- Évaluer les compétences techniques des cadres susceptibles d'être mobilisés.

La définition d'une démarche structurée et inscrite dans le temps en s'appuyant sur :

- Un planning permettant aux différents acteurs de suivre le déroulé de chaque phase
- Des bilans réalisés et présentés au comité de pilotage.

L'élaboration de dispositifs rapprochés tout au long du projet tels que :

- Des actions d'informations ciblées à chaque jalon clé du projet SI
- Des sollicitations ponctuelles sous la forme d'audits ou de sondages

- Des interventions terrains régulières pour rendre le projet plus concret
- Des formations personnalisées en fonction du niveau d'implication des acteurs concernés
- Un encadrement soutenu au lancement de l'outil
- Un dispositif pérenne de surveillance de l'acceptation de l'outil

## 6.5 Planning du projet

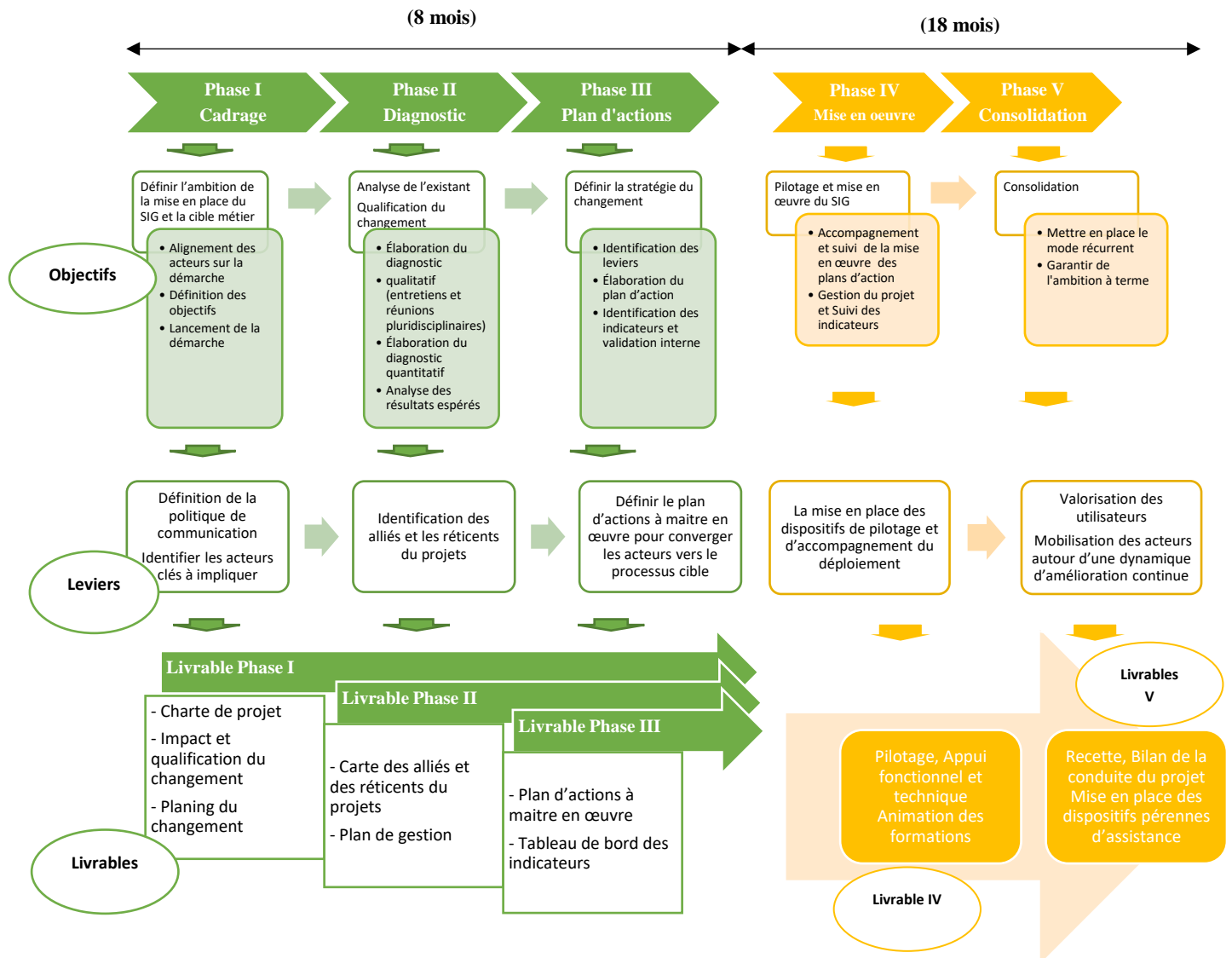


Figure 6.1 : Processus de la ligne directrice de la conduite du changement

# Conclusion & Perspectives

La composante géographique est une réelle plus-value, c'est un élément central de l'infrastructure nationale, au même titre que les réseaux de transports et de communication. Elle est de nos jours un élément de plus en plus important en matière de croissance économique, d'employabilité et de création des richesses (ouverture de nouveaux marchés). C'est dans cette optique que nous avons envisagé la mise en place du SIG dans les communes. Une telle technologie est au jour d'aujourd'hui, quelque chose de nouveau et utile pour les collectivités locales en Tunisie. La mise en place d'un tel système entraîne la nécessité d'une réorganisation et nécessite une gestion et un accompagnement du changement.

Par ailleurs, Il existe toujours une démarche plus ou moins explicite de conduite de changement qui définit une séquence d'actions souhaitables pour atteindre les résultats escomptés. La conduite du changement proposée dans ce travail n'a pas réellement suivi un schéma directeur unique, mais s'est adaptée au contexte spécifique de la commune, à sa culture, aux métiers et aux ressources humaines de ceux-ci. Le changement est ici conçu comme le résultat d'un effort collectif pour traduire en action l'intention stratégique.

La recherche et l'analyse mises en avant dans ce travail démontrent que le changement est un processus difficile à gérer et qui peut comporter de nombreuses variantes. Favoriser la réussite de cette démarche dans une organisation telle que la commune, procure de gérer de façon stratégique le changement afin d'éviter que les résistances ne viennent pas nuire à son succès.

Au cours de ce travail nous avons pu mettre en évidence une méthodologie de travail pour garantir que le résultat final et les actions recommandées soient en totale adéquation avec un sujet aussi hétérogène et complexe que celui des communes.

Ce mixe des méthodes du changement organisationnel vues dans ce travail sont bâties sur une planification à moyen et long terme. En effet, il a une vision qui permettra de connaître le point de départ, l'objectif à atteindre, et la direction à prendre. Nous avons essayé de donner de l'impulsion au changement en sollicitant la communication, l'adhésion des gens et l'accompagnant des personnes concernées. La communication fut et sera notre vecteur principal pour fédérer, motiver et guider les intervenants vers notre objectif.

Dans cette approche, les acteurs organisationnels ne feront pas que simplement se conformer aux orientations du projet mais les interprètent, chacun à leur façon et selon leur perspective, pour réussir à se les approprier et à les appliquer dans leur quotidien de travail. En résumé, notre travail servait à ;



- ✓ Comprendre et étudier le système (La commune) et son environnement,
- ✓ Convaincre et attirer l'attention des décideurs et des parties prenantes sur l'importance et la valeur ajoutée de la solution SIG,
- ✓ Elaborer une représentation voulue de l'état futur de la commune,
- ✓ Identifier l'ensemble des étapes du changement, ses enjeux et les meilleures façons de procéder,
- ✓ Produire une synthèse sur la résistance au changement,
- ✓ Anticiper un ensemble assez grand de problèmes et d'impacts humains du changement afin de gérer la résistance avec sensibilité, tout en maintenant le cap sur les objectifs,
- ✓ Identifier les indicateurs de mesure de l'efficacité à atteindre et les moyens de support et d'assistance adéquats,
- ✓ Concevoir des plans d'action variés fondés sur la volonté, qui auront des chances de conduire, plus sûrement et plus efficacement, aux résultats recherchés.

Le résultat obtenu dans le travail effectué pour les communes de La Soukra et Du Bardo pourrait se positionner en tant que projet pilote dans le cadre de l'optimisation des travaux des collectivités locales pour aider les communes à atteindre leurs objectifs. Il est le point de départ d'un projet ambitieux et innovant. Il se limite à priori à la compréhension (cadrage, diagnostic) et à la planification (la construction de la stratégie et les plans d'actions du changement). Pour la phase de mise en œuvre (déploiement et consolidation), une organisation spécialisée en la matière a été fondée "OTOMAP" (Organisation Tunisienne Pour l'Optimisation et la Modernisation des Administrations Publiques), assurera la continuité du projet dans les communes qui ont peu de ressources à consacrer à la conduite du changement. Cette organisation consacrera des missions optant à Accompagner, évaluer, gérer et suivre la progression réaliste du changement occasionné par une telle démarche (la mise en place d'un SIG).

Pour finir, il est d'ores et déjà prévu de développer et adapter ce travail à une diversité d'usages et consacrer des missions optant à évoquer une orientation stratégique à l'échelle nationale en relation avec les enjeux de modernisations et d'optimisation des collectivités. Ceci incitera à promouvoir la mise en place des SIG qui se concevra en association avec plusieurs partenaires et intervenant dans chaque commune. Cela permet de partager une partie de l'investissement de départ et profité de l'économie d'échelle...

# Références bibliographiques

Constitution de la République tunisienne du 27 Janvier 2014.

**B. Grouard et F. Meston** – *L'entreprise en mouvement* – Dunod, 3ème édition

**MOUOTOT Jean-Michel, AUTISSIER David, LELOUP Robert.** *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage.* Editions Dunod, 2ème édition, 10 février 2010, 246 pages.

**TONNELE Arnaud.** *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif.* Editions Eyrolles, 10 mars 2011, 380 pages.

**Bernier, C., C. Bareil et A. Rondeau (2003).** « Transformer l'organisation par la mise en oeuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 24-33.

**Boffo, C. (2005).** *L'évolution des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : comment se fait l'appropriation d'un changement technologique, thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal.*

**Demers, C. (1999).** « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion*, vol. 24 n° 3, p. 131-139.

**BERNOUX Philippe.** *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.* Editions Points, 11 février 2010, 368 pages.

**COLOMBUS CONSULTING SAS.** *Livre blanc : 7 clés pour réussir la conduite du changement des projets de systèmes d'informations dans le secteur de la santé.* Columbus Consulting SAS, mai 2010, 12 pages.

**HENNEBERT JEAN.** *Gestion intégrée du développement des systèmes d'information.* HES-SO Master, support de cours 2012.

**Collerette, Pierre; Schneider, Robert (2011),** *Le pilotage du changement.* Les Presses de l'Université du Québec

**Centre de formation et d'appui à la décentralisation (2014),** « *La démocratie locale et la participation des citoyens à l'action municipale* ».

**Dafflon. B. et Gilbert. G., (2012),** *L'économie politique et institutionnelle de la décentralisation en Tunisie : Etats des lieux, Rapport sur l'appui à la décentralisation, Mission BM d'appui au secteur du développement urbain et régional.*

**Felix, P. Y. (2012)** « *Gouvernance locale et attractivité territoriale des entreprises : cas de la ville de douala* », Université de Yaoundé II – SOA.

**Ministère des Affaires municipales et de la Métropole du Québec (2000)**, « *Indicateurs de performance pour les organismes municipaux du Québec* »

**David Autissier et Jean-Michel Moutot (Dunod)**- *Pratiques de la conduite du changement*

**Robert Heller** (série : *101 trucs et conseils*)- *Gérer le Changement*

**Daniel Goleman, Thierry Piélat (Traduction) (Poche), 1995**- *L'Intelligence émotionnelle*,

## INTERNET

<http://www.cfad.tn>

<https://www.giz.de>

<http://cilg-international.org>

<http://www.qgis.org/fr/site/>

<http://www.openstreetmap.org/>

<http://openstreetmap.ma>

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste\\_des\\_logiciels\\_SIG](http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_logiciels_SIG)

<http://www.osgeo.org>

<http://www.esri.com>

<http://seig.ensg.ign.fr/>

<http://www.anfh.asso.fr> la conduite du changement

[http://www.project-management.ch/Conduire\\_le\\_changement.pdf](http://www.project-management.ch/Conduire_le_changement.pdf)

<http://www.123galop.com/> la conduite du changement : Qu'est-ce ? Quelles en sont les finalités ?

[http://www.besoindaide.com/ccm/conduite-changement/facteurs\\_changement.htm](http://www.besoindaide.com/ccm/conduite-changement/facteurs_changement.htm) Les facteurs du changement

<http://www.project-management.ch> Diagnostic à l'action, du pourquoi au comment

<http://www.journaldunet.com/management>

<http://www.commentcamarche.net> Résistance au changement

<http://www.dialogis.fr> Enjeux humains de tout projet technologique et organisationnel

<http://www.web.hec.ca> Résistance au changement

# **Annexe**

## Annexe 1 :

### Fiche signalétique de conduite du changement (Charte du projet)

Rappel d'informations générales
<p><b>Nom du projet :</b></p> <p><i>La modernisation des services municipaux à travers Un Système d'Information à composante géographique</i></p> <p>(Nom à redéfinir ultérieurement au chantier communication)</p>
<p>Les principaux objectifs :</p> <p>Doter la commune d'un outil d'aide à la gestion des données communales et à la prise de décision.</p> <p>Disposer d'un outil homogène et partagé consultable sur l'ensemble de l'établissement et par des partenaires extérieurs</p>
<p>Les enjeux majeurs :</p> <p>Répondre aux exigences de La nouvelle constitution et les lois de la décentralisation.</p> <p>Favoriser une gouvernance locale d'actualité, axée sur une meilleure performance</p>
<p><b>Le périmètre :</b></p> <p><i>Tous les services communaux ayant besoins de l'information géographique détecter au cours de la phase diagnostique</i></p>
<p><b>Les gains attendus pour :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>L'organisation</b></li><li>• <b>Les conditions de travail</b></li><li>• <b>Les aspects financiers</b></li></ul> <p><i>Amélioration de la gestion interne de la collectivité locale</i> <i>Amélioration de la qualité de services aux usagers et aux citoyens</i> <i>Amélioration des relations avec les partenaires locaux</i> <i>Le contrôle et la maîtrise des coûts</i></p> <p><b>Les gains induits attendus</b></p> <p><i>Monter la capacité des services communaux et l'implication des personnels</i></p>

**L'historique du projet :**

*Suite au projet de fin d'étude intitulé Gestion du changement pour la modernisation des services municipaux à travers d'un Système d'Information à composante géographique de la Mastère MOME. Un diagnostic a été entamé au profit des communes De la Soukra et du Bardo accompagné d'une solution de conduite du changement. La continuité future de ce projet sera conduite et gérée par L'association OTOMAP.*

**Les promoteurs du projet :**

Organisation Tunisienne Pour  
L'Optimisation et La Modernisation des  
Administrations Publiques

**Elémentaires budgétaires :**

N'est pas encore fixé

**Dont 15% en matière de conduite du  
changement**

## Les points essentiels de la conduite du changement

### Les cibles des actions de conduite du changement :

#### **Conseil Municipal**

#### **Direction Générale**

- Service informatique

#### **Direction des Affaires Financières**

- Service de la Comptabilité analytique

#### **Direction des Ressources Municipales**

- Service des Affaires Foncières, des Participations et des Publicités

- Service des Taxes Immobilières

#### **Direction Générale technique**

- **Direction des Affaires Urbaines**

- Service des Etudes, des Aménagements Urbaines et d'Architecture

- Service des Lotissements, de la Topographie et de la Cartographie

- Service des Autorisations de Bâtir et des Exploitations des Bâtiments

- **Direction des Travaux**

- Service de Modernisation des Routes et des Réseaux

- Service des Travaux et d'Entretien des Réseaux d'Eclairage

- **Direction de la Propreté, de la Santé et de l'environnement**

- Service de l'Environnement et de la Propreté

**Principaux changements induits par le projet pour chaque population concernée :**

✓ **Mieux aménager l'espace géographique en général et l'espace urbain en particulier.**

- Gestion des plans et des documents d'urbanisme (PAU et règlement...), plan de ville, équipements collectifs...
- PAU, PAD : zonage, règlement, à partir du fond cadastral et/ou orthophoto.
- Mise à jour des plans des modifications urbanistiques.
- Gestion des permis de bâtir et des lotissements
- Elaboration des Cartes de scénarii, comparaison et impacts des projets.

...

✓ **Mieux gérer la fiscalité de la commune**

- Cartographie des modifications : plans par quartier, statiques.
- Inventaire des locaux, comparatifs par catégorie, surface, secteurs géographiques.
- Gestion et géolocalisation des TCL, TIB et TNB (Taxes sur l'occupation (panneaux publicitaires, affichage publicitaire, commercial, travaux), taxe sur les terrains bâtis, taxe sur les terrains non bâtis)
- Repérer les zones fiscales homogènes.
- Gestion du recouvrement

...

✓ **L'amélioration de la gestion interne de la collectivité.**

- Gestion de l'implantation et la maintenance de l'éclairage public, du réseau d'eau pluviale, des espaces verts, des cimetières, des chaussées, des signalisations routières, des bâtiments publics et la gestion foncière...
- Le contrôle et la maîtrise des coûts de l'énergie (électricité pour l'EP, carburants),
- La planification des interventions et le contrôle de l'application de la réglementation municipale planification des systématiques par localisation, par rue, par découpage par zones...
- La connaissance et la gestion exhaustive de l'infrastructure et du patrimoine communal

...

✓ **L'amélioration des relations avec les partenaires**

- Notamment les différents opérateurs de réseaux intervenants sur le territoire (Communes, Concessionnaires (SONED, STEG, ONAS, Téléopérateurs), Syndicats, Entreprises, Bureaux d'Etudes, ...) Le principal bénéfice réside dans la fiabilité des informations et la rapidité des échanges avec les partenaires.



✓ **Efficacité et amélioration du service au profit des citoyens**

- *Communication, mise en ligne des documents d'urbanisme (PAU et règlement...), plan de ville, équipements collectifs...*
- *Consultation de l'information liée au territoire par le citoyen pour connaître ses droits.*
- *Sécuriser la recevabilité et répondre plus rapidement aux plaintes, mieux constater les manques et mettre en évidence les anomalies de déclaration.*

✓ **Permettre aux décideurs de disposer d'un outil d'aide à la décision efficace :**

- *Disponibilité d'informations nécessaires pour l'élaboration de la Stratégie de développement de la ville SDV (Compréhension intuitive de projets, Facilite la discussion entre des intervenants d'origine diverses...)*

**Les actions déjà engagées en matière de conduite du changement :**

*Stratégie de conduite du changement*

*Phase de Diagnostic achevé*

*Projet annoncé dans le projet d'établissement*

**Les principaux chantiers de conduite du changement à engager :**

La Communication :

L'Analyse des processus et réorganisation :

L'adhésion et l'implication :

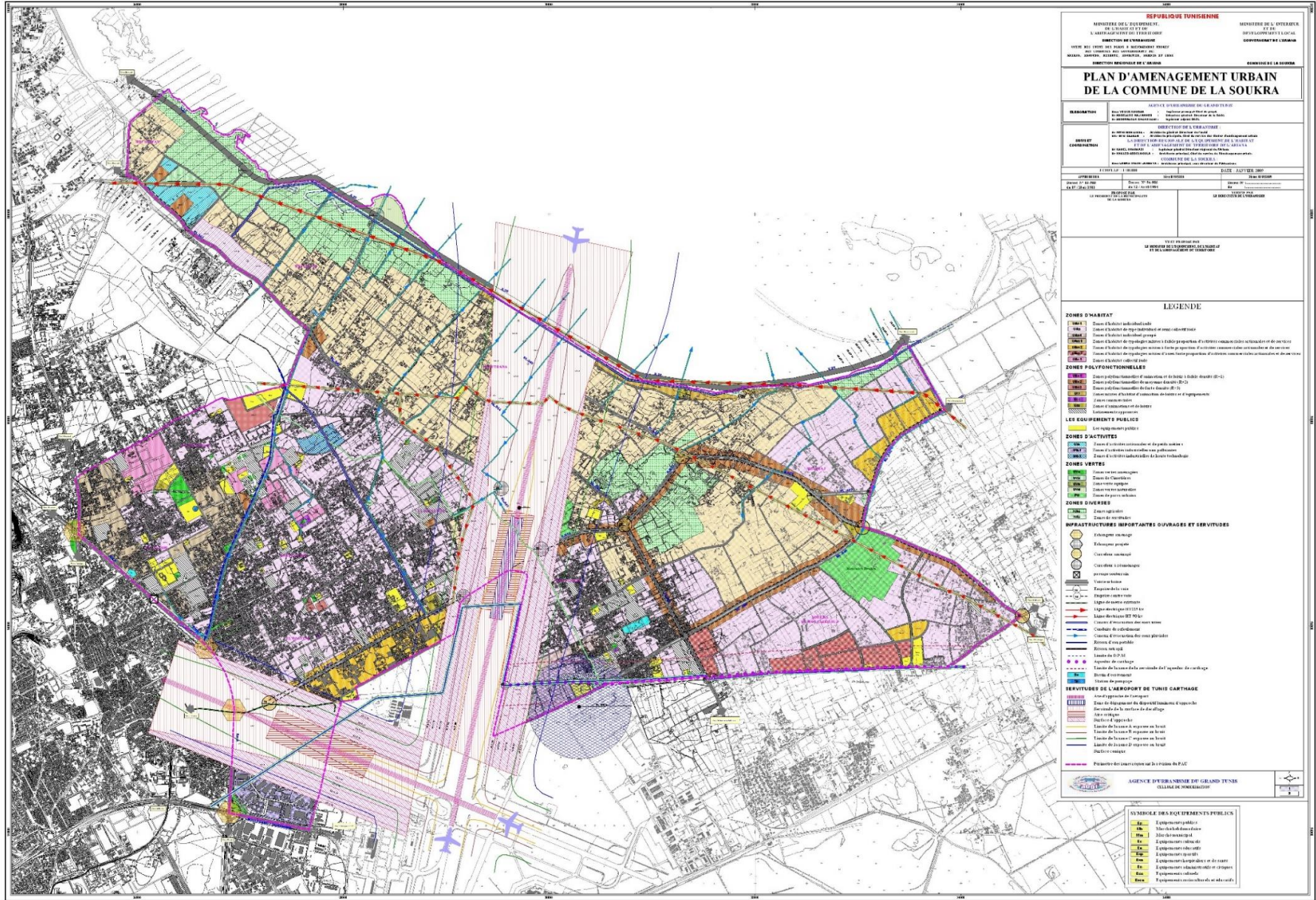
L'accompagnement :

La Formation :

Le Deployment:

La consolidation:

# Annexe 2.1 : PAU de la commune de La SOUKRA



# Annexe 2.2 : PAU de la commune du BARDO

