

5 - Administration générale

Projet d'administration

Rapport n° CD/2015/112

Service Chef de file :

Direction des services de l'assemblée

Service(s) associé(s) :

Résumé :

L'objet de ce rapport est de présenter le socle du projet d'administration, relais 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.

Le projet d'administration procède d'une démarche engagée par les services, souhaitée par le Président et s'appuie sur un document formalisé, présenté en annexe du présent rapport. L'Assemblée a pris acte en juillet, des grandes lignes de la nouvelle organisation des services. Le 26 octobre dernier, le Comité Technique a été saisi pour avis sur le projet.

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 l'activité de service public de la collectivité, mais également en étant soucieux et protecteur de la ressource humaine, la collectivité répondra à ces enjeux.

Le projet d'administration veut poser les règles générales de fonctionnement et l'état d'esprit de la nouvelle organisation en s'appuyant sur ces priorités, définies par l'exécutif. 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 cette organisation, et fournit des repères. Il se veut ancrage en une période de transformation de la collectivité, dans un contexte inédit, et surtout évolutif.

Il s'articule autour de trois parties, qui présentent la déclinaison dans l'administration des orientations politiques :

- 1. « comment fonctionnons-nous ? » : cette première partie synthétise notre gouvernance politique et administrative, et nos modes de fonctionnement,**
- 2. « comment sommes-nous organisés ? » : cette seconde partie précise la mise en organisation et en action des compétences départementales,**
- 3. « quels sont nos principes et valeurs communes au travail ? » : cette troisième partie synthétise les repères collectifs qui animent nos relations humaines au quotidien.**

Sur le volet gouvernance :

Cette partie a vocation à veiller à ce que chaque agent connaisse les espaces, les outils et les pratiques de dialogue et d'arbitrage au sein de la collectivité. Elle présente l'ensemble des instances politiques et administratives qui conduisent l'exercice de nos missions et également les méthodes et outils qui permettent leur mise en œuvre et leur pilotage par les agents de la collectivité.

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.

Cette adaptation veut le plus possible traduire les exigences d'innovation et d'audace, de lisibilité, de souplesse et de simplicité des modes de fonctionnement. La transversalité de l'action publique est un enjeu fort de cette nouvelle organisation. Au-delà, c'est le

réseau humain constitué par les acteurs de cette gouvernance, qui sera garant des bonnes pratiques de travail en transversalité.

La nouvelle gouvernance politique est désormais en place, en miroir, la gouvernance administrative s'appuie sur des instances « toiletées », plus simples et organisées pour plus d'efficacité, et de transversalité : le Comité de direction Générale incarne cette dimension, garant par ailleurs de la coordination, les comités de direction des missions développant la coordination au sein d'une thématique. Les instances en territoire reconduites, la complètent.

Le dialogue social, avec ses instances dédiées (CAP, CT, CHSCT) et le souci de sa qualité, participe également pleinement à la gouvernance de la collectivité. La bonne circulation de l'information, enjeu fondamental tant pour gagner en efficacité qu'en transversalité, assure pour sa part la fluidité de mise en œuvre de cette gouvernance. Une attention toute particulière doit lui être accordée avec un objectif de simplification et de raccourcissement de la chaîne de décision.

Sur l'organisation des nouvelles missions :

Le deuxième volet du projet d'administration joint en annexe du présent rapport, détaille les périmètres, enjeux et grandes modalités d'organisation des missions, qui sont au cœur de la nouvelle organisation : Mission Autonomie, Mission Enfance Famille, Mission Insertion, Mission Action Sociale de Proximité, Mission Education, Jeunesse et Sport (dont le volet immobilier), Mission Culture Tourisme, Mission Habitat Aménagement et Développement Durable, et enfin Mission Réseaux et Infrastructures.

Quels objectifs pour cette organisation ?

Cette organisation resserrée a pour objectif de répondre aux enjeux politiques d'efficacité et de sobriété de nos interventions : ces missions apporteront leur appui aux commissions thématiques et territoriales, dans un but de décloisonnement des politiques, favorisant ainsi les échanges et l'interaction. Elles participeront à la consolidation de la place de l' élu dans l'action et la décision. Chacune doit s'attacher à répondre aux besoins de proximité, de lisibilité et d'efficacité de l'action publique en reposant le citoyen usager au cœur de la finalité de service public.

Quels principes communs pour les projets de missions ?

Chaque fiche présente les enjeux, les principes de fonctionnement et l'organisation de la mission.

Au-delà des spécificités de chaque organisation, des repères sont communs à l'ensemble des missions :

- Chacune porte des enjeux forts dans un contexte financier inédit : la gestion des ressources humaines et financière est un axe essentiel de travail des missions, en lien étroit avec l'exécutif, et avec l'appui des directions ressources, qui interviennent à la fois en support et en coordination.
- Trois services administratifs et financiers, mutualisés, assurent un relais de proximité auprès des missions, en lien fort avec les directions ressources. Les principaux processus (ressources humaines, élaboration budgétaire), sont également précisés dans ce volet organisation.

Quels sont les acteurs de cette nouvelle organisation ? L'exercice des missions au quotidien repose sur les expertises et les compétences de l'ensemble des équipes, et notamment des agents en contact direct avec nos usagers. Ils sont les acteurs et les vecteurs de nos interventions.

C'est la coopération entre les acteurs qui crée l'intelligence collective indispensable à la qualité du service rendu ; au côté des agents et de l'encadrement, différentes fonctions y concourent :

- o *Délégués thématiques*

Quatre postes de délégués thématiques sont créés 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.

- o *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. 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).

- o *Les référents territoriaux*

Ils portent les projets de territoire et animent les réseaux de partenaires locaux. 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.

Quelle organisation pour les missions?

- Une transformation en deux temps :

Le nouvel organigramme général de la collectivité, validé en Comité Technique de juin 2015, engage une simplification de notre organisation et un raccourcissement des chaînes de décision. La suppression des Pôles, et avec eux des fonctions de Directeur Général Adjoint, au profit de huit missions et de Directeurs de Mission au périmètre de délégation renforcé. Au côté du Directeur Général des Services et de son adjoint, 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 au 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 Direction Immobilière et Moyens Généraux, 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.

- Un schéma organisationnel commun :

La cohérence des organigrammes de chacune des missions permet une articulation partagée des responsabilités, au sein de la Mission et avec les équipes d'animation du territoire. Cette architecture commune est la suivante :
direction de mission / secteur et / ou service / unité.

- Des périmètres géographiques administratifs ajustés aux périmètres politiques :

Avec le nouveau découpage des cantons, les périmètres de nos unités territoriales ne correspondent plus systématiquement à celui de ces périmètres politiques. Ces évolutions entraînent des difficultés pour les usagers, les élus et les agents de la collectivité. Pour retrouver la cohérence et l'efficacité de nos interventions, il est important de rapprocher les périmètres de nos unités territoriales avec celui de nos cantons et des communautés de communes.

Seules exceptions à ce principe pour garantir une continuité et la proximité de nos interventions :

- La CDC des Châteaux : maintien de l'activité opérationnelle au territoire SUD,
- Le Canton d'Hoenheim : maintien de l'activité opérationnelle des communes d'Eckbolsheim et de Wolfisheim à l'UTAMS SUD de l'Eurométropole,
- La CDC de la porte du Vignoble : maintien de l'activité opérationnelle au secteur de Wasselonne et donc au territoire OUEST.

Les référents de missions restent ceux des territoires des cantons.

Une réduction du nombre d'UTAMS et d'UTAT

Pour les UTAT, un département avec 3 UTAT :

- Une au Nord composée de 4 centres techniques
- Une à l'ouest composée de 5 centres techniques
- Une au Sud avec 2 implantations au regard des contraintes mobilières, dans l'attente d'une opportunité de regroupement à moyen-long terme. L'UTAT Sud sera composée de 6 centres techniques du fait du rattachement de celui de Wasselonne à l'UTAT Ouest et du transfert à l'Eurométropole de celui de Strasbourg au 1er janvier 2017.

Pour les UTAMS, un département avec 5 UTAMS

- 3 UTAMS composées d'un RUTAMS et 2 équipes sur le territoire Ouest, sur l'Ems Sud et l'Ems Nord
- 2 UTAMS composées d'un RUTAMS et d'un adjoint et de 4 équipes sur le Territoire Nord et Sud

Le dernier volet, celui du « travailler ensemble » :

Dans un contexte institutionnel et financier inédit, mais aussi forte d'une histoire, d'une culture interne et de modes de travail et d'organisation désormais ancrés (territorialisation), se pose au-delà de la gouvernance et de l'organisation des services, la question du « travailler ensemble ».

Cela passe premièrement par la définition du cap, des grandes orientations, tant dans le contenu des missions, que dans l'état d'esprit, la posture avec laquelle devront être abordés ces défis d'aujourd'hui et de demain. Les potentiels de développement, la qualité de vie des agents, le sens de l'action doivent permettre d'engager la dynamique de changement culturel attendue aujourd'hui, et qui s'inscrit dans le sens de l'évolution des collectivités.

Se poser la question du « travailler ensemble aujourd'hui », c'est aussi investir ce « capital » énorme, qu'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. La collectivité a développé des valeurs, qui fondent non seulement les relations de travail en son sein, mais aussi celles aux usagers, aux élus (engagement, solidarité, respect, équité, esprit d'équipe, sens du service public et professionnalisme).

Poser aujourd'hui, dans le cadre du projet d'administration, la question de la relation au citoyen, de la relation à l'élu, du management ou encore du dialogue interne, c'est faire vivre ces valeurs, en proposant aussi à chaque équipe, de les re-questionner fréquemment, collectivement, afin que les bases du « travailler ensemble » se déclinent au quotidien.

Ce volet sur nos enjeux de travail collectif est aussi le lieu pour préciser comment aujourd'hui développer certains de nos modes de travail (mode projet, délégation) qui sont vecteurs de simplicité et de transversalité. Il vise enfin à poser les attendus de management et d'accompagnement au changement, particulièrement importants aujourd'hui.

La construction du projet d'administration a reposé sur des fils conducteurs : la simplicité, une approche pragmatique, l'ouverture (expérimentation) et la capitalisation des expériences. 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 appelé à évoluer.

Nécessairement, s'il pose les grands principes d'organisation, il devra être irrigué de la révision des politiques publiques. Des travaux complémentaires au sein des missions notamment, viendront préciser les modes de fonctionnement, les rôles et responsabilités

de chacun. Enfin les bases du « travailler ensemble » devront être re-travaillées régulièrement, afin d'en faire un capital vivant.

Sur la base de ces éléments ainsi que des documents joints en annexe, il vous est proposé de vous prononcer sur le projet d'administration et l'adaptation des périmètres géographiques de l'organisation départementale territorialisée.

Je vous demande de bien vouloir adopter le projet de délibération suivant :

Le Conseil Départemental, sur proposition de son président, approuve le projet d'administration ainsi que l'adaptation des périmètres géographiques de l'organisation départementale territorialisée.

Strasbourg, le 14/10/15

Le Président,



Frédéric BIERRY