CNFPT

CONCOURS INTERNE D'INGÉNIEUR EN CHEF TERRITORIAL

SESSION 2010

Analyse d'un document

Option : Centres techniques

EPREUVE N° 4

Durée : 4 h
Coefficient : 4

SUJET :

Mise en place d'une démarche de performance dans un CTM

Ingénieur en chef, nouvellement nommé(e) Directeur du Centre Technique Municipal (CTM) de la ville de « M. » de 125 000 habitants, le Maire vous demande d'impulser une démarche de performance et de modernisation dans le fonctionnement des services du pôle CTM.

Il vous est demandé de rendre un document rédigé à l'attention de Monsieur le Maire de la ville de « M. » comportant deux parties.

QUESTION 1

Vous rédigerez un compte rendu d'analyse sur la pertinence du bilan d'activités du CTM (document n°1) au regard des éléments de décision qu'à votre avis un tel document devrait fournir aux élus et à la Direction Générale. Vous devrez pour cela vous baser sur le document « bilan d'activités 2008 » qui vous est remis, ainsi que sur votre expérience professionnelle.

QUESTION 2

Après avoir présenté de façon globale les enjeux que représente une démarche de modernisation et de performance au sein d'un centre technique municipal, vous formulerez des préconisations stratégiques (service par service) concernant la mise en œuvre d'une telle démarche dans votre collectivité.
Vos propositions prendront en compte la fonction de prestation auprès des autres services, ainsi que l'amélioration de la lisibilité de l'activité du CTM souhaitée par les élus.

Barème de notation :

- **Compte rendu critique de l'analyse : 8 points**
- **Orientations prospectives : 10 points**
- **Lisibilité et cohérence du document : 2 points**

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Bilan d'activités 2008 du CTM de la ville de « M. »	**Page 3**
Document n° 2	Extraits du guide sur la performance dans les collectivités territoriales – 2006 Chapitre n° 3 : Conduire le changement	**Page 31**

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

DOCUMENT n° 1

Bilan d'activités 2008 du centre technique municipal de la Ville de M.

CENTRE TECHNIQUE MUNICIPAL

1 - LES MISSIONS DU SERVICE

Le Centre Technique Municipal a vu sa création courant 2002 dans le cadre de la réorganisation des services municipaux. Il résulte du regroupement du Centre Technique d'Interventions Municipal, de l'Exploitation Energie, du Parc automobile et de la Signalisation.

Ses différentes missions sont réparties entre trois divisions selon les spécialités propres à chacune :

- la Division Ateliers - Bâtiments
- la Division Parc Automobile
- la Division Signalisations et Equipements Urbains.

La Division Ateliers - Bâtiments

MISSIONS :

* la maintenance du patrimoine communal bâti y compris les chaufferies
* l'installation ainsi que la maintenance des alarmes vol et des alarmes incendie dans les bâtiments municipaux
* l'entretien de l'illumination du patrimoine architectural et des monuments historiques et divers sites
* l'entretien des installations de l'éclairage public
* l'entretien, la rénovation et la mise en service des fontaines et jets d'eau
* la mise à l'heure "été - hiver"
* la maintenance des installations électriques, de l'éclairage des stades et des terrains de sports
* la participation aux manifestations locales
* la sonorisation de plusieurs centaines de cérémonies et manifestations
* la pose et dépose des illuminations de fin d'année
* la conception du spectacle gratuit "son et lumière" du lac aux cygnes.

La Division Parc Automobile

MISSIONS :

* assurer l'entretien et la réparation de tous véhicules et engins municipaux
* gérer les besoins en véhicules de l'ensemble des services
* administrer les deux "pools véhicules" rue de M et rue T
* se charger de la gestion des carburants.
* garantir la mise en application des procédures environnementales
* élaboration des marchés carburants, location longue durée, fournitures de pièces détachées et lavages

La Division Signalisations et Equipements Urbains

MISSIONS :

* la création et l'entretien des signalisations de police et directionnelle (verticale)
* la création et l'entretien des marquages routiers (horizontale)
* l'entretien du mobilier anti-stationnement
* l'entretien et la maintenance des installations de contrôle d'accès, de vidéo surveillance et du jalonnement dynamique des parkings, du Centre de Surveillance Urbaine, des équipements des carrefours et des équipements lumineux de sécurité
* la gestion centralisée de la commande des feux sur les carrefours
* les problèmes de circulation et de stationnement dans tous les quartiers
* la coordination des travaux avec les concessionnaires, les autres services et les organismes extérieurs
* l'organisation de toutes les manifestations
* l'étude des déviations liées aux travaux et aux manifestations
* l'organisation du passage des convois exceptionnels
* la mise en oeuvre des arrêtés temporaires.

Cette division réalise :
* les études de jalonnement
* les études des équipements de jalonnement dynamique
* les études des équipements des contrôles d'accès et de vidéo surveillance
* les études d'aménagement de carrefours à feux
* les études de régulation d'axes.

Les événements qui ont marqué l'année

L'année 2008 a été illustrée par :

- Les représentations estivales d'environ 35 minutes du spectacle gratuit "Les eaux musicales du Lac :
- La conception et la mise en scène de cette prestation par le Centre Technique Municipal relèvent aussi de la technique et de la technologie. Les effets d'eau sont créés par le biais de 36 motifs, 569 ajutages, 47 pompes, 1 cascade naturelle, 1500 mètres de conduite d'eau, 520 mètres carrés de caillebotis.

L'éclairage est mis en oeuvre au moyen de 477 projecteurs (447 projecteurs halogène 150 watts, 3 projecteurs à leds (changeur de couleur) sur les 3 queues de paons, 30 projecteurs halogène 1000 watts), 4 projecteurs 250 watts lyre à effet « gobos », 1 machine à fumée, 5 pare-flammes, 4 armoires électriques avec 350 disjoncteurs et 10 kilomètres de câble. (les 5 pare flammes et les 4 projecteurs lyre à effets fonctionnent avec 1 pupitre de commande DMX SCANCOMMANDER)
La sonorisation de 8 000 watts est assurée par 10 haut-parleurs, 4 amplificateurs, 1 table de mixage et 1 platine CD.
Le matériel informatique comprend 1 logiciel "Aquatique Show", 1 ordinateur, 1 interface et 1 console DMX.

- Les illuminations de fin d'année avec :

- les arbres métalliques lumineux carrefour rues P / S et carrefour Passage du S rue C
- la Mappemonde square M
- le lustre Porte S
- la colonne illuminée de 21 mètres de haut rue des Hauts Peupliers
- les 7 anges 3D place R
- les filets d'étoiles place Saint J rue T et place du Q
- le traîneau avec les 3 rennes place de la C
- la crèche avec les nouveaux personnages place du Général de Gaulle
- l'arbre avec les effets chutes de neige place de C
- les lucioles et guirlandes Crystal Light habillant les arbres avenue N , place Jean , place d'A et place Jeanne d'Arc, square Jean-Pierre et les sapins rue T et église du Saint Sacrement
- les décors des entrées de Ville
-le décor du giratoire du Sa
-1 motif « Bonnes Fêtes » devant les 10 mairies de quartier
-l'éclairage du lavoir de V , avec 8 projecteurs, 12 mètres de guirlande bleue glaçon et 1 filet de lucioles de 70 m2
- les lignes lumineuses soulignant les créneaux des fortifications de la Porte
- éclairage de la crèche géante place du Général de Gaulle et éclairage du décor végétal dense qui entoure la crèche et l'imposant conifère de 25 mètres de haut et d'une masse de plus de 3 tonnes.

Les décors et les illuminations de Noël nécessitent la pose de 2700 mètres de guirlandes, 970 mètres de lucioles, 1269 guirlandes à led, 9 entrées de ville, 567 motifs lumineux, 674 disjoncteurs différentiels, 9041 mètres de câble électrique, 2309 ampoules star flashs, 1050 m2 de filet, 4650 étoiles, 50 sapins de 10 mètres, 1 sapin de 25 mètres, 1600 boules, 855 paquets cadeaux, 1000 nœuds,89 projecteurs, 6968 ampoules (incandescence et à décharges).
La puissance électrique installée est de l'ordre de 362 Kilowatts.

2 - LES MOYENS DU SERVICE

*a) **moyens humains*** : 215 postes
- Ateliers Bâtiments : 129 postes
- Parc Automobile : 35 postes
- Signalisations et Equipements Urbains : 44 postes
- Administration : 6 postes
-

Au cours de l'année 2008, le Centre Technique Municipal a employé en complément 4 apprentis et 20 stagiaires.

b) moyens matériels

Les véhicules

Le parc composé de 88 véhicules est ainsi attribué :

- Véhicule Chef de service – 1 véhicule

* Ateliers Bâtiments - 61 véhicules
- 10 berlines
- 19 fourgonnettes
- 25 fourgons
- 5 camions bennes
- 2 nacelles

* Parc Automobile – 6 véhicules
- 2 berlines
- 3 fourgonnettes
- 1 fourgon

* Signalisations et Equipements Urbains - 20 véhicules
- 4 berlines
- 9 fourgonnettes
- 7 fourgons

La bureautique

Le service dispose de 28 MAC et 28 PC ainsi que 18 imprimantes pour effectuer les travaux de bureau, les tâches administratives et de secrétariat.

Depuis l'année 1999, la Ville de M a acquis le logiciel GIMA permettant la gestion en temps réel de son Patrimoine. Cet outil permet de saisir le descriptif physique et détaillé des biens immobiliers et prend en compte la gestion foncière qui en découle. Il propose également une solution en matière de gestion des demandes de travaux s'adressant aux services techniques et notamment au Centre Technique Municipal.

3 - LES ACTIVITES AU SEIN DE CHAQUE DIVISION

1) La Division Ateliers - Bâtiments

a) La Subdivision Electricité

Cette équipe regroupe sur un total de 15 postes, 1 responsable, 1 adjoint au responsable, 1 chef d'équipe, 9 électriciens 1 métallier et 2 agents espace public. Un électricien est détaché en permanence à l'Hôtel de Ville.

Cette division a effectué 1689 interventions de toute nature (1791 l'année précédente).

Les installations des alarmes vol

Actuellement 175 bâtiments municipaux sont protégés et reliés à l'unité de télésurveillance de la Police Municipale par le réseau téléphonique. 79 interventions, essentiellement dues à des tentatives d'effraction, des erreurs de manipulation, des mises à jour, des demandes de modification ont été effectuées au cours de l'année 2008.

A la demande des services, plusieurs installations ont été réalisées en régie directe ou reprogrammées vers la police municipale par le CTM, à savoir :

* la piscine square du L
* la halte garderie « les rase mottes » avec la salle intergénérationnelle et l'association du Ponti
* les vestiaires du RS Ma ainsi que le gymnase
* l'école primaire Jean de la Fontaine
* l'école maternelle Les Hauts de V
* l'atelier Poids lourds (programmation sur le P.C. de la police municipale)
* l'O.N.L. (programmation sur le P.C. de la police municipale).

La conformité des bâtiments

Les travaux de mise en conformité électrique des bâtiments municipaux découlent des rapports annuels établis par les organismes de contrôle (NORISKO, AINF, ACF...). Ces travaux organisés par degré d'urgence ont concerné 23 sites essentiellement réservés aux activités scolaires et sportives en particulier : les piscines Lo Lu et Bon P , les groupes scolaires (Les Hauts de V , les Is Cor , Notre Dame), les écoles maternelles (le Pré Vert, Les Hauts de V , le Pommier , le Chardon le Pigeon les Rois Jean Mo les Papillons), le centre de plein air de Land les centres socioculturels (le CALP)., etc..

Les sirènes d'alerte

Tous les premiers mercredis de chaque mois. un essai est effectué par les services de la Protection Civile. La division « Electricité » est chargée de vérifier systématiquement à chaque essai le bon fonctionnement de ces installations avec rapport à l'appui. La maintenance de ces installations en leur bon état a nécessité une trentaine d'interventions (idem en 2007).

Illumination du patrimoine architectural

Cinquante-neuf sites du patrimoine architectural sont mis en lumière, parmi lesquels la Cathédrale, une dizaine d'églises, Facades, la Porte des A Saint Pierre la Synagogue, le Temple la Gare, le Château d'Eau. La vérification mensuelle des installations d'éclairage s'est ensuivie de 126 interventions pour remise en état des équipements (146 en 2007).

Fontaines et bassins

La mise en eau des 25 fontaines a débuté le 11 mars pour cesser le 12 novembre 2008. L'entretien journalier des installations a nécessité l'intervention de deux agents à temps plein.

Distribution de l'heure

La maintenance des installations concerne les horloges internes des bâtiments scolaires, ainsi que les 13 horloges publiques. Leur bon fonctionnement a nécessité 35 interventions réparties ainsi : 20 en ce qui concerne les bâtiments scolaires et 15 pour les horloges publiques (30 en 2007). Actuellement le passage de l'heure « d'hiver » à l'heure « d'été » se fait en temps réel et n'engendre plus aucune manipulation.

Maintenance technique diverse

A la demande des mairies de quartiers, la subdivision a procédé à différentes interventions de nettoyage de calvaires, statues et passages souterrains.

Permanences diverses

Les séances du Conseil Municipal, les commissions de Finances, ainsi que diverses réunions et assemblées générales ont demandé l'installation de 176 sonorisations (173 en 2007) dans les salons de l'Hôtel de Ville.

La subdivision Electricité a assuré également à la demande du service des Sports quelques permanences au complexe sportif pour diverses manifestations (Marche Illuminée, tennis de table, gala de danse, trophée Obut…)

b) <u>La Subdivision Chauffage Sanitaire</u>

Cette équipe regroupe sur un total de 15 postes, 1 responsable, 2 adjoints au responsable, 5 installateurs sanitaires, 4 chauffagistes et 3 agents espace public.

Cette subdivision est intervenue au cours de l'année 2008, sur 1420 demandes de travaux (1421 l'année précédente).

Les demandes de travaux émanent de différents services tels que :

- le service des Affaires Scolaires : 380 demandes
- le service des Sports 180 demandes
- le service de la Jeunesse 173 demandes
- le service des Espaces Verts 140 demandes
- le service du Patrimoine 117 demandes
- le service Cadre de Vie 67 demandes
- divers service 362 demandes

Outre les interventions régulières et ponctuelles, telles que le remplacement de matériels défectueux (robinetterie , chauffe eau et de chauffage,...), les réparations sur les installations, les débouchages de canalisations, les recherches de fuites d'eau et les dépannages réalisés dans la journée, l'entretien et le dépannage du système d'arrosage des espaces verts, certains chantiers sont plus conséquents, parmi lesquels :

Les Travaux réalisés :
Travaux de sanitaire :

* remplacement des stalles par des urinoirs séparés dans les deux blocs sanitaires à l'école maternelle Jean M
* mise en place de 6 urinoirs à la place d'un mur en carrelage à l'école primaire J
* création d'un WC et de lavabo pour femmes au Pavillon F
* création d'un bloc sanitaire comprenant 3 douches et 2 lavabos ainsi qu'un radiateur au service Cadre de vie rue Dr
* réfection complète du logement (baignoir, wc, évier, robinetterie, robinets radiateurs) dans le logement 5 rue de la Cha
* réfection complète de la salle de bain dans le logement 17 quai Paul W.
* réfection complète de la salle de bain dans le logement 11 rue de Pan
* mise en place d'une alimentation d'eau plus évacuation à l'égout pour système anti chlore à la piscine Lot

* remplacement des conduites en galva de l'échangeur du bassin par du plastique pression à la piscine Lu
* mise en place d'un chauffe eau de 200 litres au restaurant scolaire rue de l'Abr
* changement d'emplacement de radiateurs et évacuation eau froide et eaux usées suite à modification de la cuisine du restaurant scolaire Les R
* modification de conduites à la cantine de T
* création d'un bloc sanitaire avec urinoirs, lavabos et alimentation de machines à laver au Camping Municipal

Travaux de chauffage :

*travaux sur l'installation de chauffage dans diverses écoles, logements de services ainsi qu'à la MJC

Travaux d'arrosage :

* prolongation de l'arrosage au Jardin Botanique
* création d'un nouveau système d'arrosage au Centre Horticole
* mise en place et modification de l'installation des brumisateurs au Parc de la S
* modification et prolongement du système d'arrosage au square Tour C
* modification de l'arrosage suite à la création d'une piste cyclable square Saint A
* extension de l'arrosage suite aux travaux d'été boulevard Poin et à l'Es
* déplacement de l'arrosage suite à l'extension de la médiathèque de B
* modification complète suite aux travaux réalisés à la halle d'Athlétisme
* réfection complète de la pomperie du stade à Bel
* remplacement complet du cablage du terrain au stade rugby
* dépose et repose de l'arrosage suite à la manifestation du Téléthon place de la C
* vidange des bacs dégraisseurs et divers débouchages assurés

Les actions de maintenances préventives programmées

Ce sont plusieurs types de travaux qui ont pour but la réalisation de visites périodiques sur différents sites permettant de s'assurer du bon fonctionnement des installations afin d'intervenir le plus rapidement possible en cas de panne.

Ces visites sont suivant leur nature, mensuelles, semestrielles ou annuelles :

* mensuelles : vérification du fonctionnement des pompes de relevage dans les galeries techniques (Préfecture et Saul)
* semestrielles : pompes de relevage du complexe municipal du Sa et de la Maison des Associations du Sa
* annuelles : vidange des installations sanitaires, de chauffage et réseaux d'eau et arrosage automatique avant la période hivernale.

Manifestations et activités particulières

* M Plage avec la mise en place de différents points d'eau pour remplissage des piscines
* la fête de la M
* les différentes kermesses (Sainte Thérèse, Quai des R) avec branchement d'un évier et d'une nourrice
* la fête de l'A et branchement de plusieurs éviers
* la Nuit Blanche, la Foire de Mai, le marché de Noël, la 1ère marche gourmande, la Fête du Pain, le marché de Pâques, le 36ème semi marathon , la journée des artisans fleuristes, la fête Ma le bal du 14 Juillet des sous officiers avec mise à disposition d'évier , point d'eau et évacuation.

c) La Subdivision Exploitation Energie

Cette équipe regroupe sur 5 postes, 1 responsable, 1 adjoint au responsable, 1 chef d'équipe et 2 électromécaniciens. Elle est intervenue sur 580 demandes de travaux. (569 en 2007)

Elle a pour tâche le dépannage et l'entretien des brûleurs et des chaudières fioul et gaz, le câblage des différentes armoires électriques avec mise en fonction des régulations et de la télégestion. Elle procède également à l'approvisionnement en fioul des bâtiments municipaux, à des relevés des compteurs gaz et fioul pour un suivi des consommations en vue d'économie d'énergie.

Les bâtiments stratégiques (écoles, piscines, bibliothèques, Médiathèques, Archives serres botaniques, Mairies) sont en surveillance constante par la télégestion située dans les bureaux du Centre Technique Municipal. Ce système qui concerne environ 120 chaufferies est une source de sécurité et d'économie par sa double fonction d'alarme et de commande à distance pour les différents réglages de températures des bâtiments municipaux. Les dépannages sont assurés 24 heures sur 24, et ce 7 jours sur 7. Cinq types d'énergie sont concernés : gaz, fioul, chauffage urbain, électricité et solaire depuis 2007 avec l'installation de panneaux solaires à la piscine Lo
Deux bâtiments se sont rajoutés en 2008 avec la création du garage Poids lourds et la Halle d'Athlétisme.
L'entretien et le dépannage des chaudières murales et des chauffe-eau gaz individuels des logements de service et le ramonage des cheminées sont confiés à des entreprises privées.
La cellule énergie gère les visites périodiques de contrôle des installations gaz par un organisme agréé (APAVE).
La subdivision a effectué la mise en place d'une télégestion type Sofrel sur les cosec, gymnases, MJC au cours de l'année 2008. Par ailleurs, elle a procédé au moyen d'une valise de test de combustion au contrôle du rendement et de consommation sur les brûleurs fioul (90).
Elle effectue également un test trimestriel de rendement et combustion sur les chaudières « 400 KWA».
Au cours de l'année 2008 une chaufferie fioul est passée au gaz à la mairie de quartier de V
et une chaufferie fioul est passée au chauffage urbain pour le cosec Ars
Elle a procédé au remplacement de 10 armoires électriques équipées de la télégestion type SOFREL ainsi que le câblage complet et la mise aux normes des 10 chaufferies suivantes : MJC V
D MJC L , MJC Paul C , MJC Quatre Bornes, MJC Ma le gymnase de l'A les vestiaires du stade Martin l'école maternelle La Clairière, le centre multi accueil du Pont. ainsi que la mairie de quartier de Ma

d) La Subdivision EPI Entretien Production Intervention

Cette équipe regroupe sur un total de 33 postes, 1 responsable, 1 adjoint au responsable, 2 chefs de travaux, 2 chefs d'équipes, 9 métalliers, 5 peintres, 7 menuisiers, 2 maçons, 1 carreleur,1 solier moquettiste, 1 agent de maintenance, 1 agent espace public.

Cette subdivision est intervenue au cours de l'année 2008 sur 1860 demandes de travaux (1829 l'année précédente). Elle est sollicitée aussi bien en interventions qu'en production, et aussi à l'occasion de certaines grandes manifestations à travers la ville.

On peut la voir oeuvrer en menuiserie dans la confection et la réparation de petits mobiliers, la réalisation et la pose d'étagères et de placards, la reprise de lames de plancher et le rabotage de portes, la réparation et l'entretien des huisseries en bois ainsi que de portes, la réalisation de panneaux d'affichage pour les affaires scolaires ainsi que pour les reprises de faux plafonds et également pour la réalisation de cloisons diverses, l'entretien et la mise en sécurité d'ouvrages d'art, tels que les passerelles.
En vitrerie pour le remplacement de vitrages simples ou isolants, la mise en sécurité de vitrages vandalisés, l'opacification de vitres.
En rénovation de peinture et papiers peints, aussi bien dans les logements du patrimoine que dans les établissements scolaires, dans les gymnases ou logements de gardiens,
En remplacement ou reprise de revêtement de sol.
En maçonnerie dans la reprise de crépis, la confection de chapes en béton, la fermeture de locaux désaffectés, la reprise de regards divers, scellements de portes et de gonds de volets.
En serrurerie dans la pose et l'entretien de piquets de clôtures dans les écoles et les jardins familiaux, la réalisation et l'entretien des différents motifs d'illuminations de fin d'année, l'entretien de terrains multisports de quartiers, ainsi que des terrains de football et également pour l'entretien des jeux dans les différents quartiers.
En carrelage pour les équipements sportifs et scolaires principalement.
Elle apporte également son concours et son savoir faire lors de certaines expositions ou manifestations.

Cette subdivision assure également les travaux d'urgence en cas de vandalisme, les travaux de mise en sécurité pour le bien du public (écoles, terrains multisports, gymnases, centres culturels).
Une équipe spécialisée intervient également en astreinte 24 heures sur 24 en cas de vandalisme ou d'incendies pour la fermeture de locaux après sinistres, mais également pour des problèmes d'infiltrations et pour des ouvertures de portes.

Les demandes de travaux émanent de différents services tels que :

- le service des Affaires Scolaires qui constitue le plus gros demandeur
- le service Cadre de Vie
- le service du Patrimoine
- le service des Sports
- le service de la Jeunesse
-

mais aussi la Délégation à l'Emploi, la D.T.I.C., l'Environnement, la Fourrière automobile.

On dénombre :

- 800 interventions en serrurerie, métallerie
- 520 interventions en menuiserie
- 159 interventions en maçonnerie, carrelage
- 130 interventions en peinture, papiers peints
- 87 interventions en vitrerie
- 51 interventions en faux plafonds
- 42 interventions en revêtement de sol.

Le reste étant des demandes de chiffrages, de fournitures de matériel, d'états de frais ou des demandes internes à notre service.

Parmi les chantiers les plus conséquents en 2008 :

* la mise en peinture de salles de classes dans plusieurs écoles
* la réalisation de plusieurs placards pour différentes écoles
* la réalisation de plusieurs sanitaires dans écoles maternelles
* la réalisation de plusieurs portails métalliques pour différentes écoles
* la réalisation de plusieurs tableaux d'affichage pour différentes écoles
* la réalisation de grilles de défense métalliques pour divers bâtiments
* la pose de deux courts de tennis à l'occasion de l'Open au palais omnisport
* le renforcement de la passerelle du Lac
* l'entretien et la réparation de diverses passerelles
* l'entretien et la maintenance de terrains multisports
* la dépose et repose de 500 ml de clôtures à la F
* la mise en peinture de plusieurs bureaux et couloirs à l'Hôtel de Ville
* la mise en peinture de plusieurs logements du Patrimoine
* la mise en peinture du presbytère et de la sacristie de l'église de Q
* la mise en peinture de plusieurs bureaux et couloirs au service des Espaces Verts
* la réfection des placards en chêne de la sacristie à l'église Saint
* la réfection partielle des peintures à l'Auberge de la Jeunesse
* la réfection complète de six bureaux
* la réhabilitation aux normes de la cantine des services techniques
* la mise en place de mobilier urbain, bancs, corbeilles

Il est bien entendu que tous ces travaux ont été réalisés avec le souci et la rigueur que nous impose la norme environnementale ISO 14001 obtenu par le Centre Technique Municipal en mai 2006 aussi bien en ce qui concerne l'environnement mais aussi le tri sélectif des déchets que ce soit en atelier ou sur les différents chantiers.

Traditionnellement, cette équipe a apporté son concours à la mise en place et au démontage des chalets du marché de Noël (place Saint Esplanade, place Saint J forum place de G

Elle a participé à la mise en place des différents motifs des illuminations de fin d'année à travers la ville avec pour innovation cette année un traîneau et ses rennes place de la C

Un Ange a été rajouté pour le décor de place R

La colonne lumineuse installée dans le nouveau giratoire à Q

Le lustre illuminé Porte S , les arbres métalliques lumineux rues du Sa

La mappemonde a pris place square Ma

Le sapin géant et sa crèche installée place du Général

Les filets étoilés de la place Saint J place du Q rue T

Elle a été également sollicitée dans le cadre de l'Open avec la mise en place des deux courts de tennis.

Elle a également participé à la réussite de la manifestation « La Nuit Blanche » en confectionnant des décors en bois représentant des cacahuètes géantes qui ont été exposés place du Général

De même un mur d'expression libre a été fabriqué et posé par nos soins place Jean Paul II pour la journée de lutte contre le SIDA.

e) La Subdivision d'Interventions Rapides

Sur un total de 9 postes, cette équipe regroupe, 1 responsable, 1 adjoint au responsable, 2 menuisiers, 2 couvreurs, 1 électricien, 1 agent d'espace public et 1 agent de maintenance.

Elle est intervenue au courant de l'année 2008 sur 1573 demandes de travaux (1669 en 2007). Ses domaines d'activité relèvent de l'entretien des toitures

Elle diagnostique et entretient les toitures de l'ensemble des bâtiments de la collectivité. Elle intervient également en cas d'urgence, suite à des infiltrations sur toitures ou en cas de vandalisme. Parmi ses interventions, on peut noter :
* la rénovation d'une toiture en ardoise classée Monuments Historiques à l'église Saint
* la rénovation des toitures terrasses (Camping municipal)
* la réfection des toitures terrasses protection lourde (confection et pose de zinguerie)
* la pose de plusieurs fenêtres Velux
* la réfection des toitures en ardoises (églises)
* le démoussage des tuiles (école primaire Louis
* la pose des picots et filets anti pigeons
* l'entretien des toitures, descentes d'eaux pluviales et des cheneaux
* le débouchage des regards

Elle assure également la mise en sécurité et la mise en conformité des bâtiments du patrimoine municipal (écoles, gymnases, centres sociaux culturels, chaufferies) via par exemple la pose de serrures anti-paniques et de ferme portes.

Ses compétences sont :
* l'ouverture et la fermeture des portes
* la réparation de menuiseries et volets (PVC, bois, aluminium, métallique)
* la confection de clés suivant modèles (clés plates, à gorge)
*la réparation des portes de garage (bois et métalliques)
*l'étude et la pose des organigrammes (plan)
* l'entretien journalier des bancs du centre ville

Traditionnellement, les agents de cette subdivision apportent leur concours au montage et démontage des chalets du marché de Noël

Cette subdivision réalise également tous les points d'ancrage nécessaires à la fixation des illuminations de fin d'année, et assure la mise en place des filets étoilés place Saint J rue T et place du Q

Elle a apporté également son concours à la pose de cours de tennis dans le cadre de l'Open

Elle a participé également à la manifestation « La Nuit Blanche » par la pose de calicots à l'Office de Tourisme.

f) La Subdivision Manifestations

L'organisation des manifestations traditionnelles, tout au long de l'année, nécessite l'intervention d'une équipe de 38 personnes spécialement missionnées à cet effet. Composée de 1 responsable, 1 adjoint au responsable, 1 chef d'atelier électricien, 2 chefs d'équipe maintenance, 1 chef d'équipe électricien, 8 électriciens, 15 agents espace public, 8 agents de maintenance et 1 agent gestion technique

Cette subdivision a été sollicitée pour 958 manifestations (768 l'année précédente), dont les plus importantes sont :

* les fêtes scolaires et associatives, les foires de Carnaval, de Mai et de la M , la fête de la Musique, la fête de l'A les festivités du 14 juillet et les fêtes de la M
* l'Eté du Livre
* le Spectacle du Lac

De plus des manifestations particulières ont eu lieu au courant de l'année 2008 ainsi :

* la Nuit Blanche, Campus On Air, M en Fête ainsi que les concerts durant l'été 2008.

Elle procède ainsi à l'installation de sonorisations pour le Protocole, le Cabinet du Maire, les animations scolaires et sportives, les associations de quartiers, d'éclairage, de branchements électriques et de mobilier pour les expositions, les fêtes de quartiers, les concerts, les revues militaires, la pose de kakémonos, au pavoisement des bâtiments municipaux à l'occasion des fêtes patriotiques et la mise en place des bureaux de vote lors des diverses élections.

Elle intervient aussi lors des déménagements pour différents services, qui se dénombrent cette année à 10 (contre 81 en 2007).

Elle gère également la pose des illuminations de fin d'année sur 138 points de la ville pour 2008 (136 en 2007). Parmi les nouveautés et modifications apportées au regard de l'année précédente, on peut noter :

*4 traversées de rues avec motif Vague de Lucioles
*10 traversées de rues avec motif Vague de Lucioles rue D
*4 traversées de rues avec motif Echo rue du S
*6 traversées de rues avec motif Petit Nord et un motif Double Calathéa rue H
*1 traversée de rues avec motif Joyeuses Fêtes rue H
*1 traversée de rues avec motif Joyeuses Fêtes rue M
*18 traversées de rues avec motif Perles Ambrées rue M
*11 traversées de rues avec motif Pagure boulevard Robert
*27 candélabres avec motif Boréalis avenue L
*2 candélabres avec motif Gui animé place Sainte G
*1 traîneau avec trois rennes place de la C
*1 ange 3D à leds place Raymond
*1 arbre avec des guirlandes à leds et 20 tubes transparents de 50 cm et de 1 mètre effet chute de neige place de C
*5 nouveaux personnages de 1.80 m de hauteur pour la crèche place du Général
* guirlandes leds bleus en complément sur les arbres avenue Robert Schuman côté place de la R

Elle assure de plus la gestion du prêt du matériel de manifestations.

1 chapiteau de 10 X 10 M (10 utilisations pour l'année 2008)
1 podium mobile de 45 M2 (17 utilisations pour l'année 2008).

g) Les Magasins

Sur un total de 10 postes, cette section est composée d'1 responsable, d'1 adjoint au responsable, 1 contremaître magasinier et de 7 magasiniers assure la gestion des stocks avec l'établissement des bons de commande et la saisie informatique des bons de sortie du matériel (8000 articles référencés) ainsi que la distribution des vêtements de travail à l'ensemble du personnel du CTM

Le magasin s'est doté courant 2007, d'un système de lecture code barre pour les articles référencés.

2) La Division Parc Automobile

C'est à cet élément du Centre Technique Municipal qu'est confiée la gestion du parc automobile. L'essentiel de sa mission revient à assurer l'entretien et la réparation de tous les véhicules et engins municipaux. Il est aussi chargé de la gestion des besoins en véhicules de l'ensemble des services et administre les deux "pools véhicules" rue de M et rue T

Il est également mandaté pour l'intendance des carburants.

- C'est ainsi qu'il a été sollicité pour 5324 opérations.

Opérations parc auto année	*Pour la **Ville de M***	*Pour la **CA***
2007	4983	883
2008	5324	/

- Depuis 2006 les prises de carburants se font directement dans les stations services TOTAL, par l'intermédiaire d'un système de cartes accréditives. Celui-ci permet un suivi rigoureux des consommations, des kilométrages et de l'entretien des véhicules.

- Depuis juillet 2006, le lavage des véhicules municipaux s'effectuait dans deux centres de lavage (IMO pour les berlines et FLOTS CLAIR pour les utilitaires). Ce marché a cessé et c'est TOTAL qui assurera cette prestation dès la mi-février 2009.

L'équipe du Parc Automobile regroupe 35 postes dont 1 responsable, 1 adjoint au responsable, dirigeant le personnel réparti sur trois ateliers distincts et un magasin.

- **l'atelier "poids lourds"** doté de 15 postes dont 1 chef d'atelier, 1 responsable adjoint, 1 électricien, 2 carrossiers, 9 mécaniciens et 1 aide mécanicien.

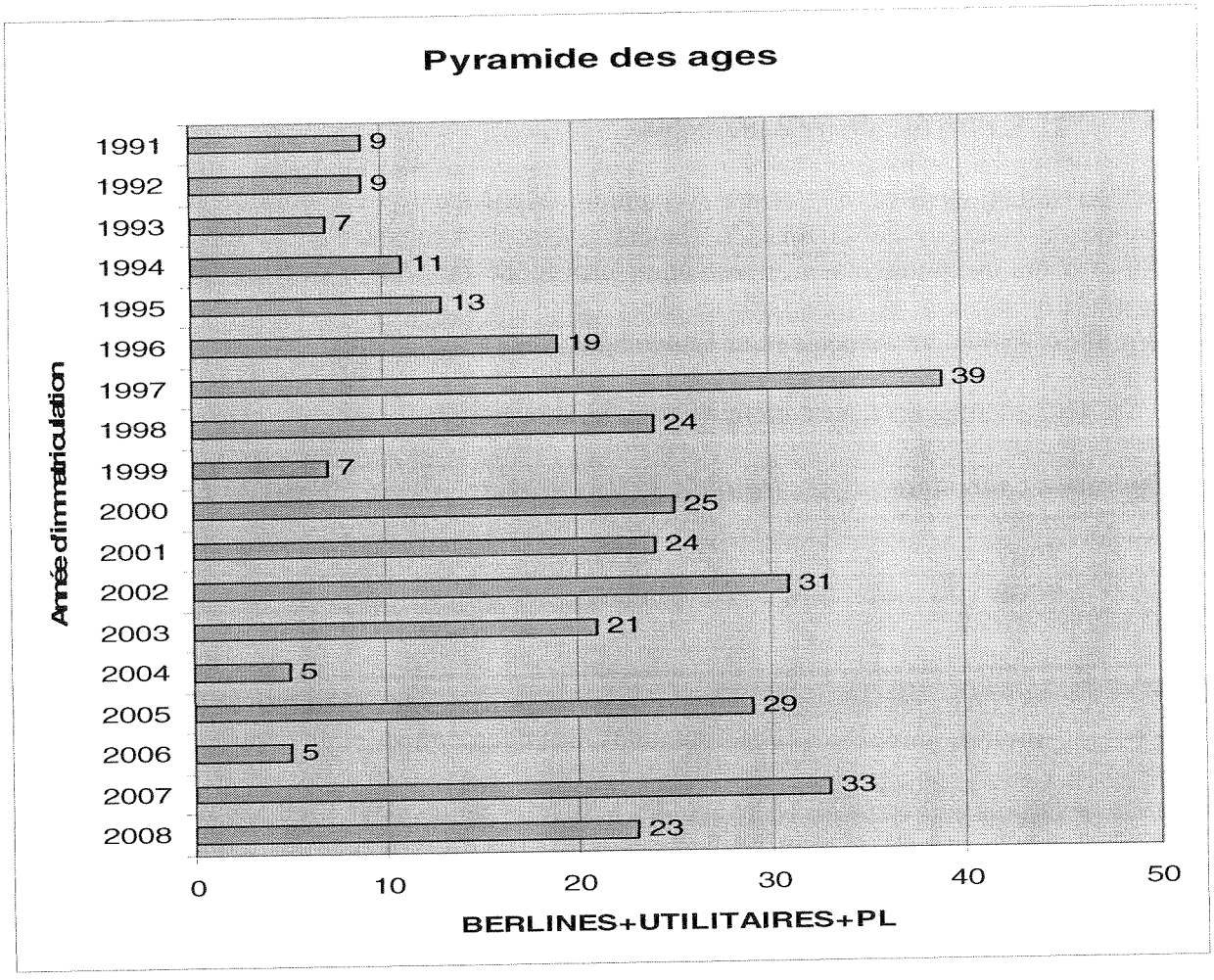
- **l'atelier "véhicules légers"** doté de 11 postes dont 1 chef d'atelier, 1 responsable adjoint, 3 mécaniciens, 2 aide mécaniciens, 2 carrossiers et 2 peintres (et 1 apprenti.)

- **l'atelier "petits engins"** doté de 5 postes dont 1 chef d'atelier, 1 responsable adjoint et 3 mécaniciens.

- 1 personne responsable des carburants, gestion du pool, des mises à jour de bases de données et de la planification des entretiens.

- 1 personne chargée de la mise en œuvre des CCTP des appels d'offre ainsi que de leurs analyses.

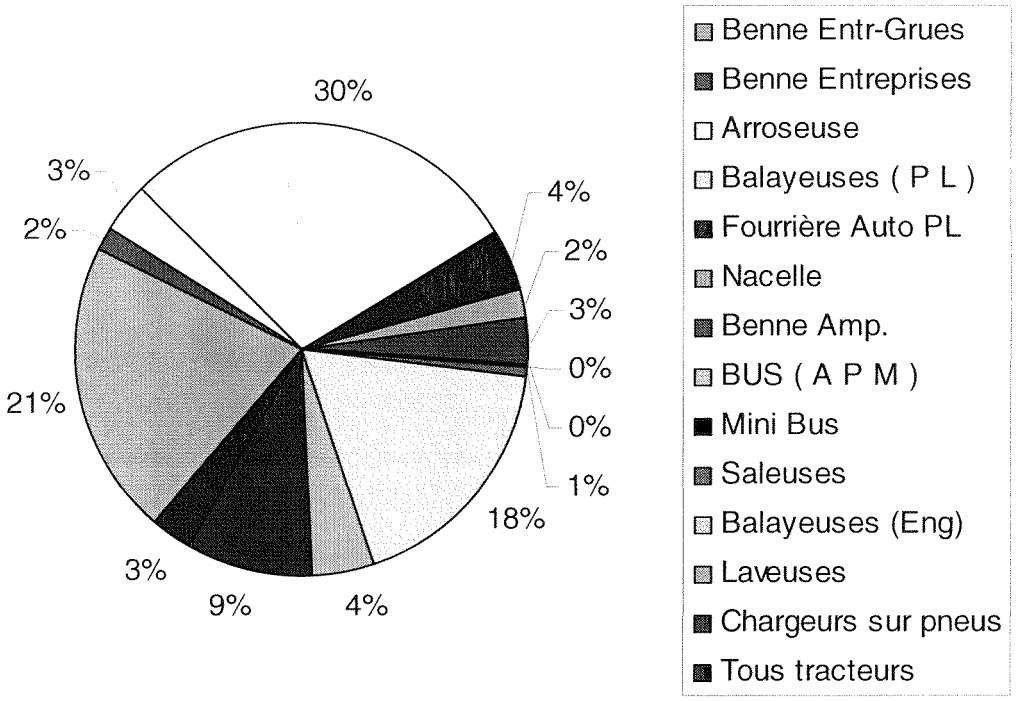
L'âge moyen du parc automobile est d'environ 9 ans. La pyramide des âges ci-dessous permet de connaître la répartition des différents véhicules composant le parc automobile municipal, en fonction de leurs années d'immatriculation :



PL :

type de vehicules	Nb de Véhicules	Nb d'engins vus en entretien	Coûts pièces + Frais de fournitures	TOTAL (MO + pièces)
Bennes Grues	16	16	75112,46	111283,21
Bennes Entreprises	2	2	6468,46	9835,82
Arroseuse	3	3	12282,71	18680,9
Balayeuses (P L)	10	9	103798,71	144276,32
Fourrière Auto PL	2	2	15784,53	23565,27
Nacelle	2	2	6459,46	10355,03
Benne Ampliroll.	4	4	11880,12	21514,92
BUS (A P M)	1	1	170,92	2168,3
Mini Bus	1	1	1126,04	1870,9
Saleuses	9	9	2124,47	4957,01
Balayeuses (Engins)	10	10	62999,47	94846,73
Laveuses	7	6	15852,08	24851,82
Chargeurs sur pneus	6	6	31815,66	44759,03
Tous tracteurs	10	10	11161,85	19863,18
Bennes déposables	17	0	0	0
ATELIER PL	0	0	64678,06	83802,96
TOTAL :	100	81	421715	616631,4

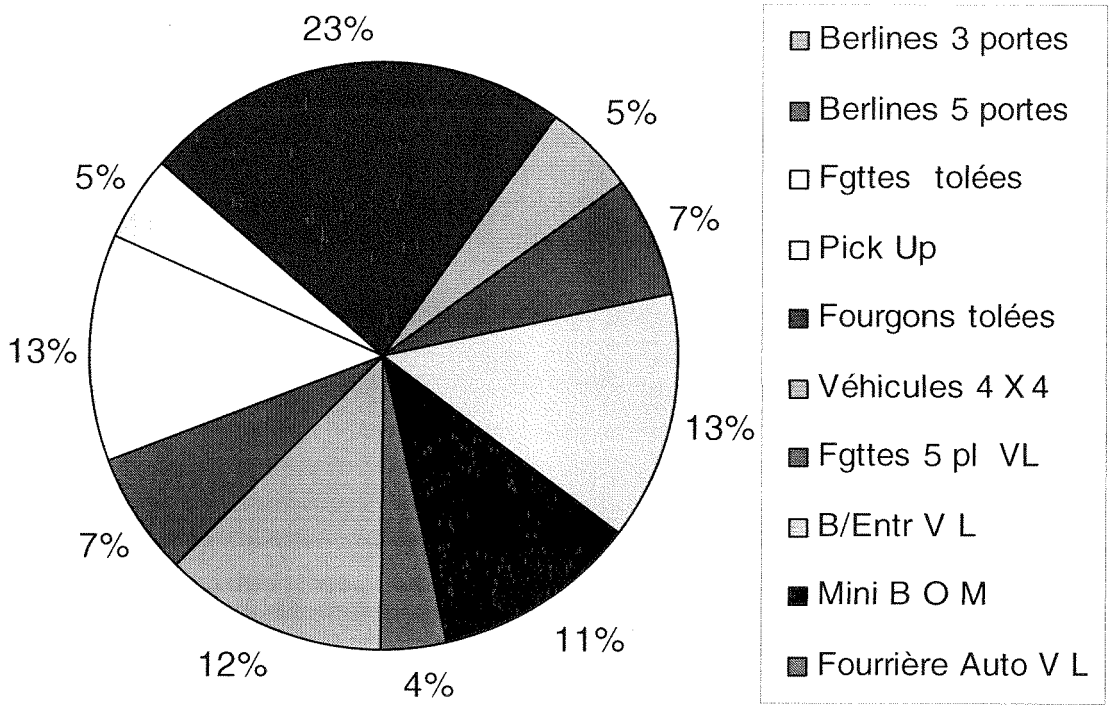
REPARTITION DES COUTS EN %



VL :

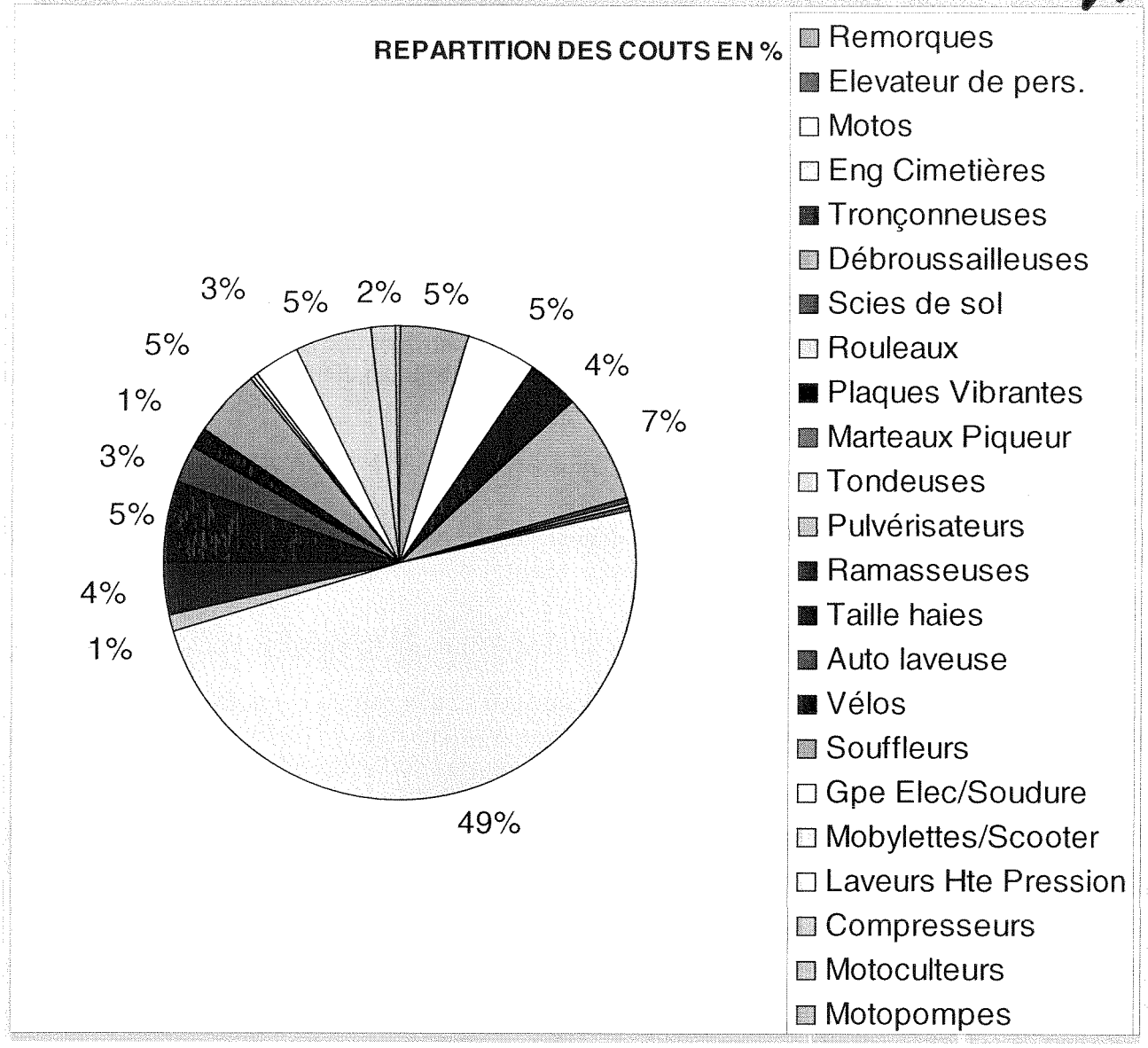
type de véhicules	Nb de Véhicules	Nb d'engins vus en entretien	Coûts pièces + Frais de fournitures	TOTAL (MO + pièces)
Berlines 3 portes	68	64	12890,86	35915,07
Berlines 5 portes	42	37	7492,9	19618,69
Fourgonnettes tôlées	56	53	13406,48	27318,18
Pick-Up	7	7	4931,69	9229,75
Fourgons tôlées	56	54	25260,69	52366,8
Véhicules 4 X 4	8	8	5287,21	6877,05
Fourgonnettes 5 places-VL	18	18	7086,77	15300,67
Camionnette Benne	29	24	14366,35	26713,9
Mini B O M	4	4	11907,43	20540,27
Fourrière Auto V L	1	1	3808,19	5140,6
ATELIER V L	0	0	8158,24	14265,63
Trav CTM-Signal.	0	0	474,46	4347,47
TOTAL :	289	270	115071,27	237634,08

REPARTITION DES COUTS EN %



PE :

type de véhicules	Nb de Véhicules	Nb d'engins vus en entretien	Coûts pièces + Frais de fournitures	TOTAL (MO + pièces)
Eng VOIRIE	34	11	3604,9	6286,83
Eng Esp VERTS	36	18	7336,79	10919,62
Eng C T M	16	6	4627,39	6591,95
Eng Circulation	9	3	205,12	479,54
Eng PROPRETE	6	4	1231,53	2341,37
Remorques	71	21	3626,16	13150,4
Elévateur de pers.	1	0	0	0
Motos	26	24	3677,52	8181,5
Eng Cimetières	6	0	0	0
Tronçonneuses	43	35	2936,85	6615,58
Débroussailleuses	51	35	5750,34	12008,08
Scies de sol	3	2	292,95	407,89
Rouleaux	9	2	166,34	246,85
Plaques Vibrantes	14	5	19,95	495,38
Marteaux Piqueur	14	8	225,19	467,3
Tondeuses	78	71	38169,3	68815,18
Pulvérisateurs	18	9	791,24	1989,76
Ramasseuses	5	5	2894,86	5828,09
Taille haies	37	33	4260,97	10550,14
Auto laveuse	1	1	2101,9	2159,76
Vélos	27	13	1023,6	1921,35
Souffleurs	89	45	3707,68	9011,34
Gpe Electro/Soudure	49	33	236,85	2646,86
Mobylettes/Scooter	13	8	89,23	797,66
Laveurs Hte Pression	40	20	2412,85	5002,87
Compresseurs	27	16	4167,84	6982,35
Motoculteurs	6	6	1263,47	3436,34
Motopompes	19	19	251,97	1338,59
Fournitures magasin			3856,53	3976,1
Travx. Divers Esp. Verts			1113,24	4031,29
Affutage			0	292,08
Atelier P E			11405,45	12320,55
TOTAL :	748	453	111448,01	209292,6



3) La Division Signalisations et Equipements Urbains

Cette division est chargée de l'entretien et de la maintenance de tous les équipements relatifs à la circulation et au stationnement ainsi que de certaines études très spécifiques (régulation, carrefours à feux, contrôle d'accès, vidéosurveillance, jalonnement dynamique et directionnel, études de déviation).

Pour remplir ces différentes missions, elle dispose de 44 postes répartis sur trois cellules placées sous la direction d'un ingénieur assisté d'un technicien.

a) <u>La Subdivision Signalisation Routière</u>

Cette subdivision regroupe sur 22 postes, 1 responsable, 3 chefs de travaux, 1 contremaître magasinier, 3 chefs d'équipes, 11 agents de maintenance et 3 agents espace public.

Elle se compose de deux sections distinctes :

- La Section Signalisation Horizontale et Verticale

Elle a en charge la création et l'entretien de la signalisation de police (stop, cédez le passage, etc...), des marquages routiers (passages piétons, axes, rives, etc...), du mobilier anti-stationnement (garde-corps, piquets boules, balisettes) et de la mise en oeuvre de l'ensemble des arrêtés temporaires et permanents.

L'activité de cette section peut se résumer par la prise en compte de **2 875** demandes de travaux spécifiques (2 964 en 2007). Les contrôleurs du domaine public ont émis **389** demandes d'I.D.P. (intervention sur le domaine public - 588 en 2007), auxquelles il a été donné suite dans un délai allant de 24 à 48 heures.

Elle assure :

* l'équipement, l'entretien et le renouvellement de la signalisation de police soit plus de **11 000** panneaux, **4 000** supports et **2 800** plaques de rues.

En 2008 : **22** plaques de rue, **467** supports et **529** panneaux nouveaux ont été mis en place
81 plaques de rue, **402** supports et **600** panneaux ont été renouvelés

* la réalisation et l'entretien de l'ensemble des marquages routiers soit environ **82** tonnes de produits pour l'essentiel mis en oeuvre en application manuellement.
Ces marquages routiers ont nécessité l'application de **16 927** kg d'enduits à chaud à la machine ; **59 180** kg d'enduits à froid en application manuelle, **5 661** kg de peinture routière et **2 305** ml de bandes collées, **3 896** sigles et ont nécessité **245** recharges de gaz propane de 13 kg pour le séchage sous toutes conditions climatiques.
* la pose et l'entretien des mobiliers anti-stationnement sur un parc d'environ **1 877** garde-corps, **4 651** potelets et piquets boules et **693** balisettes.

En 2008 : **38** balisettes, **168** piquets-boule, **94** garde-corps et **185** arceaux vélos nouveaux ont été mis en place
50 balisettes, **135** piquets-boule, **19** garde-corps et **11** arceaux vélos ont été renouvelés

* la mise en oeuvre de l'ensemble des mesures relatives aux arrêtés temporaires (**756**) et permanents (**16**).

- La Section Signalisation Directionnelle

Cette section a à sa charge la création et l'entretien de la signalisation de direction, la signalisation des manifestations temporaires et des déviations, le jalonnement des nouveaux itinéraires et des organismes ayant droit.

Elle assume également :

* l'entretien d'un parc de mobilier urbain permanent constitué de **630** mâts (632 en 2007) et **1 750** caissons (1755 en 2007)

En 2008 : **11** mâts, **66** caissons et **4** faces ont été entretenus
159 mâts, **21** caissons et **30** faces ont été modifiés ou créés

* les déviations liées à l'exécution de travaux ou à des manifestations
* la conception sur ordinateur et le découpage de textes pour le compte des autres cellules du service ou pour d'autres services
* l'étude et la réalisation du jalonnement de nouveaux itinéraires ainsi que ceux d'organismes demandeurs et de nouveaux établissements
* l'étude et la mise en oeuvre des plans de circulation liés aux manifestations (brocante, braderie, FI , expositions, marchés de Noël, etc...)

Elle a réalisé la conception et la découpe de **295** ml d'adhésif (contre 650 m2 en 2007)

Parmi ses activités 2008 on peut noter :

- Le Téléthon.
- 73e Foire Internationale de M
- Championnat du monde de handball
- Open de tennis
- Le Tour de l'avenir
- Concerts « été »
- Les fêtes de la M
- Brocantes et Braderies

Ainsi que :

* le jalonnement de la CA : 9 flèches
* le jalonnement de la Mairie de Quartier de V : 1 caisson
* le jalonnement de l'école de la Moi et de l'école de M : 5 flèches et 2 supports
* le jalonnement du Rugby Club : 1 flèche
* le jalonnement du complexe des Hauts : 2 flèches
* le jalonnement de l'assurance Maladie : 4 faces et 1 caisson
* le jalonnement de CEEI Synergie : 1 flèche
* le jalonnement d'ESM/IAE – ISFATES SCFC : 4 caissons
* le jalonnement de l'Office du Tourisme : 2 caissons
* le jalonnement de l'A3 – Accès rue G : 1 caisson et 1 mât
* le jalonnement de la Maison des Sports : 7 caissons
* le jalonnement de la direction N : 2 adhésifs
* le jalonnement de la Halle d'Athlétisme : 2 flèches
* le renouvellement de 57 panneaux de réglementation du stationnement 6 T
* la mise en place de déviation pour le renouvellement éclairage de pont
* la mise en place de déviation pour travaux dans le quartier A
* la mise en place de l'ensemble de la signalisation pour la F 2008
* les relevés GPS de toutes les entrées d'agglomérations et panneaux réglementation 6 T

b) La Subdivision Contrôle d'Accès, Vidéosurveillances et Jalonnement Dynamique

Cette équipe regroupe sur 5 postes, 1 responsable, 1 adjoint au responsable, 1 technicien/automaticien, 1 chef d'équipe, 1 électronicien.

Elle assume l'entretien, la maintenance, le dépannage et la réparation des installations de contrôle d'accès, de vidéosurveillance et du jalonnement dynamique des parkings. Ces installations sophistiquées et toujours en développement demandent des compétences techniques confirmées.

Elle assure :

* le bon fonctionnement de tous les équipements de jalonnement dynamique pour diffuser en permanence le nombre de places disponibles dans chaque parking
* le bon fonctionnement de tous les équipements de condamnation d'accès tout en assurant la partie étude, conception, programmation et supervision
* le bon fonctionnement de tous les équipements de vidéosurveillance en assurant la partie étude, conception et programmation
* les astreintes pour le jalonnement dynamique et plus encore pour le contrôle d'accès, domaine où l'intervention doit être pratiquement immédiate.

Pour le parc du jalonnement dynamique on dénombre :

- 9 caissons dynamiques monoblocs soit 36 afficheurs de 5 caractères
- 22 mâts dynamiques individualisés soit 39 afficheurs
- 16 caissons statiques
- 9 mâts de diamètre 175
- 22 mâts de diamètre 125
- 10 unités de comptage dans les parkings

Pour le parc du contrôle d'accès on recense:

-39 bornes automatiques sur 28 sites
-16 bornes semi-automatiques sur 10 sites
-75 bornes fixes
-33 totems
-64 boucles électromagnétiques
-26 armoires d'automatisme de commande
- 8 armoires optiques contenant tout l'actif réseau
-23 armoires d'injection électrique
-23 caméras fixes
-18 caméras dômes
-20 platines d'interphonie
-8 km de fibre optique
-35 km de réseaux divers

- 3 sondes de relevé de niveaux d'eau

L'entretien de ces deux parcs se caractérise par une tournée journalière sur l'ensemble des sites qui consiste en une vérification visuelle des installations et à une vérification des équipements de sécurité à laquelle se rajoute un entretien préventif systématique. Le dépannage et les dégradations dus aux accidents ou au vandalisme appellent des interventions ponctuelles.

Parmi les études complètes et les travaux réalisés en 2008, on retiendra :

- Etude du raccordement de l'Hôtel de Police au système pour transmission des flux vidéo

- Mise en œuvre de 4 caméras à la P y compris réseau et équipements actifs
  - 4 caméras dômes
  - 1 baie optique
  - réseau

- Mise en œuvre de 3 caméras Chemin d y compris réseau et équipements actifs
  - 3 caméras dômes
  - 1 baie optique
  - réseau

- Adaptation du réseau pour acheminement des flux au CSU :
  - intervention sur baie optique de la Médiathèque
  - intervention sur baie optique du Théâtre
  - intervention sur baie optique à l'A

- Condamnation d'accès à la place Saint
  - 1 armoire d'optique
  - 1 armoire de commande
  - 1 borne automatique
  - 1 totem (feux + interphonie)
  - 1 caméra fixe

- Condamnation d'accès à la place Saint S
  - 1 armoire de commande
  - 2 bornes automatiques
  - 2 totems
  - 1 caméra fixe

- le rapatriement des images et de la phonie au CSU – le rapatriement des informations automates sur notre superviseur à T
- l'aiguillage des réseaux dans le cadre de toutes les études

c) <u>La Subdivision Régulation Signalisation Lumineuse</u>

Cette subdivision est dirigée par un ingénieur chargé du suivi d'exécution des travaux, du suivi des dépenses, des études d'aménagement de carrefour à feux, des études de régulation d'axe, de l'organisation, du fonctionnement et de l'encadrement de la division qui se compose de deux cellules : la cellule Régulation du Trafic et la cellule Signalisation Lumineuse.

- La Cellule Régulation du Trafic

Cette cellule qui regroupe sur 5 postes, 1 responsable, 3 techniciens et un chef d'atelier, a en charge l'étude du fonctionnement des carrefours à feux et leur intégration dans le système de gestion centralisée de trafic GERTRUDE.

Ses missions sont :

* gérer de manière centralisée la commande des feux sur les carrefours situés en des points stratégiques du réseau (144 carrefours au total sur la Ville de M
* élaborer les plans de feux et les programmes de régulation du trafic

* assurer le suivi des points de mesure et de contrôle du système de régulation (1006 boucles électromagnétiques **avec un taux de panne inférieur à 0,5 %)**
* exploiter les comptages et analyses de vitesse pour des besoins d'études ou suite à des demandes de riverains
* assurer la création, l'entretien et le renouvellement du système de vidéosurveillance des carrefours (28 caméras)
* assurer l'entretien du système de panneaux à messages variables et des trappes pompiers de la trémie, place de G
* assurer la création, le suivi de l'entretien et le renouvellement du réseau de coordination, permettant la communication entre les carrefours et l'ordinateur de gestion (soit 55 km de réseau filaire et 3 km de fibre optique)
* assurer les interventions d'urgence sur le matériel géré par la subdivision Régulation du Trafic et Signalisation Lumineuse dans le cadre d'une astreinte.

Parmi ses activités on trouve :

* le raccordement de 1 carrefour au réseau de coordination
* le remplacement de 4 contrôleurs vétustes (investissement)
* l'entretien de 10 contrôleurs
* la mise à niveau technique de 16 contrôleurs (re-câblage avec remplacement automate, nettoyage et conformité électrique)
* l'installation de 2 caméras de vidéosurveillance (investissement)
* le remplacement d'une caméra analogique par une caméra IP
* l'échange de deux caméras (entretien)
* le remplacement des ordinateurs de Régulation du Trafic
* l'installation d'un serveur vidéo numérique (pour caméras IP)
* l'optimisation de la régulation en temps réel des carrefours de la rocade, du quartier Gare, de la rue H de la Place Saint , de la route de W de S de l'axe de P du Boulevard de T
* le lancement de l'étude par la SNCF de la prise en compte de la fermeture du passage à niveau route de W
* l'adaptation des programmes de micro régulation
* l'analyse de 52 campagnes de comptage et d'analyse de vitesse
* le suivi statistique et mise au point du Contrôle-santion Automatisé des franchissements de feux rouges place M et des futurs équipements prévus
* les 74 interventions d'astreinte représentant 119.5 h d'intervention (soit 2h01 en moyenne)
* la participation aux études de modélisation des Déplacements et de simulation en temps réel des impacts des futurs aménagements sur la circulation générale (CA - CETE)
* la participation aux études du Transport en Commun en Site Propre secteurs de la P Ponts, Belle République, Gare (CA)

* la participation aux simulations dynamiques du TCSP sur sa globalité (secteur des Ponts, de M Centre, Gare, place C
* la mission de transversalité dans la prise en compte des différentes études de déplacement (TCSP, Aménagement Av. de la S Quartier de l'A aménagement place M ...)
* la participation à diverses études de comptages pour des services extérieurs (Université, ATMO , Bureau VERITAS...)
* la participation aux études du Quartier de l'Amphithéâtre (CA
* le suivi et coordination des travaux de signalisation lumineuse et de régulation sur les nouveaux aménagements réalisés (Quartier de l'A rue du Général place de la R ..).

- La Cellule Signalisation Lumineuse

Cette cellule qui regroupe sur 10 postes : 1 chef d'atelier, 1 chef d'équipe électricien, 7 électriciens, 1 agent de maintenance a en charge la création et l'entretien de la signalisation lumineuse (feux tricolores, panneaux clignotants aux abords des écoles).

Elle s'applique à assurer :

* l'équipement, l'entretien et le renouvellement de la signalisation lumineuse soit 81 potences, 1087 supports droits, 898 lanternes (199 à diodes et 699 à ampoules), 683 répétiteurs et 1157 panneaux piétons
* l'équipement, l'entretien et le renouvellement de la signalisation aux abords des écoles et pré signaux soit 62 panneaux lumineux et 8 panneaux type « PMV »
* l'équipement, l'entretien et le renouvellement de la signalisation pour malvoyants, soit 390 modules sonores (33.70 % du parc équipé)
* la création, le contrôle et le renouvellement des points de contrôle de gestion du trafic (boucles électromagnétiques) ainsi que le génie civil s'y rapportant (soit 1006 boucles)
* la sécurité des équipements suite aux actes de vandalismes et aux accidents
* la pose et la dépose des compteurs d'analyse de trafic pour des besoins d'études
* le relevé et le suivi de la base de données APIC regroupant les réseaux de la Ville

Cette cellule a effectué différentes interventions à savoir : 22 suite à des actes de vandalisme, 27 suite à des accidents, 40 de mise en conformité électrique ainsi qu'une vérification annuelle sur l'ensemble des carrefours soit 147 points de mesure, 4 de mise en conformité du matériel de visualisation, 43 sur les équipements pour malvoyants, 195 d'entretien du matériel, 93 sur boucles électromagnétiques. De plus elle a réalisé 532 dépannages (82 pannes et 450 remplacements d'ampoules défectueuses), 130 interventions de génie civil/maçonnerie ainsi que la pose de 52 points d'analyse de trafic (comptages et vitesses confondus).

4) L' Administration

Elle regroupe 6 postes répartis de la façon suivante :

- 2 postes au secrétariat
- 2 postes de gestion du personnel
- 1 poste à la comptabilité
- 1 poste de gestion des interventions et statistiques

4 - LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION

Le projet de service du Centre Technique Municipal répond à quatre priorités :

* la satisfaction des services demandeurs des prestations, par la recherche constante du dialogue
* des interventions rapides et efficaces grâce à un travail d'équipe qui associe toutes les compétences professionnelles dans un esprit de solidarité
* la maîtrise des dépenses pour arriver ensemble à faire mieux au moindre coût
* l'adaptation du service à des rythmes saisonniers et ponctuels de son activité grâce à la mobilité, au renforcement de son savoir-faire, à la polyvalence de ses fonctions et à la souplesse de son temps de travail.

Pour atteindre ses objectifs, le projet du Centre Technique Municipal s'appuie sur :

* une organisation cohérente du service pour répondre au mieux à ses missions
* une gestion moderne des personnels caractérisée par un plan de formation offrant à chacun la possibilité de développer ses aptitudes et son professionnalisme, une souplesse des postes de travail, une gestion dynamique des horaires de fonctionnement qui répond aux variations du rythme de travail et garantit une meilleurs qualité de vie professionnelle.

Ces différentes priorités définies ci-dessus doivent conduire le service vers :

* un professionnalisme renforcé
* un temps de travail dynamisé
* une production améliorée.

ORGANIGRAMME CTM 2008 TOTAL GENERAL 215 PERSONNES

DIRECTION
1 personne
TOTAL 7

ADMINISTRATION
6 personnes

ATELIERS BATIMENTS
TOTAL 129 personnes

1 responsable

ELECTRICITE
15 personnes + 1 apprenti

- 1 responsable*
- 1 adjoint au responsable
- 1 chef d'équipe
- 9 électriciens
- 2 agents espace public
- 1 métallier

CHAUFFAGE
15 personnes + 1 apprenti

- 1 responsable
- 2 adjoints au responsable
- 4 chauffagistes
- 5 installateurs sanitaire
- 3 agents espace public

ENERGIE
5 personnes

- 1 responsable
- 1 adjoint au responsable
- 1 chef d'équipe
- 2 électromécaniciens

* coiffant aussi les subdivisions Chauffage et Energie

EPI
33 personnes + 1 apprenti

- 1 responsable*
- 1 adjoint au responsable
- 2 chefs de travaux
- 2 chefs d'équipes
- 9 métalliers
- 5 peintres
- 7 menuisiers
- 2 maçons
- 1 carreleur
- 1 solier moquettiste
- 1 agent de maintenance
- 1 agent espace public

DIR
9 personnes

- 1 responsable
- 1 adjoint au responsable
- 2 menuisiers
- 2 couvreurs
- 1 électricien
- 1 agent espace public
- 1 agent de maintenance

* coiffant aussi la subdivision DIR

MANIFESTATIONS
38 personnes

- 1 responsable
- 1 adjoint au responsable
- 1 chef d'atelier électricien
- 1 chef d'équipe électricien
- 2 chefs d'équipe maintenance
- 8 électriciens
- 15 agents espace public
- 8 agents de maintenance
- 1 agent gestion technique

MAGASIN
10 personnes

- 1 responsable
- 1 adjoint au responsable
- 1 contremaître magasinier
- 7 magasiniers

PARC AUTOMOBILE
TOTAL 35 personnes

- 1 responsable
- 1 adjoint au responsable
- 1 apprenti

atelier poids lourds
15 personnes

- 1 chef d'atelier
- 1 adjoint au responsable
- 1 électricien
- 2 carrossiers
- 9 mécaniciens
- 1 aide mécanicien

atelier véhicules légers
11 personnes

- 1 chef d'atelier
- 2 chefs d'équipes
- 3 mécaniciens
- 2 aide-mécaniciens
- 2 carrossiers
- 2 peintres

atelier petits engins
5 personnes

- 2 chefs d'équipe
- 3 mécaniciens

mouvement
2 personnes

- 2 agents de maintenance

SIGNALISATIONS
TOTAL 44 personnes

- 1 responsable, adjoint du Chef de Service
- 1 technicien

SIGNALISATION ROUTIERE
22 personnes

- 1 responsable
- 3 chefs de travaux
- 1 contremaître magasinier
- 3 chefs d'équipes
- 11 agents de maintenance
- 3 agents espace public

CONTROLE D'ACCES JALONNEMENT (CASD)
5 personnes

- 1 responsable
- 1 adjoint au responsable
- 1 technicien/automaticien
- 1 chef d'équipe
- 1 électronicien

REGULATION + LUMINEUSE
15 personnes

- 1 responsable
- 3 techniciens
- 2 chefs d'ateliers
- 1 chef d'équipe électricien
- 7 électriciens
- 1 agent de maintenance

DOCUMENT n° 2

Extraits du guide sur la performance dans les collectivités territoriales

Chapitre N°3
Conduire le changement

Etude réalisée en 2006 par trois élèves administrateurs territoriaux avec l'appui de l'AFIGES-CT, l'ACUF et l'INET.

Fiche n°7. Démarches globales de modernisation

Parmi l'échantillon de collectivités de notre enquête statistique, 74% d'entre elles ont répondu s'être engagées, ou avoir l'intention de s'engager dans une démarche d'amélioration de la performance. Dans 57% des cas, la démarche est globale ; elle est sectorielle pour 38% des collectivités ayant répondu. La LOLF est jugée, à 71%, comme un modèle transposable aux collectivités, et 46% des répondants disent même avoir lancé ou être sur le point de lancer une démarche de type LOLF.

Il ressort ainsi de notre enquête que les démarches globales de modernisation sont non seulement une préoccupation pour les collectivités, et, qui plus est, que la LOLF semble être un modèle valable pour les conduire.

Que recouvre exactement la notion de démarches globales de modernisation ? Quelle est leur étendue ? En quoi se distinguent-t-elles des autres mode de réforme ? Quelles sont leurs finalités ? Quelles formes ces démarches peuvent-elles prendre ? La LOLF est-elle un modèle adaptable et adapté aux collectivités ?

Quels sont les principaux avantages et les principales limites des démarches globales de modernisation ? Doivent-elles être généralisées ?

7.1. Définition

7.1.1. Éléments de contexte

- **Une pression de l'environnement des collectivités pour l'amélioration de leur performance**

Citoyens soucieux de la bonne utilisation de leur contribution publique, transferts de compétence de l'État, domination du modèle économique de l'entreprise multinationale : de toute part, les pressions exercées sur les collectivités quant à la performance de leur fonctionnement se renforcent.

A mesure que leur poids dans la production de services publics et dans l'économie nationale augmente, les collectivités sont de plus en plus amenées à rendre des comptes sur leur mode de fonctionnement. Or les collectivités sont-elles prêtes à se soumettre au jeu de la concurrence et de la performance ? Prêtes ou non, il semble en réalité que les collectivités n'ont pas vraiment le choix : elles sont désormais « sommées » d'être performantes.

A partir de ce constat, deux options se dessinent : soit les collectivités prennent acte de cette exigence de performance et s'organisent de façon à y répondre en créant leur propre modèle de performance, soit les collectivités se verront imposer, de gré ou de force, un modèle de performance créé par d'autres instances (Etat ou entreprises) ayant des finalités distinctes des leurs.

- **Rendre des comptes au citoyen**

  - **L'influence de la société de l'information**

Notre société est devenue une société de l'information : parce qu'on a désormais les moyens de s'informer par soi-même, on exige de tout savoir. Plus l'information circule et plus le citoyen est en demande d'informations.

Les collectivités territoriales ne sont pas épargnées par ce phénomène. Le citoyen a désormais les moyens de trouver sur les collectivités territoriales une information que celles-ci ne maîtrisent plus, et sur laquelle elles doivent pourtant rendre des comptes.

Les citoyens sont aujourd'hui en mesure de constater et de comparer la qualité de la gestion de leur collectivité territoriale. Cette tendance constitue indéniablement un aiguillon qui pousse les collectivités vers la performance.

Parce qu'elles donnent plus de cohérence et même, tout simplement plus d'informations aux citoyens sur les politiques menées par leur collectivité territoriale, les démarches globales de modernisation entendent notamment répondre à ce besoin.

  - **Répondre à une exigence de transparence et d'efficacité**

L'originalité des démarches globales de modernisation réside en effet dans le fait qu'elles s'adressent à la fois au fonctionnement interne de la collectivité territoriale (produire des services publics de manière plus efficace et plus efficiente) et à son environnement extérieur : donner plus de clarté à l'action de la collectivité. Le citoyen exige non seulement de savoir ce

que produit sa collectivité mais également de connaître la manière dont elle emploie sa contribution publique.

- **Revaloriser l'action publique aux yeux des citoyens**

L'ignorance dans laquelle sont aujourd'hui les citoyens du fonctionnement de leurs institutions publiques alimente une suspicion toujours grandissante à l'égard du politique. Les collectivités territoriales n'échappent pas à ce constat alarmant, qui se matérialise à chaque échéance électorale par un abstentionnisme croissant. Peut-être sont-elles même davantage concernées que l'Etat par ce phénomène, tant il semble que la répartition et l'enchevêtrement des compétences des collectivités territoriales soit facteur d'incompréhension de la part du citoyen.

Dans ce contexte, la mise en œuvre de démarches globales de modernisation paraît une façon intéressante de réveiller l'intérêt des citoyens pour leurs collectivités. En effet, ces démarches se caractérisent par un souci de transparence de l'action publique et se veulent didactiques. Elles sont faites non seulement pour exposer leurs actions aux citoyens mais aussi pour faire la preuve de l'efficacité de leur mise en œuvre.

- **La multiplication des compétences des collectivités territoriales les incite à faire le point sur leurs actions**

Récipiendaires d'un nombre croissant de compétences au cours des différentes vagues de décentralisation, les collectivités territoriales sont aujourd'hui arrivées à un tel niveau de diversité de leur action qu'elles peuvent ressentir le besoin de faire le « point » sur l'étendue de leur activité et sur la manière dont elle la conduise.

La vertu didactique des démarches globales de modernisation ne joue donc pas seulement pour le citoyen, mais aussi et surtout pour la collectivité territoriale elle-même, élus comme fonctionnaires.

- **Un mouvement redynamisé par la LOLF ? ...**

La mise en place de la nouvelle Loi Organique pour les Loi de Finances, effective depuis le 1er janvier 2006, promeut au sein des services de l'Etat, une logique de performance qui fait fond sur une nouvelle nomenclature budgétaire. L'action publique de l'État est structurée en mission/programmes/actions, et évaluée au moyen d'indicateurs de performance. On voit une nouvelle présentation du projet politique (la refonte du budget de l'État) déboucher sur une réforme de l'action de l'Etat.

Il est indéniable de cette réforme profonde a pu inciter certaines collectivités territoriales à mener une démarche globale de modernisation. D'ailleurs, elles sont quelques unes à revendiquer ouvertement le modèle de la LOLF dans leur démarche.

Avant de voir plus en détail (cf. *infra*) si la LOLF peut être un modèle pertinent pour les collectivités territoriales dans leurs démarches globales de modernisation, cette vaste réforme que mènent les services de l'État joue indéniablement un rôle dans le contexte actuel de modernisation qui entoure les collectivités.

- **... ou par l'échec des réformes ponctuelles ?**

  - **Les démarches globales de modernisation font peser le changement sur l'ensemble des collaborateurs de la collectivité**

On peut penser que le choix d'une méthode globale de changement intervient lorsque les différents chantiers de réformes menés par une collectivité peinent à aboutir. Le recours à une réforme d'ensemble peut séduire par le fait qu'il fait reposer la responsabilité du changement sur tous, créant ainsi une émulation dans le changement, mais aussi par l'harmonisation qu'il permet entre les différents chantiers.

On voit donc à l'œuvre un double mouvement de mutualisation des « coûts » de la réforme au niveau central (coordination au sein d'une équipe projet qui anime le changement) et de répartition de l'effort du changement entre les différents services.

  - **Dépasser les réticences ponctuelles au changement par une démarche globale**

Le besoin de recourir à une démarche globale de modernisation peut donc tenir à la volonté de dépasser « par le haut » un certain nombre de blocages qui pourraient se faire jour dans les services de la collectivité. En mettant tous les chantiers sur une même ligne de départ avec un horizon commun, les démarches globales de modernisation permettent ainsi de relativiser l'ampleur des changements particuliers qui concernent chaque agent et donc de les « dédramatiser » .

7.1.2. Caractérisation des démarches globales de modernisation

Les démarches globales de modernisation présentent un certain nombre de points communs, qui justifient qu'on puisse les regrouper en une même catégorie.

- **Des démarches qui touchent l'ensemble de l'organisation**

Par démarches globales de modernisation, on entend les projets que mettent en place des collectivités pour conduire le changement dans leur organisation. Ces projets ont la particularité de couvrir une grande partie des activités de la collectivité et des projets menés par les services, ainsi que de revoir le mode de fonctionnement général de son organisation.

- **Un projet de l'administration avant tout**

L'idée qui sous-tend les démarches globales de modernisation est que l'organisation de la collectivité doit s'adapter au programme politique adopté par les élus, ou, plus modestement peut-être, doit-elle seulement rendre possible la réalisation de ce programme. Leur spécificité est donc d'être un point de rencontre entre un projet politique et un projet d'organisation.

Néanmoins, le niveau d'implication des élus peut varier d'une démarche globale de modernisation à l'autre, et crée les spécificités de chacune. Tantôt ils sont au cœur de la démarche de changement, et modifient leurs propres façons de travailler, tantôt leur projet est simplement interprété et traduit par l'administration en démarche globale de modernisation.

Quoi qu'il en soit, les démarches globales de modernisation agissent toujours par une mise en œuvre, coordonnée au niveau de décision le plus élevé, de réformes qui touchent l'ensemble

des services, avec pour finalité la mise en œuvre performante des orientations politiques choisies par les élus.

- **Elles se définissent par opposition aux réformes ponctuelles**

La démarche de modernisation est dite « globale » par opposition aux démarches de modernisation ponctuelles, segmentées ou sectorielles. Les démarches globales de modernisation sont donc un mode privilégié de conduite du changement, car elles entendent entraîner l'ensemble des agents dans une dynamique de modernisation.

- **Une démarche globale de modernisation est-elle pour autant nécessairement verticale et descendante ?**

Le fait qu'une démarche globale de modernisation soit la traduction d'un projet politique ne signifie pas nécessairement (du moins est-ce préférable) qu'elle soit un bloc élaboré par le management supérieur et imposé par le canal hiérarchique aux services de la collectivité territoriale.

On peut d'ailleurs s'interroger sur la faisabilité d'un tel choix de mise en oeuvre de la réforme, car il supposerait que le management supérieur, la direction générale par exemple, aille dans un niveau de détail dans la réorganisation des services qu'elle n'a ni le temps ni sans doute la capacité de faire. Au contraire, si cette méthode était retenue, elle aboutirait soit à l'élaboration d'un projet de réforme qui resterait trop général pour avoir la moindre application, soit à l'accaparement du management supérieur par cette tâche, détourné de ce fait de ses autres missions.

Si elle veut avoir l'effet systémique attendu, la démarche doit donc nécessairement diffuser vers les niveaux les plus fins de l'organisation, ce qui suppose un effort de mobilisation et de communication très important autour de la réforme.

- **Elles nécessitent une animation au niveau de la direction générale**

L'ampleur de la tâche que s'assignent les démarches globales de modernisation signifie qu'elles ne peuvent être pilotées que depuis un poste à la fois élevé et bénéficiant d'une légitimité forte. Aussi la conduite des ces démarches est-elle le plus souvent confiée à un ou plusieurs cadres en lien direct avec la direction générale.

L'animation d'une démarche globale suppose de pouvoir disposer d'outils de suivi et de mobilisation adaptés à l'ampleur de la démarche, mais aussi d'être en mesure d'imposer à tous de s'astreindre à suivre la démarche engagée. Autrement, le chef de projet de cette démarche, et l'équipe qu'il anime, doit disposer d'une légitimité et d'un pouvoir important auprès de ses collègues.

- **Elles concernent l'ensemble des services**

Les démarches globales de modernisation ont cette caractéristique propre, par rapport à d'autres méthodes de modernisation, de concerner une grande partie des services, à la fois individuellement, en identifiant la part qu'il prend à la réalisation du projet collectif et les moyens dont il dispose, et aussi collectivement, avec la promotion d'outils et de fonctions transversaux.

Les démarches globales de modernisation ont ceci d'ambitieux qu'elles entendent mener les réformes sur tous les fronts, et, sinon simultanément, du moins selon un calendrier bien déterminé.

On voit que les démarches globales de modernisation reposent sur le présupposé qu'une réforme a d'autant plus de chances d'aboutir qu'elle participe d'une dynamique générale, et que l'émulation entre les différents chantiers ouverts favorise leur achèvement individuel.

7.1.3. Quelles sont les finalités des démarches globales de modernisation ?

Les démarches globales de modernisation visent à répondre à un certain nombre de questions :

- **Au niveau stratégique : que faisons-nous et pourquoi ?**

  - **Redonner du sens à l'action des collectivités territoriales**

L'une des finalités des démarches globales de modernisation est de redonner du sens à l'action publique de la collectivité. A l'occasion de ces démarches, les élus, comme les fonctionnaires d'ailleurs, sont amenés à s'interroger sur leur institution : quel est le sens de notre action ? Quelles sont nos missions ? Quelle est l'étendue de nos compétences ? Répondons-nous aux besoins de nos concitoyens ?

  - **Faire le point sur les actions menées et les hiérarchiser**

L'un des objectifs principaux d'une démarche globale de modernisation est d'identifier précisément les activités de la collectivité afin de les hiérarchiser. Selon les cas, cette hiérarchisation peut être réalisée, soit par la direction générale, soit par les élus. Ainsi peuvent-ils lutter contre « l'effet cliquet » que l'on voit trop souvent à l'œuvre dans les administrations, locales comme nationales, selon lequel une politique mise en place est rarement remise en cause.

  - **Intérêt de l'implication des élus dans les démarches globales de modernisation**

L'intérêt des démarches globales de modernisation tient aussi à ce que les élus puissent véritablement s'approprier le projet politique de la collectivité dans son ensemble, et ne pas se cantonner uniquement à leur territoire d'élection ou à leur domaine de spécialité, et cela non seulement pour se faire une opinion sur la stratégie globale de la collectivité, mais aussi pour relayer cette vision auprès des citoyens et être en mesure de répondre à leur attentes.

De par leurs liens directs et privilégiés avec la population, les élus sont incontestablement les meilleurs agents de communication dont peuvent disposer les collectivités pour promouvoir leurs actions, d'où l'importance de les mettre en capacité de répondre à leurs électeurs par la reformulation claire et précise du projet politique *via* la démarche globale de modernisation.

- **Comment faire au niveau opérationnel ?**

Si les élus doivent pouvoir s'appuyer sur une stratégie claire, les agents des collectivités ont eux aussi besoin de « sens » dans leur travail quotidien.

- **Faire partager le projet de la collectivité aux agents**

Les démarches globales de modernisation sont aussi là pour mettre en perspective, aux yeux des agents, l'action de l'administration par rapport au programme politique . Ainsi les agents ont-ils réellement l'impression de participer à un projet commun, de servir l'intérêt général.

- **Rationaliser les moyens mis en œuvre pour rendre le service public**

Les démarches globales de modernisation s'inscrivent résolument dans une démarche de performance. Il ne s'agit pas uniquement d'y voir plus clair dans l'action de la collectivité, mais aussi de faire les choix qui s'imposent en terme de gestion performante de l'organisation.

Une fois les politiques publiques identifiées et hiérarchisées par les élus, les ressources sont allouées en conséquence. Le but n'est pas seulement de voir ce que la collectivité a choisi de faire en terme de politiques publiques, mais aussi de voir avec quelle économie de moyens elle le fait. Le but des démarches globales de modernisation est donc aussi de dégager des marges de manœuvre et d'identifier les niches de redéploiement possibles.

■■■

7.2. Bilan des observations

7.2.1. Effets positifs des démarches globales de modernisation

- **Renforcer le sentiment d'appartenance**

Si l'on ne devait retenir qu'un aspect positif concernant les démarches globales de modernisation, ce serait sans doute leur faculté à redonner du sens à l'action des agents.

Cela est susceptible de donner de la cohésion non seulement à l'action de la collectivité territoriale, mais à la collectivité elle-même. En réalité, l'effet attendu, et dont il est peut-être trop tôt pour savoir s'il est réalisé, est de rendre les agents fiers de participer à la réalisation du service public local, par la volonté de créer une dynamique du changement, de donner du sens à l'action publique, de fédérer les énergies au service d'un même projet. Il s'agit de donner le sentiment aux agents qu'ils appartiennent à une organisation politique plus qu'administrative.

- **Susciter un dialogue**

Parmi les effets positifs que nous avons pu constater dans la mise en œuvre des démarches globales de modernisation, on note qu'elles amènent les acteurs à entreprendre un dialogue qu'ils n'ont pas l'occasion, en temps normal, de mener.

Dans certains cas, la première étape est constituée d'un dialogue « au sommet » entre la direction générale et l'exécutif de la collectivité sur la stratégie à mettre en œuvre. Chacun est amené à se poser la question des finalités et de la cohérence des politiques publiques locales, et la tâche de la direction générale est de reformuler, en terme d'actions administratives, le projet politique.

Dans tous les cas, il y a un dialogue entre la direction générale et les cadres, pour d'une part communiquer la vision des élus, et d'autre part faire le bilan des actions telles qu'elles sont conduites, et tracer les perspectives de leur évolution.

Non seulement ce dialogue, au seuil de la réforme, est positif, mais encore il permet d'ébaucher ce que deviendra par la suite le « dialogue de gestion » que devront entretenir les différents acteurs pour poursuivre la dynamique de la performance.

- **Catalyseur pour la mise en place d'autres réformes d'envergure**

A la faveur de la mise en place des démarches globales de modernisation, les collectivités peuvent, on l'a dit, faire passer plus facilement des réformes ponctuelles en situation de blocage.

On a également pu remarquer au cours de nos déplacements que des collectivités qui menaient des démarches globales avaient également réussi à introduire, grâce à ces démarches, des changements non plus ponctuels, mais qui touchent à l'ensemble du fonctionnement de la collectivité, et dont on peut se demander s'ils ne constituent pas en eux-mêmes des démarches globales de modernisation.

C'est le cas par exemple de la refonte du système d'information (voir fiche correspondante) ou de la mise en place d'un nouveau régime indemnitaire (voir fiche « mobiliser des agents »).

7.2.2. Problématiques liées au pilotage des démarches globales de modernisation

- **Les démarches globales de modernisation sont-elles des projets comme les autres ?**

D'une certaine manière, les démarches globales de modernisation ne sont que des projets dont la particularité est de concerner la majorité des services d'une collectivité. Leur particularité tient au fait qu'elles sont les projets qui renferment tous les autres.

De ce fait, il n'apparaît pas incohérent, comme on a pu le constater dans plusieurs collectivités engagées dans de telles démarches de les voir dotées des outils traditionnels de la conduite de projet, à savoir la constitution d'un comité de pilotage, d'un ou plusieurs groupes de travail, le tout animé par un chef de projet.

- **Qui doit les conduire ?**

Plus que dans la méthode de conduite de projet, plus complexe certes, mais pas fondamentalement différente de celle d'un projet « classique », le problème du pilotage des démarches globales de modernisation réside pour beaucoup dans le choix du pilote lui-même, ou plutôt de l'ampleur du pouvoir qu'on lui confère.

Si la démarche de modernisation se veut véritablement « globale », elle ne peut qu'être conduite par une équipe projet identifiée de tous dans la collectivité, dotée d'une forte légitimité. Par ailleurs, vue l'ampleur de la tâche à mener à bien, l'équipe projet s'entoure d'assistants à maîtrise d'ouvrage.

Enfin, s'il est une chose particulièrement vraie des démarches globales de modernisation, même si on retrouve cette exigence pour de nombreux sujets, c'est qu'il semble impossible de s'engager dans un tel processus sans un soutien hiérarchique (et politique éventuellement) permanent.

- **Gérer la transition entre deux systèmes**

Une conséquence majeure des démarches globales de modernisation est créer un bouleversement qui peut perturber, voire déstabiliser temporairement l'organisation de la collectivité.

En effet, au cours de la période de changement, les agents doivent mener de front leur travail quotidien, avec leurs méthodes habituelles, et une réflexion de fond sur ces méthodes. Une fois la période de réflexion achevée, ils devront même assurer la transition entre l'ancienne pratique et la nouvelle.

- **Des démarches qui bouleversent les positionnements traditionnels**

Facteur anxiogène pour le travail des agents, les démarches globales de modernisation introduisent aussi des modifications sur le plan du positionnement des différents acteurs les uns par rapport aux autres.

Par exemple, certaines collectivités territoriales ont choisi de monter des groupes de travail transversaux pour réfléchir aux problématiques des uns et des autres. A l'intérieur de chacun de ces groupes, c'est le volontariat qui a déterminé quels seraient les agents responsables du travail commun.

On constate ainsi l'apparition d'une autre « hiérarchie », celle des chefs de projet, qui voient se mettre en place des méthodes de travail très transversales qui font « bouger les lignes » de la hiérarchie habituelle.

7.2.3. Méthode ABC/ABM : exemple de démarche globale de modernisation

Cette démarche est mise en œuvre dans quelques collectivités : EPCI, conseil général et commune. Dans les collectivités rencontrées, tous les principes ne sont pas appliqués.

Les objectifs poursuivis par les promoteurs de la méthode dans les collectivités sont les suivants :

- améliorer l'arbitrage démocratique sur la dépense publique et sa structure ;
- fournir au management des leviers pour améliorer la performance du service ;
- améliorer la connaissance fine des activités de la collectivité.

S'agissant d'une approche nouvelle dans le secteur public, nous ferons une brève description des principes avant de voir les modalités de mise en œuvre dans les collectivités et le bilan des effets attendus et constatés.

- **Définition et grands principes de la méthode**

  - **Un préalable : une réflexion sur les missions de la collectivité**

Une réflexion préalable est indispensable pour définir :

- les missions de service public de la collectivité ;
- les activités pour remplir ces missions ;
- la nature des prestations fournies ;
- les bénéficiaires des activités.

- **Deux méthodes complémentaires pour atteindre ses objectifs**

On distingue la méthode ABC *(Activity Based Costing)* et la méthode ABM (*Activity Based Management*). Le tableau suivant reprend leurs objectifs de manière synthétique et la logique d'amélioration continue qui les caractérise.

ACTIVITES (ou bien processus)	**ABC** Coûts	Connaître le coût des activités
		Améliorer la politique tarifaire
		Construire le budget
	ABM Organisation	Optimiser l'allocation des R.
		Rationaliser l'organisation
		Enrichir la GRH
	ABM Pilotage	Décliner la stratégie
		Faciliter le management
		Elaborer le système de pilotage

Amélioration continue (Rétrocontrôle)

Le vocabulaire est emprunté à celui de la démarche qualité (processus, activité, prestation, bénéficiaire).

- **Pour atteindre les objectifs, chaque activité est décrite**

Pour chaque service de la collectivité, la méthode permet de fournir une cartographie générale avec les missions auxquelles il contribue, ses activités, les prestations fournies et les bénéficiaires. Par exemple,

SERVICE		
Missions/objectifs		
Mission 1 : Mission 2 : Mission 3 :		
Bloc activités	Bloc prestations	Bloc bénéficiaires

De la même manière, un croisement entre les activités, les missions et les moyens permet d'attribuer l'allocation des ressources. Par exemple,

	Service X			**Moyens**	
	Mission 1	Mission 2	Mission 3	**Humains**	**Financiers**
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					
Activité 4					
Humains					
Financiers					

Un modèle est établi pour les activités et une déclinaison par activité est produite qui regroupe les éléments suivants (modèle simplifié) :

Activités	Niveau global d'activité			Bénéficiaires
	Budget consacré	**Unités d'œuvre**	**Résultats obtenus**	
1				

On aboutit à un niveau fin de connaissance des activités et de ventilation des ressources humaines et financières.

- **Mise en œuvre pratique par les collectivités**

Ce qui suit ne prétend pas constituer « le modèle » des démarches ABM, mais plutôt une illustration d'une mise en pratique par une collectivité. La démarche initiée suit deux étapes :

- une phase préparatoire dans les directions et services ;
- une phase budgétaire pour la présentation et les arbitrages des élus.

- **Une approche participative et des instances de validation**

Deux méthodes se sont succédées dans le temps pour la confection des fiches activités.

Pour les deux premières directions concernées, la démarche a été portée par un groupe de travail regroupant le chef de projet, un correspondant du service du budget, le directeur, le responsable administratif et financier de la direction et des agents de la direction sélectionnés.

Quand la méthode a été étendue, la démarche a été plus largement participative. Une ou plusieurs personnes représentant les métiers de la collectivité ont été interrogées individuellement. Plus de 600 entretiens ont été menés dans la collectivité concernée. En parallèle, un comité de validation composé du DGA, du directeur et d'agents à discrétion de la DGA a été mis en place pour effectuer les validations nécessaires.

Une dernière instance regroupant deux DGA, un responsable du budget, des ressources humaines et du contrôle de gestion sert de lieu d'arbitrage pour les difficultés liées à la mise en œuvre de la méthode.

- **« Un travail de fourmi » pour finaliser les fiches**

Lors de chaque entretien individuel (de 2 heures au maximum), chaque agent décrit ses activités et est amené à ventiler le temps passé pour chacune d'entre elles. Selon les services, la répartition du temps est plus ou moins facile à obtenir. Le service du contrôle de gestion a acquis progressivement l'expérience pour accompagner les agents dans la démarche. La compétence de communication est fondamentale.

La synthèse de l'entretien est envoyée à l'agent pour validation et au responsable hiérarchique. Lorsque toutes les fiches sont validées pour un service, le groupe de validation fait part de ses remarques et valide les tableaux.

Au-delà de la ventilation des unités d'œuvre dans les activités, le rattachement des achats et dépenses à chaque activité demande un nouveau travail d'une grande minutie sachant que

pour certaines directions un même code pouvait regrouper la masse salariale, les dépenses de fluides et d'autres dépenses encore. La définition de clés de répartition est un élément fondamental de la méthode.

Par contre, les « charges de structure » ne sont pas ventilées par activité sans l'expérience étudiée.

- **Une présentation budgétaire nouvelle**

Une nouvelle maquette budgétaire découle de cette description par activité et doit permettre de mieux assurer les arbitrages. La M14 ne fait pas obstacle à la mise en place d'un budget par activité, mais la mise en œuvre d'une codification croisée est nécessaire.

La présentation budgétaire regroupe plusieurs feuilles :

- une page décrit l'activité du service à partir d'indicateurs d'activité pour une période de trois ans ;
- une deuxième page fait état des budgets alloués en N-1 et demandés pour N, mission par mission ;
- une troisième page est une simulation du budget au fil de l'eau, à missions et activités constantes ;
- une quatrième page regroupe les propositions d'activités nouvelles, d'équipements nouveaux et d'économie proposés par le service.

La proposition budgétaire est le résultat du scénario « au fil de l'eau », auquel s'ajoutent les nouvelles mesures, défalquées des mesures d'économies.

- **Enseignement de la mise en œuvre du budget par activité :**

  - **Difficultés de mise en œuvre et limites :**

Les principales difficultés rencontrées lors de l'élaboration sont les suivantes :

- Il s'agit d'une méthode lourde qui mobilise les agents sur des temps longs en concurrence avec l'activité des services.
- Il est nécessaire de dépasser la sensation des agents d'être en permanence contrôlés, ce qui demande des qualités de pédagogie et un contrôle de gestion déjà bien accepté.
- La liste des activités pour les directions opérationnelles est facile à dresser. Il en va tout autrement pour les directions fonctionnelles où les tâches ne sont pas toujours faciles à regrouper et le temps passé à chacune difficile à définir.
- La difficulté de s'appuyer sur les codes budgétaires de services qui ne permettent pas le regroupement en activité.
- La difficulté de choisir le bon nombre d'interlocuteurs (risque de sur-qualité). Par exemple, on obtient les mêmes résultats pour un menuisier et un peintre. Par contre, deux secrétaires peuvent avoir des activités différentes.
- Il peut apparaître des différences sur la définition des activités entre groupes de travail qui traduisent des logiques différentes.
- Sous leur apparente simplicité, les tableaux d'activités sont difficiles à remplir.
- Il n'est pas facile de restreindre suffisamment le nombre de processus.

Au chapitre des limites, nous pouvons noter :

- La méthode de l'entretien qui privilégie la perception de l'agent de son utilisation du temps (pas de fiches d'activité réelle).
- La ventilation des frais de structure. Nécessité de la mise en place d'une comptabilité analytique ?
- Problème de la double présentation budgétaire, pour les conférences budgétaires, pour le vote du budget.
- L'informatique doit permettre de suivre l'exécution du budget selon la nouvelle maquette budgétaire ce qui n'est pas le cas actuellement.
- Une solution informatique puissante est nécessaire pour assurer la pérennisation de la méthode.

- **Les bénéfices de la méthode**

Les avantages constatés sont les suivants :

- Une meilleure transparence de l'activité de la collectivité.
- La présentation proposée facilite et renforce le contrôle démocratique par les élus.
- La méthode favorise une connaissance fine de la collectivité et de son fonctionnement.
- Elle favorise l'identification des fonctions et des responsabilités au sein des services.
- Elle permet donc de préciser les fiches de poste au sein des services.
- Elle facilite le pilotage des activités par les managers.
- La démarche introduit une réflexion nécessaire sur les transversalités dans la structure.
- Elle autorise toute sorte de recoupements, regroupements et consolidations.
- Le mode d'élaboration et la connaissance précise des leviers d'actions facilitent les évolutions organisationnelles.
- Elle devrait faciliter un passage maîtrisé en format LOLF si les collectivités se le voyaient imposer. En toute hypothèse, la méthode semble une bonne alternative à l'utilisation d'une LOLF territoriale.

7.2.4. La LOLF : matrice des démarches globales de modernisation ?

- **Les principes**

Appliquée depuis le 1er janvier 2006, la nouvelle loi organique relative aux lois de finances, la LOLF, fixe le cadre de la nouvelle constitution financière de l'Etat et vise à satisfaire deux objectifs principaux :

- réformer le cadre de la gestion publique pour transformer la culture des moyens en une culture des résultats par une recherche de l'efficacité ;

- renforcer la transparence des informations budgétaires et la portée de l'autorisation parlementaire.

Meilleure lisibilité de l'action publique, meilleure gestion de l'argent publique, responsabilisation. Ces problématiques sont sans conteste d'actualité dans les collectivités territoriales.

- **La LOLF est-elle adaptée et adaptable au contexte des collectivités territoriales ?**

Dans leur rapport « *La mise en oeuvre de la loi organique relative aux lois de finances : réussir la LOLF, clé d'une gestion publique responsable et efficace* », remis au gouvernement en septembre 2005, les parlementaires Alain Lambert et Didier Migaud jugent nécessaire d' « *inciter les collectivités territoriales à développer un processus de performance* ».

Mais dans quelle mesure ce processus doit-il s'inspirer de la LOLF ? La performance d'un État, structure vaste mais « unique », s'évalue-t-elle selon les mêmes critères que celle des collectivités territoriales, dans toute leur diversité ?

- **La segmentation stratégique proposée par la LOLF est-elle transposable aux collectivités territoriales ?**

Une structuration de la présentation budgétaire en missions/programmes/actions représente un effort considérable pour les collectivités, en terme de retraitement des données budgétaires, et présente une difficulté variable selon le niveau de collectivité auquel on s'adresse : si les grandes collectivités disposent *a priori* de moyens plus importants pour effectuer ce retraitement, la multiplicité de ces missions et leur enchevêtrement complique considérablement la tâche ; à l'inverse, le découpage stratégique au niveau d'une petite collectivité semble plus aisé, mais constitue une entreprise qu'elle n'a pas forcément les moyens humains ou matériels d'effectuer.

En tout état de cause, une telle structuration ne pourrait se faire qu'à titre indicatif (ce que proposent d'ailleurs MM. Lambert et Migaud), sauf à refondre entièrement les instructions comptables actuelles.

Toutefois certaines collectivités se sont déjà résolument engagées dans cette voix, au prix d'un travail en profondeur avec élus et fonctionnaires pour « remettre à plat » les missions qu'elles assurent.

Dans ces collectivités, les élus ont été mis à contribution pour réfléchir au service public local et en déterminer les finalités, donnant ainsi une réponse à la question : « que faisons nous et pourquoi ? ». Ainsi se dessine progressivement la véritable stratégie de la collectivité.

De leur côté, les services ont été amenés à réfléchir, à un niveau plus opérationnel, à leur action, à la lumière du découpage en missions proposé par les élus. Cela permet de mettre en regard les moyens mis en œuvre et les objectifs affichés, mais aussi de mettre de la cohérence dans les différentes actions menées, en faisant ressortir clairement à quel but elles participent.

Il existe cependant une difficulté fondamentale dans cet exercice, tenant au fait que la « répartition » des moyens humains et financiers entre les différentes actions ou les différents programmes s'avère un exercice particulièrement complexe. Il pose en effet la question du coût complet d'une action ou d'un programme, dont la détermination pose de nombreuses difficultés.

- **La LOLF est-elle une « révolution » par rapport aux pratiques actuelles de collectivités ?**

Il existe déjà dans les collectivités des outils qui orientent les données budgétaires et comptables dans le sens d'une structuration telle qu'elle existe dans la LOLF. La présentation fonctionnelle introduite par la M14 est de ceux-là. D'un strict point de vue comptable,

certains rappellent même que les possibilités offertes par la M12 étaient déjà très intéressantes, et permettaient un pilotage assez fin des dépenses publiques.

Même du point de vue de la logique de performance introduite par le LOLF, qui établit des objectifs, et contrôle les résultats au moyen d'indicateurs, les collectivités ne sont pas entièrement dépourvues. En effet, certaines collectivités ont d'ores et déjà développé des pratiques de gestion tout à fait conformes avec ce qu'est aujourd'hui « l'esprit » de la LOLF, à savoir une structuration de leurs actions par politiques publiques, avec définition d'objectifs et suivi de réalisation.

En réalité, et même si l'affirmation peut sembler banale, la LOLF ne constitue pas une « révolution » à proprement parler. Elle est assise sur des principes dont chacun s'accorde à dire qu'ils sont vertueux et pertinents, mais qui ne sont pas totalement étrangers à la gestion publique locale telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui.

- **Les finalités de la LOLF répondent-elles aux besoins des collectivités territoriales ?**

  - **D'un point de vue gestionnaire, la LOLF est un outil de maîtrise des dépenses de personnel de l'État**

Au-delà des finalités de transparence et de meilleure contrôle démocratique propres à la LOLF, celle-ci a pour effet de responsabiliser les gestionnaires de programme sur l'utilisation des moyens qui sont mis à leur disposition.

La LOLF a été créé pour un État dont la priorité est aujourd'hui de réduire une dette publique qui obère tous les jours davantage ses capacités financières. Les dépenses de personnel étant le poste de dépense les plus important, c'est à leur maîtrise qu'incitent les principes contenus dans la LOLF, par le biais notamment de la « fongibilité asymétrique ».

En effet la LOLF consiste pour le Parlement à voter des programmes au sein desquels les crédits sont fongibles par nature de dépenses, dans la limite du plafond du programme, exception faite des crédits de personnel, dont le montant est limitatif par programme. Le gestionnaire peut donc choisir de privilégier, par exemple, l'investissement en y consacrant des crédits initialement réservés aux dépenses de personnel. A l'inverse, l'abondement des dépenses de personnel par les crédits d'autre nature est impossible. On introduit ainsi un mécanisme de « cliquet » qui, sur le long terme, va permettre une réduction des dépenses de personnel au sein du programme.

Parallèlement à cette limitation de crédits par programme, chaque ministère arrête un plafond d'autorisation d'emplois exprimé en Équivalent Temps Plein Travaillé (ETPT), et qui se trouve décliné par programme, par Budget Opérationnel de Programme (BOP) et par catégories d'emplois.

  - **Les collectivités territoriales peuvent-elles s'assigner les mêmes objectifs ?**

Indéniablement, la maîtrise des dépenses de personnel sont un enjeu de taille pour les collectivités territoriales. Pourtant, d'un point de plus large, la situation des finances publiques locales est dans une situation tout autre que celle de l'État.

Tout d'abord l'obligation légale d'adopter des budgets en équilibre qui est faite aux collectivités (qui est en soi un principe de bonne gestion publique) empêche les finances publiques locales d'être dans une situation aussi délicate que celles de l'État.

Par ailleurs, les collectivités locales sont aujourd'hui le premier investisseur public en France. Si demain elles devaient adopter les contraintes financières de la LOLF, seraient-elles en mesure de poursuivre cet effort d'investissement ?

- **Les risques de la logique LOLF pour les collectivités territoriales**

  - **La fascination pour l'outil risque de faire oublier son but**

L'intérêt que suscite la LOLF, la séduction qu'elle peut exercer ici ou là dans le monde territorial réside dans son caractère systématique. Elle constitue un *corpus* standardisé d'application uniforme au niveau de l'État. La tentation est donc grande pour les collectivités territoriales d'en faire usage comme d'une boîte à outils qui fournirait « clef-en-main » une stratégie de performance.

Or, ce que montrent les expériences les plus abouties de mise en œuvre de démarches globales de changement, c'est la nécessité absolue d'une définition préalable par la collectivité elle-même d'une stratégie de performance, avant toute mise en marche d'outils de type LOLF.

Le plus difficile est donc de se garder de la fascination, ou de l'effet de mode que peut exercer la LOLF pour privilégier la réflexion de fond sur les missions et les finalités du service public local, afin de déterminer dans un deuxième temps, le type de démarche le plus adapté à la collectivité. Autrement dit avant de prendre l'outil, il faut définir ce à quoi il va servir.

  - **Les risques inhérents à un processus de mesure de la performance**

Le cycle de la performance, tel qu'il est exposé notamment dans la LOLF, associe définition d'une stratégie, fixation d'objectifs, mise en place d'outils de mesure et évaluation des résultats. Au sein de ce processus, l'une des difficultés principales rencontrées par les services de l'État réside dans la détermination des indicateurs de performance. A la difficulté de disposer de l'information nécessaire à la fabrication de l'indicateur s'ajoute celle de sa pertinence au regard de l'objectif.

Ce risque a été signalé par Jean Arthuis dans son rapport du 2 mars 2005 au titre significatif : « *LOLF : culte des indicateurs ou culture de la performance ?* ». Il semble en effet que la lourde tâche de définition des indicateurs de performance dans les services de l'État ait pu susciter une certaine myopie, poussant les agents à se focaliser sur les indicateurs plus que sur la mise en place d'un processus de performance.

Rien n'indique que la mise en place d'outils de mesure de la performance ne produise pas de tels biais dans les collectivités territoriales. Pourtant, de manière paradoxale, il semble que la plus grande proximité, à l'échelon local, entre le niveau de l'autorisation budgétaire et le niveau opérationnel pourrait conduire à une définition plus juste du « bon » indicateur, la proximité favorisant des rapports de confiance qui peuvent enlever aux indicateurs leur caractère d'outil de contrôle.

Enfin, il ne faut pas négliger, dans la constitution de ce système de mesure de la performance, l'important travail de reparamétrage du système d'information qu'il implique. (cf. fiche « Systèmes d'information).

- **Les risques de la « standardisation » des démarches globales de performance par le biais de la LOLF**

Prendre exemple sur la LOLF pour bâtir des indicateurs de performance ne suscite pas *a priori* de problèmes particuliers pour les collectivités territoriales, du moins cela ne pose-t-il pas de problèmes différents de ceux que peuvent rencontrer les services de l'État dans l'élaboration de leurs propres indicateurs.

En revanche, la standardisation, sous l'impulsion de l'État, d'indicateurs à toutes les collectivités, même réunies en sous-groupes (en fonction de la strate de population par exemple), pourrait s'avérer beaucoup plus problématique. Non pas parce qu'il inciterait les collectivités à se lancer dans une démarche de mesure de la performance, en tout point salutaire, mais parce qu'il serait vécu comme une réforme imposée « d'en haut », comme une contrainte. Or on peut légitimement penser que l'indicateur est d'autant plus pertinent qu'il est défini au plus prêt du terrain.

- **Le risque d'insincérité**

La mesure de la performance nécessite de la part de l'organisation qui la met en place d'être prête à se confronter à ses propres dysfonctionnements. Tout manque de transparence et toute insincérité dans le traitement des résultats auraient pour conséquence de décrédibiliser durablement le système de mesure.

Or, la mise en œuvre de la LOLF au sein des services de l'État a pu faire apparaître ici ou là, de la part des gestionnaires, la facilité de produire des indicateurs qui, à défaut d'être pertinents pour la mesure de la performance, présentent l'avantage d'être aisés à élaborer et à contrôler, permettant ainsi de donner une image de sa performance pas nécessairement conforme à la réalité mais « validée » par l'indicateur produit.

Si le même biais pourrait apparaître à l'échelon territorial, les conséquences en revanche, ne seraient pourtant pas les mêmes. En effet les résultats de la performance sont plus « visibles » à l'échelle d'une collectivité territoriale qu'à celle de l'État, du fait de la plus grande proximité de l'administration avec le citoyen et avec l'élu (de la majorité comme de l'opposition). De ce fait, on peut penser qu'un contrôle plus attentif sera porté à la production de ces indicateurs.

- **Le risque d'une « bureaucratie » lolfienne**

L'expérience de la mise en œuvre de la LOLF au niveau de l'État a montré qu'une telle entreprise ne pouvait être menée sans aide extérieure. La construction puis l'alimentation régulière des indicateurs a pu notamment susciter des coûts non négligeables. Pour une « machine » aussi complexe que celle de l'État, l'appui d'experts semble indispensable, mais il fait aussi naître le risque d'une bureaucratie qui seule aurait la maîtrise de la « salle des machines », qui n'aurait qu'un lien distant avec le niveau d'exécution.

La taille plus modeste des collectivités territoriales leur éviterait-elle cet écueil ? Il est vrai qu'un système de pilotage de la performance mis en place à l'échelle d'une collectivité territoriale, s'il peut avoir besoin ponctuellement, à l'amorçage de la démarche, d'une aide extérieure, semble pouvoir être maîtrisé par la collectivité.

■■■

7.3. Pistes de réflexion

7.3.1. Quelles sont les leçons à retenir ?

Il semble, au vu des expériences observées, qu'une erreur fondamentale serait de s'engager dans un tel processus sans en avoir réfléchi le terme. Les démarches globales de modernisation doivent en effet (c'est ce qui fait à la fois leur force et leur fragilité) être véritablement globales, et offrir à tous ses acteurs une vision claire de la destination à atteindre.

De fait, on peut penser que la pire des choses pour un tel processus serait de ne pas anticiper l'inévitable dérive de la démarche par rapport à ses objectifs initiaux. Il semble en effet nécessaire de fixer dès l'amorce de la réforme la marge d'erreur que l'on est prêt à s'autoriser dans la conduite du projet. L'impasse vers laquelle conduirait une rigidité trop grande dans la conduite du changement peut en effet, d'après les opinions que nous avons pu recueillir, avoir des conséquences considérables et de long terme. Non seulement cela aurait pour effet immédiat de produire des blocages conséquents dans l'organisation, mais qui plus est, cela pourrait hypothéquer gravement toute chance de réformer pour l'avenir à cause de la déception causée par un inachèvement. On a pu ainsi observer le « traumatisme » que produit chez les agents l'échec de la réforme et le discrédit qu'il jette sur ses promoteurs, au premier chef la direction générale.

7.3.2. Les démarches globales de modernisation sont-elles trop ambitieuses ?

Signalons tout d'abord que là on nous avons pu observer ce qui correspond à des démarches globales de modernisation, le terme fixé pour l'achèvement des différents chantiers est souvent trop lointain pour pouvoir tirer tous les enseignements nécessaires. Néanmoins quelques uns peuvent déjà être présentés.

Est-il raisonnable de s'engager dans une démarche globale alors que, la plupart du temps, les services sont déjà engagés, pour ce qui les concerne chacun, dans leurs propres réformes ? Les blocages individuels constatés ici ou là peuvent laisser particulièrement sceptiques sur les chances de succès d'une démarche globale…

Pour autant, il semble bien que l'effet d'entraînement d'une réforme globale puisse servir de catalyseur pour l'achèvement des chantiers amorcés. Non seulement parce qu'elle les inscrit dans un cadre nouveau et global (elles leur redonne un second souffle), mais aussi parce qu'elle permet à chacun de se rendre compte que tout le monde est mis à contribution. En d'autres termes, et aussi paradoxal que cela puisse paraître, les démarches globales de modernisation permettent de relativiser le changement, et donc de le faire mieux accepter.

7.3.3. « Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer »

Quand bien même elles pêcheraient par excès d'ambition, les démarches globales de modernisation ont une vertu que résume bien la devise de Guillaume d'Orange ci-dessus.

En effet, le bénéfice qu'en tirent les collectivités tient pour beaucoup à la dynamique de changement qu'elles insufflent dans les organisations, sans doute plus qu'aux résultats obtenus, qui d'une part sont fixés à des horizons de moyens voire de longs termes, et d'autre part sont le plus souvent réévalués au cours de la conduite du processus.

On remarque ainsi, pour les démarches globales de modernisation comme pour des réformes plus circonscrites, que si le changement n'aboutit pas nécessairement au résultat visé initialement, il a du moins la vertu de faire prendre conscience aux agents concernés des améliorations à apporter à leur mode de fonctionnement habituel. Il en ressort qu' à l'issue du processus de réforme, si la performance de la collectivité ne s'en trouve pas nécessairement améliorée, du moins est-elle engagée dans un dynamique positive de changement.

7.3.4. Le défi de la mobilisation interne

Un processus de l'ampleur de ceux que nous envisageons dans ce chapitre repose foncièrement sur l'implication des agents. L'enjeu est de leur donner la possibilité d'y être associés, aussi spontanément que possible, et en recourant plus à la conviction qu'à la coercition.

Cela signifie qu'une démarche globale de modernisation doit pouvoir disposer de toutes les ressources qui contribuent à la mobilisation des agents. Il s'agit bien sûr de la communication interne, mais aussi des « rendez-vous » intervenant à intervalles réguliers qui valident les différentes étapes de la conduite du changement.

Par ailleurs, l'enjeu de la « récompense » des agents, de la refonte du régime indemnitaire pour inciter à la prise de responsabilité et à l'atteinte des objectifs fixés, doivent nécessairement être pris en compte.

En outre, dans les collectivités où des démarches de ce type sont engagées, on a pu remarquer que l'un des éléments les plus convaincants mis en avant pour emporter l'adhésion était la mise en lumière des bénéfices que chacun pouvait, au niveau qui le concernait, tirer de la réforme.

Enfin, le fait de pouvoir dialoguer avec la hiérarchie et avec les responsables politiques, occasion souvent trop rare pour nombre d'agents, était aussi cité comme un facteur de motivation important.

(Nous ne faisons ici qu'évoquer les différents moyens à disposition des managers pour mobiliser les agents. Ils font l'objet d'une analyse plus détaillée dans la fiche « mobiliser les agents »)

7.3.5. La lente dynamique du changement

Le plus difficile dans les démarches globales de modernisation n'est pas tant de faire en sorte que les agents atteignent les objectifs fixés que d'œuvrer pour une véritable transformation des modes de pensée et d'action.

Pour autant, la réussite du processus d'acculturation vers une culture de la performance au sein de l'organisation s'inscrit dans le long terme. En fait, l'opération est particulièrement délicate et suppose de la part des managers assez de finesse pour savoir jusqu'où les agents

sont prêts à aller dans le processus d'acculturation. On peut ainsi décrire une dynamique de changement qui progresserait par paliers, et où chaque palier correspondrait au niveau de performance que les agents sont prêts à accepter à un instant « t », l'atteinte d'un nouveau palier permettant à chaque fois au manager de relancer la dynamique du changement pour l'étape suivante.

7.3.6. La difficile continuité des démarches globales

La performance se met en place sur le long terme. Or, bien souvent, l'horizon temporel des organes de direction est au mieux celui du mandat, dont le terme ne correspond pas forcément avec celui des démarches globales de modernisation. Qui plus est, les responsables des collectivités sont souvent confrontés à la difficulté de mener de front des réformes structurelles de long terme et l'urgence du quotidien.

Les collectivités dont les démarches de modernisation sont les plus abouties sont celles qui « prennent le temps » de les mener. C'est-à-dire qu'elles prévoient des moments, en dépit des sollicitations du moment présent, réservés à la conduite des différents projets de réforme. Tenir ce cap est certes difficile, et l'on se trouve souvent en bute à la critique des services, voire des élus, qui pourraient considérer que ce temps passé à mener le changement est du temps perdu sur le « véritable » travail de la collectivité.

Les projets d'amélioration de la performance dans des structures aussi complexes que les collectivités territoriales sont des projets de long terme, qui nécessitent un investissement sur une longue durée de multiples acteurs. Or ces projets, mis en route par une volonté politique ou par des cadres de haut niveau, ne durent souvent que le temps de leur présence dans la collectivités territoriales, qui n'est pas nécessairement longue, et en tout cas susceptible d'être remis en cause à l'arrivée d'une nouvelle équipe.

Enfin, quand bien même les auteurs de la réforme bénéficieraient d'une longévité suffisante, le risque existe que les réformes de fond engagées connaissent un essoufflement sur le long terme. Si les démarches globales de modernisation se présentent comme des révolutions, alors il y a de fortes chances qu'elles finissent par s'épuiser, de même qu'une Révolution finit par atteindre son Thermidor.

Une fois passé l'enthousiasme des débuts, la conduite des projets sur le long terme sollicite de la part des managers un dynamisme constant. Le meilleur remède qui semble avoir été trouvé pour ne pas rester au milieu du gué de la réforme semble de fixer un calendrier précis qui jalonne le processus de réforme de moments forts, qui à la fois permettent de faire le point sur les achèvements et de relancer une dynamique pour l'étape suivante.

7.3.7. Le danger d'une standardisation

Au-delà des problèmes soulevés dans les développements précédents au sujet de la LOLF, on peut s'interroger, plus généralement, sur les bénéfices que pourraient tirer les collectivités de la généralisation d'une démarche de performance selon un modèle standard développé par l'État.

Immanquablement, ce genre de projet serait perçu comme le moyen pour l'État d'exercer une nouvelle forme de contrôle sur les collectivités, mais un contrôle d'un nouveau genre : celui de la performance. Si les systèmes de mesure sont uniformes et centralisés au niveau de l'État

alors les collectivités pourront être comparées selon des critères qu'elles n'ont pas choisis, et dont, *in fine*, pourrait dépendre le niveau de dotation qui leur est accordé individuellement.

Or, plus que de contrôle, les collectivités ont besoin de souplesse, une souplesse qui leur permettrait d'élaborer des réformes qui leur conviennent, et dont elles ressentent elles-mêmes la nécessité. La performance d'un dispositif de pilotage de la performance, parce qu'il prend en compte toutes le spécificités d'une collectivité et d'un projet politique, doit être fait « sur mesure ».

D'ailleurs, si l'objectif était d'inciter, par un modèle commun, les collectivités à s'engager dans une démarche de performance, l'émulation entre collectivités serait sans doute plus forte si on laissait chacune éprouver son propre dispositif et le comparer aux autres. Pourquoi ne pas s'appuyer sur cette diversité qui fait la richesse des collectivités en encourageant les initiatives locales.

■■■

Dans le cadre de cette fiche, nous avons décrit une approche ambitieuse, par l'ampleur, des démarches globales de modernisation. Une approche alternative est certainement envisageable. Plutôt qu'une combinaison de nombreux outils, il s'agirait plutôt de mettre en place une démarche transversale qui touche le fonctionnement de l'ensemble des services de la collectivité. Le management en mode projet, la mise en œuvre d'un nouveau système d'information ou bien le développement de nouvelles modalités de déconcentration s'inscriraient dans cette acception des démarches globales de modernisation.

L'avantage de telles approches est de toucher l'ensemble des services, de concentrer et de focaliser les managers sur un plus petit nombre d'objectifs. Le risque pris est minimisé par rapport à une démarche jouant sur davantage de leviers de changement à la fois. Le changement est certainement d'autant mieux accepté et compris par les agents que chacun en partage le sens.

Prises dans ce sens, les démarches globales de modernisation sont plus fréquentes dans les collectivités territoriales. Elles sont souvent des réformes en profondeur qui motivent des changements au-delà de l'intention initiale : leur mise en œuvre appelle le développement d'autres démarches, souvent plus locales. Tant et si bien, qu'autour de l'axe de la démarche globale de modernisation se développent, en grappes, de nombreuses autres actions de modernisation suscitées par la démarche globale. On tend, certainement, à un *continuum* entre l'impulsion stratégique portée par la direction générale et l'incitation, presque mécanique, à l'adaptation et à l'initiative locale. Pour ces raisons, les concepteurs de la démarche n'ont pas la possibilité de prévoir l'ampleur du changement : ils n'anticipent pas mieux le résultat précis qu'ils peuvent atteindre (souvent bien plus ambitieux que la cible initiale).

Le choix de l'une ou l'autre des acceptions des démarches globales de modernisation dépend du style et du mode de management de celui qui conduit la démarche. Le degré de maîtrise du processus, en particulier, est très différent dans les deux cas.

ÉPREUVE N° 4