

HÔTEL 5 ÉTOILES OU CIEL ÉTOILÉ ?

RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LE PLAN
DE SAUVEGARDE DES SERVICES
PUBLICS LOCAUX DE LA VILLE DE
GRENOBLE

Le regard d'un directeur des finances

Le décor



Un équilibre financier structurellement fragile

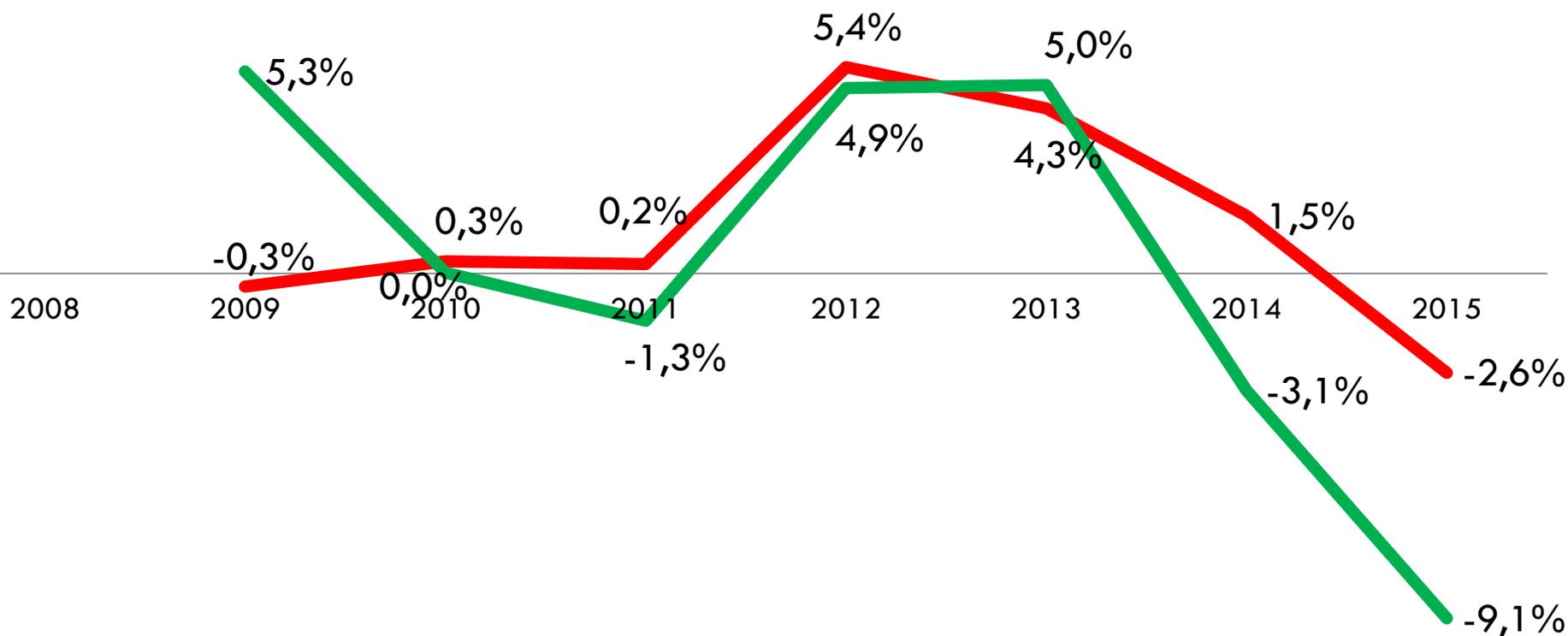
- Un endettement élevé : une ville centre dotée d'un niveau élevé d'équipement dans une intercommunalité peu intégrée
- Une pression fiscale élevée, dont la hausse a permis sur le précédent mandat une augmentation importante de la masse salariale et la réalisation d'équipements supra communaux
- Des écoles dont la capacité ne permet pas de faire face à la hausse attendue des effectifs scolaires
- Un pôle d'innovation à la pointe des standards internationaux représentant une dette future importante

Impact de la baisse des dotations de l'Etat, sans hausse de la fiscalité : point de salut ?

Dynamique des dépenses réelles (DRF) et des recettes réelles de fonctionnement (RRF)

— Evolution DRF non retraitées

— % evolution RRF non retraitées



Péril imminent ?

- Une tutelle de l'Etat qui se rapprochait dangereusement
- Un risque réel de crash bancaire
- Un niveau de conscience collective faible



Assurer la survie de la Ville sans recours au levier fiscal

Le plan de sauvegarde des services publics communaux : premier pas vers la transformation



Le plan de sauvegarde : une construction rapide pour mise en œuvre selon des échéances courtes

- Objectif : 14 M€ d'économies structurelles en fonctionnement d'ici à 2018, dont la moitié environ liée à la masse salariale
- Préalables :
 - ▣ Permettre à chacun de comprendre le contexte financier : journée du 25/11/15 = services fermés aux publics + temps de pédagogie devant les 4500 agents (Ville + CCAS)
 - ▣ Construire rapidement et collectivement : municipalité, membres de la DG et directeurs/directrices.
 - ▣ Choix de ne pas faire appel à des ressources extérieures pour la conception, le pilotage et l'accompagnement

Quel impact sur les pratiques managériales de la ville ?

Transversalité ?

Repli sur soi ?

Décloisonnement ?

Désengagement ?

Responsabilité ?

Injonctions paradoxales ?

Construire et décider tous ensemble

- Implication de tous les cadres supérieurs, comme de la DG et des élus
 - ▣ Choix d'impliquer tous les secteurs, toutes les directions
 - ▣ Faire en sorte d'identifier les effets de bord entre les directions
 - ▣ Difficulté : quelle mobilisation et accompagnement de l'encadrement intermédiaire ?
- Nécessité de développer de nouvelles modalités d'animation
 - ▣ Abaisser les barrières : chacun venant questionner le domaine de l'autre
 - ▣ Favoriser les projections vers un futur désirable
 - ▣ Expérimenter de nouveaux outils : poker game (aide à la priorisation de la PPI)

Mettre en œuvre une démarche de pilotage responsabilisante

- Chaque direction s'est engagée à tenir un cap sur 3 ans
 - ▣ En plus des dialogues budgétaires de septembre, institution d'un dialogue budgétaire de printemps
 - ▣ Visibilité pluriannuelle, mises en lien de toutes les directions ressources
 - ▣ Pilotage (copil dédié, DG, reporting exécutif et plénière chef de service)
- Responsabilisation sur les enveloppes RH
 - ▣ Revues régulières des directions par les RH et la mission DG
- Rapprochement des directions ressources (RH, finances, contrôle de gestion, mission DG, mission évaluation)
 - ▣ Construire des outils fiables et convergents
 - ▣ Support unique des dialogues budgétaires

Développement de l'accompagnement RH

- Accompagnement individualisé des éventuelles mobilités induites par le plan de sauvegarde
- Développement de formation à l'intention des encadrants sur le management en période de turbulence
- Accompagnement des directions dans la conduite de leur plan d'action
- Privilégier la mobilité interne
- Droit à l'erreur, à l'essai, à la marche arrière

Et pour le manager que je suis ?

DFI : 70 agents, dont 45 en proximité forte des directions opérationnelles

Plan de Sauvegarde = 10% d'économies

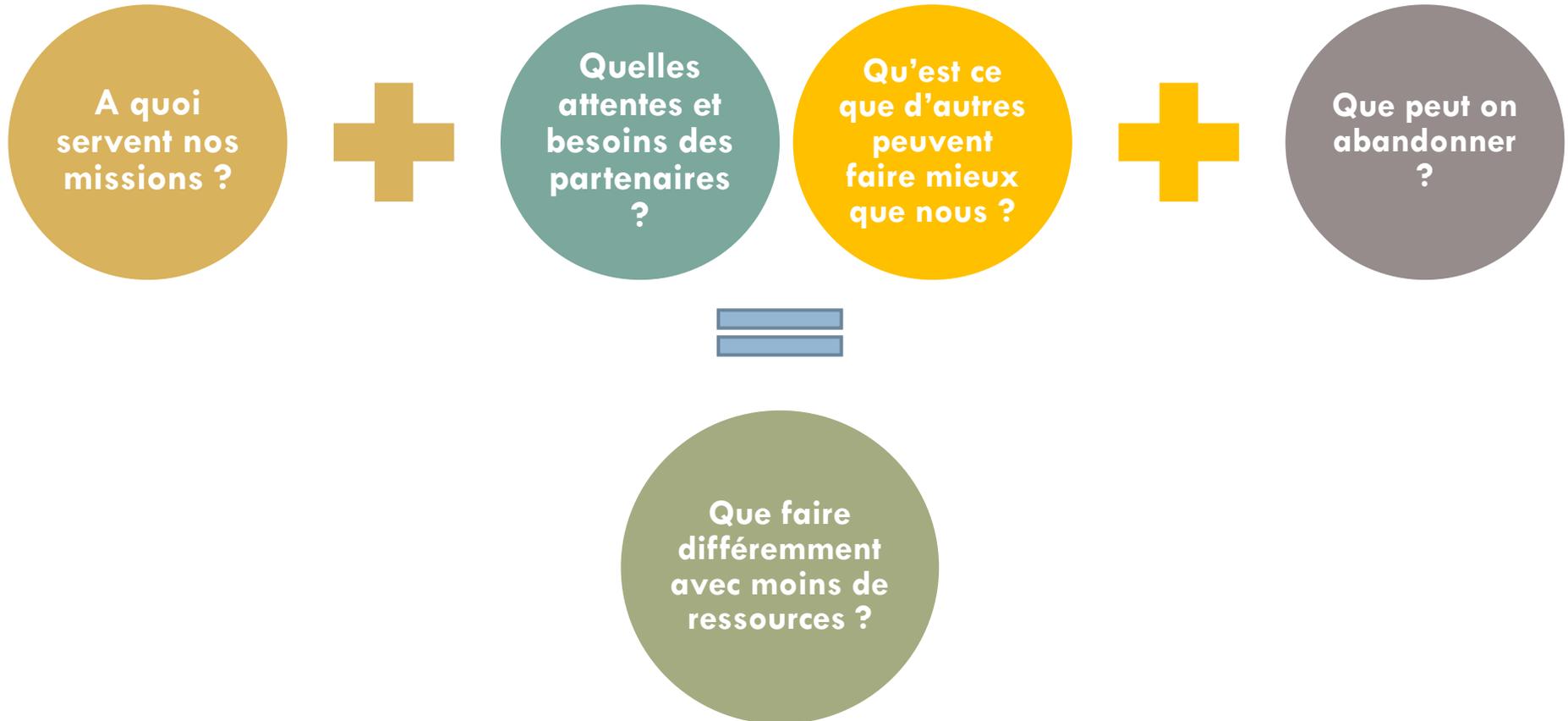
Seul levier disponible : Enveloppes RH

Absentéisme : 8 à 17%

Les choix que nous avons réalisés en interne de la DFI

- Inscrire les impacts du plan de sauvegarde dans la continuité de ce que nous construisons depuis 2 ans (amélioration de la cohésion et de notre fonctionnement, dématérialisation devant impliquer une réduction des effectifs)
- Essayer d'associer au mieux l'encadrement intermédiaire de la direction
- Communiquer très tôt en plénière dans le cadre d'un séminaire collaboratif
 - ▣ Agir et anticiper collectivement plutôt que subir de probables non remplacement suite à des mobilités futures
 - ▣ Questionner et trouver des solutions ensemble

Centrer le débat sur ce que nous maîtrisons : nos métiers



50 propositions, regroupées en 4 axes d'amélioration

Processus

- Rejets
- Démat.
- Visas
- IM
- Rôle des RAF (Budget, certif, marchés...)
- Mutualiser, réduire régies
- Rattachements, reports

Organisation collective et individuelle

- Polyvalence
- Décloisonner processus comptable
- Homogénéiser organisation individuelle

Utilisation maximale des outils

- Oxygéno
- Multi-lignes
- Formation permanente
- Extranet fournisseur

Communication

- Pédagogie sur rejets
- Maintenir séminaires
- Procédures

Points clefs de réussite

- Permettre à chacun d'avoir une vision équilibrée de ce qui est propre à notre direction et de ce qui est commun à la Ville
- Poursuivre le renforcement de l'inclusion :
 - ▣ d'un encadrement intermédiaire qui s'est élargi en 2016
 - ▣ de l'ensemble des agents de la direction
- Faire vivre cette démarche dans des périodes de production intenses et incontournables mobilisant fortement les acteurs de la DFI
- Dessiner collectivement un horizon désirable en résolvant ce qui génère depuis 10 ans insatisfactions et frustrations
 - ▣ simplifier, fluidifier, alléger, valoriser, reconnaître, donner les moyens, préciser et ajuster les rôles



Les hôtels des riches ont maximum 5 étoiles.
Celui des pauvres en a infiniment plus.

