

### Contribution du Citoyen gabriel FELICIE à la réfutation du pseudo audit diligenté par la nouvelle équipe de la région Martinique

**Méthodologie:**

*Dans ce tableau j'ai recopié les dysfonctionnement et leurs conséquences mis en exergue et les réponses proposées dans l'audit. Dans la dernière colonne, j'ai mis mes commentaires,*

*Ce travail n'est pas parfait car je n'ai pris connaissance de l'audit que samedi après-midi.*

DYSFONCTIONNEMENTS	CONSEQUENCES	REponses	MES COMMENTAIRES
- Flou dans la définition des missions et la répartition des périmètres d'intervention	Tâches en doublon, conflits de compétences, prises de décisions difficiles	Une organisation en Directions Générales Adjointes repensées par vocations et domaines d'actions stratégiques	Cette nouvelle organisation n'est pas un gage de réussite des missions
- Dispersion et éclatement des tâches sur plusieurs services ou personnes	Cloisonnement des services et des personnes, tensions inutiles	Des regroupements par missions (déclinées elles-mêmes en activités et tâches de gestion)	Si cela permet de mutualiser les services en fonction des besoins et des priorités du moment sans refaire l'organigramme, pourquoi pas?
- De multiples niveaux intermédiaires entre le DGS et les agents	Répartition des tâches au coup par coup de façon peu claire quant aux capacités et aux missions, des responsabilités d'encadrement mal établies	Des centres de responsabilités (directions, services) considérés comme unités structurantes de l'organisation	En quoi la nouvelle organisation empêche-t-elle cela?
- Émiettement des responsabilités	Démotivation et routine	Une réduction des niveaux de responsabilités (DGA ; Directeurs ou Chefs de services, encadrants de proximité en fonction de l'importance des effectifs ou d'une répartition géographique sur le terrain)	Chaque agent peut être responsable des tâches qui lui sont confiées même s'il peut être amené à rendre compte à des supérieurs hiérarchiques.
- Organisation spatiale source de dysfonctionnements	Problèmes de sécurité et de canalisation des flux visiteurs, conditions de travail peu satisfaisantes pour de nombreux agents, services éclatés sur plusieurs étages, fonction accueil dispersée...	Un réaménagement cohérent par DGA et site, une signalétique fondée sur des couleurs (par DGA) pour faciliter le repérage	Des couleurs comme pour les enfants?
- Des services qui s'inscrivent dans une culture du chacun chez soi voire du chacun pour soi	Décalage avec la mise en oeuvre du projet régional	Des centres de responsabilité en charge de la mise en oeuvre avec des politiques fonctionnelles (services rendus en interne) et des politiques publiques (services rendus à la population) et des missions transversales en appui	Et le Président pour la compagnie?
Une difficulté des (certains) services à coproduire avec les élus	Culture de l'« impossible » qui peut bloquer les initiatives des élus	à Des règles de fonctionnement (Élus/services/DGS/Cabinet) partagées et énoncées	C'est certains services ou tous. Il faut savoir.
- Un éclatement de missions /activités entre plusieurs services, une hétérogénéité des regroupements administratifs	Difficulté de communication interne, absence ou multiplication (voire contradiction) des lieux de régulation	Une organisation lisible et simple ; une identification cohérente du ou des commissions référentes pour chaque centre de responsabilité	Cela s'appelle de la mutualisation, il me semble.
Des changements incessants de priorité	Urgence comme règle de fonctionnement	Des lettres de mission annuelles entre DG et directions précisant les objectifs et actions de projets et de progrès	C'est le cas dans toutes les administrations. On peut avoir une lettre de mission et avoir quand même des changements incessants de priorité. La lettre de mission n'est qu'un cadre flexible.
- Un manque de réflexion sur les projets sans analyse des incidences sur les charges de travail, les modes de travail et d'organisation, les nouvelles tâches à accomplir, la formation nécessaire, le temps d'appropriation...	Des charges de travail souvent soit surestimées, soit sous-estimées par manque de connaissance des tâches réelles effectuées par les agents	Une charte de la gestion par projets	Entre sous-estimation et surestimation, lorsqu'on ajoute tout cela fait une moyenne.
- Une guerre inter-services souvent larvée, parfois manifeste mais difficilement admise (hypocrisie)	Difficultés de dialogue entre cadres et collaborateurs, une autonomie de certains agents confinant au « laisser faire »	Une clarification du qui fait quoi	C'est la guerre de police? Ne se trompe pas de mandature?
- Une absence d'animation globale inter-services et le plus souvent en intra-services	Résolution des problèmes le plus souvent entre collègues de même niveau hiérarchique ou en fonction d'affinités communes	Une charte managériale de la collectivité	L'essentiel n'est-il pas que les problèmes soient résolus?

- Circuits internes complexes et lourds	Bureaucratization, lenteur des réactions, tâches réalisées en double	Une réduction des visas, une incitation à la prise d'initiative et de responsabilité	Attention aux loupés
- Procédures budgétaires et comptables incertaines	Absence de cadrage, non distinction des temps de l'arbitrage administratif et de l'arbitrage politique Un budget initial qui n'est plus un acte de prévision compte tenu du vote de DM en décembre en même temps que BP n+1 visant à annuler les crédits inutilisés	Un règlement financier rénové	C'est du Robin tout craché.
- Une gestion en Autorisations de Programme / Crédits de Paiement non stabilisée	Logique d'affectation sur opérations préalables à l'engagement peu usitée, absence d'engagement sur AP avant la commission sectorielle, engagements pluriannuels peu lisibles et des Restes à Couvrir incertains	Une gestion pluriannuelle formalisée	Cela signifie quoi?
- absence ou lourdeur de procédures administratives et d'accès aux outils de partage de l'information	Circuits parallèles de circulation de l'information	Une simplification et une diffusion de procédures structurantes (+ outils partagés)	absence ou lourdeur? Il faut savoir.
- Développement incomplet de l'informatisation ou inadéquation des outils de gestion	Maintien de tâches primaires de gestion	Un schéma directeur des systèmes d'information	Là aussi il faut savoir.
- Absence de plan de formation global	Insuffisance de la capacité d'adaptation des compétences internes aux nouvelles exigences de l'équipe politique régionale	Une dynamique programmée et concertée de mobilité et de progression des cadres (+ détection et accompagnement des potentiels)	Un plan de formation global c'est quoi?
- Absence de critères d'évaluation de l'efficacité des actions	Impossibilité de reconnaître l'atteinte des objectifs	Des critères de mesure de réalisation (activités des services) et de résultats (au regard des objectifs de gestion et des objectifs de politique publique)	Foutaise!!
- Absence de contrôle interne et de contrôle de gestion	Manque de maîtrise de gestion, absence de vigilance des risques de toute nature	<i>Pas de réponse.</i>	Et pourtant, je n'ai jamais entendu parler de malversations en 12 ans de mandature. On ne peut pas en dire autant de celles du PPM.
- Absence d'outils statistiques	Absence de visibilité sur l'activité des services, sur l'avancement des projets et dispositifs régionaux	<i>Pas de réponse.</i>	La région était pourtant bien gérée. Ses gestionnaires ne pouvaient pas naviguer à vue. S'ils ont pu le faire, ce sont des héros.
- Missions non clairement attribuées	Absence de définition des objectifs de travail	Une charte organisationnelle précisant les missions, activités ... de chaque DGA, direction et service	Qui l'a dit?
- Faiblesse de la programmation	Fonctionnement à l'urgence	La création d'une entité spécialement dédiée aux grands projets et à la programmation (charte projet)	Tout n'est pas toujours programmable. Quand bien même on programmerait, il y a toujours des impondérables et des urgences qu'il faut gérer et prioriser.
- Faiblesse des concertations administratives	Conflits inter-individuels	Des coordinations administratives à géométrie variable directement impulsées par la DGS	Lieu commun. Il y a partout des conflits individuels
- Absence de procédures d'échanges et de coordination des actions	Insuffisante animation des services et défaut d'anticipation	Des circuits courts et une réactivité dans la coordination administrative (reporting et outils de pilotage)	Insuffisante peut-être mais pas inexistante.
- Absence de reconnaissance et de valorisation des performances collectives et individuelles	Autonomie des services, sentiments de méfiance	Des directions et/ou services considérés comme de réels centres de responsabilités (conduite de missions avec des objectifs et des moyens contractualisés)	Il me semble que c'est depuis l'arrivée de la nouvelle mandature qu'il y a de la méfiance et de la mauvaise ambiance.

- Système de management éclaté	Manque de transversalité et de travail en commun (logique « guichet » au détriment de la logique « projet »)	Des liens directs entre la DGS et les cadres (DGA et centres de responsabilités)	Ressemble à une dictée de Letchimy, puisque c'était son leitmotiv pendant la campagne des régionales
- Absence de reconnaissance du travail, des responsabilités exercées	Démotivation, manque de signes positifs	Une charte managériale précisant les valeurs partagées, les règles de subsidiarité et de partage, les critères d'appréciation	Mais que faisaient les syndicats?
- Opacité sur les droits et devoirs	Absence de règles du jeu, arrangements divers	Des règles du jeu relatives au fonctionnement quotidien des services coproduites	Quel jeu? Les agents de la collectivité régionale viennent travailler et non jouer. Quels arrangements?
- Une gestion administrative des personnels déficiente (retards CAP, règles incertaines de mobilité, absence de bourse de l'emploi, des dossiers individuels des agents éparpillés dans les différents services de la DPH et non sécurisés...)	Problème d'énonciation et de respect des règles	Des procédures RH formalisées	Est-ce mieux ailleurs?
- Dossiers du personnel tenus de façon imparfaite	Absence de tableau de bord de gestion des entrées et des sorties		<i>Pas de proposition pour parfaire la gestion de ces dossiers</i> Y-a-t-il des dossiers tenus parfaitement? Qui est parfait dans ce bas monde? Que propose l'auditeur pour parfaire cette gestion?
- des missions ne correspondant pas aux grades et catégories (une gestion des affectations problématique, une absence de fiches de postes...)	Problème de reconnaissance	Des procédures de promotion et d'affectation garanties des règles	Cela arrive ailleurs aussi. Je suis parti de mon ancien service parce que l'on m'a refusé un poste qui me revenait et que je méritais pour le donner à un agent de catégorie C
- Une durée du travail illégale et des horaires inadaptes (au besoin des services, des agents et du public)	Problème de flexibilité	Un régime de travail repensé en régularité, efficacité et équité	Mais que faisaient les syndicats?
- Des questions d'hygiène et de sécurité ignorées (absence de fiche de risque, de rapport annuel de prévention) ; des conditions de travail largement ignorées ; une absence ou un sous dimensionnement d'ACMO et ACFI...	Des risques mal ou peu pris en considération	Un plan d'Hygiène et de Sécurité formalisé	Dans les services de l'Etat aussi. Je parie que c'est général.
- Système de promotion et avancements peu transparent	Frustrations, conflits, suspicions	Un processus de promotion et d'avancements repensé et concerté	Pour qui?
- Un système de notation et d'évaluation contestable et contesté (absence de critères clairement énoncés, absence d'harmonisation...)	Problème d'équité	Un système d'évaluation rénové fondé sur des entretiens professionnels	Ces systèmes sont toujours contestés et contestables puisque subjectifs. Le plus souvent, selon que vous serez plus ou moins bien vu de votre évaluateur, vous serez plus ou moins bien évalué également. <b>Il n'y a jamais eu autant de cancans dans mon service que</b>
- Une politique de formation peu soutenue	Une professionnalisation incertaine	<i>pas de réponse de l'auditeur</i>	<i>Pas de réponse. Peut-être redondance avec l'absence de plan de formation global,</i>
- absence de stratégie de développement des compétences	Formations intra sous-développées, formations catalogues	La mise en place comme chantier prioritaire d'une réelle GPEEC accompagnant la mise en oeuvre de la nouvelle organisation	Est-ce mieux ailleurs?
- Des attributions d'avantages en nature incertaines sur la plan juridique et peu transparentes (véhicules, logements, GSM, micro-ordinateurs portables...)	Risques juridiques	<i>pas de réponse de l'auditeur</i>	Lorsqu'on avance de tels faits, il conviendrait d'être précis.
- des problèmes restés sans solution par la voie hiérarchique normale (Chefs de service et Directeurs) dans un grand nombre de cas	Une information en grande partie descendante ; frustration, sentiment d'impuissance	<i>pas de réponse de l'auditeur</i>	Lesquels? L'information est souvent descendante lorsqu'il y a une chaîne hiérarchique.

- Une absence de points de repères, de lieux d'échange, d'occasions de mutualisation des connaissances	Une écoute quasi inexistante	<i>pas de réponse de l'auditeur</i>	N'est-ce pas parce tout le monde avait souvent la tête dans le guidon?
- Une déresponsabilisation des cadres intermédiaires et des agents de plus en plus forte	Un nombre conséquent de « responsables » qui jouent les « chefs » et se contredisent pour exister	<i>pas de réponse de l'auditeur</i>	Depuis quand? N'a-t-on pas fait un amalgame entre l'ancienne et la nouvelle mandature? Chef et responsable ne sont-ils pas synonymes?
- Une prise de risques ou d'initiatives souvent mal vue	Reconnaissance et soutien sont des mots inconnus	<i>pas de réponse de l'auditeur</i>	Mais pas toujours.
- des exécutants peu ou pas tenus informés des différentes étapes des opérations nécessaires au bon déroulement	Des problèmes au moment de la réalisation concrète	<i>pas de réponse de l'auditeur</i>	Parfois il faut tatonner avant de pouvoir faire.