

Fonctionnement des Services de la Mairie de Tsingoni

Cette nouvelle démarche se doit alors de servir les objectifs de la Mairie : Améliorer la qualité du service public tout en mettant en place une politique de rigueur financière. En second lieu, la circulation de l'information. Troisièmement, l'écoute de la force de proposition que représente le personnel.»

La modernisation est une nécessité posée par le progrès des connaissances et des techniques et qui exige une nouvelle approche, pour être mieux à même de mettre ce progrès au service des gens. Nous ne réussirons que si les cadres des services et nous-mêmes élus, nous nous inscrivons dans cette démarche, nouveau système d'organisation. Le Directeur Général des Services, ouvert aux techniques modernes de management, va traduire cette nouvelle impulsion par :

1. La mise en place de structures participatives et de décision qui sont : La Réunion de Coordination des cadres et le Bureau Municipal composé du Maire et des Adjointes avec la participation des responsables de service.
2. La formalisation d'un principe de pilotage des grands projets prioritaires : les opérations complexes.
3. Le développement au quotidien de démarches participatives de travail. Management participatif et formation : le témoignage de la Mairie de Tsingoni

Le développement des structures participatives de travail

L'objectif étant d'associer le personnel aux grandes décisions municipales, deux types de structures participatives de travail seront créées.

Les unes d'ordre général et à vocation plus horizontale, ce sont essentiellement : le Bureau Municipal et la Réunion de Coordination des Chefs de Service.

Les autres plus opérationnelles, axées sur des opérations spécifiques, telles que la préparation et l'exécution du plan informatique et bureautique, le plan de formation, la fonction accueil, le plan économique et touristique, l'aménagement du territoire, le développement des activités de loisir, et enfin, le groupe de pilotage des projets structurant.

A. Les structures pilotes

1. Le Bureau Municipal

C'est l'instance de décision collégiale de la Municipalité. Il est présidé par le

Maire et se réunit tous les mercredis après-midi sur la base d'un ordre du jour établi à l'avance. Les Cadres supérieurs de l'Administration sont étroitement associés au fonctionnement du Bureau Municipal. Ils participent à la prise de décision municipale à un double niveau :

- Chaque question soumise au Bureau Municipal doit faire l'objet d'un rapport

écrit présenté par un Adjoint au Maire. Ce rapport est en général rédigé par

le service sous la responsabilité de l'Adjoint Délégué.

- Pour les questions qui les concernent et qui sont inscrites à l'ordre du jour,

les responsables de services sont autorisés à assister au Bureau Municipal et à participer à la discussion qui précède la décision prise par la Municipalité.

2. La réunion de coordination

Elle se tient tous les jeudis matin sous l'autorité du Directeur Général des Services.

Les Elus n'assistent pas à cette réunion qui concerne seulement les cadres responsables de services. Cette réunion est structurée autour de deux axes principaux, à savoir :

- Le compte rendu du Bureau Municipal de la veille.

Dans la mesure où tous les cadres n'assistent pas au Bureau Municipal, le Directeur Général des Services donne à l'ensemble de la Coordination le compte rendu. Il est procédé ensuite à une analyse des décisions municipales et aux moyens à mettre en œuvre pour les appliquer au mieux.

Grâce à cette structure, chaque cadre municipal est informé des décisions prises tant en ce qui concerne son service que les autres secteurs d'activité.

- Une réflexion approfondie sur des concepts d'ordre général. A titre d'exemples, seront évoqués de façon fréquente les problèmes :

- de communication interne et externe,

- de concertation et de participation,

- de pilotage d'un dossier,

- de fonctionnement des différentes structures de travail (Conseil Municipal,

Bureau Municipal, Commissions, Groupes de réflexion...).

B. Les autres structures participatives de travail

Nous parlerons là des structures déjà existantes telles que les différentes commissions municipales ou extra-municipales, ou les différentes réunions de travail présidées par les Adjoints au Maire dans leur domaine respectif de responsabilité.

Mais également, nous évoquerons aussi les structures de travail participatives par ordre chronologique de création.

1. La Comité d'organisation et de fonctionnement (COF)

Elle a été créée cette année pour accompagner l'organisation et le fonctionnement de nos services.

Le COF, placée sous l'autorité de deux Adjointes au Maire chargé de l'administration et des finances, et du Directeur Général des Services, est composée de différents cadres plus particulièrement concernés par les problèmes informatiques (Responsable des Services Informatiques, des Ressources Humaines et des Finances), mais aussi d'autres agents municipaux (sur la base du volontariat).

Il est chargé :

- d'élaborer une politique informatique et bureautique pluriannuelle ;
- d'établir un calendrier d'application annuelle de cette politique ;
- de contrôler le suivi de cette politique ;
- de mettre en place les correctifs nécessaires ;
- de stimuler la participation des personnels pour les nouvelles applications.

Management participatif et formation :

Il se réunira une fois par mois. L'essentiel de sa réflexion portera sur la mise en place du nouveau système informatique, sur la nécessité de recrutement en accord avec la commission administrative et des finances, tous les domaines et doit proposer un plan informatique, un plan bureautique, un plan de formation...

2. Un groupe de travail sur le Plan de Formation doit être constitué à l'issue de la présentation de la méthode d'élaboration et de mise en œuvre du Plan de Formation en Réunion de Coordination.

Ce sont des responsables de services volontaires qui seront désignés, plus particulièrement les cadres supérieurs.

Sa mission est de définir et de suivre les différentes étapes d'élaboration du Plan de Formation et de rédiger le projet final de ce plan qui sera soumis à la Municipalité.

3. Le groupe de travail sur l'Accueil

Le groupe Accueil sera animé par l'Attaché des services généraux et comprendra tous les agents du service Etat-Civil, service Elections et accueil. Il a pour objectif l'amélioration des relations avec les usagers sous tous leurs aspects : organisation, supports, locaux et matériels.

Il se réunit une fois par semaine pendant deux heures au maximum pour faire le point.

4. Le Groupe Energie

Il est placé sous la responsabilité du Directeur des Intervention et de la propreté urbaine de la commune.

IL est composé d'une soixantaine d'agents travaillant dans divers services et de grades différents, sur la base du volontariat.

Sa mission est de recentrer et d'étudier toutes les conditions de consommations d'énergies dans le patrimoine communal ; son axe principal est de répondre aux questions : où, quand, comment et à quel coût. Au vu de ce recensement, un programme d'action doit être proposé et adopté par le Conseil Municipal.

5. Le groupe de réflexion sur le Plan Economie

Placé sous l'autorité de la Directrice des Finances, ce groupe sera composé de plusieurs cadres de la Réunion de Coordination.

Sa mission est de créer les conditions d'une prise de conscience par l'ensemble du Personnel des économies à réaliser dans la gestion des services Municipaux.

Il élaborera un Plan Economies définissant les actions à entreprendre pour Lutter contre les gaspillages.

6. Le groupe de pilotage des Projets

Le groupe, sera animé par le Directeur Général et sera composé d'une dizaine de cadres.

Sa mission principale consistera à veiller à la cohérence des diverses actions engagées par la Commune de Tsingoni. L'étude d'organisation sera confiée au Directeur Général adjoint chargé des services techniques de la mairie de Tsingoni confiée notamment, le plan de formation, la formation des cadres, la réorganisation des Services Techniques, la réforme des circuits financiers.

Le premier objectif de ce groupe est d'harmoniser les méthodes de travail des différentes structures participatives afin d'éviter les redondances éventuelles.

Les applications engagées : le travail participatif au quotidien

Afin de donner le maximum d'efficacité aux moyens matériels et humains mis en place et aux différentes structures participatives de travail, un certain nombre de grands thèmes, de grands supports opérationnels seront déterminés Chronologiquement, citons la méthode de préparation budgétaire, la rédaction d'un schéma directeur informatique, la préparation et le suivi des Grands Dossiers (Opérations Complexes), la méthode d'élaboration d'un Plan de Formation, la réalisation d'un Plan Economies.

Examinons brièvement ces différents thèmes qui auront donné naissance à un certain nombre de méthodes originales de travail.

A. La préparation budgétaire

La méthode de préparation budgétaire aura pour objet d'associer étroitement les responsables de services aux trois stades d'élaboration du document budgétaire qui sera validé par le Bureau municipal et voté par le Conseil Municipal.

Management participatif et formation :

Au cours de la première étape, les responsables de services, sur la base d'un

document écrit, présenteront à la Municipalité leurs demandes budgétaires et les justifient (ces demandes émaneront des Commissions Municipales).

Ces demandes feront l'objet d'un document de synthèse qui donnera lieu à une discussion d'ensemble et qui permettra à la Municipalité de donner ses grandes orientations (pression fiscale, secteurs prioritaires...). C'est la phase des grands arbitrages à laquelle participeront les cadres municipaux.

Sur la base de ces orientations, les commissions et les services corrigeront leurs

demandes initiales. Les cadres assisteront à l'ultime réunion du Bureau Municipal au cours de laquelle sera arrêté définitivement le projet de Budget qui sera présenté au Conseil Municipal.

B. Le Schéma Directeur Informatique et ses applications

En 2017, la Municipalité de Tsingoni devra réaliser un Schéma Directeur Informatique.

Les Elus exprimeront ainsi leur volonté de travailler autrement dans le cadre

d'une nouvelle organisation de travail, avec de nouveaux moyens dans le but d'améliorer toujours plus la qualité du service public.

Ce Schéma Directeur sera établi sur la base d'un audit de l'ensemble des services municipaux pour les besoins des services et la listes d'applications à réaliser.

Avant tout, c'est une démarche stratégique, un support méthodologique dont l'objectif principal c'est de permettre aux Elus et aux fonctionnaires de créer les conditions pour améliorer leur travail.

Ce travail consistera à fixer un certain nombre de priorités pour le moyen terme et le long terme : développement de la communication en direction de la population de la commune de Tsingoni, créer les conditions pour que la Ville de Tsingoni soit au rendez-vous des technologies de demain, rationaliser les choix budgétaires (c'est-à-dire être mieux armé pour choisir et pour assurer le suivi de ses choix), débureaucratiser l'Administration Municipale.

Pour permettre la concrétisation de ces objectifs, le Schéma Directeur doit permettre aux agents de travailler en parfaite harmonie avec les Elus.

Cette année, le Comité doit commencer à réfléchir sur un plan pluriannuel informatique et bureautique dont les applications concrètes commenceront à voir le jour dès l'année prochaine pour se poursuivre dans les années à venir. La réalisation de ce plan se fera en liaison étroite avec l'ensemble des services municipaux.

C. S'agissant d'Opération Complexe

C'est une méthode de travail qui sera mise sur pied par la Réunion de Coordination.

L'originalité de cette méthode apparaît au niveau de la définition du pilotage et du suivi.

1. Qu'est-ce qu'une Opération Complexe ?

La notion d'Opération Complexe repose sur plusieurs critères considérés individuellement ou de façon conjointe :

- opération importante au niveau de son montant financier,
- opération considérée importante par les Elus au niveau politique,
- opération de nature pluridisciplinaire.

Il peut y avoir des projets qualifiés d'Opération Complexe soit à la phase d'élaboration car elle implique plusieurs sources de réflexion, de contestation, soit à la phase d'exécution car elle nécessite l'intervention directe de plusieurs partenaires {internes et externes}.

Les Opérations Complexes sont consignées sur une liste appelée liste des Opérations Complexes, remise à jour régulièrement. A ce jour, nous n'avons pas une lecture claire des opérations en cours et à venir nécessitant des fonds et c'est pour cette raison que nous devons avoir un tableau de bord.

2. Le Pilote

A chaque Opération Complexe correspondront un Elu responsable et un Pilote fonctionnaire qui ne sera pas obligatoirement le responsable de service.

Le Pilote sera responsable de l'ensemble de l'opération. Il en sera le coordonnateur et devra avoir les moyens indispensables pour assurer cette responsabilité.

Il devra s'appuyer sur la collaboration des différents services impliqués. Il devra aussi avoir la connaissance de tous les dossiers entrant dans l'Opération Complexe, ce qui lui conféra les pouvoirs nécessaires à la réalisation de cette tâche.

3. Le suivi des Opérations Complexes

- Le support :

Le suivi des Opérations Complexes se réalisera sur la base de deux fiches de travail constamment remises à jour par le pilote : une fiche historique et une fiche descriptive.

Management participatif et formation :

- Les délais:

En principe toutes les deux semaines, le Bureau Municipal se consacrera exclusivement au suivi des Opérations Complexes afin d'en déterminer l'état d'avancement, les blocages éventuels et d'adopter les solutions appropriées à chaque cas d'espèce.

Pendant cet intervalle, les Opérations Complexes feront l'objet d'un suivi administratif au niveau de la Réunion de Coordination du jeudi matin.

D. L'élaboration d'un Plan de Formation du Personnel Municipal

Le Plan de Formation ne devra pas être un simple inventaire des demandes et des priorités. Il devra constituer une véritable charte de formation présentant les objectifs généraux et les grands axes de formation définis à partir de la synthèse des besoins des agents et des orientations municipales.

Le Plan de Formation sera donc mis en œuvre selon une démarche participative.

Le groupe de travail « Plan de Formation » décidera de réaliser des supports modernes comme une vidéo qui servira d'introduction aux réunions ayant lieu dans divers secteurs afin d'informer tous les agents sur ce Plan.

Avec la méthode ainsi définie, le recueil des besoins fera l'objet de plusieurs étapes. A chaque étape, les agents s'exprimeront librement. Un questionnaire leur sera remis à l'issue de la réunion d'information qui aura pour objectif de mieux cerner la situation de l'agent par rapport à sa formation antérieure, ses désirs en matière de formation, son poste, ses perspectives de carrière.

Des entretiens de groupe professionnel (par fonction) seront ensuite menés pour mieux définir les besoins.

Au niveau des services, des entretiens individuels des Chefs de Services seront réalisés afin de permettre de recueillir les besoins globaux des services qui pourront être sensiblement différents de ceux exprimés par les agents.

Les orientations et les objectifs municipaux feront l'objet aussi d'une étape.

Après analyse et synthèse de tous les éléments ainsi recueillis à divers niveaux,

le groupe élaborera un pré-projet qui sera présenté à la Municipalité et au CTP, avant négociation avec les organismes de formation.

En outre, cette démarche participative, il aura un prolongement avec la constitution d'un groupe de correspondants formation. Les correspondants formation seront des agents volontaires, sans discrimination de grade, qui auront pour rôle d'assister le Pilote au niveau des entretiens professionnels des secteurs auxquels ils appartiennent. Ils seront surtout, pour l'avenir, les relais avec le service formation permettant la réactualisation du plan par le recueil des informations auprès des agents de leur secteur. Ils devront également assumer le suivi des départs en formation quand le plan sera définitivement mis en place. Ainsi la formation restera un acte actif.

E. L'élaboration du Plan Economie

Dans un contexte de grandes difficultés financières et économiques, le Budget 2016 de la Ville De Tsingoni est à la fois un budget d'austérité et un budget novateur.

Un budget d'austérité parce que le Budget de Fonctionnement de la majorité des services n'a pas augmenté par rapport à l'année précédente. Mais c'est aussi un budget qui marque la volonté des Elus de faire de Tsingoni une ville qui bouge, d'où un certain nombre d'initiatives prises au niveau de la promotion économique de la ville et de l'animation culturelle. Le respect de ce Budget devra exiger des services une grande rigueur, c'est la raison pour laquelle la Municipalité a confié au Directeur Général la mise sur pied d'un Plan Economie.

Ce Plan Economie n'a pas été qu'une traditionnelle « chasse aux gaspillage ». Il concerne l'ensemble des services et irradie l'ensemble des agents municipaux, quel que soit leur niveau hiérarchique. Il consisté essentiellement à créer les conditions de nouveaux comportements au niveau de l'organisation et des méthodes de travail, au niveau d'un suivi budgétaire.

Il est passé par une réflexion sur les moyens humains et matériels mis à la disposition de chaque service.

Certes, les besoins de fonctionnement ne sont pas les mêmes car un certain nombre de disparités qui existaient évolue parmi les cadres de la coordination. Tous n'avançaient pas au même rythme, certains n'avaient pas assimilé la démarche, d'autres se questionnaient et se questionnent encore comme ils sont un peu perdus.

Management participatif et formation :

Il existe encore, pour la plupart des cadres, un certain nombre de freins intellectuels et psychologiques explicables par le manque d'expérience du travail en équipe mais aussi par manque d'initiative et encore par manque de confiance.

Une phase de consolidation et d'enrichissement est nécessaire. D'où

l'idée de procéder à une enquête auprès des cadres A et B, voir même les cadres C par questionnaire sur le diagnostic et les améliorations possibles au niveau du fonctionnement des services.

Ce questionnaire permettra d'analyser et discuter en réunion de coordination, à l'issue de laquelle une d'aide méthodologique externe peut intervenir.

Nous allons désormais organiser une journée de réflexion des cadres de la coordination va être organisée en présence d'un spécialiste de formation de management et de gestion des projets, dans le but de faire reformuler à chacun ses besoins, ses préoccupations et souhaits liés au fonctionnement des services de manière à clarifier les problèmes et à hiérarchiser les actions à entreprendre.

En conclusion de cette journée, des objectifs d'évolution devront sortir et seront concrétisés par l'élaboration d'un projet d'évolution de l'organisation des services.

Le projet d'évolution de l'organisation des services décrira le processus d'évolution des méthodes de travail de l'Administration Municipale de Tsingoni pour répondre à un certain nombre de défis (A).

Cette évolution passera depuis avril par plusieurs étapes :

- La mise sur pied de moyens matériels et humains (B).
- Le développement de structures participatives de travail (C).
- La définition d'objectifs d'évolution (D).

A. Les défis

A l'image de la fonction publique en général et plus particulièrement de la Fonction Publique Territoriale, l'Administration Municipale se doit de réfléchir

aux mutations qu'il convient d'envisager pour faire face aux défis importants auxquels elle est confrontée.

1. Le premier de ces défis est d'ordre économique et financier

La Loi de Décentralisation de 1982, noble dans ses principes, a eu des effets

pervers fort préjudiciables au niveau des finances communales :

- désengagement progressif de l'Etat au niveau de la Dotation Globale de Fonctionnement,
- mesures fiscales qui font supporter aux Communes des dépenses nouvelles (allègement de la Taxe Professionnelle,
- rythme scolaire
- intercommunalité
- sdis
- immigration clandestine
- cadastre non à jour
- augmentation des cotisations retraites...).

Ces mesures nationales ont aggravé la situation économique de la ville de Tsingoni comme les autres villes de Mayotte, ville au potentiel fiscal trop élevé et que la crise industrielle frappe de plein fouet (mines, métallurgie...).

Face à ce défi économique et financier et compte tenu de la capacité contributive limitée de la population de la commune de Tsingoni, l'Administration Municipale se voit confrontée au problème suivant : comment faire mieux ou aussi bien avec autant ou moins de ressources financières et humaines.

2. Le second défi, corollaire du premier, est relatif à la notion de Service Public, en pleine crise d'identité aujourd'hui.

La notion de Service Public communal a beaucoup évolué depuis les 90. Actuellement, la Commune est avant tout un Service Public dont la vocation première est la réalisation de grands équipements, en particulier dans le domaine de la voirie, de l'urbanisme et du logement.

Avec la Décentralisation d'une part, la crise des finances locales d'autre part, la Commune de Tsingoni s'est orientée vers l'amélioration des prestations existantes et le développement de nouveaux services (culture, communication, économie).

La notion de Service Public-Providence est périmée. Rendre un Service Public à n'importe quel prix n'est plus possible. Il convient d'imaginer, de créer un Service Public où cohabitent les notions d'intérêt général et de rigueur financière. Si l'Administration Communale ne veut pas mourir, elle se doit de rechercher les règles et les pratiques lui permettant de rationaliser la gestion sans trahir la vocation du Service Public.

Les méthodes et les comportements actuels de l'Administration (qui sont l'objet de vives critiques aujourd'hui) constituent un danger pour elle-même et pour la collectivité.

L'Administration Municipale doit relever le défi pour engager le Service Public dans une dynamique d'évolution permanente. Elle doit s'adapter à la Décentralisation et aux exigences du monde moderne. Elle doit en permanence faire sa mutation.

Management participatif et formation :

B. Les moyens matériels et humains

Afin de permettre à l'Administration Municipale de répondre aux défis examinés ci-dessus et aux objectifs d'amélioration des services rendus, la Municipalité a décidé de se doter des moyens matériels et humains nécessaires.

1. Les moyens matériels

Il s'agit là essentiellement de l'acquisition par la Ville des moyens de fonctionnement qui permettront de nettoyer et entretenir nos villages et

les bâtiments publics, beaucoup plus puissant et performant que le précédent, afin qu'il puisse répondre tout d'abord aux nombreuses demandes d'informatisation des services (bibliothèque, vaccinations, C.C.A.S, Etat-Civil), mais aussi aux exigences des nouvelles technologies que sont la bureautique et la télématique.

Depuis cette année 2016, la ville De Tsingoni a décidé de s'équiper des écrans LED pour communiquer avec la population, se doter d'un site internet, d'acheter un véhicule de nettoyage après avoir mis en place un service de propreté urbaine.... .

2. Les moyens humains

Moderniser et dynamiser les services municipaux passe obligatoirement par le renforcement des structures dites horizontales. Par structure horizontale, on entend une unité de travail dont les actions irriguent l'ensemble des services.

Les structures horizontales classiques sont le Service du Personnel, le Service Financier et le Service Informatique.

Le Service Informatique va être structuré. Un autre service va avoir le jour , notamment le service de la commande publique.

A côté de ces deux services horizontaux classiques, le Secrétariat Général sera renforcé d'un cadre chargé plus particulièrement d'améliorer le fonctionnement des organes municipaux (Conseil Municipal, Bureau Municipal) et d'intervenir comme conseil sur certains problèmes généraux tels que le Plan de Formation, la Bureautique, la fonction Accueil.

C. La mise sur pied de structures participatives de travail

Ces structures ont été déjà décrites.

D. Les objectifs d'évolution

Le problème de la consolidation de l'acquis a été souvent évoqué par les cadres de la Coordination qui sont arrivés à formuler de façon concrète des objectifs pour un projet d'évolution de l'organisation des services.

Il est possible de classer ces objectifs en deux grandes catégories, tout d'abord au niveau de la valorisation et de la communication, ensuite au niveau de l'organisation et du fonctionnement.

1. Objectifs relatifs à la valorisation et à la communication

a) Instaurer un langage commun permettant une meilleure communication interne entre :

- les Cadres des différents secteurs (administratif, technique, socio-culturel),
- les Cadres et les Elus.

b) Développer l'efficacité du travail collectif pour :

- améliorer la communication interne et les relations entre les différents niveaux hiérarchiques,
- permettre aux cadres d'être porteurs des objectifs municipaux vers les partenaires externes.

2. Objectifs relatifs à l'organisation et au fonctionnement

- a) Définir les structures horizontales de direction et leur rôle.
- b) Définir les finalités des services afin que chaque cadre puisse mieux connaître son rôle et ses fonctions, que les circuits soient mieux arrêtés, en vue de réduire les dysfonctionnements.

Ces objectifs ont été validés par les Cadres en réunion de coordination et par les Elus en Bureau Municipal.

De cette phase d'élaboration des objectifs d'évolution est ressortie une double conclusion :

- En premier lieu, passer par une étape indispensable de formation des cadres aux techniques modernes de gestion.
- En second lieu, se lancer dans l'analyse organisationnelle.

Management participatif et formation : La formation

L'objectif de la formation est d'accompagner la réalisation du projet d'évolution de l'organisation des services en permettant aux cadres, d'acquérir des capacités nouvelles (connaissances, méthodes, attitudes) pour mener à bien les évolutions définies dans ce projet.

Il s'agit également de donner l'occasion aux cadres de «vivre ensemble» un

processus de formation dont le but est de faciliter les échanges au sein du groupe et de favoriser le développement de la coopération interservices. Ayant pris conscience progressivement de la nécessité de leur formation, les cadres ont donc exprimé leurs besoins, les ont reformulés et synthétisés et ont ainsi progressivement constitué eux-mêmes leur programme de formation avec l'appui d'un facilitateur externe.

Ces besoins devraient être exprimés :

- le désir de travailler autrement,
- le besoin de recentrer le changement en clarifiant les objectifs,
- le besoin d'aboutir à une démarche commune de travail et d'aboutir à un contrat collectif,
- la nécessité d'améliorer la communication (langage-écoute) et de développer la concertation,
- la nécessité de clarifier et d'améliorer l'organisation au niveau individuel et au niveau des services,
- l'intérêt de remettre en cause le rôle du cadre et d'apprendre à mieux utiliser les potentialités de ses collaborateurs dans un esprit d'équipe.

Ces besoins seront traduits en programme de formation pour 2017, étant entendu qu'il s'agissait d'une première phase devant se poursuivre par d'autres actions de formation.

Cinq modules seront élaborés et proposés :

1. PRESENTATION DU PROGRAMME DE FORMATION (1/2 journée).

OBJECTIFS : • Faire le lien entre le PROJET D'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DES SERVICES et la formation des Cadres.

- Expliciter les différents modules.
- Permettre aux cadres de s'approprier le processus de formation.

2. LA COMMUNICATION (3 journées).

OBJECTIFS :

- Appréhender et analyser les facteurs relationnels dans les équipes de travail.
- Enrichir sa propre grille de perception des situations relationnelles.
- S'entraîner aux outils de la communication.

3. PROJET D'ENTREPRISE ET CONDUITE DE PROJET D'ORGANISATION (2 journées).

OBJECTIFS :

- Faire découvrir le concept de projet d'entreprise.
- Faire acquérir une méthodologie générale de conduite de projet.

4. LES TECHNIQUES D'ANIMATION DE GROUPE (2 journées).

OBJECTIFS : Acquérir la capacité à organiser et à animer un travail de groupe.

5. LES METHODES D'ANALYSE ET DE RESOLUTION DE PROBLEMES (2 journées).

OBJECTIFS :

- Confronter les différentes méthodes personnelles de résolution de problèmes.
- Acquérir un "PLUS" de rigueur dans l'analyse d'un problème et dans la recherche de solution.

A l'issue de ces cinq modules de formation, un bilan oral et écrit sera effectué afin d'évaluer cette première étape de formation.

Dans l'ensemble, la formation devra être bénéfique pour tous. Elle devra permettre d'acquérir des méthodes de travail collectif qui seront mises en pratique au niveau du groupe de la coordination.

La réunion de coordination devra beaucoup évoluer, tant en terme d'écoute que de créativité.

Les acquis devront être immédiatement applicables dans les structures participative mises en place à ce jour.

Ils devront permettre aux cadres d'être les acteurs permanents d'une dynamique en marche.

La dynamique " est importante de continuer, d'aller plus loin dans la démarche qui constituerait ainsi un investissement permanent collectif pour que le service public se renouvelle sans cesse.

Management participatif et formation :

Une phase suivante de formation sera prévue, mais va être précédée par un recentrage de l'action engagée par les cadres par rapport à leur environnement.

Les cadres devront en effet ressentir d'autres besoins, et en particulier :

- celui de rencontrer les élus pour faire partager leurs objectifs, clarifier les rôles des uns et des autres ;
- celui de reformuler le projet d'évolution de l'organisation des services en termes d'objectifs et d'actions ;
- celui de reformuler les attentes des cadres intermédiaires en termes de formation.

En effet, de nombreux cadres seront confrontés à des problèmes pour intégrer la nouvelle démarche, pour déléguer, pour travailler en équipe.

Il est important donc aujourd'hui que le groupe «Coordination» soit reconnu et consolidé pour s'engager dans un processus de changement grâce à la formation. Il aura besoin de faire le point tant avec l'organisation qu'avec l'institution avant de poursuivre son évolution.

Il faut savoir que les individus eux-mêmes ressentent le besoin d'assimiler les acquis.

Cette pause de réflexion s'accompagnera toutefois de projets qui sont déjà en gestation et qui vont profondément modifier le travail.

C'est dans ce sens que le groupe élaborera une charte spéciale d'encadrement des projets afin de définir une démarche commune.

Un début de solution devrait déjà été mis en œuvre dès cette année avec le principe de « l'Opération Complexe » : il s'agit d'une règle générale permettant d'initialiser, de définir et de suivre les opérations considérées comme prioritaires.

Ce point va être expérimenté et nous pensons que par le développement du travail participatif il deviendra indispensable de se doter d'outils qui permettront à tous les conducteurs de projets de mieux en suivre la conduite.

Il s'agit donc :

- de formuler une méthodologie, reconnue par tous, de conduite de tous les projets,
- d'en faire une référence écrite permanente,
- de permettre à l'outil informatique de s'appuyer sur cette référence afin de faciliter l'accès à l'information.

Ce projet réunira de multiples aspects du travail participatif

A. Une conception collective

Lors d'un module de formation consacré aux « techniques de résolution de problèmes », un groupe de cadres choisira d'examiner à la loupe le problème des « décisions mal suivies ». Très vite, ce qui n'était qu'un jeu pédagogique sera mué en une réalité : le groupe décidera de poursuivre sa réflexion par la réalisation d'une action.

C'est dans ce contexte que naquit du « Plan d'action personnel automatisé ».

Au cours de deux séances de travail, le groupe mettra en commun leurs énergies.

Aidés par une méthodologie connue de tous, ils définiront tous les éléments de la problématique :

- de quoi s'agit-il ?
- quelles sont les causes du problème ?
- quelles solutions peut-on envisager ?
- quelle solution choisir ?
- comment mettre en œuvre la solution choisie ?

Le groupe décidera alors, pour répondre au problème, de définir une méthodologie générale de suivi des opérations.

B. ...qui invite au travail collectif

Cet avant-projet étant établi et formalisé, il faudra le communiquer aux services afin de l'enrichir, de l'amender, de le figoler pour le rendre plus performant. C'est la Réunion de Coordination qui servira de relais entre le groupe ayant initialisé le projet et l'ensemble des services. La démarche sera menée en deux étapes : exposé de la philosophie du projet puis, quelques semaines après, discussion approfondie.

Cette confrontation permettra de modifier la méthode de diffusion du projet : en effet, les cadres de la réunion procéderont à une expérimentation concrète du Plan d'Action Personnalisé sur quelques opérations.

Ce n'est qu'après cette expérimentation que le projet sera soumis au Bureau Municipal pour validation, puis officialisé.

On trouve donc au niveau des élus aussi la phase de réflexion et de décision collective.

C. ... Et qui facilite le travail collectif

La vocation principale du Plan d'Action Personnalisé est d'aider à suivre les décisions. Elle est aussi, pour une part, d'aider le Pilote chargé de l'opération de mettre en commun à tout moment les informations pertinentes sur le projet. Le PAPA est également un outil de communication, par l'intermédiaire de l'informatique.

Ainsi, les partenaires (fonctionnaires et/ou Elus) du projet auront la possibilité de s'informer de l'échéancier, des caractéristiques du projet, du rôle des partenaires. Préalablement à chaque réunion, chaque acteur pourra donc faire le point sur l'avancement du dossier, sur les tâches qui lui sont imparties.

Ainsi, le PAP contribuera à enrichir le travail participatif tout au long de l'avancement de l'opération.

Sans la formation, le PAP, qui est encore en gestation, n'aurait pas pu naître sous cette forme et selon cette démarche.

Il y a donc tout lieu de penser que le groupe Coordination, prenant appui sur sa démarche de formation, contribuera encore, par sa créativité, à rendre plus performante l'administration municipale de la commune de Tsingoni.

Le Maire
MOHAMED Bacar