



Conseil en organisation Ville de Joinville

Restitution aux agents

Mercredi 21 février 2024



Rappels des valeurs inhérentes à notre intervention

Tiers de confiance – Conseil – Expertise - Proximité

- Le CDG se place en **conseiller et non en décisionnaire**.
- **Aucun jugement** n'est porté sur la collectivité, les élus et les agents.
- La démarche se veut **constructive et transversale** et la responsabilité du CDG s'engage sur les travaux réalisés et les propositions.
- Le rapport délivré n'est pas limitatif et exhaustif mais **représentatif de l'état de l'organisation lors de la démarche**.

La responsabilité de l'action ou de l'inaction est portée par l'Autorité Territoriale.

Attentes spécifiques de Monsieur le Maire et de Monsieur LAMBERT

- **Amélioration du service public rendu et continuité du service public**
- **Anticipation** dans le traitement des dossiers
- Recherche d'**efficience** à partir d'un diagnostic de fonctionnement *(Observations des mandataires en amont de la démarche : suspicions de doublons, obsolescence des pratiques, communication défailante entre les services et avec la direction/élus)*
- **Equité de traitement** entre les agents
- **Optimisation** des processus et outils de travail

Objectif principal de la démarche

- Etat des lieux du fonctionnement de la collectivité en vue de :
 - Améliorer le service public rendu notamment en anticipant le traitement des dossiers
 - Garantir la continuité du Service Public en optimisant les services sans embauche

Objectifs intermédiaires

- Développer une communication commune à tous, notamment en uniformisant les process et outils de travail
- Améliorer l'ambiance de travail dans la collectivité
- Assurer une équité de traitement entre les agents
- Développer le partage des informations

Objectif spécifique complémentaire :

- Redéfinir le rôle de la DGS pour qu'elle ne soit plus polluée par de trop nombreux dossiers

Méthode retenue

Le choix du Maire: une démarche participative

- Une participation collective et individuelle : confiance dans la capacité de chacun d’être acteur du projet
- Une volonté de faire émerger les propositions de chacun des agents:
 - Une adaptation aux modes de fonctionnement existants
 - En gardant en vue les objectifs fixés
- Des propositions projetées au regard des objectifs :
 - Efficience : missions indispensables, inutiles, redondantes, dupliquées
 - Optimisation : chaque agent a sa place et chaque agent à sa place
 - Anticipation de l’action des services municipaux (exemple: actions transversales)
- La décision incombant à l’autorité territoriale

Etat des lieux

Mode de fonctionnement général

Réaction



Mode de fonctionnement cible : **PRO-ACTION**

Forces constatées – commune / politique

- **Evolution de la ville de Joinville :**
 - Volonté de conserver des services de proximité malgré l'évolution du nombre d'habitants (ex : école de musique, médiathèque)
 - Adéquation entre les services et les demandes des habitants
 - Labels : ville sans tabac, petite cité de caractère, village étape, sites et cité remarquables, église ouverte, ville fleurie
 - Les richesses du patrimoine et de l'histoire de la ville
- **Dynamisme de la ville - attractivité :**
 - Différentes opérations (Exemple : Osez Joinville)
- **Une volonté du maire de répondre à toutes les demandes des usagers**
- **Une implication affichée du maire pour faire avancer les demandes en direct** (avec les organismes, administrations si trop long)

Forces constatées - agents

- **Attachement des agents à la ville** : son histoire, son patrimoine
- **Attachement des agents aux services rendus à la population** (encore plus particulièrement pour les CCAS, Centre Social, Médiathèque)
- **Agents très vigilants et consciencieux sur la faisabilité réglementaire de leurs missions et des impacts juridiques / réglementaires qu'ils peuvent avoir pour la commune et l'autorité territoriale.**
Conformité accrue avec le devoir d'alerte et l'obligation d'impartialité vis-à-vis du public.
- **Sensibilité des agents sur le coût financier du travail pour la commune** :
 - Recherche d'optimisation de leur temps de travail : travail de bon sens, souhait d'anticipation pour éviter le travail inutile, la dépense inutile, compétences techniques présentes pour une bonne gestion des ressources et délivrer un travail de qualité pour l'utilisateur / le domaine public
 - Idées présentes chez les agents pour le développement et l'optimisation du service public de proximité – peuvent être force de proposition
- Reconnaissance des agents dans le **sentiment d'utilité** de leur métier

Faiblesses: Points bloquants de l'organisation actuelle

Manque de vision
(anticipation)

Fluctuation
(anticipation)

Communication

Cloisonnement
(indépendance)

Gènèrent l'immobilisme jusqu'au traitement dans l'urgence

Plan d'action

1. Formalisation du projet politique

Temporalité de l'action : 1^{er} trimestre 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personnel(s) à associer	Quel format utiliser ?	Par qui ?	Comment ?	Pourquoi mettre cette action en place ?
1							
Bilan de mi-mandat et objectifs de fin de mandat							
Maire							
Elus et DGS							
1-1	Réaliser une synthèse des projets qui ont été réalisés et/ou sont en cours de réalisation	-	-	Document écrit <i>Communicable en interne pour tous</i>	DGS et Maire		Faire le constat de l'existant
1-2	Réaliser une liste des projets souhaités jusqu'à la fin du mandat (Mars 2026)	-	Elus décisionnaires, DGS et Services en soutien opérationnel	Document écrit <i>Communicable en interne pour tous</i>	DGS et Maire	Phasage des projets, définition des services associés et/ou concernés par le projet	Tracer le fil rouge pour la fin de mandat
1-3	Présenter le projet aux services	-	-	Réunion d'information Réunion globale ou par service	Maire		Donner le cap aux agents de la collectivité

2. Projet de gouvernance

Temporalité de l'action : 1^{er} trimestre 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personne(s) à associer	Quel format ?	Par qui ?	Comment ?	Pourquoi mettre cette action en place ?
2 Projet de gouvernance							
2-1		Elus et DGS		Encadrants			
2-1	Valeurs qui guident les actions	-	CDG	Document écrit	Rédaction par la DGS - des élus Accompagnement par le CDG	<p>Valeurs qui guident les actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des élus - des agents <p>Valeurs qui favorisent le travail élus-agents ensemble</p> <p>Les instances de travail entre élus</p> <p>Principes qui guident les relations entre élus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - périmètre et champs d'action des élus - formation des élus comme levier de compréhension de l'environnement territorial - le débat, la concertation et la prise de décision - l'exécution des décisions <p>Le rôle et la place des élus et de l'administration</p> <p>Les modalités d'échange et de transmission des informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mobilisation des agents municipaux - relations individuelles équilibrées favorisant la solidarité <p>Les ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - modalités de communication, supports et outils communs <p>Les ressources financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le cadre budgétaire et l'expression des besoins - arbitrages et formalisation du budget - vote du budget et sa diffusion - exécution budgétaire 	Définir le mode de fonctionnement de la collectivité et le formaliser pour donner du sens et les objectifs des services pour atteindre les objectifs de mandat.
2-2	Fonctionnement des instances et relations entre élus	-	CDG	Document écrit	Rédaction par la DGS - Accompagnement par le CDG		
2-3	Relations élus-administration	-	CDG	Document écrit	Rédaction par la DGS - Accompagnement par le CDG		
2-4	Définir et formaliser les circuits de validation et de délégation	-	CDG	Document écrit	DGS : Madame JONDET		
2-5	Présenter le mode de gouvernance aux services	-		Réunion d'information	Maire		
2-6	Positionner les encadrants de proximité comme fédérateurs de cette charte au quotidien	Encadrants		Management opérationnel quotidien	DGS : Madame JONDET		
2-7	Séminaire élus-cadres	-		Séminaire	CDG-AMF		

3. Projet d'administration

Temporalité de l'action : 2ème trimestre 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personne(s) à associer	Quel format ?	Par qui ?	Comment ?	Pourquoi mettre cette action en place ?
3 Projet d'administration							
DGS : Madame JONDET Encadrants/Agents							
3-1	A partir du travail sur la charte de gouvernance (valeurs), définir des objectifs (SMART) pour l'administration	-	Accompagnement par le CNFPT/Adiaj	Document écrit synthétique	DGS : Madame JONDET	Les objectifs doivent être clairs et synthétiques	
3-2	Décliner les objectifs en actions opérationnelles au quotidien	-		Document écrit synthétique	DGS : Madame JONDET		
3-3	Travailler chaque action en mode projet avec les services	-	Encadrants	Temps d'échanges courts	DGS : Madame JONDET		

4. Projets de services

Temporalité de l'action : 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personnel(s) à associer	Quel format utiliser ?	Par qui ?
4 Projets de services					
4-1	A partir du projet d'administration, rédiger des projets de services qui répondent aux lignes politiques attendues		DGS : Madame JONDET CNFPT en soutien	Document écrit synthétique	Encadrants

5. Mise en place des réunions de direction

Temporalité de l'action : 1er trimestre 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personne(s) à associer	Par qui ?	Pourquoi mettre cette action en place ?
5 Mise en place des réunions de Direction DGS : Madame JONDET Encadrants					
5-1	<p>Définir un rétroplanning pour verrouiller les créneaux de réunions sur des courtes durées</p> <p><i>Nécessité de donner des temps très fréquents au début (par exemple, une fois par semaine) mais qui pourront par la suite être plus espacés quand l'information circulera mieux.</i></p>	-	-	DGS : Madame JONDET	<p>Faire circuler l'information entre le politique et l'opérationnel en mobilisant les encadrants</p> <p>Repositionner la DGS dans son rôle et lui éviter la gestion de problématiques qui ne sont pas de son ressort</p>
5-2	<p>Définir un ordre du jour pour chaque réunion</p> <p>Projets en cours, à venir, difficultés particulières des encadrants/services...</p>	-	-	DGS : Madame JONDET Encadrants	<p>Formaliser les orientations et décisions sur le suivi des projets en consultant toutes les compétences techniques nécessaires au déroulement des projets</p>
5-3	<p>Réaliser un compte-rendu synthétique de chaque réunion</p> <p>Afin que le compte-rendu soit utile, les informations importantes (deadlines, décisions, problèmes soulevés en séance qui sont à traiter...) devront être mentionnées.</p>	-	-	Rapporteur en séance	
5-4	<p>Mettre en place une restitution des informations utiles dans les services (sous forme de réunion de service, briefing...)</p>	-	-	Encadrants	

6. Utiliser le mode projet

Temporalité de l'action : A partir du 2^{ème} trimestre 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personne(s) à associer	Par qui ?	Pourquoi mettre cette action en place ?
6 Utiliser le mode projet pour les projets identifiés par l'action 1 DGS : Madame JONDET Personnes support identifiées : M. LINDEPERG, M. IVANOVA					
6-1	Définir les objectifs de façon SMART	-	-	Chefs de projets	
6-2	Formaliser les objectifs	-	-	Chefs de projets	
6-3	Définir les indicateurs de réussites de chaque projet	-	-	Chefs de projets	
6-4	Définir les parties prenantes et leur rôle (matrice RACI) pour chaque projet	-	-	Chefs de projets	Optimiser l'anticipation, la gestion et le suivi des projets pour désamorcer l'immobilisme
6-5	Définir des jalons (temporalité, étapes...)	-	-	Chefs de projets	Permettre aux services de se saisir des projets clairement et les faire avancer
6-6	Définir les livrables	-	-	Chefs de projets	
6-7	Définir la chronologie du projet et le planning de chaque projet (diagramme de GANTT)	-	-	Chefs de projets	

7. Gestion RH-GPEEC

Temporalité de l'action : 1er semestre 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personnel(s) à associer	Quel format ?	Pourquoi mettre cette action en place ?
7 Gestion RH - GPEEC GRH : M. LINDEPERG Encadrants					
7-1	Faire le bilan des effectifs présents - mise à jour (Contrats, départs en retraite à venir, stagiarisation...)	-	Associer les services	Communication régulière orale et écrite avec les services	Faire un état des lieux des agents présents et des mouvements annoncés pour anticiper les recrutements
7-2	Faire la synthèse des compétences détenues par les agents	-		Echanges avec les agents, recueillir les savoirs, CV...	Savoir les compétences présentes au sein de la collectivité pour permettre une répartition des objectifs et missions de façon optimale dans l'intérêt du service public
7-3	Redéfinir un organigramme	-		Document écrit	Decharger la DGS d'un rôle managérial excessif Arrêter les changements de poste "au pied levé" des agents
7-4	Mettre à jour les fiches de poste	-	Agents	Entretien individuel avec l'agent pour la préparation Formalisation par écrit	Avoir des fiches de postes formalisant le travail effectif réel
7-5	Former les encadrants au management	-	CNFPPT		Permettre aux encadrants de mieux encadrer leurs équipes pour optimiser le fonctionnement du service et développer la qualité de vie au travail
7-6	Règlement du temps de travail à finaliser	-	DGS : Madame JONDET		
7-8	Mettre en place la badgeuse	-			
7-9	Réintégrer le dialogue social	-	Syndicats	Réunions de travail	

8. Inventaire et entretien du matériel

Temporalité de l'action : 1er semestre 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personne(s) à associer	Par qui ?	Pourquoi mettre cette action en place ?
8 Inventaire et entretien matériel					
DST : Madame BOUCHON					
Encadrement Intermédiaire et agents					
8-1	Inventaire du patrimoine	-	-	Agents	Doit permettre la planification de la charge de travail liée au patrimoine et au matériel
8-2	Inventaire matériel	-	-	Agents	Permet de travailler le budget et anticiper la gestion des stocks
8-3	Définir des référents pour mettre à jour l'inventaire	-	-	Encadrants	
8-4	Définir un planning d'entretien des bâtiments, du matériel etc .	-	-	Encadrants/agents	Permet d'anticiper la charge de travail des agents et pouvoir apporter des réponses aux usagers
8-5	Prévoir les stocks de matériel à l'année	-	-	Encadrants/Agents	Permet de travailler le budget et anticiper la gestion des stocks
8-6	Intégrer les éléments dans le PPI (Plan Pluriannuel d'Investissement)	-	-	DST	Permet de travailler le budget et anticiper la gestion des stocks

9. Prévission de la charge de travail des services

Temporalité de l'action : 1er trimestre 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personne(s) à associer	Quel format ?	Pourquoi mettre cette action en place ?
9 Prévission de la charge de travail des services					
Encadrants		Agents			
9-1	Réaliser le rétroplanning annuel précis des événements/miissions qui sont redondantes Donner une copie/présenter le travail aux élus	Chefs de services	Agents	Document écrit Communicable en interne - aux élus	Permet d'anticiper la charge de travail des agents et pouvoir apporter des réponses aux usagers
9-2	Mettre en place les plannings partagés	GRH : M. LINDEPERG	Encadrants, "référent informatique"		Permet une visibilité sur les services pour faciliter le travail transversal et anticiper les activités mobilisant plusieurs services

10. Communication interne

Temporalité de l'action : 1er trimestre 2024

Numéro d'action	Description de l'action	Porteur(s) de l'action	Personne(s) à associer	Quel format ?	Par qui ?
10 Communication interne					
DGS et GRH					
Agents					
10-1	Mettre en place des temps d'échanges réguliers selon les besoins des projets	-	-	Réunions d'échange courtes, formalisation écrite des informations utiles	DGS : Madame JONDET et encadrants
10-2	Définir les modalités de communication des informations en interne (mails, notes, comptes-rendus...) et les faire appliquer par les encadrants (action travaillée par la charte de gouvernance en parallèle)	-	-	Formalisation écrite synthétique des modalités retenues	DGS : Madame JONDET et encadrants
10-3	Gestion des flux d'information (interne et externe) : Circulation fluide des informations (ascendantes, descendantes et horizontales)	DGS/Encadrement	Agents	Communications quotidiennes	DGS : Madame JONDET et encadrants

**Merci pour votre attention, passons
maintenant aux échanges constructifs autour
de la démarche !**