

**MOBILISATION DES ENERGIES
SIMPLIFICATION DES PROCESSUS
RESPECT DE LA DEPENSE PUBLIQUE**

**Le projet de Toulouse Métropole
et de la Ville de Toulouse**

Une Commune et un EPCI

- Ville de Toulouse 466 000 habitants (2013) (+5 000 par an)
- budget 786 M€ (2016)
- Toulouse Métropole 748 000 habitants (2013) (+8 000 par an)
- budget 1,5 Milliards d'€ (2016)

Deux collectivités partiellement mutualisées, comptant au total 12 752 agents (8 879 et 3 873)

Une organisation ancienne sur laquelle s'est greffée la Communauté Urbaine, puis la Métropole.

- Ville de Toulouse : 23 directeurs
- Toulouse Métropole : 10 directeurs
- Fonctions mutualisées : 32 directeurs

La Direction générale (1DGS – 4 DGD – 3 DGA) et les fonctions ressources de plus en plus mutualisées.

Mais :

- une culture du management à développer
- peu d'indicateurs ressources, davantage d'indicateurs métiers
- un manque d'autonomie des cadres dirigeants
- peu de mobilité interne

Le plan d'action

- Mettre en place une démarche d'évaluation des politiques publiques.
- Créer un réseau interne d'auditeurs de gestion.
- Contrôler la masse salariale.
- Mettre les encadrants en position de véritables managers.
- Placer les directions ressources en position de conseil et de soutien.
- Mettre en œuvre un vaste plan de lutte contre l'absentéisme, décliné à tous les niveaux.
- Lancer un véritable chantier de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Mettre en place une démarche d'évaluation des politiques publiques

- Constitution d'une mission d'experts de haut niveau placée auprès du Délégué à la Modernisation.
- Établissement d'une méthodologie propre au contexte toulousain mais s'appuyant sur les standards en la matière.
- Travail interne sur la gestion de la relation citoyen et usager.
- Sélection de politiques significatives (propreté, services à la population...) à évaluer.
- Formations spécifiques des encadrants.

Créer un réseau interne d'auditeur de gestion

- A partir d'une sélection de candidats (60), formés sur mesure.
- Pour des missions « flash », par binôme (5 à 10 jours), qui s'insère dans un travail global.
- Avec une animation de ce réseau (espace intranet dédié, regroupement, échanges d'expérience)

Contrôler la masse salariale

- Établissement d'indicateurs fiables et de fine granularité.
- Gestion des effectifs par enveloppe salariale plutôt que poste par poste.
- Simplification des procédures et allègement des fiches de poste.

A terme :

- Partage des résultats sous forme d'intéressement.

Résultat : stabilité des effectifs, en dépit de la croissance démographique et de la priorité donnée en matière de recrutement aux politiques de sécurité, éducation et petite enfance.

Mettre les encadrants en position de managers

- Distinguer les encadrants « stratégiques » (400) des encadrants « de proximité » (1000), mais les traiter tous.
- Définir, avec la participation d'encadrants, ce que la collectivité attend d'eux.
- Leur présenter les enjeux du management attendu :
 - plus d'autonomie
 - plus de responsabilisation
 - grâce à une meilleure formation
 - et un cadre plus précis d'action
- Établir un diagnostic des besoins de chacun
- Y répondre le plus possible par une formation « sur-mesure » en terme de savoir être et de savoir faire grâce à la mise en place de modules adaptés (par exemple attitude face aux addictions, à l'absentéisme, aux conflits...),
- Poursuivre dans le temps avec les nouveaux encadrants.

Placer les directions ressources en position de conseil et de soutien

- La DRH fixe les procédures et forme les managers à l'exercice des missions d'encadrement de proximité.
- La DRH apporte son expertise aux managers.
- La Direction des Finances diffuse la culture financière chez les managers.
- La Direction des Finances pilote des chantiers de simplification / dématérialisation.
- Une mission Achats enseigne la culture de l'achat juste.
- La DSI est à l'écoute des besoins et y répond de façon homogène.

Mettre en œuvre un plan de lutte contre l'absentéisme

- Un plan décliné à tous les niveaux – DRH – Directions – Services - Equipes.
- Des indicateurs précis et à fine granularité.
- Des procédures claires, définies avec des professionnels (médecins et psychologues du travail).
- Des entretiens de retour construits et généralisés.
- Un contrat de retour avec l'agent rentrant de longue maladie.
- Un usage maîtrisé, encadré et homogène des procédures « répressives » quand justifié et nécessaire (contrôle, sanction).

Lancer un véritable chantier de GPEC

- Achever et définir la cartographie des métiers.
- Anticiper les métiers d'avenir.
- Revisiter les fiches de postes en privilégiant les missions essentielles.
- Estimer les charges de travail liées à l'exercice de chaque mission.

Un chantier à mener en pleine association avec les services, selon un cadrage financier préalable.

CONCLUSION

Provoquer un changement culturel majeur : le monde change, le service public évolue, nous nous y adaptons en permanence en :

- responsabilisant les encadrants,
- définissant clairement leurs missions,
- encourageant l'innovation et l'expérimentation, l'OPEN METROPOLE en est un vecteur favorable,
- accompagnant en interne le changement,
- développant les outils de reconnaissance (par ex. avancements récompensant les mobilités et le management) et l'intéressement aux résultats.