

# **Investir sur les richesses humaines pour mieux servir l'utilisateur**

Projet d'administration 2016 - 2020

Ville du Gosier

## **Préambule**

Les services communaux restent les seuls services publics avec lesquels les administrés et les usagers ont une relation directe et quotidienne.

C'est une chance, mais aussi une lourde responsabilité car la Ville doit pouvoir rendre un service public de qualité.

La démarche qui a été lancée a pour ambition de développer la solidarité, le travail en commun entre les élus, les cadres et les agents et surtout de donner plus de sens à notre action.

La participation de l'ensemble des directions à l'élaboration des projets de service a été essentielle.

La conception de ce projet d'administration et des projets de service donne un nouvel élan à l'organisation des services.

### **Qu'est-ce que le projet d'administration ?**

Une feuille de route commune pour construire l'administration de demain.

### ***La mise en place d'un projet d'administration pour accompagner le changement...***

L'organisation d'une mairie est par nature complexe car deux logiques cohabitent : l'une politique, l'autre administrative.

Le rôle des communes est en outre bouleversé par les réformes territoriales et nationales et doit de plus s'adapter à l'ère de l'intercommunalité.

La Ville du Gosier et son administration sont à la veille de changements majeurs, que ces derniers soient liés :

- au contexte financier et budgétaire — de plus en plus contraignant ;
- au contexte réglementaire, qui nécessite une adaptation régulière.

Dans cet environnement en mouvement, il devient nécessaire de prioriser les actions de la collectivité. Ces enjeux constituent ainsi les fondements du projet d'administration.

### ***L'intérêt de la démarche...***

Aujourd'hui, 693 agents, représentant plus de 190 métiers différents, font toute la richesse de notre collectivité.

Les réformes institutionnelles, le contexte financier et économique, la taille de notre administration et l'évolution des besoins des usagers ont rendu nécessaire la mise en place d'un projet d'administration pour accompagner les agents dans l'adaptation de nos manières de servir et de fonctionner face à l'évolution de notre collectivité.

Il s'agit d'un projet commun à l'ensemble des agents dont la finalité porte sur l'optimisation de notre organisation, notre fonctionnement et nos méthodes de travail. C'est un repère commun, dans la diversité de nos métiers et de nos fonctions.

Il convient de réfléchir à un nouveau cycle pour consolider ce qui a été fait et viser de nouveaux objectifs.

### ***Les objectifs essentiels d'un tel outil...***

Les enjeux qui conduisent à se doter d'un projet d'administration peuvent varier.

Mais, les objectifs sont souvent les mêmes :

- prendre du recul par rapport à l'activité au quotidien pour retrouver le sens de l'action collective ;
- formaliser les priorités intégrant les orientations définies par les élus ;
- inscrire l'action dans une dynamique d'amélioration continue ;
- développer la transversalité entre les directions ;
- permettre aux encadrants et agents d'être forces de proposition ou d'innovation ;
- contractualiser une mise en adéquation entre les objectifs fixés à la direction et les moyens qui peuvent lui être attribués.

## **LE CADRE DU PROJET**

### ***Un outil de cohésion***

Le projet d'administration nous fédère et nous rassemble autour de valeurs et d'ambitions fortes.

### ***Un outil de pilotage pour le quotidien et le futur***

Il s'inscrit dans une démarche globale de management par objectifs qui comprend :

- la formalisation des objectifs (projets de direction)
- la formalisation des actions permettant l'atteinte des objectifs (plans d'action)
- le suivi continu des résultats (indicateurs et tableaux de bord)
- la mise en place de l'évaluation des politiques publiques (grilles d'évaluation)

### ***Un outil évolutif***

Le projet d'administration pourra être actualisé pour tenir compte des évolutions de notre environnement et des décisions de notre collectivité.

## **UNE GOUVERNANCE, SUPPORT DU PROJET STRATÉGIQUE**

La stratégie pluriannuelle qui sera adoptée par l'équipe municipale fixera les axes de travail pour les années à venir. Il fera l'objet d'un suivi régulier confié à la Directrice Générale des Services. La mise en œuvre de ces ambitions s'appuiera sur un mode de gouvernance fondé sur un management renouvelé, des outils de pilotage partagés et un dialogue social enrichi.

### ***Les orientations politiques...***

Les orientations politiques tiennent compte des aspirations de la population et sont déclinées comme suit dans le projet de développement territorial de la Ville :

- une **orientation d'équilibre** qui vise à tenir compte de l'évolution démographique en maîtrisant l'urbanisation et en diversifiant l'offre de logements ;
- une **orientation de valorisation et de protection** qui vise à protéger et à valoriser tout ce qui confère au territoire son identité, les valeurs de son environnement, la qualité de son cadre de vie ;
- une **orientation de développement** qui vise à maintenir et à diversifier le tissu économique local et surtout à développer une nouvelle ambition touristique pour la ville ;
- une **orientation d'accessibilité** au territoire et à ses valeurs, de mise en relation des hommes.

Avec la confiance renouvelée de la population, la majorité municipale continue avec autant de conviction son action pour développer le territoire du Gosier avec un véritable plan de mandature pour 2014-2020.

Les axes essentiels déclinés dans le projet politique sont ainsi résumés :

- **une politique de développement économique** réfléchie, dynamique et harmonieuse visant à faire du Gosier, une véritable porte d'entrée de la Riviera Sud, une destination touristique de premier choix
- **des actions d'envergure pour prévenir la délinquance et assurer la sécurité des biens et des personnes** sur l'intégralité du territoire communal
- **une politique environnementale** équilibrée et durable de notre territoire, soucieuse et respectueuse du cadre de vie des gosiériens
- **une volonté de faire de la citoyenneté, de la démocratie participative et de la vie associative** une pratique municipale destinée à mieux informer la population et à renforcer le lien social.

En outre, l'équipe municipale confirme son engagement de poursuivre et d'intensifier sa politique dans plusieurs secteurs, à savoir :

- **dans le cadre de l'enfance et la jeunesse**, toutes les mesures concourant à la création des conditions de la réussite éducative des petits gosiériens ont été précisées car l'épanouissement de la jeunesse représente pour l'équipe un véritable défi
- **sur le plan sportif**, un projet ambitieux élaboré à partir du concept "le sport pour tous" permettra à chaque gosiérien de pratiquer une activité sportive quels que soient ses conditions sociales et son niveau
- **dans le domaine culturel**, l'action a été mis d'une part, sur la valorisation du patrimoine du Gosier et d'autre part, sur une politique offensive visant à ouvrir les portes de la création artistique au plus grand nombre avec la Maison des Arts et de la Culture
- **l'action sociale** sera plus ciblée grâce à une Analyse des Besoins Sociaux (ABS) destinée à mieux répondre à l'urgence sociale, selon des critères d'objectivité et d'équité préalablement définis.

### ***Les objectifs poursuivis...***

Ces orientations s'inscrivent dans une dimension communale et constituent le fondement de la stratégie de développement et d'équilibre de la ville de Gosier.

Elles sont assises sur les objectifs énoncés ci-après :

- développer l'attractivité du territoire et préserver ses valeurs ;
- favoriser les dynamiques locales du développement ;
- construire un cadre de vie de qualité et épanouissant ;
- promouvoir une nouvelle économie sur le territoire à travers une ambition réaffirmée de développement touristique ambitieux autour des qualités plurielles du territoire et en particulier des potentialités du littoral.

### **NOTRE PROJET D'ADMINISTRATION**

Une stratégie pluriannuelle ainsi définie par l'équipe municipale permettra de donner du sens à l'action et fixera le cadre de la politique publique menée par la collectivité. L'équipe d'encadrement conduira les projets sur la base de cette feuille de route.

### ***Véritable trait d'union...***

Le projet d'administration traduit le **cap commun** à suivre et pose le **socle** de notre organisation et de notre action future et à ce titre sera décliné dans chacune des directions. Dans cet esprit, il reste un projet vivant qui devra s'enrichir et nous permettre d'évoluer tout en conservant nos principes et notre identité.

### ***Le fruit d'un travail transversal, collectif et participatif...***

Piloté par la Directrice Générale des Services, le projet s'est appuyé sur une concertation du personnel au travers de :

- l'implication des agents pour l'élaboration du projet de service soit dans le cadre de réunions avec leur responsable soit lors des entretiens professionnels, au moment de l'échange sur le fonctionnement et le travail au quotidien
- l'implication des cadres qui ont développé leur projet de direction en tenant compte des grands enjeux de demain pour notre collectivité

### ***Les défis à relever...***

Le projet d'administration devra nous permettre de relever collectivement plusieurs grands défis à venir, à savoir :

#### **1/ Améliorer la qualité du service public**

Objectifs principaux :

- Offrir un accueil de qualité aux usagers
- Mettre en place un temps de travail adapté aux besoins des usagers

## **2/ Professionnaliser l'exercice des fonctions managériales**

Objectifs principaux :

- Donner aux encadrants une "boîte à outils" commune
- Articuler notre organisation au travail en mode projet

## **3/ Optimiser les systèmes d'information, de pilotage et d'évaluation**

Objectifs principaux :

- Mettre en place des outils de suivi, de pilotage et d'évaluation
- Moderniser et améliorer notre système d'information

## **4/ Mutualiser les moyens et les ressources**

Objectifs principaux :

- Mettre en cohérence nos politiques publiques
- Réduire les dépenses publiques en permettant des économies d'échelle et en évitant les doublons

### ***Les idées fortes du projet d'administration...***

Parce qu'il est au service de tous et qu'il s'impose à tous, le service public doit montrer l'exemple de la **performance**, en se donnant des priorités et des objectifs clairs, en misant sur une culture de qualité et en plaçant l'utilisateur au cœur de ses préoccupations.

Pour ce faire, cette ambition doit être concrétisée par des idées fortes véhiculées par la collectivité par le biais de son personnel, des priorités arrêtées et des actions entreprises telles qu'édictées ci-après :

- **Valeurs communes** (... pour donner un sens à notre engagement au quotidien)
- **Relation avec l'utilisateur** (accueil, orientation, satisfaction, proximité, communication... pour mieux répondre à l'utilisateur)
- **Simplification** (procédures, circuits administratifs, circuits de décision... pour l'efficacité de notre action)
- **Transversalité** (rencontres, connaissance des directions/des services, des missions... pour mieux travailler ensemble)
- **Transparence** (modes de travail, organisation, circulation de l'information... pour mieux comprendre nos processus)
- **Reconnaissance** (objectifs de travail, écoute, dialogue, management... pour renforcer la motivation)
- **Participation** (agents, utilisateurs... pour être associés à la vie de notre administration)
- **Économies** (mutualisation, équité, exemplarité... pour mieux gérer nos ressources)
- **Dématérialisation** (accès à l'information, réactivité, flexibilité... pour la fluidité dans nos missions quotidiennes)

### ***Pour une politique publique garante de la réponse opérationnelle***

Notre projet d'administration 2016-2020 sera axé sur le partage des valeurs, la consolidation de nos bases procédurales et la mise en œuvre d'une culture managériale partagée et transversale.

Il doit guider les directions jusqu'à la fin de la mandature car il s'appuie sur les orientations politiques de l'équipe municipale.

Ce projet d'administration dresse clairement les attendus vis à vis des directeurs quant à la qualité du service rendu, quant au management et quant au pilotage.

Ce dernier s'arrêtera sur 5 axes majeurs, 16 enjeux et 18 actions. Il se structure comme suit :

**1<sup>er</sup> axe :**

**« Placer l'utilisateur au cœur de notre action »**

**3 enjeux :**

- Accueillir, orienter et satisfaire l'utilisateur
- Informer et communiquer vers l'utilisateur
- Gérer nos relations avec l'utilisateur

**4 actions :**

- mettre en place la certification prioritairement au niveau de la Direction des Services à la Population
- initier des démarches qualité au sein des différentes directions
- élaborer une charte pour l'accueil du public
- étendre de manière progressive les horaires variables, en particulier dans les services en lien direct avec la population

Améliorer la qualité du service à l'utilisateur doit être au cœur de nos préoccupations. Ainsi, la Ville s'est lancée dans une démarche de certification pour les services disposant d'un "Accueil" et particulièrement pour la Direction des Services à la population.

C'est une démarche longue et exigeante, qui passe nécessairement par une formation précise des agents.

L'ambition est également que ces bonnes pratiques (accueil courtois, réponse rapide, identification des interlocuteurs...) essaiment dans tous les services municipaux.

Ainsi, un plan d'actions a été élaboré et sera suivi de changements concrets immédiats tels qu'une charte d'accueil et des démarches qualité adaptées aux services.

Cette initiative ne veut pas dire qu'aujourd'hui, cette qualité n'existe pas ou que les directions ne soient pas efficaces et structurées. Le but recherché est de remplacer une qualité non définie et aléatoire par une qualité précise et maîtrisée, pour satisfaire les exigences des usagers.

Ces démarches auront pour conséquence de crédibiliser et de professionnaliser nos actions.

La structuration et l'amélioration continue de nos règles de fonctionnement amèneront un meilleur service, une plus grande efficacité, garants de la satisfaction

des usagers et du bon usage des deniers publics.

Par ailleurs, il s'agit également d'adapter de manière optimale les horaires d'ouverture pour assurer la continuité des services via notamment le programme de gestion du temps validé par le comité technique paritaire en date du 6 juin 2012.

## **2ème Axe :**

### **« Adapter notre fonctionnement pour être encore plus efficace »**

#### 4 enjeux :

- Simplifier les procédures, les circuits de décision et les strates hiérarchiques
- Développer la transversalité
- Impulser de nouvelles méthodes et organisations de travail
- Favoriser les échanges avec les élus

#### 6 actions :

- donner aux encadrants une “boîte à outils” commune
- Adopter un nouveau plan de formation ciblé pour les managers
- impulser le travail en mode projet
- construire une Gestion Electronique des Documents et des outils spécifiques de suivi, de pilotage et de prospection
- réaliser un rapport d'activité annuel
- construire des outils pour favoriser l'information et la communication à destination des élus

Il y a différentes façons de manager des agents, avec sans contexte une addition de pratiques diverses et chaotiques.

Il est important de s'adapter à chacun mais tout en gardant une ligne de conduite identique sur les fondamentaux. Pour ce faire, il est indispensable de disposer un plan de formation adapté aux encadrants (Directeurs Généraux Adjointes, Directeur des services techniques, Directeurs, Responsables de service, Chefs d'équipe, Chefs de pôle...).

Cette harmonisation des pratiques facilitera la mise en place du management en mode projet. Dorénavant, afin d'assurer la réussite des projets, un chef de projet sera automatiquement nommé ainsi qu'un comité de pilotage.

La mise en place d'outils de suivi et de pilotage s'avère indispensable sur le plan stratégique et décisionnel. En effet, les tableaux de bord stratégiques encore plus ciblés permettront de rendre correctement compte de notre activité et constitueront des aides à la décision pour les élus.

Pour pouvoir répondre à l'attente forte en ce sens de la Direction générale, un projet de Gestion Électronique des Documents sera initié avec pour objectif d'héberger les données de chaque direction de manière structurée afin que d'autres logiciels puissent ensuite les exploiter de manière efficiente, sous formes de tableaux de bord. Ces outils de suivi, de pilotage et de prospection permettront de mieux éclairer les choix stratégiques et politiques.

## **3ème Axe :**

### **“Administrer au service des politiques publiques définies à travers les grandes orientations politiques”**

#### 3 enjeux :

- préparer et mettre en oeuvre les décisions de la collectivité dans le cadre des compétences qu'elle exerce
- cibler et améliorer la performance de l'action publique
- donner du sens aux orientations stratégiques

#### 3 actions :

- Établir une feuille de route par direction
- Adapter l'organigramme
- Évaluer les actions initiées et plus généralement les politiques publiques

L'équipe municipale, avec son plan de mandature, a clairement identifié les objectifs qu'elle entend poursuivre au cours de son mandat. C'est par l'action de chacune des directions qu'ils peuvent être atteints. Le projet d'administration constitue donc le véhicule privilégié pour orienter et rendre publiques les stratégies de l'organisation municipale vers l'atteinte de ces objectifs communs.

Afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des actions envisagées, il s'agit de circonscrire la contribution de chacune des directions à l'atteinte des engagements municipaux via l'élaboration d'une feuille de route claire et une organisation efficiente.

L'élaboration d'une vision stratégique fait partie des nouveaux outils de gestion utilisés pour favoriser l'adaptation, la transformation et la performance des organisations.

#### **4ème Axe :**

##### **« Partager une culture commune »**

#### 2 enjeux :

- Fédérer l'ensemble des agents
- Informer au quotidien

#### 3 actions :

- élaborer une charte des valeurs
- diversifier les outils de communication interne
- mettre en place des réunions de direction régulières

Vues de l'extérieur, toutes les collectivités se ressemblent. Pourtant, un examen approfondi montre qu'aucune collectivité n'est comparable à une autre. Chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propres. Rechercher la spécificité de la collectivité conduit à analyser sa culture et donc à reconnaître le rôle des hommes et des femmes qui la composent afin de donner du sens à leurs actions.

Il s'avère également important, pour des résultats efficients, de mobiliser tous les collaborateurs autour d'un projet fort et fédérateur.

En effet, au sein d'une structure où les lieux de travail sont diversifiés et rassemblant des métiers distincts, il y a lieu de déployer une culture commune à l'ensemble de la collectivité et tendre vers une intelligence collective. Cela passe nécessairement par une meilleure communication sur les actions et les projets mais également par la qualité de l'information au quotidien.

Cette culture commune devra donc être pleinement partagée par tous les collaborateurs, illustrée par les valeurs fondamentales de la collectivité pour pouvoir enfin créer l'ADN de notre administration.

**5ème Axe :**

**« Être acteur, à part entière, de la vie de la collectivité »**

4 enjeux :

- Mieux se repérer dans notre organisation
- Développer les démarches participatives
- Favoriser la reconnaissance de chacun
- Développer la politique des métiers

2 actions :

- organiser des réunions régulières sur diverses thématiques pour informer et échanger avec le personnel
- élaborer une charte sur les "bonnes pratiques" du dialogue social

Pour faciliter le fonctionnement des services, l'agent doit être reconnu comme un acteur à part entière de la vie de la collectivité. Sa participation au processus lui permet en outre de prendre conscience des diverses opinions en présence, de leur pertinence et de la nécessité de faire des compromis, ainsi que des contraintes techniques et administratives, des coûts engendrés par une décision et de leur répercussion éventuelle. Et de prendre ses responsabilités en proposant d'éventuelles solutions alternatives.

Progressivement, les agents, un peu plus conscients de la réalité au quotidien, deviennent acteurs de la vie de la collectivité, se forment et deviennent autant de relais de terrain. Pour ce faire, la collectivité devra nécessairement communiquer sur les évolutions de l'organisation, associer les agents au démarche d'innovation et d'économies notamment.

## **CONCLUSION**

Pour concilier la taille de notre collectivité avec une nécessaire réactivité, ainsi que notre organisation territoriale avec une cohérence des politiques publiques développées, le projet d'administration a toute sa place aujourd'hui. En effet, il y a lieu de mettre en place un cadre commun d'actions constitué par les offres de service relatives aux différentes politiques publiques validées par les élus.

**Le temps est au pilotage opérationnel des dossiers et leur amélioration en continu.** L'équipe doit prendre du recul sur son organisation, son fonctionnement, et ses processus de travail.

Il s'agit enfin de repenser le futur, si possible dans un espace qui sort du quotidien, et de réinterroger les habitudes.

