

## **Structure du Projet d'Administration :**

Introduction du Projet d'Administration : résonance politique, vocation, modalités d'élaboration.

### **Volet Gouvernance**

*Page introductive : les défis de la gouvernance et la place des territoires*

Fiche Gouvernance politique

Fiche gouvernance administrative

Fiche dialogue social

Fiche circulation de l'information

Fiche pilotage par objectifs

### **Volet Organisation des missions**

*Page introductive : mener les politiques publiques aujourd'hui, le défi de la transversalité*

Fiche mission autonomie

Fiche mission enfance famille

Fiche mission insertion

Fiche mission action sociale de proximité

Fiche mission éducation, sport, jeunesse

Fiche mission culture et tourisme

Fiche mission réseaux et infrastructures

Fiche mission développement durable et habitat

Fiche coordination des ressources

Fiche politique RH

Fiche processus d'élaboration budgétaire

## **Volet Travailler ensemble**

*Page introductive : philosophie managériale et place de nos valeurs*

Fiche travailler avec les élus

Fiche travailler avec le citoyen (dont volet communication)

Fiche dialogue interne

Fiche délégation

Fiche transversalité

Fiche management

Fiche mode projet

Fiche accompagner le changement

Fiche place du travail dans notre collectivité

## **PROJET D'ADMINISTRATION - INTRODUCTION**

Le projet d'administration est un relai du projet politique pour l'administration. Il définit le sens, les grandes modalités d'organisation, les mécanismes de travail, d'association et de collaboration qui permettent de mettre en œuvre la politique départementale.

Par nature, il se positionne donc en relai du projet politique pour l'administration.

### **PREMIERE PARTIE : UN PROJET D'ADMINISTRATION QUI S'APPUIE SUR UN CHANGEMENT CULTUREL**

Le projet politique repose sur plusieurs piliers : mieux ancrer l'action du département en territoire, renforcer le rôle des élus dans la construction et la mise en œuvre des politiques publiques, créer un vrai binôme élu/administration, développer la démocratie d'implication (travailler autrement avec l'utilisateur, en le mobilisant), renforcer la transversalité entre nos politiques et décloisonner nos métiers.

La nouvelle mandature a affirmé dès sa mise en place en avril 2015 la nécessité impérieuse pour elle et sa volonté forte de regagner la confiance des citoyens, et de donner plus de lisibilité à l'action départementale. Cette impulsion s'inscrit dans un environnement sociétal, économique (financier) et institutionnel en profonde mutation (ou en mutation constante), qui nécessite de :

- Repenser les politiques publiques pour accompagner les évolutions de la société. Les attentes quant à leur vie quotidienne des bas-rhinois ont changé, or le conseil départemental de par ses compétences confirmées est l'acteur de proximité en mesure d'agir sur ce quotidien.
  - Interroger chaque euro dépensé et son effet levier sur la vie quotidienne des habitants et sur l'emploi, et par-delà sur l'attractivité. La capacité financière du département est elle aussi en profonde mutation. Elle nécessite des choix courageux et des réflexes de gestion qui encouragent l'innovation, et la mobilisation des énergies afin de préserver notre capacité d'action, au service des citoyens.
  - Travailler à la coopération avec les autres collectivités : le Conseil Départemental, dans la nouvelle donne de l'organisation des collectivités sur un territoire de plus en plus vaste (grande région), va plus que jamais s'inscrire comme le relais de confiance pour le citoyen et le rassembleur des énergies des territoires, or il est rarement le contact de proximité avec le grand public. Cela implique d'une part de concentrer les énergies sur les politiques publiques où le conseil départemental est maître d'ouvrage, pour conforter leur lisibilité, et d'autre part de faire évoluer notre manière de coopérer avec les associations, communes et EPCI, pour redéfinir un équilibre.
- Repenser le binôme élu / administration et la place de l'utilisateur

**Aussi les attentes du politique envers les agents de la collectivité, dans ce contexte à enjeux très forts, sont de plusieurs ordres :**

Dans ce nouveau contexte, l'animation du territoire va de plus en plus prendre le relais du subventionnement direct. Les compétences des agents vont être amenées à évoluer en conséquence, en développant le travail et la culture de coopération.

Les conseillers départementaux attendent de chacun d'entre nous **participation** et **engagement**. L'engagement, parce que la confiance à retisser avec les Bas-rhinois nécessite « **Que chacun s'engage à son échelle sinon la société vacille** » (F.BIERRY).

Aussi par sa participation, par sa capacité de proposition, chaque agent quelles que soient ses missions participe à ce service public de nouvelle génération, voulu par l'exécutif. Nos conseillers départementaux souhaitent d'avantage de participation, plus de propositions qui émanent du terrain. L'encadrement, l'organisation de la collectivité doivent faciliter cela. C'est un véritable message de **confiance** qui est passé par l'exécutif, envers les hommes et les femmes qui mettent en œuvre l'action départementale, en leur capacité à innover et à s'adapter aux évolutions de la société.

F. BIERRY : « *J'ai besoin de tout le monde. Chaque agent doit apporter sa pierre à l'édifice et ses propositions pour faire évoluer la collectivité, quel que soit son statut, sa mission, son talent.* » : en alimentant la réflexion des élus, en incarnant la politique du Département.

### **Comment travailler en articulation avec le politique ?**

La création des grandes régions repositionne le conseiller départemental comme le relais de confiance et le coordonnateur de proximité des politiques publiques locales (dernier grand élu de proximité). Elle lui donne donc un rôle nouveau, de relai et d'impulsion, autour duquel doit pouvoir s'articuler l'organisation de la collectivité, qu'elle soit de territoire ou liée à une politique publique.

Avec un élu repositionné au plus près du terrain, véritable coordonnateur et fédérateur d'énergies, et face à un citoyen plus que jamais en demande, la collectivité fait face à un double défi, auquel elle doit travailler prioritairement. Soutenir le rôle d'impulsion de l'élu implique une mise en ordre de marche derrière lui, qui soit souple et réactive, s'adapte aux réalités du territoire, et permette de soutenir cette nouvelle façon de penser la politique, plus pragmatique et plus proche de la vie quotidienne des habitants.

Le trinôme élu / citoyen / administration doit fonctionner de manière circulaire et fluide, avec un élu plus proche aujourd'hui du citoyen, un citoyen plus en demande, qui devient acteur, et une administration (des agents) qui doit évoluer pour mieux servir les deux, en facilitateur, depuis la prise en compte de la commande politique (et en amont le conseil aux élus, en alimentant leur réflexion) jusqu'à la production d'un service public de qualité en proximité avec le territoire et le besoin du citoyen.

Cela consiste donc, en préalable à toute réflexion, à intégrer l'élu et le citoyen au cœur de nos politiques publiques et de leurs mises en œuvre, et à irriguer notre projet d'administration de cette double présence.

### **DEUXIEME PARTIE : VOCATION DU PROJET D'ADMINISTRATION**

L'enjeu de proximité humaine et géographique posé par le nouvel exécutif implique de mettre l'humain au cœur de l'action. En consolidant le rôle de l'élu, en associant le citoyen et en le repositionnant comme finalité de notre activité de service public, mais également en étant soucieux et protecteur de la ressource humaine au sein de notre collectivité.

Le projet d'administration se veut poser nos règles de fonctionnement et notre état d'esprit en s'appuyant sur cette priorité. En détaillant le mode de gouvernance, nos modes d'organisation, les principaux processus et surtout la philosophie de travail qui nous anime, il donne vie à notre organisation, et fournit des repères. Il se veut ancrage en une période de mutations, au contexte inédit, et surtout évolutif.

Forte de cet enjeu de proximité, la territorialisation engagée sous le précédent mandat est confortée, et amène à l'adaptation de notre gouvernance politique et administrative. De même la nécessité de transversalité, trouve-t-elle aujourd'hui sa traduction dans une organisation qui joue la carte de la complémentarité entre les politiques publiques, sortant d'une logique strictement thématique.

## **TROISIEME PARTIE : QUELLE PRODUCTION ET COMMENT ?**

### ***1) Grands principes – fils conducteurs du projet d'administration***

Pour guider nos travaux, quelques grands principes et fils conducteurs, afin de délimiter le périmètre de notre réflexion.

#### *Simplicité :*

En lien avec les propres principes du projet politique, la simplicité, le pragmatisme et la sobriété doivent guider notre projet d'administration. Soyons moins dans le formalisme et davantage dans la réactivité et l'agilité. Appuyés bien sûr sur notre socle de compétences et notre corpus de règles, soyons surtout des facilitateurs. Travaillons à donner du sens.

#### *Approche pragmatique :*

Il nous faut des process simplifiés, améliorés, toujours dans l'objectif de qualité du service rendu, mais ceux-ci sont déclinés à un niveau plus micro (projets de directions, de services). Privilégions une approche « macro » pour notre projet d'administration. Ce document est une matrice. Il n'a pas vocation à traiter tous les champs, mais à donner une architecture et un cadre global dans lequel l'action de chaque équipe, de chaque agent, s'inscrira. Il a vocation à être complété, développé, partagé... et à vivre. Car notre organisation est vivante.

De manière complémentaire, chaque principe décliné du projet d'administration doit aller au-delà de la déclaration d'intention et se matérialiser concrètement : il doit flécher un engagement, un programme de travail, un projet, qui sera mené de manière participative.

#### *Ouverture :*

Ne nous privons pas en revanche d'ouvrir la réflexion dans le cadre du projet d'administration, qui doit aussi être un lieu de propositions et d'échanges, un espace de liberté. Profitons de ce moment pour nous ressourcer sur la notion de service public et ce qu'elle porte aujourd'hui, mettons-nous en posture d'alimenter les élus. Ouvrons-nous à ce qui se fait ailleurs, dans d'autres collectivités,

d'autres secteurs. Les travaux plus fins, ordonnant la bonne marche des services viendront une fois ce chapeau collectivement construit.

*Adaptabilité :*

Notre environnement est en perpétuel mouvement : le projet d'administration doit être suffisamment **souple** pour absorber les changements inhérents à un environnement mouvant et impactant (réforme territoriale, évolution des métiers et des missions, contexte budgétaire et financier...).

*Travail durable (capitaliser nos expériences) :*

Nous sommes le fruit d'une histoire : notre organisation est en recherche permanente de performance, d'amélioration des processus. Nous avons développé nos capacités de travail en mode projet, nous nous fixons des objectifs, nous sommes aussi sensibles à la qualité de vie au travail et au bien-être de chacun, nous avons développé un collectif.

Les travaux densément menés en amont (Hommes et Territoires, collectif 67, travail sur nos valeurs...) sont durables et intègrent pleinement ce que nous sommes aujourd'hui : ils constituent un cadre de référence qu'il nous faut capitaliser. Ce sont nos acquis, ne les remettons pas en cause : réinvestissons simplement leurs apports, simplifions nos approches en retrouvant le sens de notre action et sa finalité (le citoyen). Nos outils doivent avant tout rester au service des femmes, des hommes et des territoires.

## **2) Modalités de travail : une production à vocation collective**

Si l'impulsion doit être donnée par la direction générale, appuyée sur la commande politique, le projet d'administration a vocation à être porté collectivement et approfondi en associant, selon les thèmes abordés, les cadres, les agents, les élus (voire les citoyens) dans des groupes de travail thématiques dédiés. La démarche se structure en 3 phases :

**1 - poser les grands principes** en matière de gouvernance, de dialogue interne, de travail en transversalité et en territoires, de management qui structurent notre identité à travers le projet d'administration.

**2 - mettre en place les grands principes de direction des missions** et l'architecture des futurs projets des missions, qui seront déclinés ensuite en associant les agents (projets de direction, projets de services ensuite, en 2016). Ce travail est élaboré en mode projet par les directeurs de missions, avec en soutien technique les services supports (DRH et MAPI, services ressources de proximité que sont les services administratifs et financiers, relais RH, finances, marchés, informatique, communication, logistique et information géographique, au plus près des services).

**3 - développer la coordination thématique/territoire et la consolider par des réflexions croisées**, relatives à la gouvernance, à l'organisation, à la circulation de l'information (projet périmètres notamment).

## **3) Une administration impliquée**

Le nouvel exécutif souhaite développer une relation de confiance avec les agents du Département. Il s'implique afin d'affecter nos ressources aux priorités du service public défini par l'assemblée, et de favoriser le dialogue social. Il encourage un management participatif, impliqué, pragmatique et garant des objectifs définis, qui mette en œuvre les principes de rigueur et d'équité. Engagée, l'administration s'engage à viser l'excellence dans l'action, en se mobilisant pour être mieux à l'écoute des élus, des usagers et des citoyens, afin de promouvoir une action opérationnelle proche des gens et évitant les logiques bureaucratiques. Le cadre durablement contraint des moyens de la collectivité doit être compris et intégré par chacun, des solutions nouvelles doivent être proposées et gagnent à être travaillées par ceux qui pratiquent les politiques publiques et le territoire au quotidien. La collectivité s'engage à accompagner ses agents, à être développeur de solutions et facilitateur, en renforçant le travail collaboratif avec transversalité et dialogue, et en utilisant avec intelligence la démarche projet. La responsabilisation des acteurs est un axe fort visant à libérer les énergies et permettre l'innovation.

# **VOLET GOUVERNANCE**

## ***Page introductive au volet gouvernance***

### **Les défis de la gouvernance**

Les préoccupations quotidiennes des administrés imposent des réponses claires et souvent immédiates. La complexification des normes et des textes réglementaires ne permet plus de construire les réponses satisfaisantes par une application aveugle d'une succession de dispositifs. L'approche des collectivités doit être tout autre : elles sont des développeurs de solution. En effet, elles doivent concentrer leurs efforts sur les leviers de développement et délivrer des réponses adaptées tout en garantissant la solidarité et l'équilibre des territoires. Ainsi, l'action de notre collectivité ne se limite pas à une logique de bloc de compétences spécialisées. Bien au contraire, elle garde une place centrale dans la coordination de l'action publique. Et pour y parvenir, seule l'intelligence collective au bénéfice des territoires permet une approche pragmatique et efficace.

Les réformes institutionnelles et législatives, ainsi que la raréfaction des moyens nécessitent d'innover pour retrouver une capacité d'agir pertinente malgré la contrainte budgétaire. L'approche de nos politiques publiques par le développement social et l'animation du territoire, implique une gouvernance politique et une administration à même de porter ce projet. Leur organisation doit elle aussi être portée par cet esprit d'innovation.

Ces orientations politiques se traduisent dans l'organisation de l'administration, avec plusieurs lignes de force :

- Innovation et audace
- Lisibilité
- Responsabilisation des encadrants
- Fluidité, souplesse et simplicité des modes de fonctionnement
- Transversalité dans les approches et les actions administratives

Les instances de gouvernance s'adaptent et accentuent les logiques d'approches transversales, de gestion par objectifs, de travail en mode projet, qui fondent et renforcent la relation entre thématiques et territoires, tout en garantissant l'exigence de pilotage de chacune des missions.

### **La place des territoires**

La démarche « Des Hommes et des Territoires » lancée en 2002 a affirmé la place des territoires dans les politiques départementales et l'organisation de la collectivité. Ainsi, le Département a impulsé et développé une démarche de territorialisation dès 2006 afin d'adapter l'organisation de la collectivité aux enjeux de la proximité, de la lisibilité et de l'efficacité de l'action publique. Celle-ci a connu des évolutions successives depuis 2009 pour renforcer l'ancrage territorial de la collectivité. Cette orientation stratégique est confirmée et sera renforcée.

L'objectif général de la stratégie de proximité est d'adapter les politiques publiques départementales aux spécificités des territoires, d'inscrire la solidarité au cœur de l'action départementale, d'organiser la participation des partenaires et des citoyens, de développer collectivement une analyse prospective pour l'aménagement et le développement des territoires de vie du Bas-Rhin. Il s'agit de construire une collectivité dynamique, réactive, proche des préoccupations du terrain chargée de mettre en place des actions adaptées pour un service public de qualité.

La nouvelle gouvernance politique mise en place par le Président s'articule autour de présidents thématiques et des présidents de territoire. Le nouvel exécutif a affirmé la place des territoires dans la conduite de l'action publique. Les périmètres d'actions du Département ont été modifiés pour s'adapter aux nouvelles limites des cantons et des communautés de communes. Désormais, le Département compte quatre territoires d'actions. Les commissions territoriales épousent les périmètres de ces territoires, tandis que les commissions thématiques, au nombre de six, s'ouvrent sur une approche plus transversale des politiques publiques. Ces commissions fonctionneront en interaction : les unes étant plus particulièrement attachées à construire et à évaluer nos politiques publiques, les autres étant chargées de les mettre en œuvre dans les territoires.

La territorialisation n'est pas une fin en soi. La stratégie de proximité vise à terme le **développement de projets de territoire** en organisant la cohérence et la convergence des actions, en recherchant le maximum d'effet levier, en développant les partenariats et en encourageant les mutualisations. Il s'agit de créer les conditions permettant de générer des projets, favoriser les initiatives locales, de concevoir et de faire ensemble dans le respect des compétences et moyens de chacun.

L'accompagnement des porteurs de projets et des partenaires de l'action est un mode de collaboration qui sera développé. Il permet de mettre à disposition l'expertise et les compétences dont disposent les collaborateurs de la collectivité pour le développement social (solidarité, logement, emploi, culture, sports, éducation, ...) et pour l'équilibre des territoires.

Par ailleurs, le Département cherchera autant que possible à mutualiser l'action, les achats et la gestion d'équipements avec d'autres collectivités afin d'apporter les services au moindre coût.

La légitimité et la capacité de conduire l'action publique seront déterminantes ; l'ancrage territorial est l'une des clés de cette capacité. La préparation du Département de Demain est engagée et elle doit préciser l'ambition du Conseil Départemental dans son rôle de chef de file des cohésions et des solidarités territoriales.

# Instances de Gouvernance Politique

## 1- Orientations générales

La gouvernance mise en place par le Président s'articule autour de présidents thématiques et des présidents de territoire. L'exécutif a confirmé la place des territoires dans la conduite de l'action publique.

Ces commissions participent au processus décisionnel de la collectivité et formulent des avis sur les projets de rapports qui sont présentés en commission permanente ou à l'Assemblée.

Les périmètres d'actions du Département ont été modifiés pour s'adapter aux nouvelles limites des cantons et des communautés de communes. Désormais, le Département compte quatre territoires d'actions. Les commissions territoriales épousent les périmètres de ces territoires, tandis que les commissions thématiques, au nombre de six, s'ouvrent sur une approche transversale des politiques publiques. Ces commissions fonctionneront en interaction : les unes étant plus particulièrement attachées à construire et à évaluer nos politiques publiques, les autres étant chargées de les mettre en œuvre.

## 2- Les instances de gouvernance politique

### Une gouvernance politique renouvelée

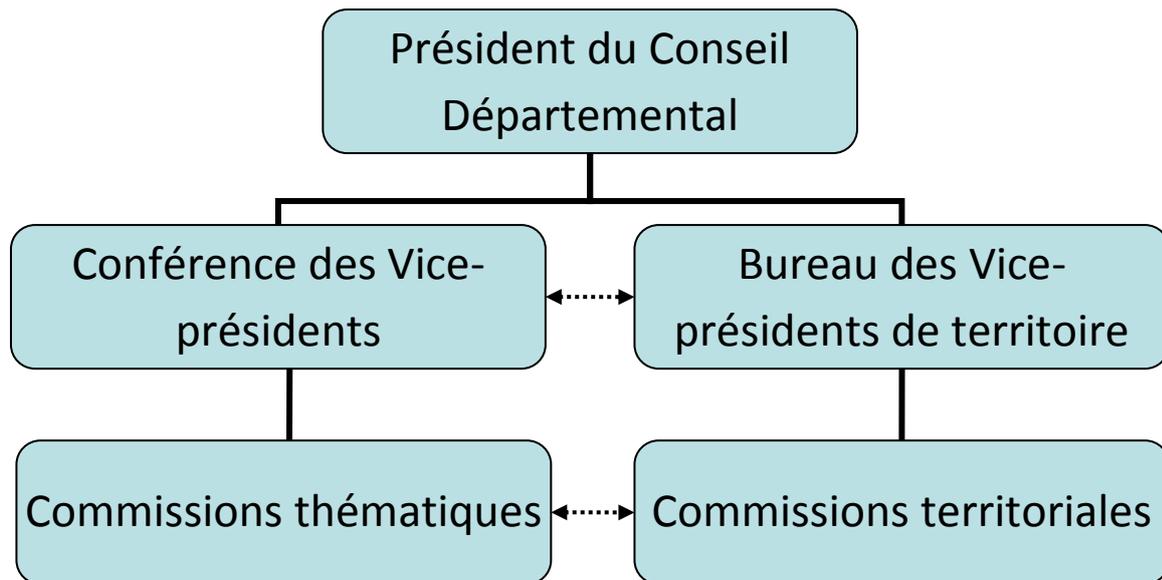
- **le Conseil Départemental,**
  - instance délibérative suprême, se réunit tous les deux à trois mois ; il arrête les politiques départementales et les modalités de l'action et vote le budget
- **une commission permanente ouverte à tous les conseillers départementaux**
  - la commission permanente, qui agit par délégation du conseil départemental, a vocation de prendre les décisions courantes et de mettre en œuvre les politiques et les financements dans les cadres et budgets votés par le Conseil Départemental. Elle comprend donc tous les conseillers départementaux
- **un engagement fort des conseillers départementaux auxquels sont déléguées des fonctions**
  - les vice-présidents investis par l'assemblée départementale participent pleinement au travail de l'exécutif, par les délégations de fonctions accordées par le Président ; représentants du Président dans l'exercice de leur vice-présidence, ils ont vocation à porter le sens de l'action, à contribuer aux choix et à assurer une mission de pilotage dans les domaines pour lesquels ils ont reçu une délégation de fonction
  - pour assurer la cohérence et la force de l'action départementale, le bureau exécutif accompagne en permanence le Président, dans un travail collégial auquel seront associés le directeur général des services et le directeur de cabinet
- **des VP en charge de l'impulsion et de la coordination de domaines d'action en lien direct avec la direction générale des services, avec une Conférence des Vice-Présidents**
  - elle a en charge les orientations de la stratégie de la collectivité, et se prononce sur les grands enjeux et les grands dossiers

- les VP sont accompagnés dans leur mission d'impulsion et de coordination par une administration restructurée, notamment grâce à des Délégués du DGS et les Directeurs de Missions qui assurent le lien entre le niveau politique et les niveaux opérationnels
- **des commissions thématiques moins nombreuses mais plus fortes**
  - la cohérence et le pilotage des politiques départementales conduisent à un élargissement du périmètre des commissions, pour favoriser une prise en compte plus transversale des enjeux et des réponses apportées
  - des groupes de travail temporaires seront mis en place en tant que de besoin pour approfondir des sujets avant leur examen par les commissions
- **réhabiliter le travail des commissions thématiques**
  - **elles proposent les politiques à mener ainsi que les moyens à y consacrer. Elles ont un rôle consultatif**
    - ne pas se contenter de valider des dossiers instruits par l'administration
    - mener un travail de réflexion et d'analyse des besoins réels, de ce qui est faisable par le Département
    - écouter les partenaires, interroger les acteurs
    - établir les propositions pour l'évolution de l'action du Département
    - évaluer l'action réalisée par les services et les partenaires
- **des commissions territoriales impliquées dans la gestion de l'action départementale et les projets territoriaux**
  - composées des conseillers départementaux dans chaque territoire d'action, elles assurent un suivi des actions et projets du territoire et expriment un avis consultatif sur l'engagement d'action ou l'attribution de financement à des projets d'intérêt local
  - elles peuvent aussi, par saisine du Président, se prononcer par avis sur les orientations de politiques départementales
  - la régulation ainsi que le contrôle de l'équilibre entre les territoires est assuré, d'une part, par le Président du Conseil Départemental qui valide les ordres du jour et rend les arbitrages nécessaires, et, d'autre part, par les commissions thématiques qui veillent à la cohérence départementale des actions et à l'équité entre les territoires.
- **faire confiance aux conseillers départementaux grâce à une écoute et à un dialogue permanent**
  - la gouvernance mise en place doit permettre de mieux informer, associer et impliquer les conseillers départementaux dans les choix, tant à l'échelle départementale que dans les territoires
  - des Délégués de la DG en charge de faciliter le travail des conseillers départementaux, notamment dans les territoires
  - une concertation forte et permanente, en particulier sur l'action et les projets en territoires
- **un cabinet en appui au Président**
  - le travail du cabinet est largement orienté vers l'action politique, tant au niveau institutionnel qu'au niveau du terrain en accompagnement des élus

- **d'une façon très générale, les élus seront très présents dans l'action, ce qui va impacter la « culture » de l'administration**

**Concrètement :**

- chaque élu, chargé d'une fonction (VP) ou d'une mission, a reçu du Président du Conseil Départemental une lettre de mission;
- des réunions sont organisées sous l'égide du PCD avec les VP de territoires (Bureau), à un rythme très régulier, pour s'assurer la cohérence de l'action, et pour définir les orientations stratégiques et globales; les VP de territoires vont animer les commissions territoriales, assurer le suivi des revues d'affaires, présideront des réunions de concertation dans le territoire, seront chargé du suivi de certains dossiers particuliers au territoire, assureront le suivi des contractualisations de leur ressort,... Les réunions périodiques auront pour objet de faire un reporting au PCD, de traiter des points communs, d'assurer une coordination et une cohérence dans l'action du CD sur les territoires. Un point régulier portera également sur les sujets d'accompagnement du travail des élus et de communication sur le territoire
- des réunions sont organisées régulièrement sous l'égide du PCD avec les VP en charge des politiques départementales (et des commissions) (conférence des VP) ; les VP de politiques vont animer les commissions thématiques, participent à la définition de la stratégie du CD, pourront être chargés de certains dossiers particuliers dans les domaines de leur ressort ; d'autres élus, non VP, pourront aussi avoir des missions particulières... Les VP thématiques seront chargés de préparer les éléments de discussions pour les redéfinitions des politiques départementales, auront la responsabilité d'engager l'évaluation de l'action du Département, de construire les argumentaires, et d'assurer le pilotage des feuilles de routes
- des commissions thématiques en nombre réduit : provoquer une approche plus transversale des sujets, centrer plus sur la discussion politique, ne pas les cantonner comme des lieux de validation des rapports de l'administration, tenir compte de la montée en charge progressive des commissions territoriales
- les ordres du jour de ces réunions seront mis au point par le Directeur Général des Services et le Directeur de cabinet, en lien avec le Secrétaire Général de la Direction Générale qui se réuniront à raison d'une ou deux fois par semaine avec le Président.



## Instances de Gouvernance de l'Administration

L'objectif de simplification porté par le présent projet, incite en la matière, à ne pas multiplier les instances et être économe du temps de chacun, avec un objectif d'efficience.

Les instances administratives gagneront à incarner les grands principes de conduite du changement édictés par le Président. Les instances de la direction générale (Comité de Direction Générale - CODG), celles au sein des missions et celles des territoires devront prendre en compte le principe de la proximité et du lien avec nos partenaires, le travail avec les élus et leur implication dans la construction des projets, l'exigence de l'approche transversale au-delà du périmètre des missions, et de la rigueur de la maîtrise budgétaire qui devra guider nos choix.

La transversalité inhérente aux nouvelles modalités du travail collectif devra trouver sa place au-delà de ces mêmes instances de gouvernance, avec fluidité et simplicité. Pour une articulation optimale, une attention particulière sera accordée à la diffusion de l'information et ses circuits de diffusion. Le principe du reporting mis en place au sein de la collectivité demeure. Il s'applique au sein des missions et entre les missions et s'attachera à garantir l'information réciproque des services centraux et territorialisés. Chacun est responsable de l'information qu'il détient à communiquer à sa hiérarchie et à transmettre à la direction générale, en appliquant le principe de subsidiarité : c'est celui qui détient les éléments complets d'information qui est responsable de la diffusion. Il appartiendra à chacun de déterminer avec discernement le moment, le contenu et les destinataires du reporting. Les éléments à caractère sensibles ne seront communiqués qu'auprès du DGS. Ici encore, le sens de la mesure, la simplicité et l'économie du temps de chacun, sont recherchés.

### 3- Les nouvelles instances de pilotage de la direction générale

#### Le Comité de Direction Générale (CODG) :

**C'est l'organe de pilotage stratégique de la collectivité.**

Pilote DGS

- Composition :
- Le DGS + Adjoint DGS + le SGDGS
- Les Directeurs de Missions
- Le Coordinateur des Directions Ressources
- Le DRH, le DIRCOM, le directeur de la MAPI
- Les Délégués de la Direction Générale et les délégués thématiques
- DIRCAB
- Objet : Pilotage stratégique de la collectivité (approches thématique et territoriale, stratégie générale), relations avec les partenaires, dossiers sensibles, enjeux budgétaires, suivi des grands projets, orientations et évaluations des politiques publiques, agenda général de la collectivité, suivi des instances de gouvernance politique
- Fréquence : 1x/semaine\_2h

Le CODG restreint centré sur les éléments de gestion de la collectivité

- Le DGS + Adjoint DGS + le SGDGS
- Les Directeurs de Missions
- Le DRH, le DFCP, le DIRCOM
- Le coordonnateur des ressources, le délégué relations humaines et le directeur de la MAPI
- Fréquences : en alternance avec le CODG.

### **Le comité des missions :**

**C'est une instance d'échange et de partage des grandes orientations**

Pilote DGS

- Composition : CODG + équipe de direction de chaque mission, + directions fonctionnelles.
- Objet : Information à caractère général
- Fréquence : selon le besoin

**La Réunion des directeurs et chefs de services** : c'est l'instance de partage des grandes orientations, de partage de l'information et de travail collaboratif sur les sujets importants de la collectivité.

- Composition : Comité des missions élargi à l'ensemble des chefs de services
- Objet : idem
- Fréquence : trimestrielle

### **Le Comité de coordination de l'action territoriale :**

**C'est l'organe de la conduite des projets de territoire, des démarches d'animations, de l'animation des réseaux de partenaires, de suivi des contrats de territoire.**

Pilote SGDGS

- Composition : DGS, ou Adjoint du DGS, SGDGS, DDG, délégué Attractivité du Territoire et délégué, et élargi en fonction de l'ordre du jour aux autres délégués, aux directeurs missions et autres responsables
- Objet : Mise en œuvre opérationnelle des décisions du CODG, articulation des territoires, échanges de pratiques, consolidation des relations Mission/territoire dans une approche transversale, suivi des projets de territoires
- Fréquence : Mensuelle

### **Le Conseil de la Mission :**

**C'est l'organe de gouvernance de la mission.**

Pilote Directeur de la Mission

- Composition Directeur Mission, directeurs et chefs de service, référents thématiques de la mission.
- Objet : Pilotage de la Mission, mise en œuvre des décisions, suivi des tableaux de bord, débriefing des instances de gouvernance politique et des commissions thématiques et territoriales, retour du CODG, suivi des dossiers sensibles, préparation des commissions, coordination de l'action publique en lien avec les autres missions et les territoires
- Fréquence : 1x/semaine\_2h

**Remarque :** Les RUTAMS ne participeront pas à chaque conseil des Missions du Social. Elles participeront au Conseil de la Mission Action Sociale de Proximité qui comprendra outre les RUTAMS, les directeurs des missions de l'Autonomie, de l'Insertion et de l'Enfance.

**Le Conseil de l'Action Sociale de Proximité :**

Pilote : Directeur de la Mission ASP

- Composition : Les directeurs de missions du Social + les RUTAMS,
- Objet : Pilotage de la Mission, mise en œuvre des décisions, suivi des tableaux de bord, débriefing des instances de gouvernance politique et des commissions thématiques et territoriales, retour du CODG, suivi des dossiers sensibles, préparation des commissions, coordination de l'action publique en lien avec les autres missions et les territoires
- Fréquence : 1x/semaine\_2h

**Le Conseil de Territoire :**

**C'est la réunion de l'équipe d'animation territoriale, du DDG et des référents de mission**

Pilote le DDG

- Composition : DDG + référents missions, chargé de mission territorial et en fonction de l'ordre du jour élargi aux directeurs de mission et autres responsables
- Objet : Coordination de l'activité des services sur le territoire, préparation des commissions territoriales, revue de dossiers, suivi relations partenaires, pilotage des démarches de projet de territoire
- Fréquence : 1x/semaine\_2h

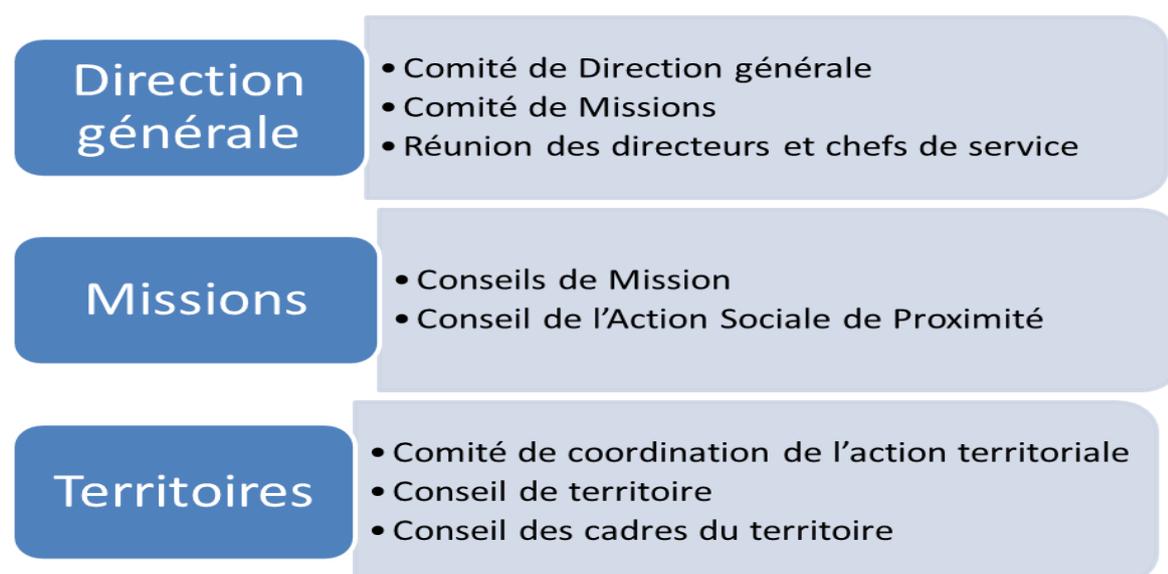
**Le conseil des cadres du territoire:**

**C'est l'instance d'information des cadres du territoire**

Pilote le DDG

- Composition : DDG + référents missions + cadres du territoire
- Objet : Information générale sur les délibérations Plénière, construction et pilotage des projets de territoire
- Fréquence : 1x/trimestre\_3h

Schéma général :



## Le dialogue social

Le Département du Bas-Rhin cultive la tradition d'un dialogue social interne et constructif, dans un souci constant de qualité. Cette ambition se traduit par de nombreuses réunions de travail avec les représentants du personnel, au-delà des seules obligations légales.

Dans un contexte de mutation de l'organisation, il est nécessaire pour le Département de s'appuyer sur le partenariat et le dialogue avec l'ensemble des acteurs de la collectivité. Il s'agit de développer et d'animer le dialogue social au service de la stratégie de la collectivité et au bénéfice de ses agents, en favorisant un travail plus transversal, une meilleure circulation de l'information et une très bonne prise en compte de la situation de ses agents.

La DRH est garante de la qualité du dialogue social au sein de la collectivité et constitue l'interface entre les organisations syndicales et les missions.

Elle a un rôle décisif dans le dialogue social lié au nouveau projet d'administration, de par l'attention qu'elle porte au climat social, au respect des organisations syndicales et à la qualité des relations qu'elle entretient avec les agents, les chefs de service et les élus départementaux (*voir précisions en fiche ressources humaines, volet II-p 84*).

La place des organisations syndicales est également essentielle : elles assurent en effet un rôle important dans l'accompagnement des agents et dans la remontée des informations pour garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail. Le dialogue social doit intégrer les préoccupations des managers du terrain, car la qualité des rapports au travail conditionne largement les résultats des équipes.

Enfin, des instances sont chargées de rendre des avis sur des situations individuelles ou sur les modalités d'organisation des services du conseil départemental.

Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés : le conseil départemental associe ces deux caractéristiques afin de développer toujours plus la qualité du dialogue social. Une démarche de « protocole d'accord » a notamment été mise en place depuis 2009.

### **Concrètement :**

Le dialogue social relève des représentants de la collectivité, de l'administration et des organisations syndicales. Il comprend les instances représentatives de consultation du personnel, leurs réunions préparatoires et les réunions OS-DRH.

Sa mise en œuvre opérationnelle relève des missions de la direction des ressources humaines (DRH).

## **LES INSTANCES REPRESENTATIVES**

### **LA COMMISSION ADMINISTRATIVE PARITAIRE (CAP)**

Il s'agit d'un organe consultatif composé de représentants de l'administration et de représentants du personnel. Il existe une CAP pour chaque catégorie hiérarchique de fonctionnaires (A, B, C).

La CAP émet un avis ou des propositions sur les questions individuelles :

- Carrière : promotion interne, avancement, reclassement...
- Position : détachement, disponibilité...
- Titularisation

### **LE COMITE TECHNIQUE (CT)**

C'est une instance consultative composée de représentants de l'administration et de représentants du personnel.

Il émet des avis sur des questions d'ordre collectif : organisation et fonctionnement des services.

### **LE COMITE D'HYGIENE, DE SECURITE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (CHSCT)**

C'est un organe consultatif qui émet des avis sur les questions relatives aux conditions de travail :

- Analyse des risques professionnels
- Promotion de la prévention des risques professionnels
- Suggestion de toutes mesures pouvant améliorer l'hygiène et la sécurité du travail

## **LES REUNIONS ORGANISATIONS SYNDICALES-DRH (OS-DRH)**

Au-delà des instances institutionnalisées (CAP, CT, CHSCT) et de leur importante préparation en commun, le CD67 a organisé des rencontres supplémentaires.

Le dialogue social est en effet complété par les réunions OS/DRH entre l'administration et les organisations syndicales représentées au Comité technique de la collectivité.

Ces réunions sont animées par la DRH et ont vocation notamment à échanger sur :

- les dossiers nécessitant un travail complémentaire avec les organisations syndicales, en dehors des réunions préparatoires des instances
- les décisions prises en instances
- les points relatifs à la conduite du changement et de ses conséquences au sein de la collectivité pour l'ensemble des missions du Conseil départemental

Ces réunions n'ont pas de caractère décisionnel, mais constituent un réel levier d'échange et de dialogue avec les organisations syndicales.

Ces temps de débats ont vocation à croiser les approches et les attentes, partager les points d'attention et les atouts des sujets présentés et à consolider l'écoute et la compréhension réciproques.

## **LES OUTILS**

Iris : IRIS\MON CG\DIALOGUE SOCIAL

Le calendrier des instances représentatives

Le protocole d'accord sur l'application du droit syndical du Conseil départemental : IRIS\MON CG\ORGANISATIONS SYNDICALES

## Fluidifier la circulation de l'information à tous les niveaux

Dans une organisation composée de quelques 3800 agents, répartis sur plusieurs sites strasbourgeois et sur les quatre territoires bas-rhinois, dans le cadre de 8 missions thématiques, la circulation de l'information constitue un vecteur essentiel d'efficacité et de performance collective. De nombreux progrès ont été réalisés à la faveur des précédents projets d'administration. Charge à nous, en lien avec la réorganisation des services et la simplification induite, de progresser encore en matière de gestion de l'information.

- **Les instances de gouvernance politique et administrative** (voir fiche dédiée) ont été créées pour organiser les circuits de décision et assurer un partage de l'information :
  - Entre élus dans le cadre des Assemblées plénières/ commissions permanente, commissions thématiques et territoriales, ...
  - Au niveau de l'administration avec les nouvelles instances de gouvernance, CTP/CHSCT, séminaires, ...
- **La pratique des calendriers communs** doit être poursuivie afin de disposer d' 1 agenda général, d'agendas partagés entre plusieurs missions, et de 4 agendas de territoires. Par ailleurs, chaque agent est appelé à partager son calendrier au sein de sa direction, quel que soit son niveau de responsabilité. Des éléments peuvent bien entendu être considérés comme confidentiels ou privés. La poursuite de cette démarche devra donc accompagner la mise en place de la nouvelle organisation des services. 1 agenda pour les 4 missions sociales et 1 agenda / SAF.

**Point d'attention : le fait de renseigner un agenda ne veut pas dire que les collègues qui doivent disposer de l'information, soient informés. L'inscription dans les agendas ne remplace pas l'information directe auprès des personnes.**

✓ *Pour aller plus loin : charte des agendas communs*

- **Le reporting**, au sens large du terme, fait partie des bonnes pratiques de la maison commune du conseil départemental. Il s'agira de capitaliser sur cet acquis et de le perfectionner si besoin, notamment en situation complexe où la bonne circulation de l'information est encore plus primordiale. Le reporting : c'est partager la bonne information au bon moment, avec la bonne personne, par le meilleur moyen.

Pour ce faire, les quelques principes à développer:

- Une information = une cible = une action

Pour être pertinent, un reporting doit permettre une action rapide, il doit donc à la fois contenir des éléments de contexte ou d'aide directe à la décision pour le destinataire, mais aussi justement cibler le bon destinataire, celui qui pourra utiliser l'information ainsi délivrée.

Le reporting vise à la fois les niveaux hiérarchiques supra et infra pour bien faire circuler les informations ; il peut également se réaliser de manière transversale intra- ou inter-services/directions, notamment en mode projet (voir la fiche dédiée).

- Le reporting ne se traite pas en un clic droit « transférer ». L'information ainsi reçue doit être traitée et donnée à qui de droit pour suite à donner via un message spécifique du supérieur hiérarchique, en réunion de service ou par téléphone. Le traitement approprié de chaque information procède de la responsabilité de chacun.

Un reporting n'est pas un compte-rendu ou un relevé de décisions, mais un contenu bref, précis, qui va à l'essentiel et permet de faire connaître les arbitrages et d'avancer collectivement dans nos tâches respectives. Il est donc adapté à son destinataire. Les re-routages ou transferts de mails sont à limiter car ils engorgent les boîtes mails et font perdre un temps précieux aux collègues qui ne sont pas intéressés directement.

Clair et factuel, il doit laisser le moins de marge d'interprétation possible et si nécessaire cibler les actions attendues de chacun des destinataires. Il met en exergue les points saillants et peut si besoin s'accompagner d'une note personnelle du rédacteur à caractère plus qualitative, pour éclairer la bonne compréhension du message principal.

- Au moment juste, utile à l'action

Le reporting doit s'inscrire dans les suites directes d'une rencontre ou d'une action afin de permettre au collectif de mettre à profit les informations utiles dans les meilleurs délais. Un reporting trop tardif perd ses vertus et peut même être vécu négativement par les interlocuteurs comme une mise devant le fait accompli ou une dissimulation volontaire, préjudiciables à l'action collective.

Plutôt qu'imposer un délai type qui serait difficilement tenable dans certains secteurs ou situations, chaque unité ou service peut déterminer ses usages eut égard à ses propres contraintes. Les reporting des instances politiques et administratives sont quant à eux fixés en accord avec le président et son DGS.

- Le vecteur de communication le mieux adapté

A l'heure de la dématérialisation, il est aisé d'utiliser la facilité en communiquant presque exclusivement par mail. L'attention de chacun est attirée sur les situations

complexes où la moindre interprétation peut obstruer le dialogue et générer d'importants freins à l'action.

De même une longue conversation mail avec de multiples intervenants peut parfois être efficacement remplacée par des échanges directs (réunion).

Aussi est-il important et nécessaire d'utiliser régulièrement son téléphone ou de provoquer des entretiens de visu pour communiquer avec ses collègues (par exemple, les « bilatérales » N / N+1), en particulier pour délivrer des informations sensibles. Tout réside dans l'équilibre entre ces trois outils à notre disposition.

- Un droit à la déconnexion

Si le conseil départemental, se veut une organisation « communicante », il est aussi respectueux de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, en garantissant le droit à ne plus consulter ses boîtes mails et smart phones professionnels en dehors des heures de bureau.

Aussi l'envoi d'un message hors des heures de bureau, n'appelle de réponse que le jour ouvré suivant. Les managers doivent pouvoir repérer des situations d'excès (envoi systématique des mails tard ou le week-end), comme le signe d'une surcharge de travail ou d'un stress important et mérite attention pour prévenir d'éventuelles situations de rupture professionnelle. Un agent qui se ressource pleinement sur son temps personnel, sera d'autant plus engagé et efficace une fois de retour à son poste de travail.

✓ *Pour aller plus loin : guide interne du reporting*

✓ *Voir aussi la fiche dialogue interne*

## Le management par objectifs

Depuis plusieurs années, le CD67 développe une culture du pilotage par objectifs qui permet de donner des orientations claires et un sens commun à l'action collective et de mobiliser toutes les énergies en ce sens. Chaque agent doit être à même de comprendre ce qu'on attend de lui, où il doit aller et comment. Il pourra ainsi voir sa trajectoire évoluer si besoin, tout en préservant l'empathie et le droit à l'erreur. Ceci est particulièrement important au stade actuel où l'organisation de l'institution départementale se voit profondément transformée.

Au niveau politique, des objectifs sont déterminés sous forme de feuilles de routes (FDR) thématiques et territoriales. Au niveau administratif, sont fixés des objectifs de mobilisation de la direction générale (OMDG). Ces deux objectifs stratégiques sont ensuite croisés avec des objectifs opérationnels, propres à la direction et au service dans lesquels les agents évoluent, pour former les objectifs individuels sur lesquels portent les évaluations annuelles. Chaque manager s'implique dans la déclinaison des objectifs au sein de son équipe et auprès de chaque agent.

Sur la base des axes stratégiques arrêtés par le Président, la direction générale fixe les OMDG :

- Accompagner les évolutions institutionnelles et le « nouveau » département dans ses ambitions
- Renforcer les liens entre administration et élus, administration et citoyen
- Conforter l'engagement professionnel des agents du Département

L'assemblée départementale fixe quant à elle des axes stratégiques quant à la conduite des politiques départementales, de projets ou d'actions en lien avec les 8 missions ou les 4 territoires du CD67. Il s'agit des **feuilles de route des politiques départementales** qui recouvrent l'ensemble de ses compétences et sont ensuite déclinées territoire par territoire. Soumises par les directeurs de mission à l'avis des commissions territoriales puis validées par le président et les vice-présidents, elles visent à délivrer année par année une vision des priorités du CD.

Chaque manager s'implique dans la déclinaison des objectifs au sein de son équipe et auprès de chaque agent.

Ces objectifs constituent ainsi des repères collectifs et communs pour les élus et les agents départementaux, autour d'un même sens commun : celui de la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Pour mémoire, ces trois axes 2015-2016 sont :

Axe 1 : le département de demain

Axe 2 : Préparer les réformes institutionnelles et assurer la capacité d'agir du CD

Axe 3 : Accompagner les changements avec les femmes et les hommes du CD 67

*(Lien vers les objectifs stratégiques).*

**VOLET**  
**ORGANISATION DES**  
**MISSIONS**

## Huit missions et quatre territoires pour décliner les compétences départementales

### I. Le Département : une collectivité en mouvement

Face à des contraintes inédites, la nouvelle organisation de la collectivité départementale s'appuie sur quatre qualités : simplicité, responsabilité, proximité et transversalité.

Elle est ainsi resserrée autour de huit missions, déclinant les politiques départementales, en interaction forte avec les équipes d'animation du territoire. Ces missions apporteront leur appui aux commissions et au travail des élus, dans un but de décloisonnement des politiques favorisant ainsi les échanges et une vision intégrée de nos compétences.

Les 8 missions :

- Mission « Action Sociale de Proximité », incluant les UTAMS
- Mission « Autonomie »,
- Mission « Enfance et Famille »,
- Mission « Insertion et Emploi »,
- Mission « Habitat Aménagement et Développement Durable »,
- Mission « Réseaux et Infrastructures », incluant les UTATs
- Mission « Education, Sport et Jeunesse »,
- Mission « Culture et Tourisme ».

Chaque mission est porteuse d'un projet qui doit répondre aux besoins de proximité, de lisibilité et d'efficacité de l'action publique. Il doit permettre de reposer le citoyen-usager au cœur de la finalité du service public, tout en consolidant la place de l' élu dans la décision et l'action.

La transversalité doit se traduire par des échanges plus simples et plus fréquents entre les 8 missions thématiques et la simplicité, par un raccourcissement des circuits de décision et une redéfinition des périmètres de délégation, permettant aussi de mieux responsabiliser les équipes.

Notre marque de fabrique doit être le pragmatisme et la sobriété : en effet, la nouvelle donne financière impose au Département d'intervenir de manière résolument différente et d'ouvrir le champ des possibles.

Pour amorcer cette transformation, les élus ont besoin des compétences de chacun des 3 800 agents, de leur engagement quotidien, de leur connaissance fine des enjeux et de leur capacité à proposer des solutions novatrices.

C'est par l'intelligence collective et l'implication de chacun que nous pourrons construire ensemble une organisation, à la fois respectueuse de son histoire, porteuse de sens dans l'action quotidienne par la valorisation des métiers et des compétences de ses agents et résolument projetée vers l'avenir.

## **II. Les missions : un rôle d'interface entre agents, élus, usagers et partenaires du Département**

Le Département est au cœur des enjeux de proximité et de solidarité, humaine comme géographique.

Dans cet esprit, chaque mission aura à cœur d'organiser le dialogue avec les élus, de développer la participation des usagers, de nourrir son action des réalités locales tout en portant une vision globale pour l'avenir.

Elle intègre la proximité des activités opérationnelles et la mutualisation des moyens, tout en veillant à la cohérence transversale des méthodes et des outils de gestion entre les secteurs et/ou services qui la composent et avec les autres missions.

Son fonctionnement interne doit créer les conditions propices à l'émergence des idées novatrices, de bonnes pratiques à essaimer et favoriser les ouvertures à l'intérieur et à l'extérieur de la collectivité départementale.

### **1. Incarner le binôme élu/agent**

L'élu doit être à même de porter l'action départementale, en présenter la vision et l'expliquer aux citoyens et à nos partenaires, notamment sur son canton.

Dans le fonctionnement de chaque mission, il devra donc être davantage au cœur de la décision et de l'action, grâce à son association très en amont, dès le montage des projets.

La relation entre les élus et l'administration est incarnée au quotidien par une relation de travail étroite et de confiance. Ce fonctionnement dual est fondamental et repose sur des responsabilités partagées :

- Les élus orientent et décident. Ils évaluent les actions menées et en rendent compte aux citoyens.
- L'administration conseille les élus avec objectivité et compétence, propose et met en œuvre des actions avec initiative et responsabilité et assure, ce faisant, les missions de service public
- La conception des projets structurants de la Mission s'effectue en lien avec le Vice-Président compétent et en articulation avec les conseillers départementaux concernés.

La qualité de la relation entre les élus et l'administration repose avant tout sur des contacts humains, directs, de proximité et de confiance. Elle s'incarne dans les pratiques quotidiennes et au sein des commissions territoriales et thématiques.

### **2. Renforcer et fluidifier le dialogue interne à la collectivité**

En période de mutations, il est plus que jamais nécessaire d'innover, avec pour ambition de retrouver une certaine liberté dans l'action publique et les échanges en dépit de la contrainte (budgétaire notamment).

La simplification de notre organisation passe par un renforcement du dialogue interne et une fluidification des échanges entre les agents avec l'encadrement, mais aussi avec les élus et les usagers.

L'enjeu d'une plus grande transversalité entre Missions du Département et territoires est essentiel à la mise en œuvre de politiques et de projets qui embrassent l'ensemble des besoins et attentes de nos publics sur les territoires. Cette transversalité s'exerce entre directions et services d'une Mission et entre les Missions, ainsi qu'avec les équipes d'animation du territoire.

Le dialogue interne s'organise à la fois dans les instances de gouvernance, mais gagnerait aussi à se développer dans des espaces plus informels, créateurs de liens par le biais de modes de communication innovants (ex. des cafés du management).

Zoom sur la gouvernance interne des missions

	Participants	Fréquence minimum	Sujets
L'assemblée générale de la Mission	L'ensemble des agents de la Mission	Une fois par an	Partage sur les projets structurants de la Mission : projets à venir, bilan de l'année, travail sur le fonctionnement et le projet de mission
Le Comité de direction de la mission	Directeur de Mission, responsables de secteurs, chefs de service, responsables d'unité, chargés de mission rattachés au directeur, référents de mission	Bimensuelle	Instance de travail : projets structurants de la mission, articulations avec les territoires. Transmissions d'informations
Les Réunions de services	Chefs de service Responsables d'unité	Mensuelle	Instance de travail : projets, aspects techniques et articulations avec les territoires Transmissions d'informations
Les Réunions d'unité	Responsable d'unité Agents de l'unité	Mensuelle	Instance de travail : projets sur des, aspects techniques et articulations avec les territoires Transmissions d'informations

Le mode projet nécessite également une approche solide de la transversalité : il fait partie de notre ADN et permet le partage de nos expertises et approches professionnelles et humaines (cf. fiche dédiée).

### **3. Mieux intégrer les usagers dans l'action publique**

Replacer le citoyen au centre de la finalité du service public constitue également un enjeu majeur pour l'ensemble des missions. Cette aspiration renforcée nécessitera de réinterroger la participation des usagers à la consolidation de nos interventions.

Les rendre acteurs et favoriser les initiatives de tous niveaux permettra alors de réellement co-construire avec eux le service public départemental de demain.

Les initiatives existantes pourront être capitalisées dans l'ensemble des champs de compétences du Département.

### **4. Développer les actions partenariales**

De nombreux acteurs publics et privés interagissent sur un même territoire ou auprès d'un même public. Dès lors, chaque mission veillera à impliquer les partenaires extérieurs dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques et des projets de territoire.

L'objectif est non seulement de renforcer la coordination de l'action publique en développant des approches décloisonnées et inter-institutionnelles, mais aussi de développer les démarches partenariales avec les secteurs associatifs et privés. Nous partageons avec ces partenaires la nécessité de renforcer la subsidiarité de nos approches : il s'agit de mettre en convergence nos actions dans une approche intégrée de nos territoires.

## **III. L'organisation et le fonctionnement interne des missions**

### **1. Une évolution des organigrammes en deux temps**

La transformation de notre collectivité reposera sur une large implication des agents.

Le nouvel organigramme général de la collectivité, validé en CT de juin 2015, engage une simplification de notre organisation et un raccourcissement des chaînes de décision. Il implique la suppression des Pôles et avec eux des fonctions de DGA de pôles, au profit de huit missions et de Directeurs de Missions au périmètre de délégation renforcé.

Au côté du DGS et de l'adjoint au DGS, une équipe de chargés de mission incarne innovation et approche stratégique, en collaboration étroite avec les Missions et les équipes d'animation du territoire.

En appui du fonctionnement des missions, la coordination des ressources articule les directions fonctionnelles qui regroupent les fonctions supports (finances et commande publique, affaires juridiques, systèmes d'information, mission d'appui au pilotage, information et documentation et moyens généraux). La Direction des moyens généraux rejoint la coordination des ressources. Elle réunit dans une même organisation, l'ensemble des fonctions « moyens généraux » : le service logistique de l'ancienne DIMG, ainsi que les agents en charge du standard et de la restauration. Ce rapprochement a été construit dans un objectif de rapprochement et de valorisation des métiers et des pratiques professionnelles, pour renforcer la visibilité de ces fonctions et expertises.

Chaque projet de mission, présenté dans les fiches jointes, synthétise ainsi le sens et les enjeux communs de chaque mission, son fonctionnement partenarial et son organisation, construite en

prenant appui sur l'existant et en inscrivant les changements dans le temps et dans le dialogue avec les équipes. Ainsi, les 8 missions ont été bâties en rapprochant les anciennes organisations, afin de permettre aux équipes de prendre la mesure des évolutions et de s'organiser au quotidien pour assurer la continuité de nos missions.

En déclinaison de ces projets de mission, un travail collectif en mode projet impliquant l'ensemble des équipes de la collectivité permettra de construire les projets de de secteurs et services.

## 2. Les différents acteurs de la chaîne de management

Objectif : développer l'efficacité de notre organisation, au bénéfice de la qualité du service rendu à nos usagers

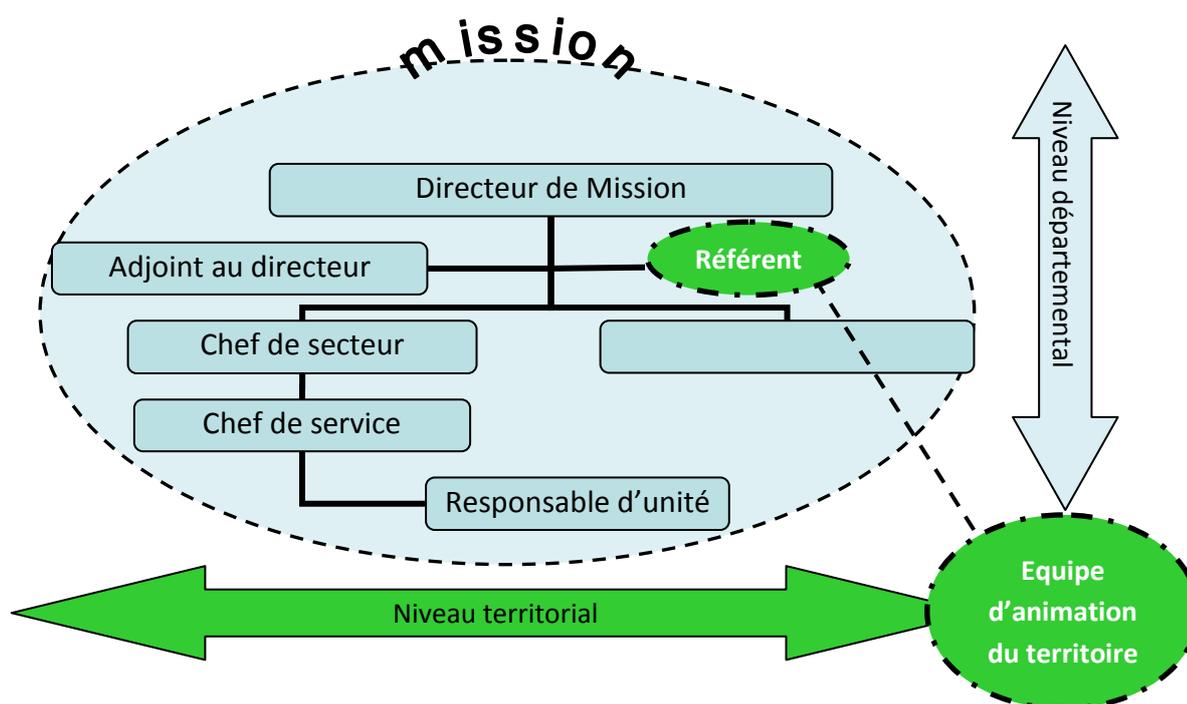
Quelles déclinaisons managériales :

- Encourager la délégation tout en l'accompagnant,
- Responsabiliser l'encadrement de proximité,
- Remettre la qualité des relations humaines et de vie au travail au cœur du fonctionnement des équipes.
- Développer le travail en transversalité,
- Favoriser l'autonomie au quotidien,
- Simplifier le fonctionnement et les procédures,

Chacun est appelé à contribuer à ces objectifs quelle que soit sa place dans la chaîne hiérarchique.

### 2.1. Au sein des missions

Un schéma organisationnel commun aux missions permet d'assurer une articulation partagée des responsabilités au sein de la Mission et avec les équipes d'animation du territoire :



Le directeur de mission assure le pilotage global de la mission sous l'autorité de la Direction générale et en lien avec le vice-président en charge de la thématique.

Il donne l'impulsion auprès des services pour la mise en œuvre des politiques. Il est centré sur le pilotage stratégique, le travail avec la direction générale et les relations avec les élus. Il est responsable du pilotage des ressources de son champ de responsabilité.

Le directeur de mission peut être secondé par un adjoint positionné sur le pilotage opérationnel de la mission, sur la gestion des affaires courantes, sans posture hiérarchique vis-à-vis des chefs de services (sauf par délégation). Grâce à leur relation de confiance à l'interface entre les fonctions stratégiques et opérationnelles, ce binôme vise à assurer la continuité du service, notamment pour les missions où les enjeux fonctionnels sont forts (absence, indisponibilité...). Ils participent tous deux aux réunions politiques et veillent aux liens de la Mission avec les élus. Ils portent la voix de la mission auprès des partenaires extérieurs.

Certaines directions s'organisent en secteurs qui animent plusieurs services. Les chefs de secteur sont garants du bon fonctionnement des activités métiers qui les concernent, gèrent les ressources rattachées et assurent la transversalité entre services concourant aux mêmes politiques. Ils sont membres du comité de Direction de la mission.

Les référents de la mission ouvrent leur mission aux territoires, constituent la porte d'entrée des territoires auprès de la mission et, en miroir, portent auprès de la mission les enjeux territoriaux. Ils portent des projets locaux ou départementaux pour le compte de leur mission de rattachement ou tout autre projet transversal. Ils sont membres du Comité de Direction de la mission, ainsi que du Conseil de Territoire.

## **2.2. En appui aux missions**

### **➤ La direction générale**

La direction générale se compose, outre le DGS et son adjoint, du secrétaire général et délégué à l'action territoriale, des délégués thématiques ainsi que du directeur de la communication et du directeur des ressources humaines. Des chargés de mission peuvent être rattachés à la Direction Générale sur des missions particulières ou temporaires.

L'adjoint au DGS seconde le DGS dans le pilotage opérationnel, sans autorité hiérarchique directe sur les directions, sauf par délégation du DGS. Il gère les affaires courantes de la collectivité, pilote et coordonne l'action au quotidien des directions et missions.

### **➤ Les délégués de la direction générale**

#### *○ Délégués thématiques*

Des délégués thématiques interviennent au sein de la direction générale. Ils sont en charge de missions stratégiques et transversales, au cœur de la dynamique partenariale. Ils jouent un rôle complémentaire aux directeurs de missions : tout en se nourrissant de leurs actions, ils sont vecteurs de souplesse et d'agilité pour initier des projets au sein de la collectivité.

### Un délégué en quelques mots :

- **Un incubateur des actions nouvelles sur la base des bonnes pratiques**
- **Un facilitateur sur des problématiques opérationnelles**
- **Un capteur et une courroie de transmission développeur de réseaux**

- *Délégués territoriaux*

En parallèle, sur les 4 territoires d'action du Conseil Départemental, des délégués de la direction générale de territoire (DDG) renforcent leur fonction d'accompagnement des conseillers départementaux dans la coordination de l'action territoriale du Département et la conception des politiques publiques. Leur coordination est assurée par le SGDGS, au titre de sa fonction de coordination (déléguée). Il coordonne ainsi l'organisation de l'action menée en territoire. Pour assurer l'animation et la construction de l'action départementale sur les territoires, ils s'appuient sur les référents territoriaux des missions et des chargés de mission dans le cadre d'une équipe d'animation territoriale (EAT).

#### ➤ **Les référents**

Forts de leur expertise des réalités locales (veille, diagnostic, stratégie...) au contact des élus de territoires, les référents portent les projets de territoire et animent les réseaux de partenaires locaux. De plus en plus leur mission s'apparente à celle de développeurs territoriaux.

Ils jouent également un rôle d'interface indispensable entre les missions et les équipes d'animation du territoire, lesquelles s'enrichissent ainsi mutuellement, en particulier lors de la conception et mise en œuvre de projets.

Ces liens ont vocation à s'intensifier dans la future organisation dans une logique de transversalité, de déclinaison territoriale et de simplification des échanges entre les différents niveaux de l'administration.

## MISSION AUTONOMIE

La mission autonomie a en charge le pilotage stratégique de la politique départementale en faveur des personnes âgées et handicapées.

A ce titre, elle s'inscrit dans une dynamique récente au niveau national qui vise à favoriser l'émergence de Maisons de l'autonomie, par rapprochement des services départementaux en charge de l'autonomie et des Maisons Départementales des Personnes Handicapées, dans l'objectif d'apporter un service global aux personnes en perte d'autonomie et de développer de nouvelles réponses. L'objectif de convergence des politiques personnes âgées – personnes handicapées s'appuie en effet sur une vision globale de la restriction d'autonomie, que celle-ci soit liée à l'âge ou à un autre facteur, étant souligné qu'un certain nombre de personnes peuvent relever des deux politiques (30% des usagers de la MDPH sont également des personnes âgées).

### I - Les enjeux de la mission

#### 1. Le rôle de la mission

La mission autonomie s'appuie sur une double légitimité politique et juridique, puisqu'elle rassemble en son service des services en régie du Département et des services de la MDPH.

Elle est compétente pour :

- Informer les usagers en perte d'autonomie et leurs familles sur leurs droits, les prestations, en lien avec les partenaires et avec les services territorialisés en particulier les UTAMS
- Réceptionner les demandes des usagers, les instruire et évaluer leurs besoins en matière de compensation de la perte d'autonomie. Elle instruit ainsi :
  - o Les demandes d'Allocation personnalisée d'autonomie, permettant le maintien à domicile des personnes âgées (compétence départementale)
  - o Les demandes d'aide sociale à l'hébergement pour personnes âgées en EHPAD ou personnes handicapées
  - o Les demandes de prestation de compensation du handicap
  - o Les demandes de prestation financière dans le champ du handicap : PCH, AAH, AEEH (compétence MDPH)
  - o Les demandes de cartes : priorité, invalidité, stationnement (compétence MDPH)
  - o Les demandes d'orientation en établissements médico-sociaux
- Assurer la gestion et le versement des allocations compensatrices : APA et PCH
- Proposer des parcours et accompagner la perte d'autonomie en mobilisant des partenariats départementaux et locaux, des solutions innovantes et en contribuant à l'adaptation de l'environnement aux enjeux de vieillissement et de handicap. La politique de l'autonomie doit pouvoir considérer tous les aspects de la vie des personnes et jeter des ponts avec d'autres politiques publiques (sport, culture, habitat...). La priorité portée sur le maintien à domicile des personnes doit nous amener à poursuivre les réflexions en matière d'articulation avec la Silver économie, développant de nouvelles solutions pour la vie à domicile.

Le renforcement de la transversalité, tant dans les dynamiques partenariales que dans nos modes opératoires, est un enjeu fort pour consolider l'exercice de ces missions.

## **2. Les impacts du projet d'administration**

La mission autonomie épouse les contours de la Maison de l'autonomie. Son périmètre n'est pas impacté par l'actuel projet d'administration.

Elle s'inscrit toutefois dans un environnement totalement recomposé, qui doit rendre vigilant à plusieurs points :

- L'ancrage du travail de convergence sur les publics âgés et handicapés tout en respectant des spécificités et attentes particulières de chaque public.
- La bonne articulation des moyens d'actions du Département chef de file, avec les partenaires externes incontournables et détenteurs d'une partie des réponses sur les territoires en matière d'autonomie : agence régionale de santé, caisses de retraites, MAIA
- La bonne articulation fonctionnelle en interne avec des directions ou services assumant une partie des réponses apportées aux usagers âgés ou en situation de handicap, qu'il s'agisse :
  - o De l'information des usagers dans les UTAMS
  - o De l'accompagnement des familles touchées par la vieillesse ou le handicap : UTAMS, PMI, Protection de l'enfance
  - o Du développement de nouveaux services de logements ou de solutions techniques : Habitat, Silver économie
  - o Du pilotage de l'offre médico-sociale ou autorisée : services des établissements et institutions
  - o Du paiement des prestations ou facturation des frais d'hébergement : service administratif et financier

## **II – Travailler ensemble demain**

### **1. Le lien avec les élus**

Au sein de la mission, deux sphères de légitimité politique cohabitent :

- la gouvernance du Département qui confie le portage de la politique de l'autonomie à la Vice-Présidente en charge de l'autonomie et de la Silver économie, en s'appuyant sur la Commission autonomie,
- le statut de groupement d'intérêt public de la MDPH qui confère à la commission exécutive la légitimité de piloter la MDPH en s'appuyant sur la commission des droits et de l'autonomie (CDAPH) pour prendre les décisions individuelles.

La place centrale des élus se traduit concrètement au sein de la mission autonomie par :

- la participation des élus départementaux aux commissions prenant des décisions individuelles en matière d'APA ou d'aide sociale
- la présence des élus aux différentes instances de la MDPH

- des retours d'expérience réguliers des élus sur le fonctionnement de la MDPH et de la mission autonomie, à travers des liens directs avec les partenaires locaux ou les usagers sur des situations individuelles
- des réunions bilatérales entre la direction de la mission et la Vice-Présidente
- des réunions d'articulation régulières entre la direction de la mission autonomie, la Vice-Présidente autonomie, également présidente de la Commission exécutive, et la Présidente de la CDAPH issue du milieu associatif pour aborder les enjeux communs et développer une vision des orientations à porter.

## **2. Le lien avec les usagers**

Remettre l'utilisateur et son projet de vie au cœur du fonctionnement de la mission autonomie est la priorité en matière d'autonomie.

Le cœur de métier de la mission autonomie met la mission en lien direct avec ses usagers, grâce à une activité d'accueil du public (permettant l'expression le cas échéant de ses insatisfactions ou attentes), à des visites à domicile conduites par les travailleurs sociaux ou les infirmières, ou des rendez-vous thématiques proposés en matière d'insertion professionnelle par exemple, au travers des visites médicales organisées par les médecins de la MDPH ou encore au moyen des auditions réalisées chaque semaine en commission des droits et de l'autonomie de la MDPH.

La voix des usagers s'exprime également à travers les médiateurs que sont :

- les associations, totalement partie prenante du pilotage de la MDPH et siégeant en CDAPH et en COMEX,
- les organes consultatifs et représentatifs que sont le CODERPA (comité départemental des retraités et personnes âgées) et le CDCPH (conseil départemental consultatif des personnes handicapées), dont l'objet est précisément de faire remonter l'expertise d'usage. Prochainement fusionnés (dans le cadre de la loi vieillissement) au sein du conseil départemental de la citoyenneté et de l'autonomie, dont l'animation reviendra au Département, ces lieux de concertation auront vocation à beaucoup plus entrer en résonance avec les projets et orientations départementales en matière d'autonomie.

## **3. Le lien avec les partenaires**

La mission autonomie a la légitimité réglementaire pour piloter la politique de l'autonomie, elle s'appuie pour autant sur un réseau de partenaires fortement ancré dans les territoires et très diversifiés, sans lesquels la traduction concrète des actions de la mission ne pourrait intervenir :

- Agence régionale de santé et caisses de retraites pour co-porter les stratégies de prévention et de développement de l'offre
- services d'aide à domicile, aidants, EHPAD, accueils de jour, établissements et services médico-sociaux etc., pour la prise en charge des usagers
- Partenaires institutionnels (Etat, caisses d'assurance maladie, CAF..) et associatifs de la MDPH
- Associations et bénévoles dans les territoires.

Des rencontres régulières (générales ou portant sur un projet précis) permettent de conduire avec ces partenaires une démarche d'amélioration continue du fonctionnement et de projections sur de nouvelles réponses.

#### **4. Le dialogue interne**

La déclinaison du projet de mission autonomie fera l'objet d'un partage nourri avec l'ensemble des agents de la mission autonomie, dans le cadre de la construction des futurs projets de services notamment.

Ce travail en commun portera prioritairement sur :

- L'organisation des différentes missions et le travail quotidien des agents (qui doivent trouver à travers le projet de mission des réponses) : à ce titre, des groupes de travail ont déjà été réunis en 2014 et en 2015 (dans le cadre de travaux sur le projet de Direction dans collectif 67) afin de travailler une clarification des missions entre les unités et des toilettages d'organisation. L'organisation du travail et les conditions de réalisations des missions pourront donner lieu à des travaux éclairés par les résultats de l'expertise actuellement en cours à la MDA ;
- La gouvernance interne de la mission appuyée sur un conseil de mission hebdomadaire (réunissant directeur et chefs de service, dont directeur adjoint), une réunion de cadres bimensuelle, des réunions d'unité mensuelles. Ces instances doublées d'outils de communication (espace Iris et lettre autonomie) doivent permettre une circulation satisfaisante de l'information. Le cas échéant, une assemblée générale en présence de tous les agents pourra permettre de partager sur les grands enjeux de la mission ;
- Des réunions d'articulation entre la MDA et les services contribuant à sa politique : réunion mensuelle MDA-conseillers techniques autonomie des UTAMS, réunion mensuelle MDA-SEI, réunion régulière MDA-Service Administratif et Financier etc.
- Le mode projet, qui doit être facilité. En effet, la fonction de chef de projet, largement cumulée aujourd'hui avec celle de responsable d'unité méritera une réflexion de fond ;
- La simplification des démarches pour les usagers permise par une modernisation de nos modes de gestion : Trajectoire EHPAD, Via Trajectoire PH, GED, projet de portail Web, etc.

### **III – L'organisation de la Mission**

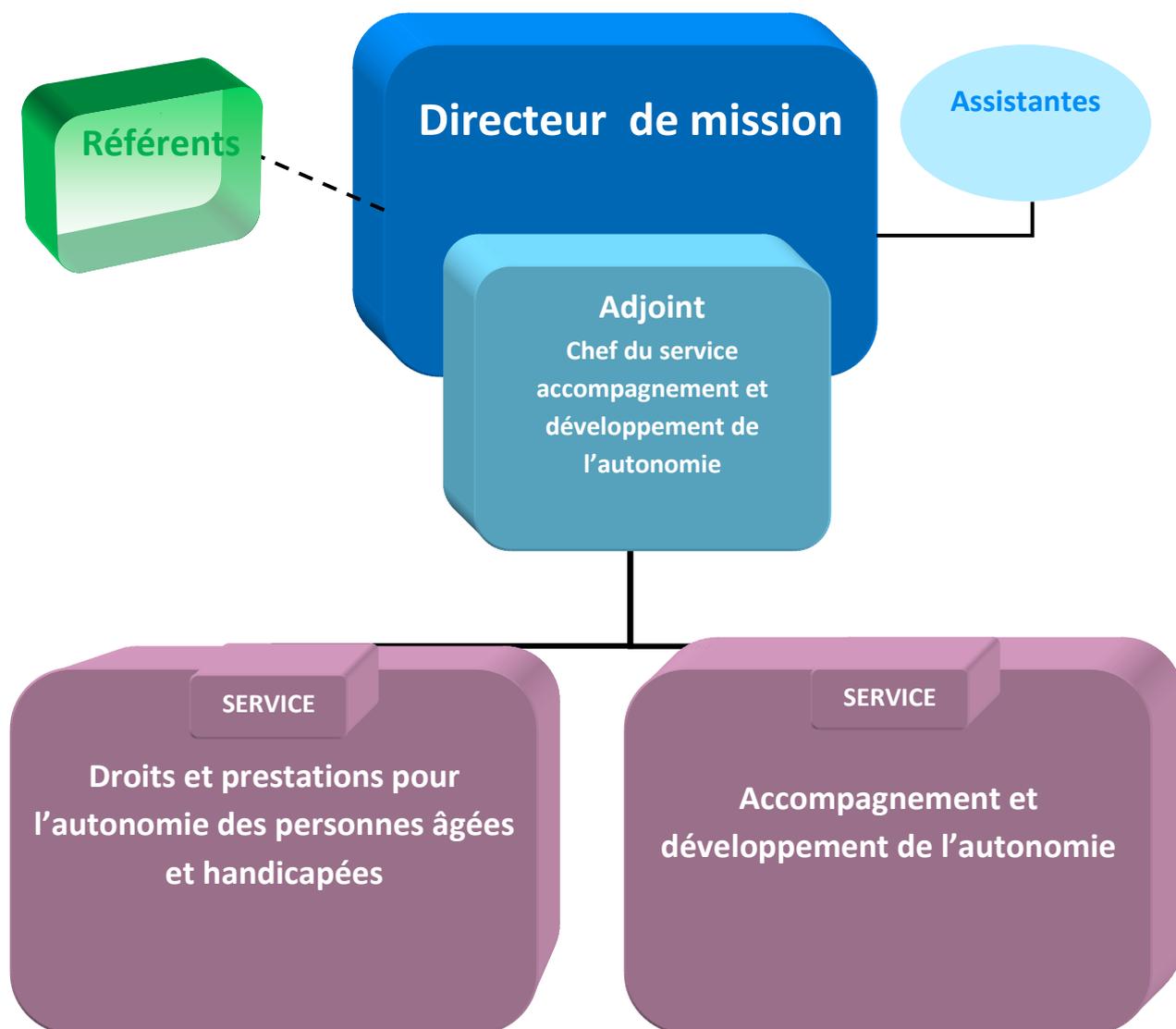
L'organigramme de la Mission Autonomie reprend à l'identique celui de la Maison de l'Autonomie : voir l'organigramme joint.

Le projet d'administration n'a pas d'impact sur les effectifs des différents services :

- Service droits et prestations pour l'autonomie des personnes âgées et handicapées
- Service accompagnement et développement de l'autonomie
- Equipe de Direction de la mission

Le fiche introductive aux différents projets des missions reprend les éléments fondamentaux du partage des responsabilités et de la coopération au sein des Missions, entre les Missions et les porteurs des actions départementales en territoire, notamment les délégués et référents. Pour la Mission Autonomie, cette fonction primordiale est assurée par les RUTAMS, rattachés directement au Directeur de la Mission Action sociale de proximité.

### ORGANIGRAMME MISSION AUTONOMIE



## FICHE MISSION ENFANCE FAMILLE

La Mission Enfance et Famille a pour finalités de garantir l'intérêt de l'enfant et d'améliorer la prise en compte de ses besoins fondamentaux sur le plan de la santé, de ses besoins physiques, intellectuels, sociaux et affectifs et de respecter ses droits. Il s'agit de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, en accompagnant les familles et en assurant, le cas échéant, la protection de l'enfance selon des modalités adaptées à leurs besoins, par une prise en charge partielle ou totale.

Cette mission est notamment mise en œuvre en lien étroit avec la Mission Action Sociale de Proximité. La Mission Enfance et Famille, en lien avec la Mission Education, sport et jeunesse, la Mission Insertion et Emploi, vise également à garantir l'insertion sociale et professionnelle des jeunes à leur sortie du dispositif.

La Mission Enfance Famille exerce ainsi ses responsabilités dans une approche transversale.

Les objectifs stratégiques de la Mission Enfance Famille se fondent sur la prise en compte des évolutions sociétales, la nécessité d'intervenir au plus près des populations, l'innovation dans nos pratiques, et ce dans un contexte de raréfaction des ressources.

Ils se déclinent comme suit :

1. Favoriser l'autonomie des familles et des jeunes et leur implication en tant qu'acteur, en développant le « faire avec », et la participation des bénéficiaires.
2. Renforcer la prévention en amont des difficultés, en coordonnant nos actions avec nos partenaires (santé, éducation nationale, justice...) et sur les territoires.
3. Renforcer la qualité et le maillage territorial en matière d'accueil du jeune enfant, d'offre d'accompagnement à la parentalité, d'offre de soins de prévention, de modes d'accueil ASE diversifiés, pour un accompagnement de proximité, en adéquation aux besoins.
4. Développer des modes d'intervention innovants en réponse aux situations nouvelles ou « en échec »
5. Lutter contre les inégalités de santé au travers d'actions sur les déterminants sociaux et environnementaux de la santé.
6. Favoriser les actions concourant à faire grandir l'enfant dans sa famille, l'enfant et sa famille
7. Assumer pour le Conseil Départemental le rôle de chef de file en matière de protection de l'enfance

### I - Les enjeux de la mission

#### 1. Le rôle de la mission

Les principales compétences de la Mission Enfance et Famille sont inscrites dans le Code de la Santé Publique et le Code de l'Action Sociale et des Familles :

- Prévention des difficultés éducatives des familles, aide à la parentalité
- Prévention des difficultés d'accès à l'autonomie des jeunes
- Protection et promotion de la santé des enfants et de leur famille

- Protection de l'enfance lorsqu'il y a risque ou danger pour l'enfant
- Accompagnement des parents souhaitant adopter et des enfants adoptés, délivrance des agréments
- Accompagnement du développement des modes d'accueil de la petite enfance
- Agrément des Assistants Maternels et des Assistants Familiaux
- Accueil des mineurs au Foyer Départemental de l'Enfance

Ces compétences recouvrent notamment les champs d'intervention des services de Protection Maternelle et Infantile, de Protection de l'Enfance, le Service des Assistants Familiaux et le Foyer de l'enfance. Elles ne sont pas concernées par les changements induits par la loi Notre : cependant, les missions de Prévention Spécialisée sur le territoire de l'Eurométropole pourraient lui être transférées.

La Mission Enfance et Famille n'est donc pas, ou très à la marge, impactée par des changements en terme de compétences à mettre en œuvre.

## **2. Les impacts du projet d'administration**

La Mission Enfance et Famille n'étant pas impactée par des changements en termes de compétences, son organisation demeure : les réflexions menées récemment avec les équipes sont ainsi confortées, dans un objectif de stabilité et de consolidation des changements.

Les services de la Protection Maternelle et Infantile et de Protection de l'Enfance connaissent néanmoins une évolution en termes de périmètres des territoires.

En effet, la réorganisation des Unités Territoriales d'Action Médico-Sociales modifiera certains périmètres d'intervention des équipes de PMI (puéricultrice, sage-femme, cadres de santé et médecin) qui devront trouver à s'ajuster tout en préservant une pertinence de fonctionnement au regard de leurs missions spécifiques et des ressources disponibles.

Pour le Service de Protection de l'Enfance, dont les équipes territoriales enfance se situent déjà actuellement sur des périmètres majoritairement différents de ceux des UTAMS, il ne s'agira pas à court terme d'une harmonisation des périmètres avec les UTAMS, mais d'une recherche de nouvelles articulations et coordinations entre UTAMS et Equipes Territoriales Enfances.

## **II – Travailler ensemble demain**

### **1. Le lien avec les élus**

La Directrice de Mission Enfance Famille et son adjointe sont en charge du lien avec les élus, qui se décline :

- Par des temps de travail tous les 15 jours avec le Vice-Président en charge de la Politique Enfance, Famille et Education et un lien permanent, téléphonique ou par mail. Il s'agit de l'informer et l'associer à la genèse des projets, échanger sur les besoins et réponses nouvelles à construire, proposer des actions de remédiation face à des difficultés ponctuelles ou plus durables, étudier les impacts budgétaires des décisions et actions menées ...

- Par une participation en commission Enfance Famille Education ou en commission territoriale de façon à apporter un éclairage technique aux élus membres de la commission, qu'ils puissent formuler leur avis de façon éclairée ;
- Par une association des élus de territoires sur les sujets qui relèvent de leur périmètre géographique.
- Par le lien avec les élus siégeant dans différentes instances de la mission :
  - o La Commission Consultative Paritaire Départementale : dédiée aux assistants familiaux et assistants maternels
  - o Le Conseil de surveillance du Foyer de l'Enfance
  - o Le Conseil d'administration de Charles Frey
  - o De nombreuses associations du champ de la Mission : la Maison des adolescents, la Passerelle d'Azur, Tremplin...

## 2. Le lien avec les usagers

La prévention est par essence une politique qui se nourrit des besoins des bénéficiaires. La construction des projets de prévention, départementaux ou territoriaux, doit davantage s'appuyer sur la responsabilisation, l'initiative et la participation des personnes visées afin de gagner en efficacité. C'est ainsi le sens des engagements pris dans le cadre du Schéma des services aux familles, pour développer des actions de parentalité.

Les actions collectives, à l'instar de celles portées par la PMI, doivent particulièrement constituer l'occasion d'associer les usagers aux projets.

Dans le cadre de l'Aide Sociale à l'Enfance, le Code de l'action sociale et des familles prévoit que :  
*« Les services départementaux et les titulaires de l'autorité parentale établissent un document intitulé "projet pour l'enfant" qui précise les actions qui seront menées auprès de l'enfant, des parents et de son environnement, le rôle des parents, les objectifs visés et les délais de leur mise en œuvre. Il mentionne l'institution et la personne chargées d'assurer la cohérence et la continuité des interventions. Ce document est cosigné par le Président du Conseil Départemental et les représentants légaux du mineur ainsi que par un responsable de chacun des organismes chargés de mettre en œuvre les interventions. »*

L'expérimentation du Projet Pour l'Enfant au 1<sup>er</sup> septembre 2015 va permettre au Service de Protection de l'Enfance du Conseil Départemental du Bas-Rhin, de s'engager pleinement et de manière formalisée dans cette démarche, plaçant au cœur de son action l'enfant et sa famille.

Par ailleurs, le Service de Protection de l'Enfance travaille avec une association d'anciens de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Enfin, le Foyer de l'Enfance, s'inscrit également dans cet objectif de co-construction. Il associe les parents et les enfants accueillis dans la définition du projet de prise en charge, établi dans le cadre du Document Individuel de Prise en Charge.

### **3. Le lien avec les partenaires**

La Mission Enfance et Famille s'inscrit tout naturellement dans un cadre partenarial particulièrement avec la Caisse d'Allocations Familiales du Bas-Rhin, l'Education Nationale, les magistrats, la Protection Judiciaire de la Jeunesse, l'Agence Régionale de Santé, les maternités, les structures petite enfance, les établissements de l'Aide Sociale à l'Enfance, les associations de soutien à la parentalité et les partenaires en territoire.

Certains partenariats sont à développer, notamment avec l'Agence Régionale de Santé ; d'autres sont sans cesse à renouveler. Le partenariat n'est pas un acquis, il doit se construire à chaque instant.

### **4. Le dialogue interne**

L'enjeu de ce projet de Mission Enfance Famille n'est pas tant organisationnel, puisque le périmètre de la Mission ne va pas évoluer, mais d'intégrer les principes du nouveau projet d'administration de la collectivité.

Les agents sont associés au projet de la Mission Enfance Famille à l'aune de cet enjeu : information à l'occasion des réunions de gouvernance et via l'espace collaboratif pour les Assfam.

Chaque service proposera ensuite une déclinaison du projet d'administration pour son projet de service, en fonction de ses enjeux propres. L'organisation de groupes de travail pluri-professionnels, voire inter-services qui sont déjà dans les habitudes de travail, sera à renouveler.

Concernant les instances de gouvernance, outre celles déjà existantes, la Mission Enfance Famille sera associée au Conseil de l'Action Sociale de Proximité.

Cette instance de gouvernance associera l'encadrement de la Mission Action sociale de proximité, mais également les Directeurs des trois autres missions en charge des politiques sociales : elle permettra de développer la transversalité des approches et les synergies au quotidien.

Enfin, la coopération et le travail de proximité avec le référent territorial de l'action sociale et le délégué au développement social seront des enjeux majeurs à construire et à consolider dans les instances et surtout les pratiques professionnelles de chacun

## **III - Organisation et partage des responsabilités**

L'organigramme de la Mission Enfance Famille, hormis la fonction d'adjoint à la directrice de Mission, ne connaît pas de changement à ce stade.

Voir l'organigramme joint en annexe.

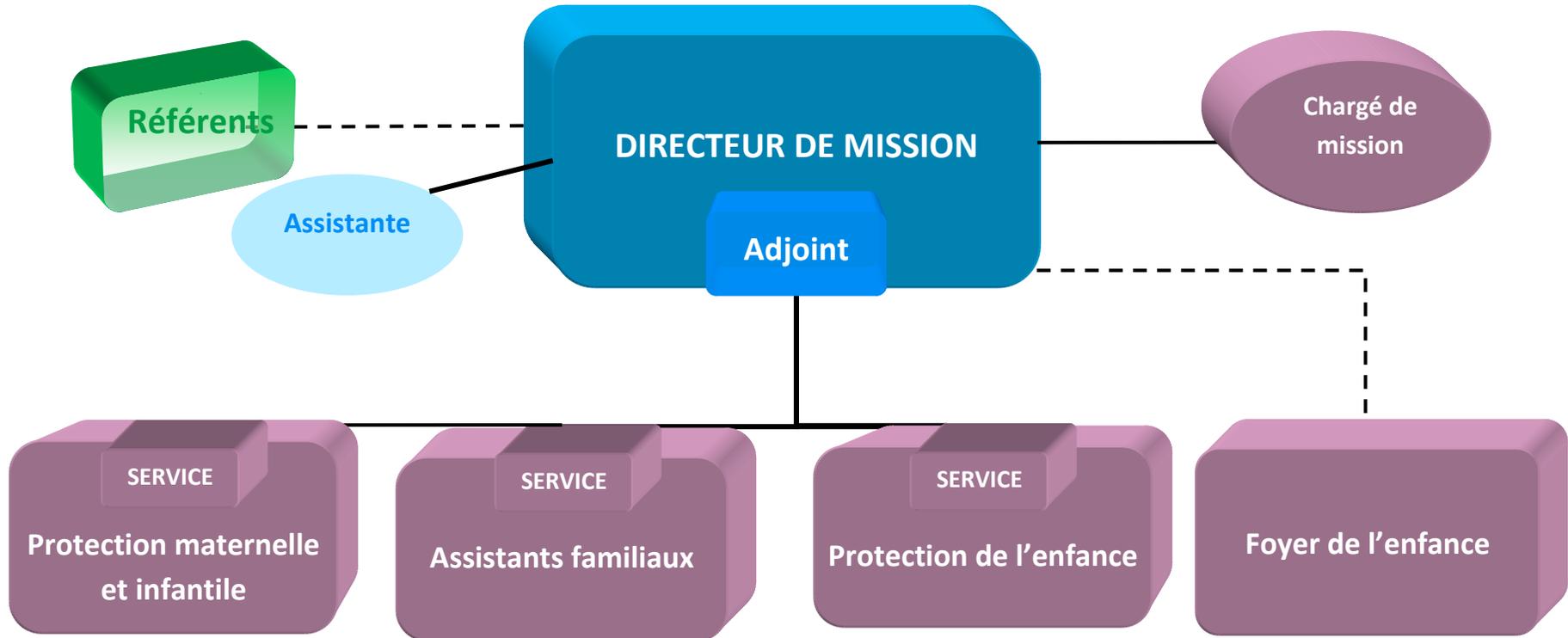
La fiche introductive aux différents projets des missions reprend les éléments fondamentaux du partage des responsabilités et de la coopération au sein des Missions, entre les Missions et les porteurs des actions départementales en territoire, notamment les délégués et référents. Pour la Mission Enfance Famille, cette fonction primordiale est assurée par les RUTAMS, rattachés directement au Directeur de la Mission Action sociale de proximité. De plus, la Mission Enfance

Famille est déjà très largement territorialisée à travers la PMI dont une large partie des effectifs est intégrée dans les équipes des Unités Territoriales d'Action Médico-Sociale et à travers le SPE qui dispose d'équipes dédiées en territoire.

Le projet d'administration n'a pas d'impact direct sur les métiers des agents et les effectifs des différents services :

- Service de protection de l'enfance
- Service des Assistants Familiaux
- Service de la protection maternelle et infantile
- Equipe de Direction

ORGANIGRAMME MISSION ENFANCE FAMILLE



## FICHE MISSION INSERTION ET EMPLOI

La Mission Insertion et Emploi est en charge de l'insertion des publics en situation de précarité. Dans ce cadre, elle poursuit 3 objectifs stratégiques :

L'inclusion des personnes en situation de précarité :

- Renforcer les actions liées à l'accès à l'emploi et à la formation
- Mieux tenir compte de problématiques spécifiques telles que le logement et la santé, dans le cadre de l'accompagnement social
- Maintenir les actions de prévention sanitaire dans le champ de la lutte contre la tuberculose et les IST

L'innovation dans les réponses apportées par le Département :

- Mettre en place des modalités de participations des usagers
- Proposer des réponses nouvelles aux publics plus éloignés de l'emploi (RSA, jeunes) : implication par le bénévolat, valorisation des savoir-faire, ...
- Développer les partenariats innovants avec les acteurs locaux (entreprises, ESS...)

L'accès et le respect des droits et obligations des bénéficiaires : il s'agit de veiller d'une part à ce que les personnes en situation de précarité accèdent effectivement à leurs droits (santé, logement...) et dans les conditions conformes à ce que prévoient les dispositions législatives.

### I - Les enjeux de la mission

#### 1. Le rôle de la mission

Élaborer, proposer et mettre en œuvre des orientations et dispositifs favorisant l'insertion, l'accès aux soins et la responsabilisation des personnes en situation de précarité.

Veiller à la cohérence et à l'efficacité de ces politiques et dispositifs dans le cadre de leur déploiement territorialisé :

Il s'agit de co-construire les dispositifs d'intervention avec les territoires, de fixer les objectifs territorialisés en articulation avec les projets de territoire, et d'assurer leur suivi en lien avec les territoires grâce à l'animation des réseaux (UTAMS, CTI...).

Venir en appui aux territoires pour le déploiement de la politique départementale d'inclusion ainsi que pour les projets de territoires :

Il s'agit de souligner l'appui que les agents sont susceptibles d'apporter aux territoires (acteurs internes et externes) pour le déploiement de projets, en termes d'ingénierie, de conseil, d'aide à la recherche de solutions.

Assurer l'évaluation et le suivi de la politique départementale d'inclusion :

Dans un contexte de contrainte financière accrue, il s'agit de s'assurer de l'efficacité, l'efficience et la pertinence des politiques menées par la direction. Cette démarche répond à la double exigence de

rendre compte de l'action publique (plus de légitimité) et d'en améliorer la performance. Elle a pour but de :

- mieux apprécier l'efficacité et les effets engendrés par les politiques menées au regard des enjeux et des objectifs énoncés, afin de pouvoir adapter en permanence les actions et moyens d'intervention ;
- renforcer les cohérences des politiques pilotées par la direction et leurs utilités ;
- aider à hiérarchiser ou prioriser l'action, aider à améliorer son efficacité.

Favoriser la mise en place de lieux de concertation avec les usagers pour s'assurer de l'adaptation des politiques publiques.

Contribuer à l'amélioration de la santé des Bas-Rhinois au travers des missions de prévention vaccinale et de prévention sanitaire dans les champs de la tuberculose, des IST, du SIDA, des hépatites et des cancers.

Le périmètre de la mission pourrait être concerné par les évolutions induites par les lois MAPTAM et NOTRe. Ainsi le dialogue est engagé avec nos élus et ceux de l'Eurométropole concernant l'exercice des missions liées au FSL et au FAJ. Ces changements éventuels seront conduits avec un double objectif : assurer la continuité de la qualité du service rendu et accompagner les agents dans leur mobilité professionnelle.

Les agents concernés seront étroitement informés de l'avancé des réflexions.

## **2. Les impacts du projet d'administration**

La Mission Insertion et Emploi conserve son organisation : les réflexions menées récemment avec les équipes sont ainsi confortées, dans un objectif de stabilité et de consolidation des changements.

## **II – Travailler ensemble demain**

### **1. Le lien avec les élus**

Au-delà des relations de travail de proximité et quotidienne entre les élus et les équipes de la mission, les instances sont le lieu privilégié de travail avec les élus :

- Le bureau de la commission Emploi, Insertion, Logement est le lieu privilégié d'échange avec les Vice-Présidents en charge de la thématique
- Le travail au sein des commissions thématiques et territoriales permet de décliner et d'approfondir les orientations proposées par les bureaux.
- Un travail étroit avec les élus de territoire, dans le cadre des projets portés par la Mission au niveau territorial, notamment par le biais des référents.
- Les actions relevant du plan de communication sont établies avec les élus concernés.

## 2. Le lien avec les usagers

Le lien avec l'utilisateur s'effectue au quotidien dans le cadre de la mise en œuvre des compétences de la Mission et au travers d'un comité des usagers.

L'utilisateur est au cœur de l'activité de la Mission Insertion et Emploi au travers des dispositifs dont elle assure la gestion et tout particulièrement pour le placement à l'emploi, le suivi des obligations, l'accès au logement et l'accès aux soins.

Dans ce cadre, les agents de la Mission font preuve d'éthique professionnelle et exercent leurs activités dans le respect d'un socle de valeurs :

- Celles liées aux obligations statutaires, notamment la neutralité et la réserve,
- Ils agissent avec empathie, bienveillance et dans le respect des usagers.

La Mission Insertion et Emploi anime par ailleurs un comité des usagers composé d'allocataires du RSA, de jeunes de moins de 25 ans et de demandeurs d'emploi. Ce comité doit permettre de mieux appréhender les attentes des usagers et de réviser nos processus, outils et politiques. Ce comité est un facteur de transversalité interne à la mission et partagé avec les autres missions.

## 3. Le lien avec les partenaires

Pour l'exercice de ses compétences, la Mission Insertion et Emploi mobilise de nombreux partenaires. Cette animation s'effectue dans le cadre de l'organisation territorialisée de la collectivité qui permet d'apporter une réponse de proximité, lisible et efficace, au service des parcours des personnes en difficulté.

La Mission constitue et anime les réseaux départementaux de partenaires pour décliner les orientations stratégiques du Conseil Départemental dans le champ de l'insertion, de l'emploi, du logement et de la santé. Les UTAMS constituent et animent les réseaux des partenaires locaux.

## 4. Le dialogue interne

Au sein de la Mission Insertion et Emploi, le dialogue interne s'effectue de plusieurs manières :

La circulation de l'information :

- La « Newsletter de la Mission Insertion et Emploi »
- Le réseau des ambassadeurs : ce sont des représentants des agents auprès de l'équipe de cadres de la direction.

Composé de 6 agents représentatifs des unités de la direction, ce groupe est appelé à débattre avec l'équipe des cadres de la direction des besoins des agents, de leurs souhaits, des projets à engager pour le fonctionnement des services...La participation à ce réseau est basée sur le volontariat.

Les instances de gouvernance : outre celles déjà existantes, la Mission Insertion et Emploi sera associée au Conseil de l'Action Sociale de Proximité.

Cette instance de gouvernance associera l'encadrement de la Mission Action sociale de proximité, mais également les Directeurs des trois autres missions en charge des politiques sociales : elle permettra de développer la transversalité des approches et les synergies au quotidien.

#### La transversalité et le lien avec les territoires :

Enfin, la coopération et le travail de proximité avec le référent territorial de l'action sociale et le délégué au développement social seront des enjeux majeurs à construire et à consolider dans les instances et surtout les pratiques professionnelles de chacun.

#### La co-construction des projets de service :

Les agents seront associés au projet de la Mission à l'aune des enjeux de partage du sens et des valeurs et de consolidation des pratiques, notamment à l'occasion des réunions de gouvernance et de groupes de travail.

Chaque service proposera ainsi une déclinaison du projet d'administration pour son projet de service, en fonction de ses enjeux propres.

### **III – L'organisation de la Mission**

L'organigramme de la Mission Insertion et Emploi, ne connaît pas de changement à ce stade : voir l'organigramme joint.

Le projet d'administration n'a pas d'impact direct sur les métiers des agents et les effectifs des différents services :

- Service insertion et lutte contre les exclusions
- Service des actions de prévention sanitaire
- Direction de la mission

La fiche introductive aux différents projets des missions reprend les éléments fondamentaux du partage des responsabilités et de la coopération au sein des Missions, entre les Missions et les porteurs des actions départementales en territoire, notamment les délégués et référents.

Pour la Mission Insertion et Emploi, cette fonction primordiale est assurée par les RUTAMS, rattachés directement au Directeur de la Mission Action sociale de proximité. La démarche de territorialisation est pleinement intégrée dans le fonctionnement de la Mission Insertion et Emploi en ce qu'elle permet d'apporter une réponse de proximité, lisible et efficace tant aux usagers, qu'aux élus et aux partenaires.

L'articulation de la Mission Insertion et Emploi avec les territoires s'effectue au travers des modalités suivantes :

- La définition des politiques publiques : l'élaboration des propositions soumises aux élus est le fruit d'un travail concerté avec les territoires qui contribuent à l'évaluation des politiques ainsi qu'à leur adaptation.
- La définition des axes stratégiques de travail entre la Mission Insertion et Emploi et la Mission Action Sociale de Proximité. L'action de la Mission Insertion et Emplois s'exerce de manière pleinement articulée avec la Mission Action Sociale de Proximité par la définition d'un programme de travail partagé : il permet de décliner les actions qui devront être mises en œuvre

sur le département, en cohérence avec la politique départementale et compte tenu des capacités d'actions des UTAMS. Ce programme est établi une fois par an pour l'exercice suivant.

- L'animation des réseaux de conseillers territoriaux : l'exercice des compétences de la Mission Insertion et Emploi s'appuie sur l'animation de réseaux des professionnels en territoires, selon leurs champs d'intervention : insertion (CTI, travailleurs sociaux insertion, secrétaires Insertion), exclusion (CTTS, CEFS, Travailleurs sociaux Logement, référents FSL) et santé. Ces réseaux sont animés par des cadres de la direction.

ORGANIGRAMME MISSION INSERTION ET EMPLOI



## FICHE MISSION ACTION SOCIALE DE PROXIMITE

Dans un contexte de tensions majeures, notamment sociétales et budgétaires, le Département du Bas-Rhin a pris l'initiative de créer cette mission action sociale de proximité avec pour ambition :

- de reconnaître l'action sociale de proximité comme véritable politique publique et service public (article L123-1 et L123-2 du code de l'action sociale et des familles) à part entière,
- d'inscrire cette politique départementale :
  - o au cœur des politiques départementales afin de favoriser la transversalité et la cohésion sociale et territoriale
  - o au centre d'un réseau professionnel, institutionnel et partenarial, départemental et territorial cohérent et efficace et fondé sur la complémentarité et la responsabilité de chacun.
- d'incarner et donner à voir sa conception de la notion de chef de file de l'action sociale dans le respect des compétences de chacun.

Les objectifs stratégiques de la mission sont ainsi les suivants :

### **1. Affirmer pour tous les territoires Bas-Rhinois le rôle de proximité, d'acteur social du Conseil Départemental**

En créant la mission action sociale de proximité, le Conseil départemental entend réaffirmer son rôle de chef de file des politiques sociales sur ses territoires en rendant encore davantage lisible l'action de son service public départemental d'action sociale et de ses 300 professionnels sociaux (assistants sociaux, travailleurs sociaux, conseillers en économie sociale et familiale,...) intervenant au plus près des populations.

### **2. Proposer des solutions dépassant les réponses légales traditionnelles**

Face à l'augmentation et à la diversification des besoins et des demandes des citoyens, l'adaptation des réponses est essentielle. Pour répondre à ce défi, la mission action sociale de proximité se devra de mieux connaître et prendre en compte les évolutions de la société à travers notamment le développement de diagnostics territoriaux mais également la construction de solutions innovantes reposant sur une approche globale de la personne et un travail en transversalité avec l'ensemble des missions sociales de la collectivité départementale et les partenaires départementaux et locaux.

A ce titre, le Département du Bas-Rhin a commencé l'expérimentation de nouvelles manières d'agir dans le champ de la cohésion territoriale et de la solidarité. Il a ainsi expérimenté la démarche du Pacte social local, décidée par l'Assemblée le 24 juin 2013.

Cette démarche concerne l'ensemble des domaines d'actions du Conseil départemental, elle est pilotée par les Conseillers Départementaux en lien étroit avec les services. Le Pacte Social Local est une démarche de mobilisation solidaire des acteurs locaux des territoires pour améliorer le « Vivre Ensemble ».

### **3. Positionner l'utilisateur comme acteur de son projet**

Le Conseil départemental intervient auprès de citoyens acteurs de leur vie. La parole et la participation de l'utilisateur sont donc incontournables. L'accompagnement devient un lieu de partage avec la personne où les parcours sont co-construits dans une relation de confiance et d'échange.

#### **4. Favoriser l'autonomie et l'insertion de tous les publics**

Quels que soient les modalités d'intervention, les dispositifs et les thématiques (revenus, éducation, logement, santé, etc.), l'autonomie des personnes reste l'objectif prioritaire. L'ensemble de ces outils doit donc être partagé afin de poursuivre cette unique finalité.

#### **5. Mieux coordonner l'action sociale de proximité avec l'ensemble des politiques départementales**

Par définition, le périmètre de l'action sociale de proximité est complexe à circonscrire et se construit dans la transversalité avec les autres champs de l'action publique. Il s'agit ainsi d'inscrire la politique d'action sociale de proximité dans le projet politique global du Département.

De manière plus spécifique, il s'agira de coordonner les différentes politiques sociales pour garantir leur mise en cohérence et l'optimisation des ressources disponibles.

La mission doit ainsi assurer la transversalité des fonctions ressources qui la composent avec les autres missions sociales au travers d'instances de gouvernance adéquates, de process de travail fluides et identifiés par tous.

#### **6. Ancrer l'action sociale dans les dynamiques de développement social territorial**

En raison de la diversité des intervenants, la structuration des coopérations et la cohérence sont essentielles. La transversalité est donc au cœur de cette orientation qui organise les interventions pluridisciplinaires et pluri-institutionnelles.

### **I - Les enjeux de la mission**

#### **1. Le rôle de la mission**

L'action sociale de proximité s'adresse à : l'utilisateur, l' élu, les partenaires institutionnels et locaux, les partenaires associatifs, l'ensemble des habitants du Bas-Rhin car l'approche de cohésion sociale exige d'élargir notre action au-delà de nos publics prioritaires.

Les prestations proposées par le département en matière d'action sociale de proximité sont :

En matière d'accompagnement :

- Accueil, information, orientation des usagers
- Conseil aux personnes et accompagnement du projet de la personne
- Diagnostics des besoins du territoire en ayant une approche transversale
- Déclinaison adaptée et mise en œuvre des politiques publiques départementales sur les territoires
- Prise de décision sur les dispositifs confiés par la loi

En matière d'ingénierie :

- Ingénierie de projets, accompagnements des partenaires dans le montage de projet
- Ingénierie de partenariat
- Ingénierie de financement : mobilisation de financements participatifs, apport d'un soutien technique pour répondre à des appels (projets de fondations par exemple)

En matière d'animation :

- Animation du partenariat local dans une approche de développement social
- Animation de réseaux locaux
- Mise en œuvre et animation de démarches de développement social type « pacte social local »

En matière de contractualisation :

- le « pacte social local »
- la déclinaison locale du pacte de réussite
- la mise en place d'un « conseil de solidarité », charte d'engagement des participants

La loi NOTRe réaffirme le pilotage politique départemental des missions de solidarités. A ce titre, il s'agit de définir le rôle de garant de la cohésion sociale et territoriale du département et de le décliner en actions de proximité. La question des politiques sociales menées par le département sur le périmètre de l'Eurométropole est un enjeu stratégique pour notre collectivité car elle participe à la cohérence territoriale de notre action.

L'organisation de la mission doit également s'adapter aux réformes institutionnelles en tenant compte des nouveaux périmètres cantonaux (cf. nouveaux périmètres des UTAMS) notamment.

La création d'une mission de l'action sociale de proximité permet d'identifier de manière spécifique la politique d'action sociale menée par le département. Les actions menées au sein des UTAMS vont au-delà de la mise en œuvre des dispositifs règlementaires et législatifs qui induisent une approche catégorielle des publics et visent à une appréhension globale de l'individu dans son environnement afin de lui proposer un accompagnement adapté.

Le rattachement des UTAMS à la mission vise à identifier les compétences et savoir-faire des professionnels en tant que tels et à les valoriser. Il en va de même de la coordination des politiques sociales en territoire.

Le rattachement des fonctions administratives, financières et du service des établissements et des institutions correspond à l'approche transversale de la mission.

## **2. Les impacts du projet d'administration**

La mise en place de la mission de l'action sociale de proximité permettra de favoriser la transversalité par son approche globale des personnes dans leur environnement familial, économique culturel et social et la prise en compte des spécificités territoriales. Ainsi, le développement de réponses cohérentes et adéquates pourra se réaliser grâce à une action concertée de l'ensemble des missions de la collectivité ainsi que par le renforcement de l'animation des acteurs locaux.

A ce titre, l'animation d'instances propres aux quatre missions sociales par la mission d'action sociale de proximité facilitera la mise en cohérence des quatre politiques sociales.

Dans l'atteinte de cet objectif, le positionnement des missions de tarification et du contrôle des établissements sociaux et médico-sociaux relevant de la compétence du Conseil Départemental au sein de la mission action sociale de proximité doit constituer un des leviers de cette mise en cohérence.

En complément de ces enjeux de service public, la collectivité a également souhaité positionner l'ensemble des fonctions supports au sein de la mission action sociale de proximité. De ce fait, elle aura un rôle de coordination et d'accompagnement des quatre missions sociales en lien étroits avec les fonctions support centrales du département dans l'objectif :

- de renforcer l'accompagnement des cadres, des équipes et des professionnels de terrain dans leur quotidien, leur pratiques professionnelles, leurs difficultés.
- de poursuivre les efforts de maîtrise budgétaire réalisés depuis plusieurs années dans les domaines de l'autonomie, de l'insertion et de l'enfance famille.

Il s'agira enfin de créer et développer un sentiment d'appartenance à la mission de la part de tous les agents au travers des instances de gouvernance et de travail, des modalités de travail collectives et de définition d'un politique d'action sociale de proximité qui corresponde aux actions de proximité menées par les professionnels. Le partage du sens de nos actions est fondamental : il est un élément indispensable à la qualité du service rendu aux usagers et à la qualité de vie au travail des équipes.

## **II – Travailler ensemble demain**

### **1. Le lien avec les élus**

Au-delà des relations de travail de proximité et quotidienne entre les élus et les équipes de la mission, les instances sont le lieu privilégié de travail avec les élus :

- Les bureaux des commissions Emploi, insertion et logement – Enfance, Famille et Education – et Autonomie de la personne et silver Economie sont le lieu privilégié d'échanges avec les Vice-Présidents en charge de la thématique
- Le travail au sein des commissions thématiques et territoriales permet de décliner et d'approfondir les orientations proposées par les bureaux.
- Un travail étroit avec les élus de territoire est mené dans le cadre des projets portés par la Mission au niveau territorial, notamment par le biais des référents.
- Les actions relevant du plan de communication sont établies avec les élus concernés.

Le projet de mission permettra également de mettre en place des process de travail partagé :

- sur les situations individuelles : définir une méthode et poser le cadre d'intervention agent/élu
- dans les projets : identifier les objectifs portés par l'élu (par exemple, développer les conseils de solidarité : instance partenariale qui pourrait être pilotée par les élus)

### **2. Le lien avec les usagers**

L'implication des usagers dans la construction et/ou l'évaluation des réponses individuelles ou collectives doit devenir un élément constitutif de nos méthodes de travail.

Celle-ci pourra être favorisée par la sensibilisation des professionnels à rendre l'utilisateur acteur de son parcours et partenaire potentiel des projets développés sur les territoires.

Il s'agit de valoriser le bénévolat, l'implication sociale des usagers au sein des dispositifs d'action sociale (dans les contrats d'insertion notamment). De par son rôle transversal pour les quatre missions du champ social, la Mission pourra porter, avec la déléguée au développement social, une fonction d'appui au développement de la démocratie d'implication.

### **3. Le lien avec les partenaires**

L'animation de réseaux d'acteurs locaux est essentielle à la déclinaison locale des politiques publiques et particulièrement de l'action sociale de proximité. Cette animation permet de mobiliser tous les acteurs dans une logique de prévention et de les fédérer à partir d'un diagnostic global partagé des besoins.

L'expérimentation du Pacte Social Local est l'illustration d'une démarche de mobilisation solidaire des acteurs locaux des territoires pour améliorer le « Vivre Ensemble ». Ce pacte vise à nouer de nouvelles coopérations entre les acteurs d'un territoire, entre les services du Conseil Départemental et l'ensemble des services publics locaux, entre les acteurs publics locaux et les acteurs privés.

Cette démarche qui doit être consolidée dans un cadre contractuel et une approche plus transversale intégrant les autres politiques publiques (habitat, culture, sport, transports,...) repose sur un diagnostic global partagé et fédérateur. Cette démarche offre également un cadre pour des expérimentations.

Le développement d'instances partenariales locales d'études de situations et de décision (conseils de solidarité) permet de tendre à favoriser des réponses de développement social local dans une approche plus préventive que curative. Les réponses ainsi construites doivent permettre de modifier les savoir-être et les savoir-faire des personnes.

### **4. Le dialogue interne**

L'implication de tous les agents de la mission est la condition de la réussite de la mission. Cette préoccupation est au cœur des modes de fonctionnement et d'organisation de la mission :

- Information des agents sur l'organisation globale de la mission au sein de chaque service au travers des réunions de service
- Travail en mode projet avec un principe général de mixité des équipes projets : représentativité des métiers, des services, des territoires
- Rencontres par l'ensemble des cadres de la direction de chaque service à compter de novembre 2015
- Rencontre des cadres intermédiaires et de la directrice courant novembre/décembre 2015 afin de communiquer sur les attentes et le rôle des cadres intermédiaires
- L'organisation veut favoriser une chaîne hiérarchique courte et la délégation
- Des temps réguliers de rencontre et d'échanges seront organisés entre la direction et les agents

### III – L'organisation de la Mission

L'organisation de la MASP ne comporte pas de changements d'organisation profonds, mais des rapprochements de services.

Elle est composée :

- Des UTAMS, rapprochées dans le cadre des travaux relatifs aux nouveaux périmètres, menés avec les équipes des unités territoriales sociales et techniques : une UTAMS au Nord (issue de la réunion de l'UTAMS de Haguenau et de Wissembourg), une UTAMS à l'Ouest (périmètre maintenu), deux UTAMS sur le territoire de l'Eurométropole (périmètres maintenus) et une UTAMS au Sud (issue de la réunion des UTAMS de Molsheim et de Sélestat). Ces UTAMS sont rattachées directement au Directeur de Mission,
- Du Service des Etablissements et Institution, rattaché directement au Directeur de Mission, dont le périmètre n'évolue pas,
- De l'équipe RH, rattachée à l'adjoint du directeur de mission,
- Du service administratif et financier qui reprend le périmètre de l'ancien secrétariat général, à l'exclusion des fonctions RH. Leurs périmètres n'évoluent pas mais sont réunis au sein d'une même entité pour permettre une plus grande proximité et réactivité dans l'exercice des missions. Ce service est rattaché à l'adjoint du directeur de mission.
- De la coordination des politiques sociales et de l'assistante de Direction, rattachées au Directeur de mission.

Le projet d'administration n'a pas d'impact sur les effectifs des différents services :

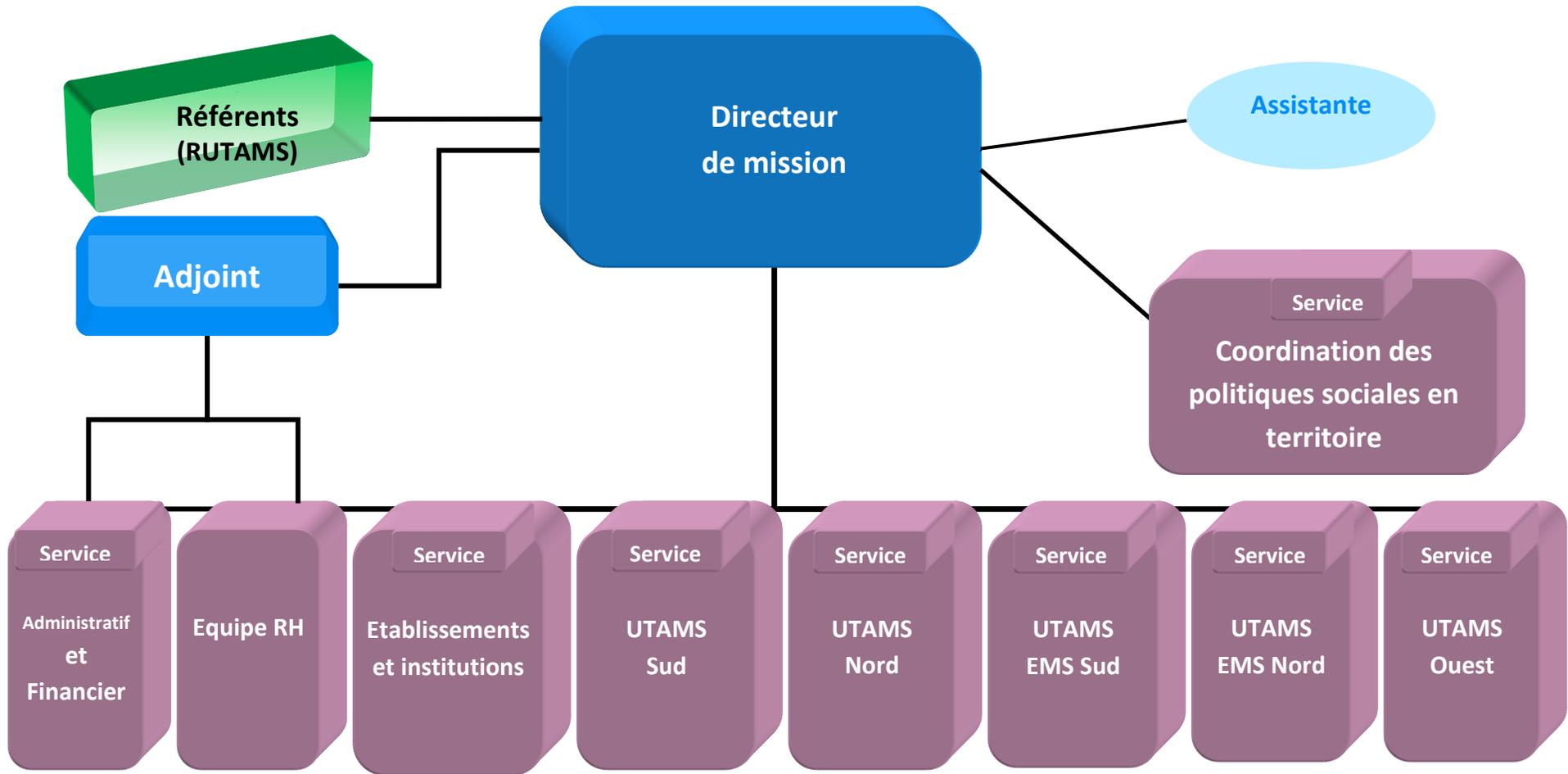
- UTAMS Cus Nord
- UTAMS Cus Sud
- UTAMS Nord
- UTAMS Ouest
- UTAMS Sud
- Service des Etablissements et Institutions
- Equipe RH
- Service administratif et financier
- Coordination des politiques sociales
- Equipe de Direction de la Mission

Les objectifs qui ont guidé ces ajustements organisationnels sont les suivants :

- Une chaîne hiérarchique courte avec 2 échelons maximum entre un agent et la directrice de Mission hormis pour les agents du service d'administration générale.
- La constitution d'une équipe de direction composée de chefs de service territoriaux et thématiques (ayant des fonctions transversales) favorise la transversalité au sein de la mission et entre les missions sociales. La mission de l'action sociale de proximité veillera ainsi au travers de certaines instances (conseil de la MASP) et outils (notamment par la gestion d'un agenda commun aux 4 missions) au travail collectif et transverse aux missions.
- Le rattachement du service administratif et financier et de l'équipe RH à l'adjoint vise à maintenir une logique globale au sein des 4 missions.

- La déclinaison du projet de mission au sein des projets de service permettra de poursuivre, avec l'ensemble des équipes et l'encadrement, les réflexions relatives à la synergie, la convergence et la mutualisation des interventions. Ils seront soumis à l'avis du CT en 2016.

ORGANIGRAMME MISSION ACTION SOCIALE DE PROXIMITE



## FICHE MISSION EDUCATION SPORT ET JEUNESSE

La Mission Education Sport et Jeunesse est au croisement d'enjeux multiples :

- Les orientations générales de la collectivité ainsi que la prise en compte d'une réalité budgétaire contrainte obligent la Mission Education Sport et Jeunesse à adapter son action en conséquence vers d'avantage d'efficacité et d'efficience,
- Certaines modifications législatives (Loi Peillon et ses incidences sur la maintenance informatique des collèges, nouvelle carte cantonale, acte III de la décentralisation) et orientations de la collectivité (démarche d'accompagnement des collectivités, mise en place de projets de territoires transversaux de type Pacte Social Local) ont et continueront d'avoir, un impact profond sur les politiques et les modes d'action de la Mission.

La Mission Education Sport et Jeunesse devra relever le défi de positionner l'éducation au centre de ses attributions techniques, d'ingénierie et humaines. L'ambition éducative est le fil rouge de ses différents secteurs, dans une approche transversale de leurs enjeux. Il s'agira :

- de développer la transmission des savoirs mais également de favoriser le vivre ensemble, en privilégiant l'épanouissement la réussite et l'égalité des chances. La refonte de notre carte scolaire sera un atout majeur pour ce vivre ensemble, mais également pour l'attractivité de nos établissements.
- de soutenir nos jeunes et leurs projets, en favorisant leur autonomie et en valorisant leur responsabilité et leur engagement. Ils sont les citoyens de demain. Par son approche intégrative et de développement, la Mission devra favoriser leur appropriation de l'action publique.
- de réduire les inégalités d'accès aux pratiques sportives et d'encourager le développement des initiatives sur le territoire, dans un objectif d'inclusion sociale et de partage intergénérationnel.
- de consolider les leviers d'optimisation de nos ressources, de préservation de notre patrimoine et de développement durable sur notre territoire. Le programme de maintenance et la restauration scolaire seront ainsi deux leviers à consolider.

Trois principes fondamentaux irriguent ainsi l'ensemble de la Mission :

- La lisibilité des actions entreprises,
- La transversalité des réponses apportées,
- La proximité avec les communes et citoyens bas-rhinois, usagers de la Mission dans un souci d'efficience, d'efficacité et de solidarité.

### I - Les enjeux de la mission

#### 1. Le rôle de la mission :

Dans le domaine de l'éducation-jeunesse, la mission gère la compétence collèges (construction, entretien) et l'accueil des collégiens (hébergement, restauration) en allouant des ressources humaines, matérielles et financières aux établissements. Elle contribue également à la définition de la carte scolaire. En parallèle, des actions volontaristes sont développées pour accompagner les collégiens : politique linguistique, politique d'animation, de loisirs, de prévention, d'insertion et

d'autonomie en faveur des jeunes, accompagnement à la scolarité et coordination des actions éducatives.

Dans le domaine des sports et des loisirs, la mission élabore le plan départemental des espaces, sites et itinéraires des sports de nature. Elle gère le développement d'équipements sportifs et de sites de loisirs (base nautique de Plobsheim, Maison des sports, Mont Saint Odile, Champ du feu...). Elle soutient la pratique sportive scolaire, notamment dans les collèges, ainsi que le sport de masse.

Dans le champ immobilier, elle regroupe l'ensemble des activités de gestion patrimoniale du Département : construction immobilière et entretien du patrimoine. Son rôle est de fournir les ressources immobilières permettant la réalisation des activités et des compétences du Département dans les meilleures conditions possibles. Elle s'articule autour d'expertises stratégiques et opérationnelles, techniques et administratives.

## **2. Les impacts du projet d'administration :**

Issue en partie de l'ancien Pôle épanouissement de la personne et d'une partie de la DIMG, l'un des enjeux principaux de la Mission Education Sport et Jeunesse sera de prendre appui sur l'organisation précédente pour créer des synergies, un sentiment d'appartenance chez les cadres et l'ensemble des agents.

Au sein de la mission, l'organisation de chaque secteur et service n'a pas vocation à changer dans le cadre du projet d'administration. Avec l'implication de l'encadrement et de l'ensemble des équipes, les projets de secteur et de services permettront de développer la transversalité et la mutualisation des approches et de traduire ces objectifs dans les pratiques professionnelles et dans l'organisation. Les nouvelles orientations prises par la Collectivité et les contraintes financières fortes vont amener à orienter les compétences de la gestion et du suivi de subventions vers le développement et la conduite de projets. Cette évolution importante des pratiques est un enjeu primordial de la Mission et reposera sur l'association et l'accompagnement des agents.

Deux enjeux RH primordiaux seront enfin au cœur de la mise en œuvre du projet de mission :

- La consolidation de notre politique de prévention des risques professionnels et de développement de l'attractivité des métiers des collèges, en lien étroit avec le CHSCT,
- Le développement de nos liens avec les gestionnaires des collèges, en faveur de l'amélioration des conditions d'exercice des missions des agents intervenant dans les collèges.

## **II – Travailler ensemble demain**

### **1. Le lien avec les élus**

Il se traduit concrètement au sein de la mission par :

- Des rencontres régulières entre le vice-président thématique et le directeur de mission pour définir les axes stratégiques de la mission.
- La participation du Directeur à la commission Enfance, Famille et Education et à son bureau,
- Des réponses aux sollicitations des présidents des commissions thématiques et territoriales, et des élus en territoire. L'objectif est la réactivité et la souplesse dans le respect de la ligne définie par le président et déclinée par le DGS.
- Un travail étroit avec les élus de territoire, dans le cadre des projets portés par la Mission en territoire, notamment par le biais des référents.

### **2. Le lien avec les usagers**

Cela se traduit concrètement au sein de la mission par la construction d'un dialogue avec les usagers au travers de projets ou de rencontres organisées à intervalle régulier. Le projet de mission et les projets de secteurs et de services qui le déclineront, permettront de développer les leviers et espaces de dialogue avec les usagers diversifiés de la mission, qu'ils soient externes ou internes au Département. Il s'agira de consolider l'implication:

- des collégiens et leurs parents,
- des encadrants et agents de la mission culture et tourisme, dans l'exercice partagé des fonctions ressources,
- de l'ensemble des services de collectivité, dans le cadre de l'entretien et de la rénovation du patrimoine de la collectivité.

### **3. Le lien avec les partenaires**

Dans l'exercice de ses compétences, la mission mobilise une dynamique partenariale forte : le lien avec le Rectorat, les principaux et gestionnaires, ainsi qu'avec les partenaires associatifs est au cœur du quotidien de ses agents. Le lien avec ces partenaires se traduit concrètement au sein de la mission par la rencontre régulière avec les partenaires de toutes natures : autres Institutions, élus, associations, entreprises, etc. Il trouve une déclinaison plus aboutie dans l'accompagnement ou le développement de projets en territoire.

Le projet de mission et les projets de secteurs et de services, consolideront l'approche partenariale de l'exercice des compétences de la mission.

#### 4. Le dialogue interne

La mise en œuvre et la déclinaison du projet de mission s'articuleront autour de différents espaces d'implication de l'encadrement et des équipes :

La co-construction des projets de secteurs et de services : le projet de mission rassemble des expertises, domaines d'intervention et organisations riches de leur diversité et de leur spécificité. L'émergence d'une identité de mission et le développement de pratiques de travail en commun seront indispensables au bon fonctionnement de la mission et à la qualité de vie au travail des équipes. Elles sont étroitement associées à la déclinaison pratique du projet de mission : au-delà des instances de gouvernance de la mission, il s'agira ainsi de créer de nouveaux espaces de partage de pratique et de travail en commun. La circulation de l'information au sein de la mission sera également un enjeu fort. En déclinaison du projet de mission, chaque secteur et chacun de leurs services, construira, avec ses équipes, son projet spécifique, nourri d'objectifs de transversalité, de mutualisation et de valorisation des métiers.

Les instances de gouvernance : outre celles déjà existantes, la Mission Education Sport et Jeunesse développera des instances de travail partagées avec les principales missions pour lesquelles elle intervient :

- La Mission Réseaux et Infrastructures, pour l'entretien des centres techniques notamment,
- La Mission Action sociale de proximité, pour l'entretien des centres médicaux sociaux,
- La Mission Culture et Tourisme, pour l'exercice partagé des fonctions supports.

La transversalité et le lien avec les territoires :

Enfin, la coopération et le travail de proximité avec ses référents territoriaux et les délégués thématiques et territoriaux seront des enjeux majeurs à construire et à consolider dans les instances et surtout les pratiques professionnelles de chacun.

### III – L'organisation de la mission

L'organisation de la Mission Education Sport et Jeunesse s'inscrit dans un objectif de capitalisation et de consolidation des organisations et pratiques existantes. Elle ne comporte pas de changements d'organisation profonds, mais des rapprochements de services.

Voir l'organigramme en annexe.

Elle est composée de trois secteurs :

- Le secteur des collèges, qui rassemble les services de la Direction des collèges et s'appuie sur le projet de Direction, validé le 1<sup>er</sup> juillet 2010,
- Le secteur de l'immobilier, portant l'ensemble de la fonction immobilière, technique et administrative, pour le Département. Il s'appuie sur les services administratifs, de la construction, de la gestion et de l'entretien du patrimoine immobilier et l'équipe de la stratégie immobilière,

- Le secteur du développement éducatif, sportif et de la jeunesse, composé du service des sports et du service de la jeunesse. Il portera également l'expertise en matière de politique de la ville et de vie associative.

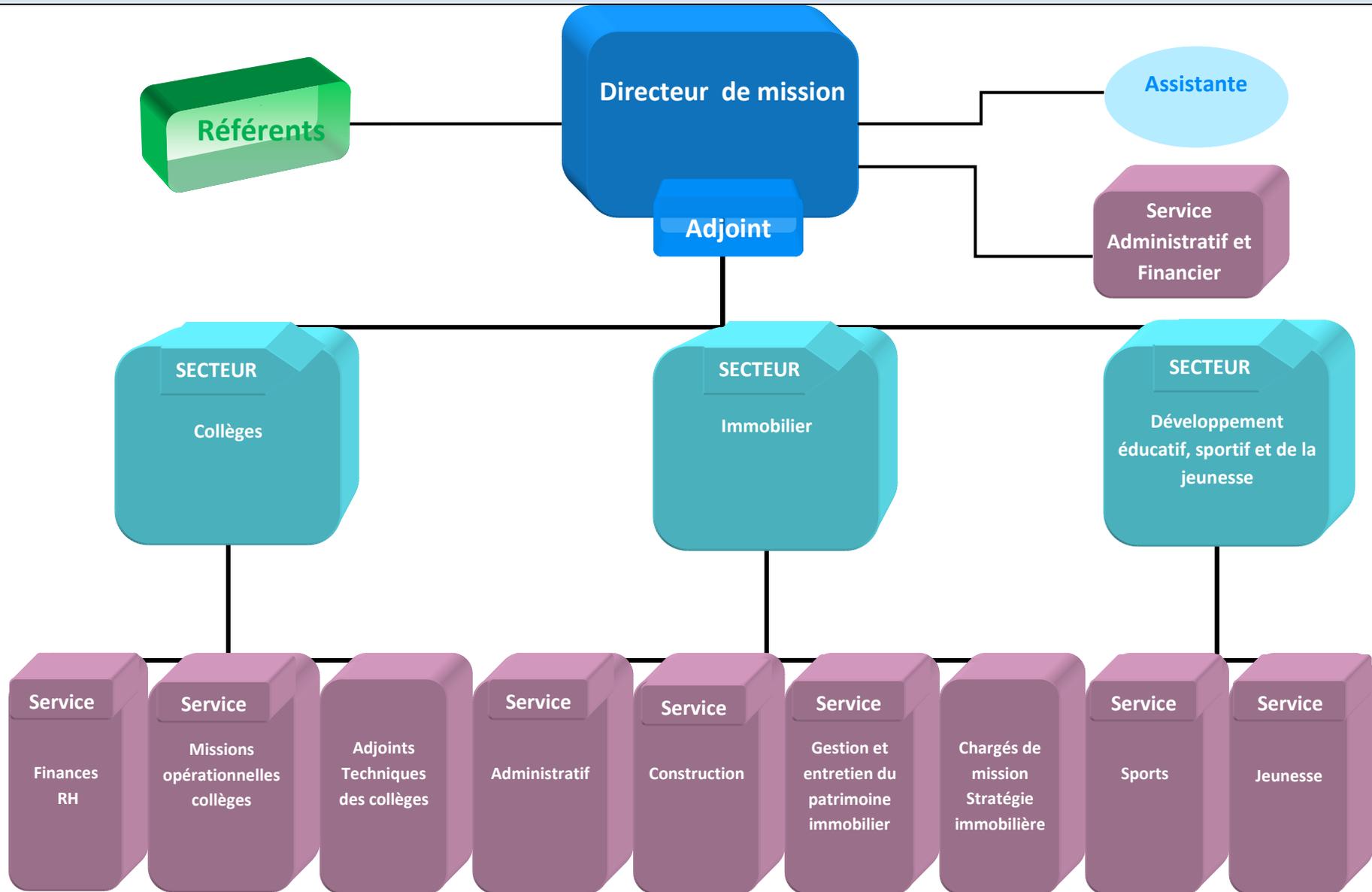
Le Service Administratif et Financier reprend le périmètre de l'ancien secrétariat général du PEP et assumera l'ensemble des fonctions support pour la Mission Education Sport et Jeunesse et la Mission Culture et Tourisme.

La fiche introductive aux différents projets des missions reprend les éléments fondamentaux du partage des responsabilités et de la coopération au sein des Missions, entre les Missions et les porteurs des actions départementales en territoire, notamment les délégués et référents. Pour la Mission Education Sport et Jeunesse, cette fonction primordiale est assurée par les référents, rattachés directement au Directeur de la Mission Education Sport et Jeunesse.

Le projet d'administration n'a pas d'impact direct sur les métiers des agents et les effectifs des différents services :

- Secteur des collègues
- Secteur de l'immobilier
- Secteur du développement éducatif, sportif et de la jeunesse
- Service administratif et financier
- Equipe de direction

ORGANIGRAMME MISSION EDUCATION SPORT ET JEUNESSE



## FICHE MISSION CULTURE ET TOURISME

La Mission Culture et Tourisme poursuit des objectifs stratégiques de plusieurs ordres :

- Faire de la culture l'un des leviers des priorités départementales, notamment sociales et éducatives
- Rechercher des synergies et développer de nouveaux modes de soutien au développement culturel, dans un contexte partagé de tension budgétaire
- Poursuivre le développement d'une offre d'excellence culturelle des établissements ainsi que de nos principaux partenaires
- Faire de la culture l'un des leviers du développement touristique de nos territoires
- Faire de la culture et du patrimoine l'un des leviers du développement touristique du territoire (avec les OTSI...), en lien étroit avec la nouvelle ADT d'Alsace
- Participer à la définition de la stratégie touristique et au développement par des actions partenariales autour de « la Destination Alsace »

### I - Les enjeux de la mission

#### 1. Le rôle de la mission

- Organiser un service public culturel :
  - Elaborer, animer et évaluer le Schéma Départemental de Développement des Enseignements Artistiques (SDDEA)
  - Définir les principes d'organisation des enseignements artistiques, en vue d'améliorer l'offre de formation et les conditions d'accès à l'enseignement
  - Développer l'offre des Archives Départementales en direction des publics, sur place ou à distance via notamment les services dématérialisés (site Internet) ou hors les murs (action culturelle)
  - Organiser et développer une offre de services en appui aux bibliothèques communales et réseaux intercommunaux de lecture publique
  - Porter une politique patrimoniale par le biais des aides à la préservation du patrimoine rural non protégé et la participation à des syndicats mixtes (musée Lalique, MAM) et établissements publics (PAIR)
- Assurer un accueil du public au sein de ses établissements :
  - Loisir et culturel pour le Haut-Koenigsbourg et les Archives Départementales
  - Educatif, pédagogique, loisir et culturel pour le Vaisseau
  - Bénévole, institutionnel, culturel et loisir pour la BDBR
- Développer une offre culturelle cohérente et inclusive sur les territoires en s'appuyant sur un maillage d'équipements de proximité.
- Déployer un accompagnement ou une ingénierie auprès des acteurs et des territoires pour soutenir les projets et renforcer leur impact économique et social.

- Diversifier les activités au sein des établissements :
  - Définir et structurer une offre dite « commerciale » à destination des entreprises et particuliers
  - Mettre en œuvre une politique de mécénat
  
- Renforcer l'attractivité touristique du Département et des territoires et la mise en tourisme du patrimoine :
  - Enjeu économique et social : le tourisme est source de valeurs, de modernisation et d'innovation, créateur de liens sociaux et culturels mais aussi d'emplois
  - Enjeu d'image et d'attractivité : renforcer l'attractivité touristique de l'Alsace, mais aussi pour la population locale et les entreprises
  - Enjeu d'un développement et d'une mise en réseau avec de nouveaux acteurs au niveau du périmètre de la nouvelle région
  - Une mission en charge de l'évolution des grands équipements du Bas-Rhin (Maison de l'Alsace à Paris, etc.) est rattachée au Directeur de mission
  - Piloter les politiques touristiques liées à l'itinérance et à la randonnée : suivi du Plan Départemental des Itinéraires de Promenade et de Randonnée notamment, en lien avec le club vosgien
  - Coordonner le programme interdépartemental « Alsace à vélo »
  - Suivre et animer le « Contrat de Destination Touristique Massif des Vosges » en lien avec l'Etat via le programme pluriannuel 2014-2018

La culture et le tourisme restant une politique partagée, la loi NOTRE n'a pas d'impact sur le périmètre d'action de la mission.

## **2. Les impacts du projet d'administration**

L'organisation de la mission culture et tourisme est modifiée en ce qu'elle rassemble l'ensemble des directions à enjeux culturels au sein d'un même périmètre, ce qui facilitera l'émergence d'une vision commune et partagée d'une politique culturelle. Le rattachement de la mission « tourisme » ainsi que du Service du développement artistique au sein d'un secteur du « développement culturel et touristique » permettra également de renforcer les synergies entre tourisme et culture et facilitera le passage pour les équipes d'une logique d'instruction de subventions à celle de développement et d'accompagnement de projet en territoires.

Les enjeux du changement pour la mission culture tourisme sont les suivants :

- Enjeu de développement de collaborations et de synergies entre les établissements culturels : marchés publics, sécurité des biens et des personnes, événementiels.
- Enjeu de la création d'un secteur « développement culturel et touristique » regroupant plusieurs services autrefois distincts (SDA, Tourisme), provenant d'ex pôles différents et dont les agents devront être fortement accompagnés dans leur nécessaire changement de posture et de pratiques professionnelles

## II – Travailler ensemble demain

### 1. Le lien avec les élus

Au-delà des relations de travail de proximité et quotidiennes entre les élus et les équipes de la mission, les instances sont le lieu privilégié de travail avec les élus :

- Les bureaux des commissions Enfance, Famille et Education et Attractivité, Développement et Relations institutionnelles sont le lieu privilégié d'échanges avec les Vice-Présidents en charge de la thématique
- Le travail au sein des commissions thématiques et territoriales permet de décliner et d'approfondir les orientations proposées
- Un travail étroit avec les élus de territoire, dans le cadre des projets portés par la Mission au niveau territorial, notamment grâce aux référents.
- Les actions relevant du plan de communication sont établies avec les élus concernés.

### 2. Le lien avec les usagers

Les projets développés par les équipes de la mission révèlent une approche partagée de l'implication des publics et de l'inclusion sociale. A l'instar des événements organisés par la BDBR, des expositions construites par le Vaisseau, ou de journées dédiées au handicap et d'offres culturelles développées au HK, le dialogue avec les usagers se renforce au travers de projets ou de rencontres organisées à intervalle régulier. Le projet de mission et les projets de secteurs et de services qui le déclineront, permettront de développer les leviers et espaces d'implication de l'ensemble des publics.

### 3. Le lien avec les partenaires

Dans l'exercice de ses compétences, la mission mobilise une dynamique partenariale forte. Ses fonctions de catalyseur d'initiatives locales la positionnent au croisement d'interventions d'acteurs institutionnels de premier plan (Eurométropole, Région, DRAC, Education Nationale, ABF...) mais aussi de nombreux acteurs associatifs et privés. Qu'il s'agisse de grands opérateurs, tels que l'Agence Culturelle d'Alsace, de la future Agence de Développement Touristique, l'Association Départementale d'Information et d'Action Musicales et Chorégraphiques, de compagnies ou d'intervenants individuels, la mission devra développer sa place dans le réseau des acteurs culturels et touristiques. Pour le secteur éducatif, les partenariats existants comme l'université ou le rectorat seront confortés.

Dans le portage d'enjeux communs, le partenariat avec le Conseil Départemental du Haut-Rhin est un levier fondamental à renforcer. La fusion des deux agences de développement touristique 67 et 68 dès 2016 au sein d'une « ADT d'Alsace » facilitera la mise en place de synergies nouvelles interdépartementales.

La visibilité des équipements, et la diversité de leur maillage territorial et partenarial, sont des points d'ancrage importants que le projet de mission et les projets de services, viendront consolider.

### 4. Le dialogue interne

La mise en œuvre et la déclinaison du projet de mission s'articuleront autour de différents espaces d'implication de l'encadrement et des équipes :

La co-construction des projets de secteurs et de services : le projet de mission porte le sens d'un rapprochement des dynamiques culturelles et touristiques. Le renforcement des synergies entre ces deux domaines d'intervention reposera sur une association forte de l'ensemble des équipes qui contribueront étroitement à la déclinaison pratique du projet de mission. Au-delà des instances de gouvernance de la mission, il s'agira ainsi de créer de nouveaux espaces de partage de pratiques et de travail en commun. Le mode projet sera un outil intéressant dans la conduite de démarches innovantes et nouvelles, à la croisée d'expertises diversifiées.

En déclinaison du projet de mission, chaque secteur, et chacun des services, construira, avec ses équipes, son projet spécifique, nourri d'objectifs de transversalité, de mutualisation et de valorisation des métiers.

Les instances de gouvernance : outre celles déjà existantes, la Mission Culture et Tourisme bénéficiera des fonctions supports mises en commun avec la Mission Education Sport et Jeunesse.

La transversalité et le lien avec les territoires :

Enfin, la coopération et le travail de proximité avec les référents et les délégués thématiques et territoriaux seront des enjeux majeurs à construire et à consolider dans les instances et surtout les pratiques professionnelles de chacun.

### **III – L'organisation de la Mission**

L'organisation de la Mission Culture et Tourisme s'inscrit dans un objectif de réunion des fonctions à enjeux culturels et touristiques au sein d'un même périmètre. Elle ne comporte pas de changements d'organisation profonds, mais des rapprochements de services.

*(Voir l'organigramme joint).*

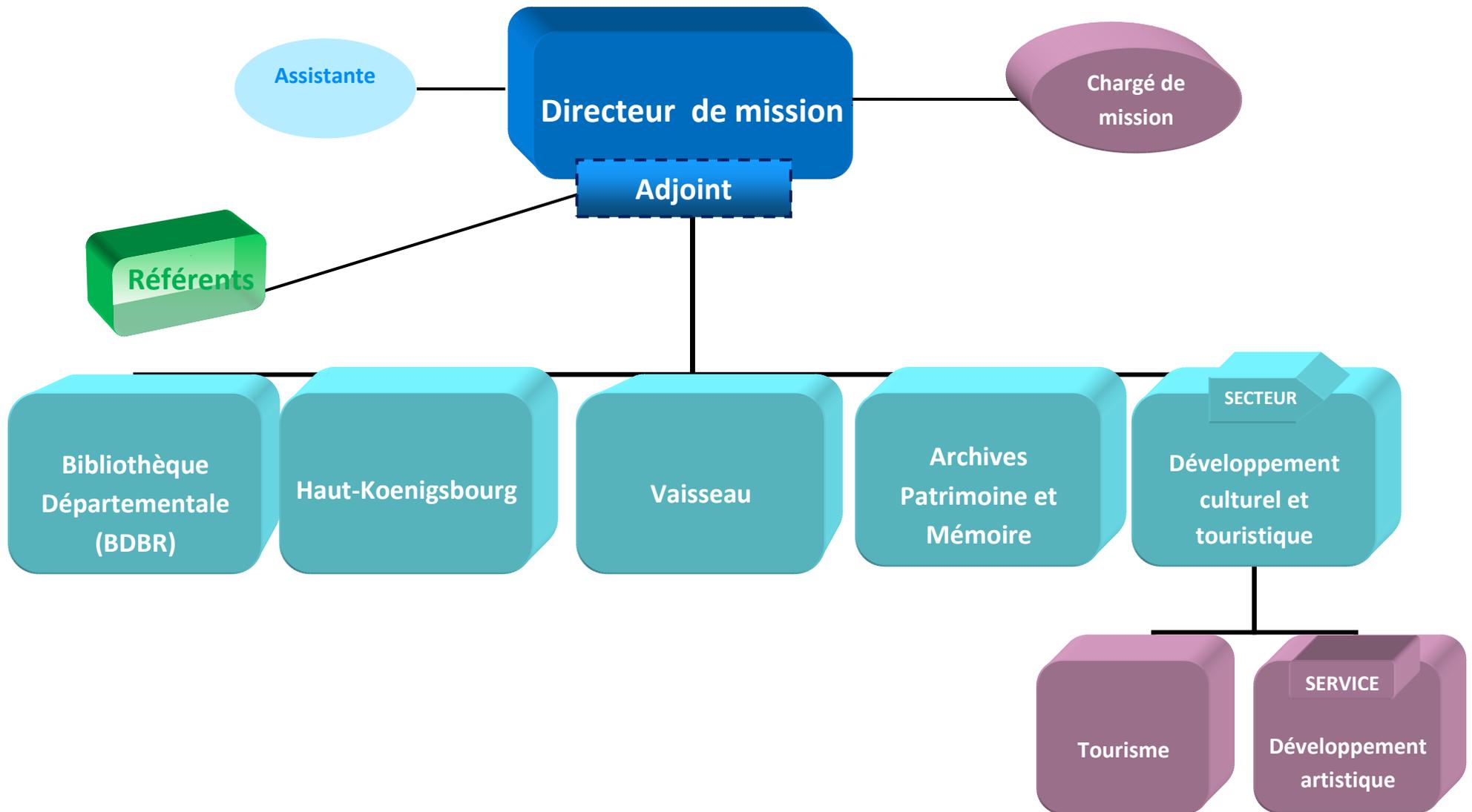
Elle est composée des quatre équipements départementaux (BDBR, Haut-Koenigsbourg, Vaisseau et Archives auxquelles reste attaché le service du patrimoine culturel) et d'un secteur du développement culturel et touristique, qui rassemble le tourisme et le développement artistique.

La fiche introductive aux différents projets des missions reprend les éléments fondamentaux du partage des responsabilités et de la coopération au sein des Missions, entre les Missions et les porteurs des actions départementales en territoire, notamment les délégués et référents. Pour la Mission Culture et Tourisme, cette fonction primordiale est assurée par les référents, rattachés directement au Directeur de la Mission.

Le projet d'administration n'a pas d'impact direct sur les métiers des agents et les effectifs des différents services :

- BDBR
- Haut-Koenigsbourg
- Vaisseau
- Archives, Patrimoine et Mémoire
- Secteur du développement culturel et touristique
- Equipe de Direction

ORGANIGRAMME MISSION CULTURE ET TOURISME



## FICHE MISSION RESEAUX ET INFRASTRUCTURES

La mission réseaux et infrastructures couvre essentiellement les domaines suivants :

- Les transports (réseau interurbain et transports scolaires)
- Les routes départementales
- Les participations du Département aux projets d'autres maîtres d'ouvrages dans le domaine des déplacements
- La stratégie numérique (Haut-Débit)

Dans ces différents domaines d'intervention, ses équipes répondent aux 4 enjeux suivants :

### 1. Les transports :

Les objectifs stratégiques de la mission en ce domaine sont les suivants :

- Assurer la continuité de service pendant la période transitoire,
- S'assurer d'une bonne prise en compte des besoins des usagers du département,
- Participer activement à l'organisation du transfert, accompagner les agents concernés, préserver les intérêts des bas-rhinois
- Favoriser la mobilité de l'ensemble des bas-rhinois en mettant en œuvre un service public de transport de qualité
- Optimiser l'offre de transport pour proposer le meilleur service au moindre coût
- Accroître la performance du Réseau 67 (Transport en site Propre Ouest notamment)
- Développer les mobilités alternatives (Transport à la demande, covoiturage) et les démarches de gestion des déplacements (Plans de déplacements) et assurer un rôle de Chef de file en territoire
- Accompagner les projets d'infrastructures de transport de nos partenaires (TGV, Aéroport)

Le Département a l'obligation de transférer ces compétences à la Région à l'horizon 2017, en application de la loi NOTRe, à l'exception du transport des élèves et étudiants handicapés. Ce transfert de compétence fera l'objet d'un dialogue étroit avec la grande Région, et chacun de ses Départements, et nécessitera un accompagnement de proximité et anticipé des équipes concernées.

### 2. Les routes départementales :

Il s'agit d'une compétence obligatoire, qui vise à mettre à disposition des usagers et de l'économie bas-rhinoise le réseau routier correspondant à leurs besoins de déplacements et de développement tout en portant une attention particulière aux conséquences environnementales des infrastructures et du trafic.

Les très fortes contraintes budgétaires nous obligent à limiter fortement nos investissements et à revoir le niveau d'entretien du patrimoine.

Concernant les investissements, il conviendra de mettre à disposition des élus toutes les informations et données nécessaires à l'établissement d'un programme d'études et de travaux en

cohérence avec les budgets et en optimisant le rapport coûts/retours sur investissement, puis de mettre en œuvre ce programme de manière optimale.

L'entretien des routes devra avoir comme principal objectif la sauvegarde du patrimoine. En effet, les crédits ne sont plus suffisants pour poursuivre la politique d'entretien actuelle. Tout en maîtrisant la baisse inévitable du niveau de service, il conviendra d'éviter toute ruine de structure de chaussée (ou d'ouvrage) dont la remise en état serait plus onéreuse que l'entretien qui n'aurait pas eu lieu. Cela nécessite un maintien ou un développement du professionnalisme et des compétences des équipes de terrain, ainsi qu'une ingénierie experte et soutenue pour la mise au point des programmes d'entretien.

De manière générale, la meilleure adaptation aux besoins des usagers passe aussi par une implication forte des élus départementaux pour les adaptations des politiques et la mise au point des programmes.

Enfin, la loi MAPTAM a pour conséquence le transfert à l'Eurométropole de Strasbourg des routes départementales de son territoire. C'est un transfert obligatoire, qui sera être mené en tenant compte des intérêts du Département, des usagers et des agents concernés. Un accompagnement de proximité et anticipé sera mis en place avec l'appui de la DRH.

### 3. Les participations du Département aux projets d'autres maîtres d'ouvrages dans le domaine des déplacements :

Ces projets complètent les interventions directes du Département sur son réseau routier, toujours en vue de faire bénéficier les usagers et l'économie des infrastructures de déplacement dont ils ont besoin.

Dans ce domaine également il conviendra de rechercher l'efficacité pour chaque euro investi, en étant en mesure de placer notre participation en priorité dans la réalisation des projets les plus urgents et utiles tout en l'adaptant au minimum nécessaire permettant la réalisation du projet.

### 4. La stratégie numérique :

L'enjeu d'aménagement numérique est essentiel pour l'attractivité du département, et notamment sur les territoires ruraux, à la fois pour la compétitivité des entreprises mais aussi pour la qualité de vie des bas-rhinois, avec le développement des usages et des besoins (e-administration, e-commerce, ...). Dès lors, l'équipement de l'ensemble des foyers en très haut-débit figure dans les priorités des politiques départementales. La collectivité se doit donc, en lien avec la Région Alsace qui porte la maîtrise d'ouvrage du projet, d'assurer une mise en œuvre dans les délais les plus courts, dans le respect des priorités de déploiement et dans des coûts compatibles avec les capacités de financement disponibles.

## I - Les enjeux de la mission

### 1. Le rôle de la mission

La mission intervient ainsi dans cinq domaines de compétences importants pour le Département :

- L'organisation des transports interurbains et scolaires
- L'exploitation, gestion, entretien du réseau routier départemental
- Les projets d'extension et d'adaptation du réseau routier
- Les mobilités alternatives
- La stratégie numérique

Au-delà de l'approche sectorielle, la Mission a vocation à créer davantage de transversalité entre ces compétences complémentaires. Cette dimension globale permettra de consolider notre positionnement de chef de file des solidarités territoriales et nos interventions territoriales, en assurant la sécurité des usagers en développant les liaisons périurbaines autour des bourgs centres et en favorisant le report modal vers les transports collectifs et les pistes cyclables.

La Mission pilote enfin l'exercice mutualisé des fonctions supports, pour le compte de ses activités et de celles de la Mission Habitat, Aménagement et Développement Durable.

### 2. Les impacts du projet d'administration

La nouvelle organisation regroupe et rapproche les services routiers territoriaux et les services centraux, avec le transport et la mobilité. Elle valorise la dimension territoriale de la mission et favorise les circuits courts et une chaîne managériale plus courte. Elle permet également une plus grande proximité entre les fonctions supports et les dimensions opérationnelles des missions.

Elle permettra d'apporter une simplification, une adaptabilité et de la transversalité, entre les acteurs des routes et leurs utilisateurs.

Le rapprochement entre services routiers territoriaux et les services routiers centraux est attendu de longue date par les agents, qui attendent plus de réactivité et de souplesse d'un travail en réseau direct.

Le projet de mission est l'opportunité d'impliquer les équipes et l'encadrement dans l'accompagnement des évolutions qui impacteront la mission (transferts de compétences obligatoires, évolutions des interventions départementales, de l'environnement de travail..). Les projets de secteurs et de services, qui déclineront le projet de mission, permettront d'associer les équipes à ces transformations, en les anticipant et en les accompagnant.

## II – Travailler ensemble demain

### 1. Le lien avec les élus

En complément des relations étroites et de confiance avec le Vice-Président thématique, ces relations se traduisent concrètement au sein de la mission par :

- La participation du Directeur à la commission Dynamiques Territoriales et à son bureau,
- Un lien privilégié avec les présidents des commissions thématiques et territoriales, et les élus en territoire. L'objectif est la réactivité et la souplesse des réponses apportées. Ainsi, au plus près du terrain, les responsables des 16 unités techniques auront une présence accrue auprès des maires et des présidents de communauté de communes. Ils deviendront également des interlocuteurs fréquents des élus départementaux pour tous les sujets « quotidiens » d'entretien et d'exploitation des routes
- Un travail étroit avec les élus de territoire, dans le cadre des projets portés par la Mission en territoire, notamment par le biais des référents, responsables ou adjoints des 3 services territoriaux « réseaux et infrastructure ». Ils seront les interlocuteurs privilégiés des élus départementaux, bien entendu pour les questions routières, mais aussi plus particulièrement pour toutes les questions liées aux projets de développement locaux qui impactent le réseau routier. Ils seront disponibles pour accompagner les élus dans leurs projets transversaux.
- Enfin, le niveau départemental sera davantage présent auprès des élus pour ce qui concerne les évolutions et l'application des politiques, ainsi que pour tous les sujets du ressort des commissions thématiques, tout en garantissant une bonne circulation de l'information vers les territoires (élus, DDG et agents de la MRI)

## **2. Le lien avec les usagers**

Les équipes de la Mission ont développé un contact de proximité et privilégié avec les usagers :

- La MRI a des contacts fréquents, nombreux et par différents canaux avec ses usagers : presque chaque personne rencontrée est un usager de la route, des itinéraires cyclables, des transports, du covoiturage, ... Ils sont par ailleurs représentés par des associations (Automobile Club, Fédération Française des Motards en Colère, Fédération Française de Cyclotourisme, ...), des syndicats (transporteurs,...), des chambres consulaires, et leurs élus au premier rang desquels les élus départementaux et communaux.
- Ces usagers contactent le conseil départemental par divers canaux (vive voix, téléphone, courriers, courriels, messages Facebook ou sur applis mobiles, etc..). Dans la majorité des cas une réponse est faite à leur questionnement.
- Ils sont impliqués et consultés dans le cadre de nos grands projets d'aménagement, au travers du dialogue entourant leur cadre de mise en œuvre.

Le projet de mission et les projets de secteurs et de services qui le déclineront, permettront de développer les leviers et espaces de dialogue avec les usagers diversifiés de la mission, qu'ils soient externes ou internes au Département.

## **3. Le lien avec les partenaires**

Dans l'exercice de ses compétences au quotidien, la mission mobilise une dynamique partenariale forte. Au-delà des services de l'Etat, les collectivités locales, la Région Alsace et demain Alsace Lorraine Champagne Ardennes, l'Eurométropole, les communautés de communes et les communes bas-rhinoises sont des partenaires privilégiés de coordination de l'action publique à l'échelle du territoire. Il s'agit de développer la cohérence des approches, mais aussi la complémentarité et la

subsidiarité des interventions au service du développement équilibré de notre territoire et de son attractivité. Notre rôle de PPA légitime notre positionnement privilégié dans la dynamique partenariale et sera renforcé au travers des projets de secteur et de service.

#### **4. Le dialogue interne**

La déclinaison du projet de mission associera les services et l'ensemble des équipes, au travers des instances de gouvernance de la mission, de ses espaces d'information et de groupes de travail. Il permettra ainsi d'affiner la gouvernance et la communication au sein de la mission et avec les territoires, notamment les instances de pilotage et d'informations montantes et descendantes

### **III – L'Organisation de la Mission**

L'organisation de la Mission Réseaux et Infrastructures s'inscrit dans un objectif de rapprochement et de valorisation des métiers. Elle ne comporte pas de changements d'organisation profonds, mais des rapprochements de services et de compétences, issus de l'ancienne Direction des Routes, de la Direction de la Mobilité, des UTATs et des secrétariats généraux du PAT et du PDT.

Elle est composée de trois secteurs :

- Le secteur entretien et exploitation de la route, qui comprend :
  - o Les trois UTATs rapprochés dans le cadre des travaux relatifs aux nouveaux périmètres, menés avec les équipes des unités territoriales sociales et techniques : une UTAT au Nord (périmètre maintenu), une UTAT à l'Ouest (périmètre maintenu) et une UTAT au Sud (issue de la réunion des UTATs de Molsheim et de Sélestat).
  - o Le service de l'entretien et exploitation, reprenant le périmètre du SERD, auquel sera rattaché l'ingénieur hygiène et sécurité, dans un objectif de proximité « métier ».
- Le Parc d'Erstein et le SPVBR, qui n'évoluent pas dans leurs périmètres respectifs,
- Le secteur des investissements routiers : reprend le périmètre du SGPI, dans un objectif de pilotage global de notre politique d'investissement,
- Le secteur de la coordination, des infrastructures numériques et des transports : issu du rapprochement des deux SG du PAT et du PDT et de la Direction de la Mobilité. Il porte les fonctions ressources pour la mission et la MHADD, la politique foncière et les secteurs des transports et des innovations.

Ces ajustements organisationnels ont été construits en associant l'encadrement des services actuels et futurs et en veillant à la situation individuelle des agents touchés par des changements sensibles d'affectation.

Le projet d'administration n'a pas d'impact sur les effectifs des différents services :

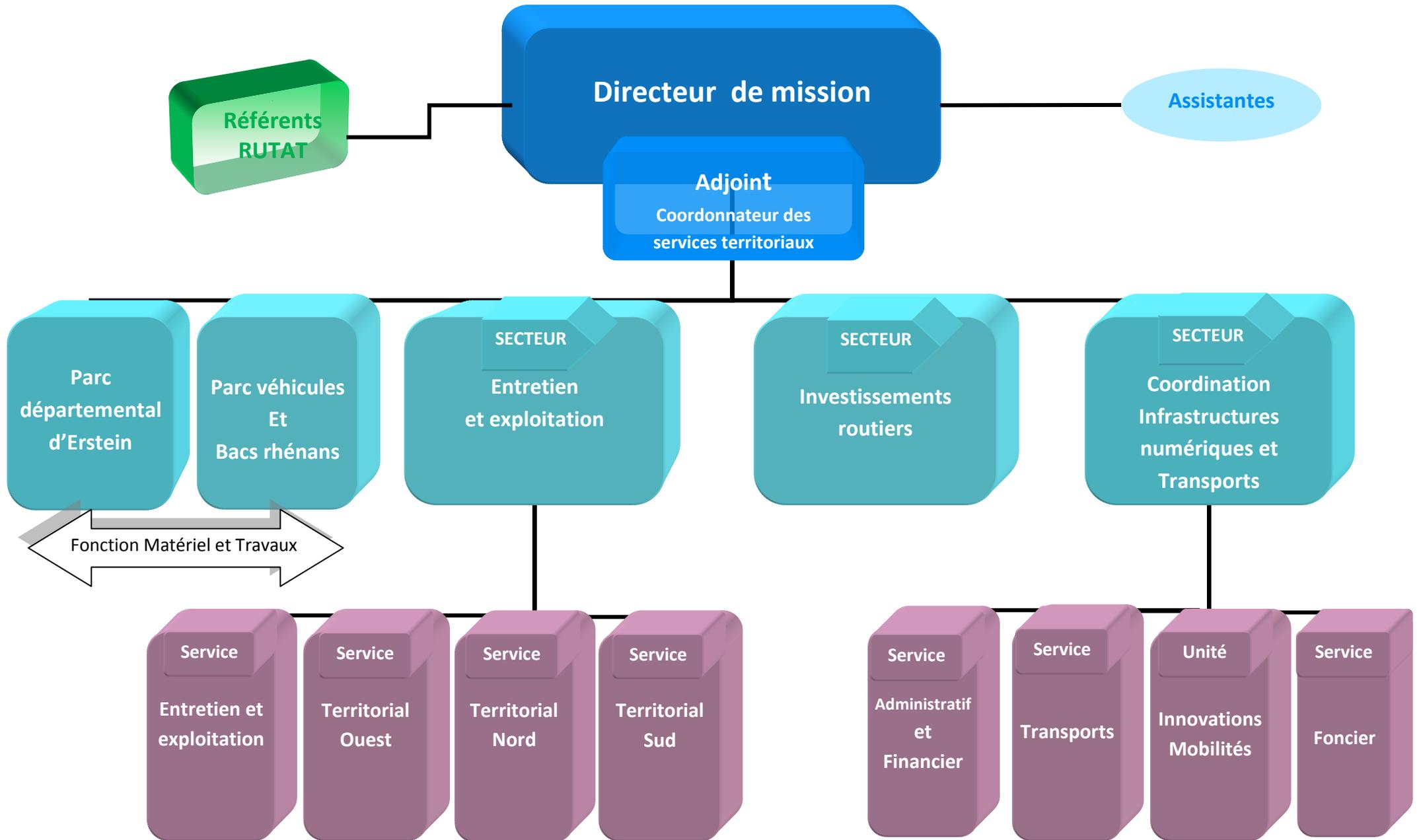
- Secteur Entretien et Exploitation
- Secteur Investissements routiers
- Secteur Coordination, Infrastructures numériques et Transports
- Parc d'Erstein

- Parc véhicules et bacs rhénans

La fiche introductive aux différents projets des missions reprend les éléments fondamentaux du partage des responsabilités et de la coopération au sein des Missions, entre les Missions et les porteurs des actions départementales en territoire, notamment les délégués et référents. Pour la Mission Réseaux et Infrastructures, cette fonction primordiale est assurée par les référents, rattachés à l'adjoint du directeur en charge de la coordination des services territoriaux : ils sont garants du lien entre la mission et les délégués territoriaux. Le lien avec les délégués thématiques est assuré par les directeurs de mission ou de secteur.

La déclinaison du projet de mission au sein des projets de service permettra de poursuivre, avec l'ensemble des équipes et l'encadrement, les réflexions relatives à la synergie, la convergence et la mutualisation des interventions. Ils seront soumis à l'avis du CT en 2016.

ORGANIGRAMME DE MISSION RESEAUX ET INFRASTRUCTURES



## FICHE MISSION HABITAT, AMENAGEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE

La MHADD est une mission déployant l'un des piliers de compétences des Départements qu'est la solidarité territoriale, tout en concourant aux réponses de cohésion sociale.

Elle pilote l'aménagement et le développement durable des territoires et assure :

- Le pilotage de la stratégie d'aménagement et de développement durable du Département, en coordination et partenariat avec d'autres acteurs,
- Le pilotage de la mise en œuvre d'une dizaine de politiques publiques articulées les unes avec les autres dans le cadre d'une approche globale et transversale,
- Des actions endogènes : accompagnement des autres missions du CD 67 (MRI, missions relevant du champ social, etc..) et accompagnement des dynamiques territoriales locales pilotées en territoire par les services du Département,
- Des actions exogènes : accompagnement des stratégies et actions de développement territorial des communes, établissements publics de coopération intercommunale, pays, schémas de cohérence territoriale, etc., mais aussi réalisation de missions en assistance technique aux collectivités locales et gestion de prestations et interventions en direction des usagers,
- La mise en œuvre d'interventions en maîtrise d'ouvrage pour le Département : aménagement foncier, espaces naturels sensibles, canal de la Bruche, observatoires, animation des schémas d'aménagement des eaux.

La Mission Habitat, Aménagement et Développement Durable met en œuvre pour le Département les compétences relevant du champ de la solidarité territoriale :

- Définir et porter la politique départementale d'aménagement durable du territoire en mettant en place un schéma de référence, de type schéma départemental d'aménagement et de développement du territoire (SDADT)
- Déployer la démarche innovation pour l'autonomie, y compris à l'échelle des territoires
- Développer le Laboratoire départemental d'analyses qui vise à protéger la santé animale, la santé des végétaux et la santé publique et assurer la sécurité et l'hygiène alimentaires.

La Mission Habitat, Aménagement et Développement Durable se caractérise par sa démarche « assemblée » pour une nouvelle approche du Département en mode projet. Elle développe ainsi de nouveaux projets comme le pilotage de la plateforme d'ingénierie publique au service des territoires mais aussi la mise en place d'une entité d'ingénierie financière au service des projets départementaux et des partenaires.

## I - Les enjeux de la mission

### 1. Le rôle de la mission :

Elle est composée de 3 secteurs :

- **Secteur Habitat** dont la visée principale est d'assurer une mission de chef de filât habitat sur le territoire hors Eurométropole de Strasbourg. Il s'agit pour ce secteur de :
  - Piloter la politique d'habitat du Département pour en garantir la vision transversale tant sur les aspects d'aide à la pierre que d'aide à la personne, en assurer la mise en cohérence et la mise en œuvre opérationnelle,
  - Poursuivre l'amélioration de la qualité des projets d'aménagement et d'habitat des territoires du Département, notamment en termes de prise en compte du développement durable, de l'énergie, de l'accessibilité, de la densification, du foncier, de la concertation avec le grand public.
  
- **Secteur Environnement et Aménagement des Territoires** qui vise à mettre en œuvre les actions relatives à l'eau, l'environnement, l'agriculture et l'aménagement foncier, à savoir :
  - Stratégie et expertise foncière et aménagement foncier
  - Soutien à l'agriculture
  - Mise en œuvre de la politique départementale en faveur des espaces naturels sensibles
  - Education relative à l'Environnement
  - Mise en œuvre de la politique départementale en faveur de la limitation des déchets
  - Gestion du canal de la Bruche
  - Animation des schémas d'aménagement des bassins versants et des observatoires de l'eau
  - Animation et gestion du réseau d'intérêt départemental (RID)
  - Assistance technique aux collectivités rurales
  
- **Secteur Emploi, Innovation et Dynamiques territoriales** qui suit les grandes contractualisations, les partenariats et les questions européennes et transfrontalières, au travers de diverses interventions :
  - Définition et mise en œuvre d'actions de développement local et d'accompagnement des dynamiques rurales et urbaines
  - Déploiement des conditions du rayonnement et d'attractivité du territoire départemental (suivi des dynamiques exogènes : ACAL, relations avec les autres Départements dont le CD 68)
  - Définition et pilotage des grandes contractualisations
  - Suivi des partenaires : Parc régional naturel des Vosges du Nord, ADEC, etc.
  - Economie sociale et solidaire
  - Elaboration du Schéma départemental d'accessibilité aux services
  - Appui au statut européen de Strasbourg et positionnement sur le Rhin supérieur
  - Accompagner les projets et financements européens et transfrontaliers (dont INFOBEST)
  - Encourager la citoyenneté européenne et transfrontalière
  - Mise en place d'une entité d'ingénierie de recherche de financements

## **2. Les impacts du projet d'administration**

La loi NOTRe impacte la mise en œuvre des politiques publiques sur deux domaines principalement : la perte de la clause générale de compétence qui affecte les interventions économiques et plusieurs champs de la politique de l'environnement comme la planification des déchets.

D'autres évolutions devront être conduites pour s'adapter aux réformes législatives qui modifient les compétences et demain l'organisation. Les modifications restent à définir avec les partenaires (politiques des rivières, politique des déchets).

Ces évolutions seront conduites dans un double objectif : garantir la continuité de la qualité du service rendu et accompagner les agents dans ces évolutions. Ils seront impliqués dans les réflexions relatives à ces changements.

Les nouvelles orientations prises par la Collectivité et les contraintes financières fortes vont amener à orienter les compétences de la gestion et du suivi de subventions vers le développement et la conduite de projets. Cette évolution des pratiques est un enjeu primordial de la Mission et reposera sur l'association et l'accompagnement des agents.

La mise en place de la Mission Habitat, Aménagement et Développement Durable permettra de favoriser la transversalité par une approche globale des thématiques de l'aménagement durable, de l'habitat et des dynamiques territoriales.

## **II – Travailler ensemble demain**

### **1. Le lien avec les élus**

L'action de la MHADD sera pilotée par 5 élus référents, Vice-Présidents du Conseil Départemental : le Vice-Président en charge de l'habitat, la Présidente de la commission emploi, insertion et logement, le Président de la commission des dynamiques territoriales, la Présidente de la commission autonomie de la personne et Silver Economie et le Président de la commission de l'attractivité, du développement et des relations institutionnelles. Elle s'intègre pleinement au pilotage territorial par les vice-présidents de territoire afin de s'assurer de la cohérence locale de l'intervention départementale.

A cet effet, des instances de coordination seront mises en place avec les élus concernés, en appui du fonctionnement des bureaux et des commissions territoriales et thématiques. Elles ont vocation à être pilotes par chaque responsable de secteur en lien avec les chefs de service.

### **2. Le lien avec les usagers**

Terrain d'expérimentation par la Silver Economie et l'habitat, la Mission Habitat, Aménagement et Développement Durable va pouvoir capitaliser les expériences acquises comme les comités consultatifs des habitants.

Dans un premier temps, les comités consultatifs seront relancés pour les résidences sénior, le logement des jeunes et l'amélioration de l'habitat privé ainsi que l'adaptation des logements à la perte d'autonomie.

Les secteurs géographiques de renforcement des synergies locales (ex. démarches centre-bourg) constituent des lieux privilégiés d'interaction avec les habitants (point info'habitat 67, forum du développement local, etc.).

### **3. Le lien avec les partenaires**

Par nature orientée vers la mise en œuvre de la compétence départementale de la solidarité territoriale, le Département est à l'interface de différents acteurs tant dans sa politique d'accompagnement que d'assistance aux collectivités. Il est également cofinanceur et pilote de partenaires. Le projet de mission et les projets de secteur permettront de cartographier et de consolider les liens partenariaux et les modalités d'accompagnement du département.

### **4. Le dialogue interne**

Les agents de chaque secteur puis globalement au sein de la MHADD seront associés à l'évolution de son organisation par la poursuite des groupes de travail thématiques (ex. référents territoriaux, expertise technique, etc.).

La construction des projets de secteur et de services en 2016 associera étroitement l'ensemble des équipes, pour consolider le fonctionnement de la mission et son ancrage territorial.

## **III – L'organisation de la Mission**

L'organisation de la Mission Habitat, Aménagement et Développement Durable s'inscrit dans un objectif de consolidation des organisations et pratiques existantes. Elle ne comporte pas de changement d'organisation profond, mais des rapprochements de services : voir l'organigramme en annexe.

Les modifications à noter concernent :

- Le rattachement au Directeur de mission : des référents territoriaux de la MHADD, de l'entité « silver économie » et du Laboratoire départemental d'analyses
- Le rattachement d'un service support (ex-service des affaires générales de la DAERE) au Directeur de mission

Le directeur de mission est en lien hiérarchique avec les 3 directeurs de secteurs assurant le management des services, la cohérence et la transversalité. L'organigramme prend appui sur les trois anciennes directions (DAERE, DETI, DHAD), constituées en trois secteurs.

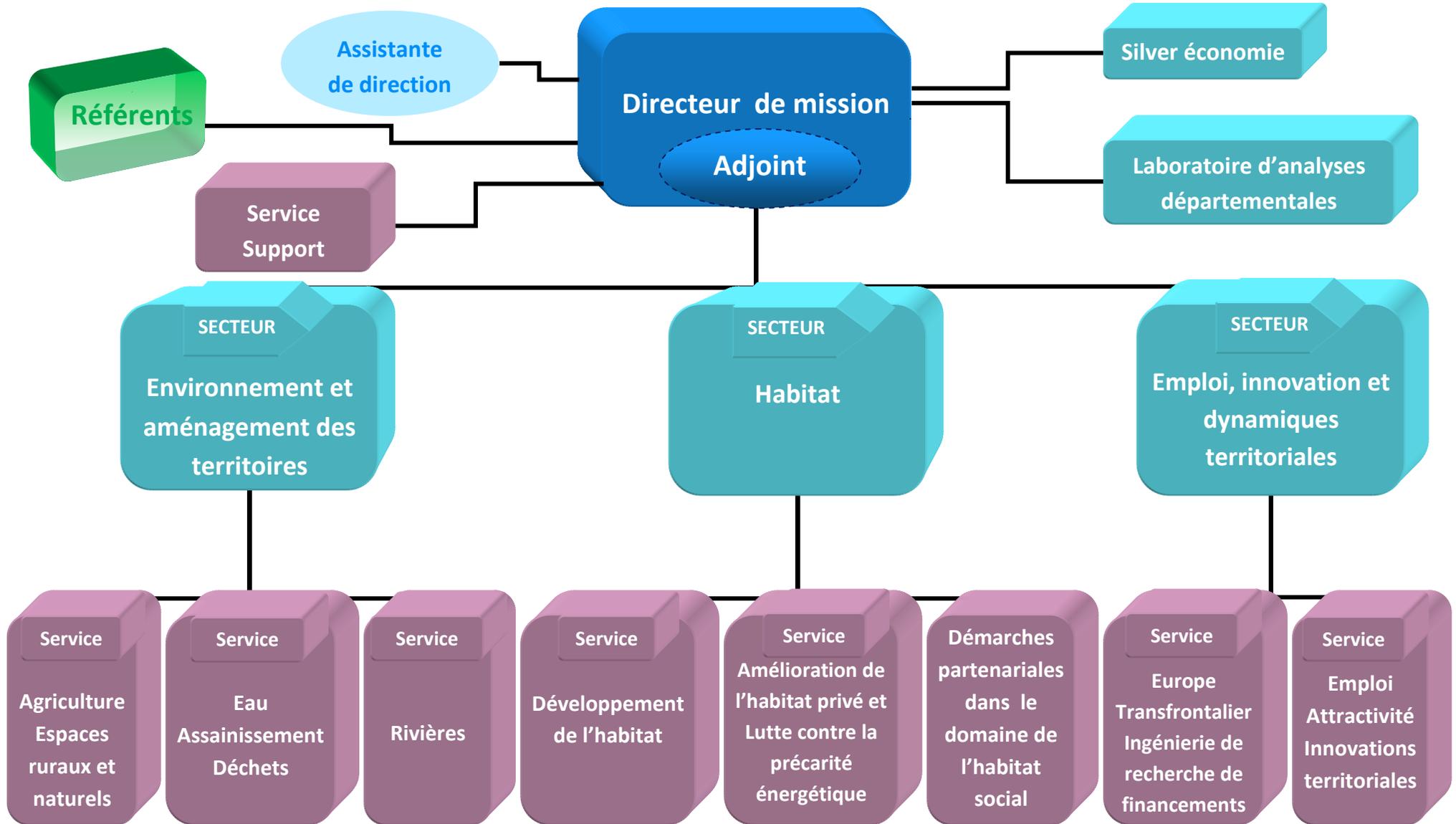
La fiche introductive aux différents projets des missions reprend les éléments fondamentaux du partage des responsabilités et de la coopération au sein des Missions, entre les Missions et les porteurs des actions départementales en territoire, notamment les délégués et référents. Pour la Mission Habitat et Développement Durable, cette fonction primordiale est assurée par les référents

de la Mission, rattachés directement au Directeur de la Mission Habitat, Aménagement et Développement Durable.

Le projet d'administration n'a pas d'impact direct sur les métiers des agents et les effectifs des différents services :

- Secteur environnement et aménagement des territoires
- Secteur Habitat
- Secteur Emploi, Innovation et Dynamiques territoriales
- LDA
- Service Support

ORGANIGRAMME DE LA MISSION HABITAT ET DEVELOPPEMENT DURABLE



## La coordination des ressources au Conseil Départemental du Bas Rhin

### Contexte et enjeux

Les directions ressources<sup>1</sup> **apportent aux Missions les ressources nécessaires à leur activité et garantissent la cohérence d'ensemble, l'efficacité et le respect des règles.** Elles travaillent avec elles dans une logique de **partenariat** et de **responsabilisation** des acteurs opérationnels. Leur rôle peut se décliner comme suit, pour chacun des domaines support<sup>2</sup> :

- Construire et mettre en œuvre des stratégies pour la gestion des ressources.
- Elaborer des règles, des modes opératoires pertinents et lisibles, et en garantir le respect.
- Informer des règles légales et de bonne gestion, les contrôler ou donner les moyens du contrôle.
- Apporter assistance, conseil et expertise aux Missions.
- Piloter et animer des réseaux métier (SI, pilotage, finances, ...) dans une logique d'optimisation des ressources et de cohérence d'action.
- Réaliser une veille et diffuser l'information.

**Les directions ressources apportent leur appui aux trois Services Administratifs et Financiers (SAF) mis en place et mutualisés entre les Missions<sup>3</sup> ?**

Les SAF réalisent, en proximité, des activités relevant des domaines support, notamment :

- Ils coordonnent la mise en œuvre de processus transversaux au sein des Missions (ex : élaboration du budget, évaluation professionnelle).
- Ils apportent un appui aux responsables de Mission et, plus généralement, à l'équipe de direction des Missions, dans le pilotage de l'activité et des ressources.
- Ils conseillent et informent les cadres et agents des Missions qui relèvent de leur périmètre, au plus près des besoins.

Par ailleurs, afin de favoriser une approche globale, cohérente en matière de gestion des ressources, **cinq des directions support ont été regroupées au sein d'une Coordination des ressources :**

- Direction des finances et de la commande publique (DFCP).
- Direction des affaires juridiques (DAJ).
- Direction des systèmes d'information (DSI).
- Mission appui au pilotage et inspection (MAPI).
- Direction des moyens généraux (DMG).

---

<sup>1</sup> Direction des finances et de la commande publique (DFCP), Direction des affaires juridiques (DAJ), Direction des systèmes d'information (DSI), Mission appui au pilotage et inspection (MAPI), Direction des moyens généraux (DMG), Direction de la communication (Dircom), Direction des ressources humaines (DRH), Direction des services de l'Assemblée (DSA)

<sup>2</sup> Finances, Achats-marchés, Contrôle de gestion, RH, Systèmes d'Information, Juridique, Fonctionnement de l'Assemblée, Immobilier, Moyens généraux – logistique, Opérations foncières, Ressources documentaires, Communication

<sup>3</sup> SAF commun aux Missions Autonomie, Enfance et famille, Action sociale de proximité et Insertion, SAF commun aux Missions Réseaux et infrastructures et Habitat, aménagement et développement durable, SAF commun aux Missions Education, sport, jeunesse et Culture et tourisme.

Les directions regroupées au sein de cette coordination et, plus généralement, l'ensemble des directions ressources, devront répondre à court et moyen terme à plusieurs **grands enjeux** :

- En particulier, aider les Missions à exercer une **responsabilité plus forte en matière de gestion des ressources** (humaines, financières, systèmes d'information, ...)
- Apporter un appui à la Direction générale et aux Missions pour la mise en place de la **nouvelle organisation** politique et administrative.
- Accompagner les élus, la Direction générale et les Missions dans la gestion des impacts de la **réforme territoriale** (loi NOTRe).
- Contribuer à l'**optimisation des ressources** en accompagnant les Missions dans leurs travaux et en assurant par ailleurs l'efficacité des fonctions support.
- Assurer la cohérence des outils et méthodes de travail.
- Maintenir la dynamique d'**amélioration de la qualité du service rendu**, au sein des directions ressources elles-mêmes et, par des actions d'appui, au sein des Missions.

### **Les axes de développement**

Dans le cadre de la mise en place de la nouvelle organisation politique et administrative, plusieurs axes de développement vont être approfondis, en partenariat avec les Missions (notamment les Services Administratifs et Financiers) et la DRH.

#### **1. Redéfinir le partage des responsabilités**

Entre les directions support, le Directeur de Mission et le Chef du Service Administratif et Financier. Répondre aux objectifs de responsabilisation des Missions, optimisation de nos ressources, simplification des circuits.

Pour chaque fonction, il s'agira de dessiner une cartographie claire du « qui fait quoi » pour chaque domaine support : Finances, Achats-marchés, Contrôle de gestion, RH, Systèmes d'Information, Juridique. Par ailleurs, il s'agira de préciser dans ce cadre nouveau nos grandes procédures de fonctionnement : élaboration budgétaire, achat, recrutement et formation ...

#### **2. Adapter les instances de gouvernance des fonctions support**

Il s'agira de définir les instances qui permettront d'assurer l'échange d'informations, la coordination et le travail collectif pour l'ensemble des fonctions support.

Ces instances constitueront un outil important de la collaboration entre Missions (notamment SAF) et Directions ressources mais également entre Directions ressources elles-mêmes.

Le travail permettra de définir le rôle attribué à chaque instance (information, coordination, décision ...), sa composition, sa fréquence de réunion ainsi que ses règles de fonctionnement. Une attention particulière sera apportée à la mise en place de « réseaux métiers » dont le pilotage sera assuré par les Directions Ressources.

#### **3. Accompagner la mise en place des Missions**

Les directions ressources auront un rôle important à jouer pour réussir la mise en place des Missions. Elles interviendront notamment en appui des responsables de Missions (et plus généralement des équipes de direction) pour les aider à structurer leur organisation, à déployer les outils de pilotage adaptés et à assurer la maîtrise de leur système d'information.

#### **4. Contribuer à réussir la réforme territoriale au CD67**

Les directions support ont également un rôle majeur à jouer auprès des élus, de la Direction générale et des Responsables de missions pour les aider à préparer et mettre en œuvre les changements liés à

la réforme territoriale (transferts vers l'Eurométropole, vers la grande Région, suppression de la clause de compétence générale, ...).

Les directions support devront fournir les éléments d'analyse nécessaires à la prise de décision et travailler ensuite, aux côtés des Missions à la mise en œuvre des évolutions décidées par les élus.

**Modalités de mise en œuvre :**

Dans le cadre de la préparation de la mise en place de la nouvelle organisation, des réunions de travail entre directions ressources et Missions vont être organisées d'octobre à décembre 2015 afin de mettre au point collectivement le partage des responsabilités, l'adaptation des procédures et les instances de gouvernance. Ce travail sera réalisé domaine par domaine (RH, Finances, Achats-Marchés, SI) afin de s'adapter au mieux aux spécificités de chacun.

Des actions spécifiques mobilisant fortement les directions support et liées à la mise en œuvre de la nouvelle organisation seront menées en parallèle. Par exemple : adaptation des délégations de signature (DAJ), intégration de la nouvelle organisation dans nos systèmes d'information (DSI/MAPI/DRH).

# **FICHE RESSOURCES HUMAINES**

## **LES GRANDS PROCESSUS RH**

### **LES ORIENTATIONS GENERALES, RELATIONS HUMAINES**

#### **I – Contexte (les grands principes RH)**

Les ressources humaines et au-delà, les relations humaines, sont au cœur du Conseil départemental du Bas-Rhin et en constituent la principale richesse, au service de ses missions. Au-delà de la gestion quotidienne d'un effectif de 3 800 agents, la politique des ressources humaines du Conseil départemental a pour ambition de garantir l'adéquation des compétences et aptitudes professionnelles des agents avec celles indispensables au bon fonctionnement des services rendus aux usagers. La politique RH doit être celle du « management des talents et des potentiels » : elle permet d'accompagner les évolutions de compétences et d'assurer un environnement de travail attractif, motivant et favorisant le développement professionnel des agents.

Pour cela, le Conseil départemental s'engage dans une démarche d'accompagnement global de chacun de ses collaborateurs en s'appuyant sur 4 piliers :

- La formation qui permet d'accompagner la progression de chacun : construire des parcours individuels et collectifs pour développer et reconnaître les aptitudes métiers
- Le management : mobiliser les encadrants sur l'accompagnement des agents dans les périodes de transition
- La mobilité interne : développer les perspectives d'évolution professionnelle des agents et valoriser les compétences individuelles
- L'importance des métiers et leur reconnaissance : les métiers sont le point d'ancrage de nombreuses démarches pour la collectivité (groupe métiers, formations collectives, évaluation des risques)

La Direction des Ressources Humaines a pour mission de décliner ces principes de travail en une politique de ressources humaines attractive en matière de carrière, de rémunération, de formation, de conditions de travail et de prestations sociales.

Elle anime par ailleurs le dialogue social, dans lequel elle a un rôle décisif pour :

- Porter attention au climat social
- Rencontrer les services
- S'entretenir avec les représentants syndicaux
- Ecouter les propositions des élus départementaux
- Dialoguer avec les agents et chefs de services
- Respecter les organisations syndicales
- Valoriser et communiquer sur les avancées

#### **II – Quelles orientations aujourd'hui**

##### **Développer les talents et les compétences**

Dans un contexte de forte évolution de notre organisation et de nos métiers, les finalités de la politique des Ressources Humaines se situent désormais dans le management des compétences, en attirant les talents et en valorisant les compétences internes au sein de la collectivité. Au-delà de la

gestion du statut, la DRH se positionne dans un rôle de développeur et de facilitateur pour anticiper et accompagner les évolutions dans notre organisation.

Dans le prolongement des actions développées par le Département en matière de mobilité interne, la DRH est amenée à consolider ses processus RH d'accompagnement professionnel. Une offre de conseil permet désormais de repérer les compétences et d'accompagner nos potentiels afin de répondre aux besoins stratégiques de la collectivité.

Le réseau des chargés d'emploi assure une fonction centrale de lien entre les besoins des services et les potentialités des agents.

L'accompagnement des encadrants de la collectivité sera également renforcé pour instaurer une culture du management de la compétence.

### **Allier agilité dans le management et rigueur dans les métiers**

Il s'agit pour la DRH d'accompagner les équipes pour répondre aux enjeux de la collectivité tout en développant le bien-travailler ensemble :

- au-delà des expertises requises, développer les qualités du management
- allier aux compétences techniques celles de l'écoute, de la communication, de l'animation
- en dépassant la compétence individuelle, travailler le collectif et la dynamique collective.

## **III – Concrètement**

### **Formation**

Le Conseil départemental a engagé depuis plusieurs années une politique de formation volontariste, qui est une orientation majeure de la politique RH de notre collectivité. Développer les compétences de chacun, améliorer le service rendu aux usagers, répondre aux nouveaux besoins de notre organisation, faciliter l'évolution professionnelle des agents : telles sont les ambitions du Département en matière de formation.

La volonté de la collectivité est de donner aux agents les compétences professionnelles qui leurs seront nécessaires pour faire face aux évolutions de demain, dans leurs métiers et leurs missions.

**Le plan de formation** : c'est l'outil stratégique qui recense annuellement les actions de formation professionnelles et personnelles organisées à destination des agents de notre collectivité, en lien avec les évaluations annuelles. Il traduit les axes stratégiques de la collectivité et s'inscrit dans une démarche RH transversale, destinée à assurer l'acquisition des compétences nécessaires au bon fonctionnement de nos services.

### **Emploi, mobilité**

Riche de ses 160 métiers, notre collectivité s'inscrit dans une logique de développement des compétences et de valorisation des parcours professionnels en interne.

Encourager la mobilité interne est une orientation forte intégrée à la politique RH du Conseil départemental :

- Priorité aux candidats internes dans nos processus de recrutement
- Valorisation de la mobilité géographique
- Une nouvelle offre de conseil en mobilité-carrière
- Connaissance fine des métiers et compétences

## La nouvelle organisation de la DRH

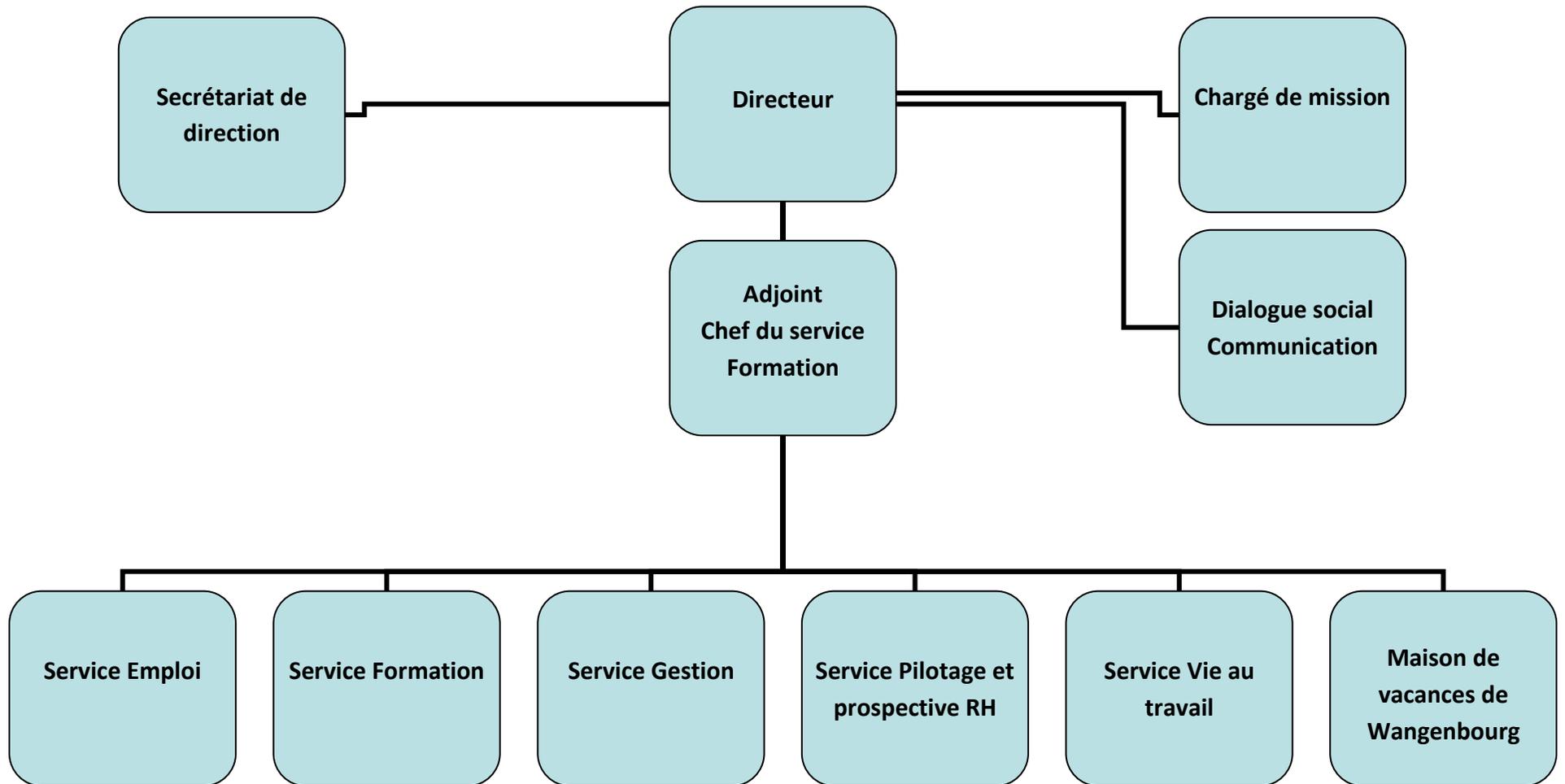
Dans le cadre du projet d'administration, la DRH doit apporter une réponse adaptée aux besoins du département en matière d'emplois et de compétences, anticiper les mutations à venir, accompagner les agents et les directions dans l'évolution de leurs missions et de leurs métiers.

Une nouvelle organisation est prévue pour réaffirmer et renforcer l'expertise RH de la direction à travers la création de services thématiques identifiés. Dans ce contexte de changement, elle a pour but de renforcer l'expertise et la capacité de la DRH à être « normative », à édicter et appliquer des règles de gestion tout en répondant avec flexibilité aux besoins.

Voici le détail des compétences de la DRH qui servent de base à la nouvelle organisation :

- L'emploi : recrutement, accompagnement des agents et des services, reclassement
- La formation : conception et mise en œuvre du plan de formation, analyse des besoins de développement des compétences, conseil
- La gestion des ressources humaines : carrières, définition des règles, suivi individuel, commissions, retraite
- Les conditions de travail des agents et l'action sociale : santé, sécurité et qualité de vie au travail des agents, soutien aux agents en difficulté, promotion de l'accès aux loisirs
- Le pilotage et la prospective RH : tableau de bord, pilotage de la masse salariale, gestion de la paie, études RH, système d'information RH
- Le dialogue social : organisation et suivi des instances de dialogue social, qui réunissent l'administration et les organisations syndicales (OS-DRH, CT, CAP, CHSCT)
- La communication RH : diffusion des informations de la DRH sur différents supports (IRIS, Equipage, 67 Express, Lettre d'info RH)

NOUVELLE ORGANISATION DE LA DRH



## **Le processus d'élaboration budgétaire**

### ***Contexte***

Alors que des tensions très fortes s'exerçaient depuis plusieurs années sur les finances du Département du fait de la progression des dépenses sociales et d'une faible progression des recettes, la baisse des dotations d'Etat depuis 2014 – prévue jusqu'en 2017 – a fait entrer le Département dans un niveau de contrainte inédit.

La prospective financière met en lumière le risque croissant, en l'absence de mesure correctrice importante, d'un déséquilibre structurel du budget.

Alors que le stock de dette a atteint un niveau relativement élevé, la réduction de l'épargne conduit inévitablement à revoir la politique d'investissement de la collectivité pour adapter celle-ci à ses nouvelles capacités financières.

### ***Les orientations aujourd'hui***

Le poids de la contrainte change également l'implication des élus dans le processus budgétaire dans le sens d'un renforcement. Il n'est plus aujourd'hui d'arbitrage budgétaire qui n'ait d'implication politique forte.

C'est particulièrement sensible dans le contexte où la loi NOTRe vient également pousser à une redéfinition plus large des politiques publiques départementales.

Ce mouvement de renforcement correspond également aux orientations données par la nouvelle assemblée élue en mars 2015 et par le Président.

Une attention forte sera portée à la sobriété dans la gestion des projets et le fonctionnement de la collectivité. De façon particulière, chaque dépense devra faire l'objet d'un questionnement portant sur son besoin réel et sur les alternatives possibles.

La préparation budgétaire accompagne donc aujourd'hui la révision des politiques publiques. A ce titre, elle se complexifie car elle doit intégrer des impacts forts sur les partenaires – avec des implications en termes de communication.

Enfin, la préparation budgétaire est un temps privilégié pour interroger les ressources internes (ressources humaines, financières, informatiques, recours aux marchés publics, à la communication, etc.) mobilisées par la gestion des politiques et le déploiement de nouveaux projets. La sobriété et l'efficacité sont les lignes directrices de cette mise en œuvre de l'action départementale.

### ***Mise en œuvre***

#### **1. Les acteurs**

Le processus administratif de préparation budgétaire est animé par la Direction des finances et de la commande publique (DFCP) et donne lieu à des arbitrages de la Direction générale qui fait le lien avec le niveau politique.

La DFCP s'appuie dans son rôle d'animation sur les Responsables administratifs et financiers (RAF) qui coordonnent les processus de préparation auprès de leurs missions de rattachement.

Les directeurs de mission, avec les directeurs de secteur et les chefs de service, portent les propositions budgétaires devant la Direction générale et, au besoin, devant les élus auxquels le Président demande de participer à l'élaboration du budget.

Juridiquement, c'est le président du Conseil départemental qui, assisté des services, fait préparer un projet de budget ainsi que les décisions modificatives (deux par an).

Parmi les élus, les présidents de commission sont amenés à jouer un rôle important pour animer le travail de leur commission, de même que le groupe des vice-présidents pour déterminer les grandes orientations.

## **2. La préparation budgétaire s'appuie sur un travail de prospective**

La préparation budgétaire est désormais un cycle long qui démarre par l'élaboration d'une prospective financière pour s'achever par le vote du budget par le Conseil départemental.

La prospective financière est articulée en deux dimensions :

- La prospective pluriannuelle de fonctionnement (PPF) qui projette dépenses et recettes sur une période d'au moins trois ans. Son volet « dépenses » est établi en étroite collaboration entre les services et la DFCP tandis que le volet « recettes » est davantage l'apanage de la DFCP qui concentre la gestion et le suivi de l'essentiel des recettes de la collectivité. La collectivité peut se faire accompagner d'un cabinet de conseil.
- La programmation pluriannuelle de fonctionnement (PPI) recense l'ensemble des projets d'investissement de la collectivité. Depuis 2015, elle associe à la programmation des dépenses une programmation parallèle des recettes de cofinancement dont bénéficie le Département. Ce travail est mené par les services sous la conduite de la DFCP.

La DFCP est chargée d'établir sur cette base la trajectoire financière résultante de la collectivité et d'en anticiper les conséquences. Sur cette base, l'Exécutif peut déterminer une stratégie financière de moyen terme et articuler cette stratégie à ses orientations politiques.

## **3. Les arbitrages budgétaires**

Le DGS met en œuvre les objectifs du Président relatifs à l'animation du travail politique d'arbitrages. Il anime la préparation budgétaire et veille au respect des objectifs.

Les propositions d'arbitrages budgétaires sont préparées par les services sous la coordination générale de la DFCP et, au niveau de la mission, sous la coordination interne des RAF. Les budgets sont examinés par la DFCP avant leur présentation au DGS pour arbitrages.

Sur la base des rapports budgétaires rédigés par les services, les commissions thématiques et la commission des finances rendent (chacune sur les affaires qui la concernent) un avis sur le budget.

Le Conseil départemental vote en séance plénière le budget et les décisions modificatives.

La commission permanente du conseil départemental a délégation pour répartir et attribuer les crédits votés, dans les limites fixées par le conseil départemental.

## **Le cycle budgétaire (indicatif) du Département**

- **Entre décembre N-1 et mars N :**
  - Vote du budget primitif (BP) de l'année N
  
- **Juin N :**
  - Adoption du compte administratif (CA) N-1 retraçant l'exécution de l'année passée et vote du budget supplémentaire (BS) intégrant au budget départemental les résultats de l'exécution de l'année N-1
  - Vote de la décision modificative 1 (DM1) de l'année N qui a été préparée par les services en avril-mai
  
- **Juillet-septembre N :**
  - Préparation par les services de la décision modificative 2 (DM2) et du budget primitif de l'année N+1
  - Arbitrages du directeur général des services puis du président.
  
- **Octobre/Novembre N :**
  - Débat d'orientations budgétaires (DOB) pour l'année N+1 (présentation des prévisions financières pluriannuelles et des grandes lignes du budget de l'exercice à venir).
  - Vote de la décision modificative 2 (DM2) de l'année N
  
- **Entre décembre N et mars N+1 :**
  - Vote du budget primitif de l'année N+1

**VOLET**  
**TRAVAILLER**  
**ENSEMBLE**

## Page introductive au volet III : Travailler ensemble

### Comment travailler ensemble demain ?

Avec un environnement institutionnel en mutation, des attentes citoyennes renforcées tant vis-à-vis de la qualité de la production de service public (l'utilisateur : personne, collectivité, attend désormais d'être pris en compte dans sa globalité), que de son mode d'élaboration (association étroite à sa production de celui qui en est le destinataire), nos modalités de travail évoluent. La place de l' élu désormais affirmée au cœur de la collectivité, doit faire évoluer nos repères et bouger nos modes de fonctionnement.

Forts de notre histoire, de notre culture commune, en étant conscients de nos forces, de nos faiblesses aussi, comment travailler ensemble demain ?

Cela passe premièrement par la définition du cap, des grandes orientations, tant dans que le contenu de nos missions, que dans l'état d'esprit, la posture avec laquelle nous devons aborder les défis d'aujourd'hui et de demain. Dans une société de l'intelligence et de l'innovation, nous devons nous concentrer en tant qu'entité professionnelle, sur nos **potentiels de développement**, la **qualité de vie de nos agents**, le **sens** de notre action. Ces postures ne sont pas révolutionnaires, elles vont dans le sens de l'évolution des collectivités, et nous les avons déjà engagées depuis plusieurs années.

### Nos valeurs

Notre cadre administratif ne doit pas être limitant. En cette période de baisse des ressources, nous disposons d'un « capital » énorme, qui est l'intelligence collective de nos agents. Chacun a l'opportunité de développer des solutions, notre cadre de travail doit y être propice, et les managers l'encourager.

Nos valeurs nous donnent le cap, nous les avons définies ensemble, nous devons les faire vivre. Chacune prend une résonance nouvelle aujourd'hui. Ce n'est pas en période de mutation qu'il faut les remettre en cause : ce sont nos modalités de travail qui doivent bouger, pour être en phase avec nos valeurs et avec la réalité d'aujourd'hui.

L'**engagement** est la valeur clé pour notre Président aujourd'hui. Face aux défis sociétaux, environnementaux, et au risque de « faillite » auquel notre collectivité doit faire face, c'est l'engagement, la mobilisation de chacun élu, citoyen, agent, qui est requis.

La **solidarité** doit nous permettre de développer l'entraide au sein de notre collectif. Les changements liés aux compétences du département ne doivent pas laisser de côté des agents, des secteurs d'activité.

Le **respect** reste la base de nos relations de travail, il doit permettre l'expression de chacun dans le respect de ce qu'il porte. Il doit également toujours fonder notre relation aux autres.

L'**équité**, c'est le gage d'une action publique juste et de relations de travail équilibrées. Ce n'est pas l'égalité : adapter son action et faire preuve de souplesse dans certaines situations, c'est aussi faire preuve d'ouverture d'esprit.

L'**esprit d'équipe**, permet de souder notre communauté de travail, face aux difficultés et au-delà de nos divergences ou logiques métiers. Collectivement, nous trouvons le bon sens.

Le **sens du service public** doit continuer de nous animer dans notre posture 'au service de' nos usagers, pour toujours développer la qualité et prendre en compte leurs besoins, dans leur globalité.

Notre **professionnalisme** nous engage à fournir un travail toujours de qualité, à entretenir et développer nos compétences au service de nos missions, et à nous investir pour la satisfaction de nos usagers et de nos élus.

Ces valeurs fondent non seulement nos relations de travail, mais aussi celles à nos usagers, à nos élus. A nous de les vivre et de les re-questionner régulièrement.

## **La relation aux élus**

### **Les élus au cœur de l'action et de la décision**

#### **Contexte**

Notre collectivité est aujourd'hui dirigée par de nouveaux élus (binômes, nouveaux cantons) qui ont une forte exigence de compréhension, de définition des politiques départementales, d'affirmation de leur rôle décisionnel, de portage des choix, et qu'il faut accompagner dans leur appropriation des dossiers.

Positionnés en responsabilité sur les territoires et en responsabilité thématique, avec l'enjeu de porter au mieux les politiques du département souvent comme faisant lien avec les électeurs, ils expriment une demande forte d'être positionnés au cœur du fonctionnement de la collectivité.

#### **Quelles orientations aujourd'hui ?**

Il s'agit donc aujourd'hui, de concilier légitimité démocratique et légitimité technique dans la production des politiques publiques en contexte contraignant, incertain et complexe.

Un premier enjeu est celui de la compréhension des attentes des élus et de la posture de l'administration : se mettre à l'écoute des besoins des élus, ne pas les présupposer. Tracer des repères communs, partager les diagnostics pour mieux se comprendre, et mieux comprendre les attentes des élus.

La clarification des rôles et des responsabilités est le deuxième enjeu: elle permettra de développer une meilleure coopération, et d'approfondir la relation, la renforcer, pour développer une véritable synergie. La confiance et l'engagement réciproques dans l'intérêt du territoire sont le moteur de cette relation élu-administration.

C'est avec l'élu et à son service qu'il faut construire la substance de réflexion et d'action. Les services proposent des analyses et soumettent des scénarii. Ils développent par ailleurs leur approche transversale (les problèmes étant de plus en plus transversaux), pour mieux se rapprocher de la vision de l'élu. Les services doivent se mettre à la portée de l'autre (élu mais aussi citoyen), sans perte de substance et de contenu (pédagogie, simplicité dans le propos) pour sortir de l'approche technique et se concentrer sur les enjeux afin donner du champ au politique.

Les élus sont déjà dans la transversalité, la développer, c'est nous mettre à leur mesure, à leur tempo.

#### **Concrètement :**

Cela suppose des clarifications qui se construiront en lien avec les élus, mais cela repose aussi sur la mise en place de réflexes :

- Vigilance à associer l'élu dès la conception du projet : compétences croisées sur les portefeuilles thématique – territoire
- Eclairer, faire des propositions, écrire des scénarii, ne pas pré-flécher l'évidence d'une proposition
- Volet communication : c'est la présence de l'élu qui conditionne la réalisation de la manifestation.
- Poursuivre les visites d'élus dans les services, prochaine journée des agents portée par les élus

## **La relation au citoyen :**

### **Accueillir l'utilisateur**

### **Co-construire avec le citoyen**

#### ***Contexte et orientations***

L'enjeu de la relation de notre collectivité aux citoyens est double :

Elle concerne premièrement la relation à nos usagers, public pour lequel nous devons continuellement veiller à la qualité de notre accueil et du service rendu, ainsi qu'à la simplification des processus (dans une logique de performance et de niveau de satisfaction). Nos pratiques doivent continuellement évoluer dans ce sens.

Aujourd'hui, dans un contexte institutionnel de développement de la participation citoyenne (expérimentation d'un comité des usagers du RSA), les propositions des usagers doivent nous amener à porter un regard neuf et critique sur le service public que nous proposons, à bouger nos pratiques, nos habitudes. La participation de nos usagers nécessite une vraie compréhension des rôles (compréhension commune de l'environnement), des temps de partage et de concertation et surtout un retour aux usagers sur les décisions prises suite à leurs propositions...

Pour nos services, poser la question de la relation à l'utilisateur amène à se poser la question de l'éthique professionnelle et des valeurs du service public. Quel outillage donner à ceux qui sont en direct avec les usagers (formation, compétences attendues, (requis / acquis) : accueil et orientation, administration électronique, simplicité et sobriété : comment répond-t-on au téléphone, comment écrit-on...?).

Les élus nous relayent la nécessité d'aller plus loin que la réponse sur nos dispositifs. L'utilisateur-citoyen (qui n'est pas forcément notre bénéficiaire) souhaite une réponse à son problème. Comment l'amener à trouver la réponse à son besoin? Sortir de notre approche par catégories, c'est notre deuxième enjeu, celui qui nous amène à ne plus seulement considérer l'utilisateur mais au-delà le citoyen. L'utilisateur/citoyen participe à la construction des solutions dont il n'est pas le seul à bénéficier ; en cela il est contributeur au bien commun car il participe à l'amélioration des services.

Prendre l'utilisateur – citoyen dans sa globalité, c'est développer la transversalité y compris dans une approche globale de la politique publique (réorientation vers d'autres partenaires, apporter la réponse détenue par une autre administration publique : où poser la limite ?) : sur certains volets (social), le Conseil Départemental est en bout de chaîne, c'est vers lui que par défaut, sont réorientés par les autres acteurs publics, les usagers.

Prendre l'utilisateur - citoyen dans sa globalité, c'est aussi le responsabiliser dans son rôle : revoir jusqu'où vont les politiques publiques, et que le citoyen s'investisse pour accompagner l'action publique, pour prendre le relais d'une puissance publique qui aujourd'hui ne peut plus tout prendre en charge. La place des solidarités entre individus, au sein des familles et des réseaux, doit aujourd'hui être reposée.

Avec un spectre plus large, cette relation au citoyen alimente un triangle administration – citoyens – élus. Elle développe notre rôle de participation à la démocratie locale et de promotion de la citoyenneté, en entendant notamment la demande des citoyens (plus de simplicité), relayée par les élus du conseil départemental. Cela nécessite un dialogue étroit avec l'exécutif, pour poser ses attentes en la matière, et pouvoir y répondre.

Impliquer les bas-rhinois, c'est avant tout jouer la carte de la transparence en osant leur dire que dorénavant tout ne sera pas possible en termes d'aides par exemple, et que la co-construction et l'intelligence collective seront des prérequis indispensables pour proposer au meilleur moment, la meilleure solution à la demande. Pédagogie et proximité seront les clés de succès pour mieux expliquer les choix politiques locaux, et les mettre en lien avec les apports des citoyens, et leur propre responsabilisation.

**Concrètement :**

Avoir une approche globale du début de la vie jusqu'au grand âge. Sortir de la typologie de nos usagers

Combiner une entrée bénéficiaire (plus efficace en termes de processus) et une entrée globale.

Accompagner les jeunes en service civique dans la collectivité : formation à la citoyenneté.

Organiser la mesure de la satisfaction des usagers pour produire un point de départ d'amélioration, assurer la remontée de la satisfaction/insatisfaction (autoévaluation régulière de la satisfaction, de la connaissance des besoins par les professionnels et par le lien direct avec les usagers).

Expliquer ce que l'on fait. Accueil, information et orientation des usagers. Importance du premier contact.

Réseau référent accueil. Référentiel Interne code de conduite / usagers type Quali Marianne. Support d'engagements mutuels.

Organiser des réunions publiques inter institutions vers les usagers pour répondre à tous les aspects des questionnements (cf. semaine Alzheimer)

Utilisation des TIC pour faciliter les consultations – concertation, co-construction.

Utiliser le design, le développement social local.

## **La relation au citoyen**

### **Volet communication**

A l'heure du citoyen acteur, notre organisation doit opérer la mutation vers une ère de co-production de la politique publique. Cela passe par un changement d'état d'esprit de l'ensemble de la collectivité, depuis l'agent d'accueil, en front office, jusqu'aux cadres managers, impliqués dans la production des politiques publiques. Cela passe aussi par de nouvelles modalités de communication en direction du citoyen.

#### **Quelles orientations aujourd'hui ?**

La collectivité devra apprendre à utiliser la terminologie « clients » pour des services commerciaux proposés dans le Bas-Rhin : les lieux culturels, les transports.

D'une communication à objectif promotionnel auprès des cibles grand public et professionnels/institutionnels, il pourra être envisagé d'étudier avec plus d'acuité la notion de marketing public en répondant à cette question : comment proposer le meilleur service/produit aux bas-rhinois ? Sur quelle échelle de prix ? Avec quelle visibilité ?

La raréfaction budgétaire dans les collectivités imposera ce genre d'imprégnation lexicale et surtout ces obligations de réflexes de bilan coût/avantage tout en respectant la notion de service au public et à tous les publics sur l'ensemble d'un territoire marqué par des disparités économiques, démographiques, sociologiques.

#### ***Au plan d'implication dans la vie politique locale***

Les rencontres des conseillers départementaux avec la population sont amenées à se poursuivre. Les équipes accompagnent cette volonté de visibilité auprès de la population notamment sur un périmètre de cantons aujourd'hui plus dense que les précédents.

Enfin, la collectivité devra être réactive sur les messages sur les réseaux sociaux, proposés par le département. La maîtrise des outils virtuels de communication permet de pénétrer l'ensemble de nos publics (jeunes notamment, familles), y compris sur des informations en flux tendus ou en temps réel.

## Dialogue interne

Le dialogue interne est un ensemble d'échanges à la fois verticaux, horizontaux et transversaux. Il concerne tous les agents, chacun contribue au dialogue interne : il s'agit à la fois d'informer chacun sur les orientations, les grandes décisions concernant la vie de la collectivité, mais aussi en matière de politiques publiques. Il s'agit aussi de recueillir la perception de chacun, les attentes et regards. Le dialogue interne est immatériel, il passe par des outils qui peuvent être mis en place, par des relais (encadrement notamment) et nourrit le travail de chacun, notamment les services supports du fonctionnement interne. C'est aussi une pédagogie et la transmission d'un message.

Il est notre ciment et le liant de notre organisation : il contribue au bon fonctionnement quotidien, permet de connaître ses interlocuteurs, de comprendre le contexte et les actions menées ou à mener, de partager le sens commun de l'action et d'éviter les freins. Les espaces de gouvernance en sont un lieu privilégié, d'où leur déclinaison dans tous les services de la collectivité. Le dialogue social en est une composante, mais le dialogue interne est plus large.

### Quelles orientations aujourd'hui ?

Pas d'échange sans écoute. Remettre l'écoute au cœur du dialogue interne, pour mieux partager et renforcer le collectif : au sein des équipes, dans nos échanges avec les services ressources, dans le reporting.

Redonner du sens aux échanges : la chaîne de communication est importante et doit être repensée pour permettre plus de lisibilité, d'efficacité et de rapprochement. Il s'agit de favoriser les échanges (et notamment les échanges plus directs) pour que l'action de chacun puisse être comprise et s'inscrive dans une logique collective.

Dans ce contexte, les acteurs privilégiés du dialogue interne (DGS, DRH, communication interne, directions fonctionnelles et leurs relais de proximité...) se mobilisent pour renforcer un dialogue plus direct, vecteur de plus de pédagogie.

Les cadres ont un rôle essentiel dans ce dialogue interne, véritables pivots dans l'aller-retour entre information 'descendante' et 'remontante', les cadres endossent dans leurs fonctions les 'habits' du communiquant. Par ailleurs, ce sont eux qui permettent de réellement faire vivre le dialogue interne, via des interfaces de proximité, en lui donnant une réalité dans le quotidien, au-delà des instances dédiées. C'est le cadre qui le mieux peut juger du temps nécessaire à consacrer à la pédagogie, aux explications, pour ne pas laisser les malentendus et les silences s'installer.

Les outils doivent rester au service des hommes : les instances et supports de dialogue interne ne sont que des outils au service des échanges.

### **Concrètement**

Assurer via l'espace cadres une diffusion des orientations de direction générale. Donner sur leur demande, des orientations de posture afin de guider les cadres dans leur fonction de management  
Comité d'usager des directions de mission (envers les directions fonctionnelles) : favoriser un repositionnement des directions supports, et des liens plus directs, optimiser le caractère opérationnel des dispositifs, simplification.

Participation des agents à la communication interne.

Développer les réseaux métiers (partages de bonnes pratiques, émergence de nouvelles idées...).

Principe d'intervention en matière d'information, par celui qui agit (principe de subsidiarité).

Développer la dimension communication au sein des fiches de postes de l'encadrement.

Développer la connaissance qu'a chacun des autres activités métiers et projets au sein de la collectivité (vis mon job, cafés du management, etc...).

Bien distinguer l'outil du fonds : les outils de suivi de projets notamment ne sont pas des outils de communication.

*Sources : atelier dialogue interne - séminaire cadres 22 juin 2015*

## Convivialité

Dans un contexte déjà évoqué, où l'équilibre managérial doit être trouvé entre bienveillance et exigence, la mise en œuvre des politiques du CD67 et la réponse aux attentes des élus, gagne à s'envisager dans une ambiance de travail sereine et conviviale.

Pour mener à bien les différentes évolutions qui touchent le département, il est important de porter une attention constante au dialogue interne à n'importe quel niveau de la collectivité. Ce dialogue peut avoir lieu dans un cadre formel mais aussi informel pour pouvoir consolider le collectif. La volonté du Conseil Départemental est d'instaurer des espaces de convivialité entre collègues au sein de la communauté de travail.

### Quelles orientations aujourd'hui ?

Au regard des temps de convivialité tels qu'ils existent actuellement, il semble que l'échelon d'action de proximité est le plus efficace : celui qui est au plus proche possible des agents concernés ; au sein des 4 territoires du CD67 ou sein d'une mission ou d'un service par exemple. Si les actions menées par la DirCom à grande échelle pour tous les agents du CD sont appréciées (ex : la journée des agents), pour des manifestations plus petites une organisation locale peut être plus adaptée et pourra permettre à chacun de s'impliquer dans ce qu'il souhaite développer au sein de sa propre équipe.

Sans jamais imposer, il est donc proposé de favoriser l'organisation d'événements de convivialité, en laissant s'exprimer les initiatives, en particuliers des agents volontaires. Une multiplication des événements doit être évitée pour que les agents ne se lassent pas, se limiter à l'organisation d'un événement important dans l'année et organiser quelques petites animations au cours de l'année paraît un bon équilibre, laissé à l'appréciation de chaque responsable d'équipe, dans le respect du cadre de travail. Il faut aussi rappeler aux directions/services, la possibilité qui leur est donnée d'organiser des « journées au vert » et de développer les demi-journées de découverte des services pour les agents du CD.

### **Concrètement :**

Cadrage des éléments communs à tous les événements : modalités d'invitation, inscription dans l'organisation collective (dont calendrier de l'entité). Les événements plus courants (anniversaires, départs...) s'organisent tant que de besoin et autant que possible en dehors de heures de travail (pause méridienne).

Evénements de grande envergure : validation hiérarchique, dimension professionnelle, modalité d'association des élus. Modalités d'association de la Direction de la communication (conseil, moyens).

Mise à jour du règlement d'organisation des rencontres internes du personnel, + note de cadrage.

*Sources : COPIL : « développer le vivre ensemble » (Axe 3 OS3 OO4)*

## La délégation

Face aux évolutions institutionnelles et aux nouveaux enjeux de la collectivité, les managers vont devoir renforcer leurs capacités de réactivité et d'anticipation. Pour ce faire le projet d'administration prévoit la mise en place de circuits d'échanges plus courts et plus directs. Pour que cette organisation fonctionne de manière optimale, les managers devront responsabiliser davantage leurs collaborateurs grâce à la délégation.

### Quelles orientations aujourd'hui ?

La délégation est un acte de management. Pour autant, il n'est pas facile de déléguer, par crainte de l'échec, par peur de perdre le contrôle ou par manque de temps.

Pour le manager, les avantages de la délégation sont pourtant nombreux :

- **Optimiser les ressources** en mobilisant judicieusement les compétences de son équipe et en participant à leur développement.
- **Motiver et impliquer son équipe** en répondant aux besoins de reconnaissance, d'accomplissement de soi et d'appartenance. La délégation permet également de responsabiliser les agents et de développer leurs compétences, de donner davantage d'autonomie et de renforcer la prise d'initiatives.
- **Gagner du temps** pour se concentrer sur les missions stratégiques, anticiper les situations complexes, nouvelles ou inattendues et se consacrer à son équipe.

### **Concrètement :**

La culture de la délégation doit être portée demain. En précisant le rôle et les responsabilités de chacun, mais également en proposant des outils aux encadrants pour les aider à réfléchir et à adapter leur posture par le biais de l'Ecole des managers, et des fiches manager, mais également grâce à la supervision de son cadre pour chaque manager.

Avec notamment l'identification de certaines étapes :

- Identifier les tâches et les missions qu'il est possible de déléguer ;
- Evaluer la capacité de l'agent à absorber cette délégation en termes de compétences et de charge de travail ;
- Formaliser cette délégation et détailler les livrables attendus ;
- Préciser les moyens mis à disposition de l'agent et vérifiez leur adéquation ;
- Clarifier le périmètre d'intervention de l'agent, la responsabilité de ce dernier et les limites à ne pas dépasser ;
- Accompagner le délégataire dans la durée et s'assurer de la bonne réalisation de la délégation en mettant en place un système de reporting et d'appui ;
- Evaluer la délégation, les apprentissages réalisés et déterminer les suites à donner.

Par ailleurs, pour que la délégation puisse se développer au sein de notre collectivité, il est nécessaire de laisser une place à nos collaborateurs, dans nos instances de gouvernance ou de dialogue interne, mais également auprès des cadres et des élus (signature des notes, participation aux comités). Leur connaissance des points positifs et de progrès de nos modes de fonctionnement, et à leur proximité avec nos usagers, sont des ancrages précieux dans la consolidation de nos interventions et missions de service public.

*Source : café du management du 15/09/15, fiche savoir déléguer « kit du manager »*

## La transversalité

### Des politiques de plus en plus transversales

Nos politiques publiques deviennent aujourd'hui éminemment transversales : leurs finalités concernent plusieurs programmes, relèvent de plusieurs missions. Elles s'adressent à une population cible, ou portent sur un processus touchant différentes politiques sectorielles.

La transversalité s'impose donc dès lors qu'on se pose la question des **besoins à satisfaire** attendus par la population, et parce que nos politiques publiques doivent résoudre des **problèmes complexes** (plusieurs dimensions, notamment : environnementale, économique, sociale et culturelle).

Le contexte budgétaire ampute nos politiques publiques pourtant re-légitimées sur le volet des solidarités sociales et de la cohésion territoriale. Ne pouvant plus se développer par elles-mêmes, elles doivent s'inscrire dans des projets de territoires et solliciter **des approches plus globales, plus systémiques, plus transversales, développant des partenariats nouveaux**. L'approche par territoire, met en exergue cette nécessité, parce que c'est à cette échelle que principalement, on observe les partenariats entre acteurs publics et privés.

Par ailleurs, ces mêmes contraintes budgétaires amènent à un recentrage sur les politiques publiques propres au département (fin de la clause générale de compétence) et à la construction de partenariats différents, plus équilibrés : l'approche via les subventions laisse place à la co-construction et à l'enrichissement mutuel sur des apports d'ingénierie, dans une relation plus équilibrée. La transversalité permet alors de partager des enjeux et une vision (notamment sur un territoire donné).

L'approche sectorielle doit cependant demeurer (département garant de l'équité de traitement dans les territoires, développement des compétences et logiques métiers).

### Quelles orientations aujourd'hui dans nos modalités de travail :

**Penser** transversalement, c'est transformer nos modes de perception : croiser les regards, les expertises, mieux partager dans un souci d'intérêt général. Cela sous-tend une prise de conscience collective des interdépendances entre les interventions des uns et des autres, et une capacité à lâcher la logique sectorielle et de propriété (mon service, mon budget, mes objectifs...) pour en retirer de la synergie et de l'intelligence collective. Cela suppose de travailler pour autrui, en sachant qu'on travaille tous au final au sein du même collectif.

**Agir** transversalement, c'est développer le management de projet ou par projet, qui est à articuler intelligemment avec le management hiérarchique.

**S'organiser** transversalement, c'est se mouvoir dans les deux logiques : l'approche thématique-métiers, et l'approche transversale-réseaux, à la fois dans les outils et dans les réflexes (partage d'informations). Cela peut perturber les cultures de métiers ou de services, qui fondent encore aujourd'hui les identités professionnelles des agents. De nouvelles compétences sont à développer afin de faire évoluer les postures : développer les réseaux, travailler aux connexions, développer

l'ingénierie de gestion de projet (projets complexes), développer les capacités de chacun à être force de proposition.

Enfin la notion de transversalité implique nécessairement la **confiance**, qui en est une composante essentielle, puisque les connexions sont plus larges et plus nombreuses. Cela suppose aussi une plus grande autonomie des acteurs qui leur permette de « sortir » des « cases » traditionnelles de l'organisation administrative. La transversalité est à mettre en lien étroit avec le « travailler ensemble » : au-delà de la connaissance mutuelle et du partage d'informations, elle implique la capacité de chacun à collaborer autour d'un projet, d'une action, à apporter ses compétences de manière désintéressée (parce qu'au service du collectif) à une équipe, un collègue. La transversalité doit aussi naître d'une envie de travailler ensemble, qui se cultive à travers le respect dans la relation.

**Concrètement :**

- réaliser des revues de projets transversaux, communiquer dessus,
- favoriser la connaissance des missions et des territoires, les uns par rapports aux autres,
- développer la mobilité (pour changer les prismes d'analyse),
- transmettre les compétences, les valoriser sous forme de tutorats internes.

## Le rôle des managers

Dans un contexte inédit de diminution de la ressource, d'évolution institutionnelle et sociétale (attentes des citoyens, posture des élus), l'engagement des cadres, et leur posture managériale sont essentiels, à même d'accompagner les équipes dans cette période de mutation, avec réalisme mais aussi bienveillance et écoute.

Le manager, dans notre collectivité doit développer les trois dimensions phares de son rôle :

- la relation à l'élu, qui est une composante essentielle de son rôle, a fortiori aujourd'hui, et qui le place en position de facilitateur, à la fois à l'écoute de la demande et en construction de la réponse, toujours dans une approche transversale,
- le management des équipes, avec le développement aujourd'hui, du management de projet à côté du travail d'encadrement hiérarchique (lequel en période de mutation, réclame encore plus d'attention)
- le management de la politique publique à travers l'expertise métier et le pilotage des ressources.

Sur ces trois dimensions, la posture du cadre est essentielle : fertilisateur, faisant émerger les idées, il encourage l'intelligence collective, responsabilise, afin d'accompagner la transformation des modes de fonctionnement.

Il développe la **transversalité** : parce qu'aujourd'hui, nos réponses tant en direction des citoyens, que de manière interne en direction des élus, ne peuvent être que globale, prenant en compte la complexité de l'environnement. Un individu, un territoire, doivent être pris en compte dans leur globalité pour ne pas passer à côté des enjeux essentiels.

Il encourage et stimule **l'innovation** : la rareté des ressources nous amène à faire preuve de toujours plus d'imagination, de développer notre capacité de proposition, et notre créativité, tant dans nos processus, que l'angle des réponses à apporter (prise en compte de la transversalité, développement de notre posture de conseil en ingénierie lorsque nous ne sommes plus (ou lorsque nous sommes moins) financeur. L'esprit d'entreprendre doit pouvoir irriguer et nos pratiques et notre culture commune, quitte à sortir d'un certain nombre de pré-supposés (via l'expérimentation notamment). Cela suppose une prise de risque, qui doit être mesurée, mais acceptée.

Il allie **bienveillance et exigence** dans son mode de management des équipes (notion de performance sociale du management). Cela ne veut pas dire « souffler le froid et le chaud », mais bien garder une posture d'écoute de conseil, d'encouragement et de valorisation des collaborateurs, tout en gardant un cap en terme de résultats attendus et donc être objectif sur la charge de travail et les délais attendus. Cela signifie aussi mettre en œuvre les solutions pour conforter l'encadrement de proximité, être un relai.

Il a une vraie conscience des attendus en termes de **gestion**. La fonction finance et RH n'est pas le propre des directions fonctionnelles, il s'agit d'une fonction partagée, et chaque manager est en responsabilité sur ces questions, les enjeux sur ces questions étant largement globaux. Chacun doit avoir conscience des enjeux notamment financiers, il ne s'agit plus aujourd'hui de modalités techniques mais bien d'une culture collective de la contrainte budgétaire.

La collectivité a besoin de s'appuyer sur chacun de ses encadrants dont la fonction même de « manager » évolue face au contexte mouvant et contraint que nous connaissons.

Les enjeux managériaux orientent de plus en plus la posture du manager vers celle d'un pilote « chef d'orchestre », aux fortes compétences relationnelles, en capacité de fédérer son équipe autour de projets collectifs et d'instaurer une logique coopérative encourageant l'autonomie de chacun.

Le manager doit pouvoir favoriser un climat de travail apaisé et motivant, faire preuve d'une écoute active et accompagner la montée en compétence de ses collaborateurs et de son équipe.

Une nouvelle posture managériale se fait donc jour, celle d'un manager-accompagnateur-entraîneur à la fois bienveillant, dynamisant les équipes, et accompagnateur du changement.

**Concrètement, pour le manager de demain, il s'agira avant tout de :**

- Développer la confiance
- Construire des objectifs en commun
- Partager, faire circuler l'information
- Clarifier le cadre et les règles
- Avoir une vision de terrain
- Expérimenter
- Ecouter, susciter la parole
- Responsabiliser et déléguer
- Permettre et valoriser les initiatives, le travail en équipe
- Créer des espaces de travail et de partage
- Mieux affecter les ressources
- Prendre le temps d'évaluer les actions
- Faire du manager le premier interlocuteur RH (partage de la fonction RH)

*Sources : travaux de l'objectif stratégique 2, axe 3,  
Séminaire cadres du 22/06/15 – atelier manager demain.*

**Sécuriser les postures managériales**

L'**agilité** dans le management, c'est réussir à combiner ces enjeux. Les attentes aujourd'hui sont très fortes envers le manager : de la part de ses équipes, de sa hiérarchie, des élus. Il doit être à même d'être sécurisé dans sa posture, c'est une demande forte des cadres aujourd'hui.

Pour cela, la DRH sera un acteur clé dans le partage de la fonction et des enjeux. Le cadre, pivot de l'organisation doit aussi être le relai premier en matière d'information interne, parce qu'il est le vecteur essentiel de celle-ci, en relais mais surtout en portage (sens du message).

L'offre de formation proposée, notamment par le biais de l'école des managers a vocation à toujours être co-construite (comité d'orientation ouvert à tous les cadres) et à se développer pour répondre au mieux aux besoins, et soutenir cette posture. Le cycle à venir développera ainsi le travail sur cette posture (place des cadres, rôle en période de changements, reconnaissance, prévention des risques psycho-sociaux) en ouvrant comme demandé par les cadres, la possibilité d'ateliers de retours sur formations (ateliers à la carte). La poursuite des cafés du management, qui répondait à une demande de temps d'échanges réguliers, sera aussi à articuler avec une étude sur le co-développement (échange de pratiques managériales), également en demande.

*Source : comité d'orientation Ecole des Managers du 02/07/15*

# La gestion de projet au Conseil Départemental du Bas Rhin

## Contexte et enjeux

Le Conseil Départemental a intégré la gestion en mode projet dans son mode de fonctionnement depuis plusieurs années.

Ce mode de travail constitue aujourd'hui un élément fondamental de notre fonctionnement quotidien, qui doit continuer à être incarné et « embarqué » dans nos pratiques.

Cette fiche a vocation à donner à l'ensemble des agents des repères communs en matière de gestion de projet. Les points clés présentés dans cette fiche ont vocation à consolider notre culture commune et à être déclinés, adaptés, appropriés par chaque équipe au regard de ses spécificités.

Au-delà des repères communs (cf ci-dessous), les principes, règles, bonnes pratiques et documents de référence sont détaillés dans la charte de gestion de projet, disponible sur le site IRIS dédié : [Espace IRIS contenant les outils de gestion de projet](#)

### - **La définition, l'identification du projet**

- Qu'est-ce qu'un projet ?

*Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié un début et une fin (AFITEP)*

- Qu'est ce qui n'est pas un projet ?

*Une activité récurrente n'est pas un projet, elle recouvre le fonctionnement régulier d'un service ou d'une entité, c'est le plus souvent une activité pérenne et reproductible.*

### - **L'identification des acteurs du projet**

- Qui est le client ?

*Le client est la personne ou son représentant qui passe commande de l'objet du projet et qui en assure la réception.*

- Quelles sont les instances décisionnelles ?

- Les instances de gouvernance administrative

*Elles décident de « faire le projet » (ou non)*

- le comité de pilotage

*Il vérifie l'avancement, les livrables au fil du projet, les écarts par rapport au résultat attendu, etc.*

- Qui pilote le projet ?

- Le directeur de projet

*C'est la personne responsable de l'aboutissement d'un projet*

- Le chef de projet

*Il est le responsable de la maîtrise d'œuvre du projet*

- L'équipe projet

*L'équipe projet est constituée du « noyau dur » des intervenants sur le projet. Le chef de projet en a la responsabilité fonctionnelle et non hiérarchique.*

- Les experts et intervenants

*Ces intervenants sont sollicités par le chef de projet et lui fournissent le résultat des tâches ou activités qui leur sont confiées*

- **La mise en œuvre des principes de la gestion de projet**

- La définition et le pilotage par les bénéfices attendus du projet

*Il s'agit d'organiser un suivi, un pilotage du projet en s'appuyant sur les résultats et améliorations portées par le projet.*

- La planification

*Réaliser une décomposition et d'une planification détaillé et réaliste des différentes étapes avant le lancement.*

- La gestion des ressources

*Définir les ressources financières (c'est à dire l'ensemble des frais évaluables inhérents au projet) et humaines (la mise à disposition de ressources humaines pour des temps supérieurs à 10h sur un mois en moyenne devra faire l'objet d'une demande spécifique du chef de projet à la hiérarchie pour mener le projet.*

- La prise en compte des parties prenantes des projets

*Il s'agit d'identifier et d'associer les différentes personnes « intéressées par le projet » : il peut s'agir d'acteurs internes de la collectivité, mais également les futurs utilisateurs du résultat du projet.*

- La gestion des risques

*IL s'agit d'identifier de de gérer les risques. Ceux-ci peuvent être juridiques, techniques, organisationnels, politiques..., une hiérarchisation et la définition de mesures de réductions de ces risques sont à opérer dès le lancement du projet*

- **Le pilotage des projets**

- Le phasage du projet,

*Chaque projet doit être décomposé en différentes phases : Avant-projet, conception, exécution, exploitation.*

- Le rendre compte

*L'organisation du compte rendu sur l'avancement des projets et l'atteinte des objectifs se fera prioritairement via l'outil de reporting NQI. La fréquence en sera au moins mensuelle.*

- **L'utilisation de NQI / Orchestra**

La charte de gestion de projet et la formation de plus de 200 agents ont permis de partager un premier niveau de culture commune s'appuyant sur ces repères communs. Aujourd'hui, la culture commune se situe au niveau du vocabulaire et des méthodes de travail.

### **Les axes de développement**

Il s'agit désormais d'aller plus loin, tant pour consolider la culture commune, que pour optimiser les pratiques. L'amélioration du pilotage des projets de la collectivité est également un enjeu fort dans le cadre du projet d'administration.

Les axes d'amélioration et de développement identifiés sont :

- Répondre systématiquement à la question : « quelles améliorations attendues à l'issue du projet ? »
- Planifier nos projets de façon détaillée et réaliste
- Bien identifier les acteurs du projet
- Améliorer le pilotage des projets

En effet, si le pilotage *du* projet est du ressort de l'organisation ad hoc mise en place, le pilotage *des* projets est du rôle de la collectivité. Le pilotage des projets au niveau de la collectivité permettra d'améliorer la visibilité et la prise de décision sur les projets.

### **Modalités de mise en œuvre :**

Des réflexions sont à mener entre Missions et Directions support (MAPI, DSI) afin de d'identifier et mettre en œuvre les moyens de répondre à ces axes d'amélioration et de développement.

Le pilotage des projets pourrait quant à lui être pris en confié à un « bureau des projets ». Différents scénarios sont envisageables pour une telle entité en termes de niveau d'ambition et fonctionnement au sein de la collectivité. Celles-ci restent à étudier en détails.

Pour aller plus loin, l'[Espace IRIS contenant les outils de gestion de projet](#) où vous retrouverez la charte de gestion de projet ainsi que le lien vers NQI Orchestra.

## Accompagner le changement

Le contexte dans lequel nous travaillons aujourd'hui est à la fois mouvant, et soumis à d'importantes contraintes (exercice continu de maîtrise budgétaire), alors même que le contexte économique et social tend à se dégrader, impactant d'autant nos missions. Dans ce cadre il est important d'accompagner les agents dans l'évolution de leurs missions et donner du sens à l'action collective.

Le nouveau projet d'administration doit être source de cohésion (tous au service d'un même projet). Nous devons repenser la place de l'expertise-support pour la valoriser au service des territoires et des citoyens. Nous devons développer la co-construction des politiques publiques, les penser en lien les unes avec les autres (transversalité) et prendre en compte le citoyen dans leur élaboration. Autant de changements culturels, voire de nature même de nos métiers, qu'il va falloir dès aujourd'hui mettre en œuvre.

La posture des encadrants est essentielle à la réussite de nos projets. Chacun doit s'efforcer de trouver le bon niveau d'exigence (miroir de l'exemplarité, qui stimule sans décourager) et de bienveillance vis-à-vis de ses équipes, afin de mettre en œuvre la politique de l'exécutif selon la commande des élus et d'apporter de la sérénité dans le travail. Chaque manager est aujourd'hui un relai essentiel de l'accompagnement des évolutions.

**Quelles orientations aujourd'hui ?** : nos valeurs et notre stratégie pour faire face aux mutations et aux incertitudes.

Si la nature même de nos métiers est bien réorientée (travail en lien avec les élus, démarches participatives citoyennes, réorientation des missions du CD, contraintes de gestion), l'accompagnement de ces évolutions passe par une politique RH de proximité et à l'écoute, qui oriente ses outils et en développe de nouveaux.

Le besoin est également aujourd'hui d'accompagner la trajectoire d'agents : dessiner le futur pour les agents concernés par une baisse de leur activité (qu'elle relève de la loi NOTRe, de choix budgétaires, de réorganisation) et élaborer la construction des parcours idoines.

**Sur ces deux volets, le conseil départemental est amené à développer trois volets d'accompagnement :**

**La Formation : accompagner** la progression de chacun, en termes d'évolution de métiers, comme de réorientation de parcours professionnel : créer des parcours de formation valorisants pour préparer les évolutions professionnelles.

**Le Management : mobiliser** les encadrants sur l'accompagnement des agents dans ces périodes de transition, prévoir une articulation complète entre le rôle du manager et le support RH, le cadre pouvant être le premier acteur à avoir connaissance des demandes de l'agent, à l'informer, le conseiller, l'orienter.

**La Communication : accompagner** les étapes, associer les agents et expliquer les évolutions.

Dans les secteurs en profonde mutation, **le chargé d'emploi** (rôle de conseiller en mobilité carrière), et **le manager** (articulation accompagnement collectif de l'équipe / accompagnement individuel) travaillant en synergie, sont les clés d'entrées de l'accompagnement au changement : ils contribuent à la mise en place de trajectoires professionnelles.

Enfin notre posture par rapport au changement gagne à être positivée : plutôt que de subir, cherchons collectivement et individuellement en chaque évolution sa dimension 'opportunités'. Cela permettra d'une part de s'en saisir, et d'autre part de s'adapter à un environnement structurellement mouvant.

### **Concrètement :**

*Le travail sur la mobilité interne.*

Notre politique de mobilité interne se redéfinit aujourd'hui en s'appuyant sur les managers aussi (changement culturel : accepter des profils moins en phase avec les attendus, travailler d'avantage sur les potentiels).

*Les outils :*

- *Les ateliers collectifs « accompagnement à la mobilité ».*
- *La mise à jour des fiches de postes (évaluations 2015).*
- *Le projet professionnel de l'agent (évaluations 2015).*
- *L'outil référentiel métiers (mise en relation des compétences avec les postes).*
- *Les outils MAPI (calibrages de postes).*
- *La formation dans toutes ses dimensions (y compris bilan de compétences externes, y compris formations qualifiantes, personnelles, etc...).*
- *Nos dispositifs d'accompagnement « classiques » qui vont être réorientés (soutien psychologique, coachings...).*
- *Le développement de la GPEC.*
- *Le travail sur le tandem chargé de recrutement / manager.*

*Sources : travaux de l'objectif stratégique 2, axe 3*

## Place du travail – droit à la déconnexion

Au regard de nos défis actuels, du contexte et des enjeux de la collectivité, l'engagement de chacun, élu, citoyen, agent du conseil départemental, est aujourd'hui une nécessité.

Pour autant, dans notre cadre de travail, l'engagement réel attendu de chaque agent, dans ses missions professionnelles, ne doit pas occulter la nécessité réaffirmée dans le présent projet d'administration de préserver du temps personnel à titre privé.

### **Quelles orientations aujourd'hui ?**

Aussi, hors astreintes et nécessités de services particulières, les temps non travaillés : soirées, week-ends, congés, doivent être préservés et respectés pour l'équilibre de chacun.

Les nouvelles technologies permettant la possibilité d'une connexion quasi continue à l'environnement de travail, il est nécessaire de reposer aujourd'hui ce principe en affirmant un droit à la déconnexion. Il en va du respect de chacun, et de la qualité de nos relations de travail (prévention des risques psycho-sociaux).

Les managers sont particulièrement sensibilisés à cette question, vis-à-vis de leurs équipes, mais également quant à leur propre activité. La notion d'urgence doit être précisée et avérée, et non laissée à l'interprétation de chacun. Les facilités et souplesses permises par les outils doivent aller dans le sens d'une gestion plus efficace du temps, les outils doivent rester au service de leurs utilisateurs.

### **Concrètement :**

#### Charte TIC

Elle pose les repères et règles communs d'utilisation de nos outils informatiques. Elle constitue un cadre de référence qui valorise les diverses opportunités qui sont offertes aux agents (messagerie, intranet, espaces collaboratifs..) tout en invitant à un équilibre individuel et collectif dans leur utilisation.

#### Développement des visio-conférences (équipement existant)

Les visio-conférences constituent une possibilité de mieux organiser nos communications et nos échanges professionnels. En réduisant nos temps de déplacements et de réunions, c'est un levier de développement durable, de qualité de vie au travail et d'efficacité de nos temps de réunions. C'est une modalité qui favorise également la participation dynamique et visuelle de tous aux échanges et rapproche les agents de l'ensemble des territoires.

#### Télétravail

Parce qu'il peut-être facilitant dans la recherche de chacun d'un équilibre entre sa vie privée et professionnelle, parce qu'il permet une organisation plus fluide et diminue les déplacements

(problématique de métropole, étendu du territoire de notre collectivité) le télétravail a vocation à se mettre en place dans notre collectivité.

Il ne peut intervenir qu'une fois la place du travail ainsi reposée et le droit à la déconnexion affirmé. Ce sera un projet qui sera travaillé dès 2016, en associant les agents. Il devra détailler très précisément les attendus et modalités pratiques de fonctionnement, afin de faciliter la vie au travail des agents, et ne pourra s'appliquer que sur la base du volontariat, dans l'intérêt des agents.

*Source : GT prévention des risques psycho-sociaux, 2015*