

Avenir du Service Public Local

Réunion Intersyndicale du 20 septembre 2016

La collectivité s'est engagée depuis deux ans dans un vaste programme de transformation et de modernisation de son organisation et de la gestion de ses ressources humaines.

Le cadre et les objectifs en ont été posés, en toute transparence, dans les délibérations du Conseil de l'Eurométropole du 30 janvier 2015 et du Conseil Municipal de Strasbourg du 16 février 2015, « assurer l'avenir du service public de l'Eurométropole et de la ville de Strasbourg ».

Cette délibération engage toute l'administration et ses élus-es à se mettre en mouvement autour de trois priorités d'égale importance :

- Mieux répondre aux attentes des usagers-ères et citoyens-nes en matière de qualité et d'accès du service public ;
- Relever le défi de la nécessaire maîtrise des coûts ;
- Garantir aux agents-es un environnement professionnel équitable et de qualité.

Dans un cadre contraint, la pérennisation du service public et la défense de ses valeurs mais également la construction et l'invention du service public de demain reposent nécessairement sur une stabilisation de la masse salariale soit une réduction en conséquence nombre de postes d'environ 10% dans les prochaines années dont une première vague de 500 rapidement.

Cet objectif est celui de tous et de toutes. Toutes les directions et services sont engagés dans la réflexion et tous participent en fonction de leur capacité contributive (de 0 à 15% selon les services).

Au-delà du projet de « restructuration », la collectivité s'est mise en mouvement, dans une véritable dynamique de changement : des projets ont été engagés et sont en cours, certains aboutis, d'autres démarreront dans les prochains mois, de nouvelles réflexions émergent. Ces réformes vont se poursuivre, sans accélération ni évolution, selon le cap défini.

Septembre 2016 marque cependant une nouvelle étape, importante, en termes de transparence et de méthodes.

En effet, lors de la réunion de l'agenda social du 22 juin 2016, la collectivité s'était engagée à présenter les réflexions et projets qui seront engagés dans le cadre de la démarche « avenir du service public de l'Eurométropole et de la Ville de Strasbourg » au cours des trois prochaines années. Il s'agit d'améliorer la lisibilité des différents chantiers et de renforcer la concertation avec les agents-es et les organisations syndicales en amont des discussions qui se tiennent en Comité technique.

Dans cette logique de transparence, tous les projets et réflexions identifiés dans le cadre des feuilles de route ont été répertoriés. Compte-tenu du nombre et de l'ampleur de ces démarches, elles ont été regroupées en différentes catégories, en cohérence avec les principes de la délibération, selon leur dominante et/ou « porte d'entrée », en distinguant les projets déjà officiellement présentés aux partenaires sociaux dans le cadre du CT, des réflexions émergentes ou en cours d'étude d'opportunité.

Pour autant, et quelle que soit la porte d'entrée de présentation, chacun des projets examinera et apportera des éléments de réponse sur les 3 objectifs indissociables, qualité de service, maîtrise des coûts, qualité de vie au travail.

Une lisibilité fine sur les objectifs quantitatifs de chacun des projets répertoriés reste cependant complexe. S'il est possible de donner une fourchette indicative voire finalisée des impacts en termes de postes pour les projets dont les études sont achevées, il ne peut s'agir que d'un ordre de grandeur global pour les projets émergents ou en phase d'étude. Il est précisé que tous les projets mentionnés dans le présent document n'induisent pas nécessairement réduction des postes : cependant et corrélativement, la question de l'adaptation ou non du nombre de postes est abordée dans tous les projets.

Structuration de la présentation des projets ASPL

Les chantiers articulés autour de la qualité de vie au travail

- *De la protection des agents dans l'exercice de leur mission à l'amélioration globale des conditions de travail*
- *De l'accompagnement des agents au développement de nouvelles opportunités professionnelles*
- *Un soutien renforcé aux managers pour conduire les changements*
- *Le temps de travail, un vecteur d'équité, de lisibilité et d'efficience*
- *L'environnement de travail : une politique d'investissement immobilier et d'outils de travail à destination des agents-es*

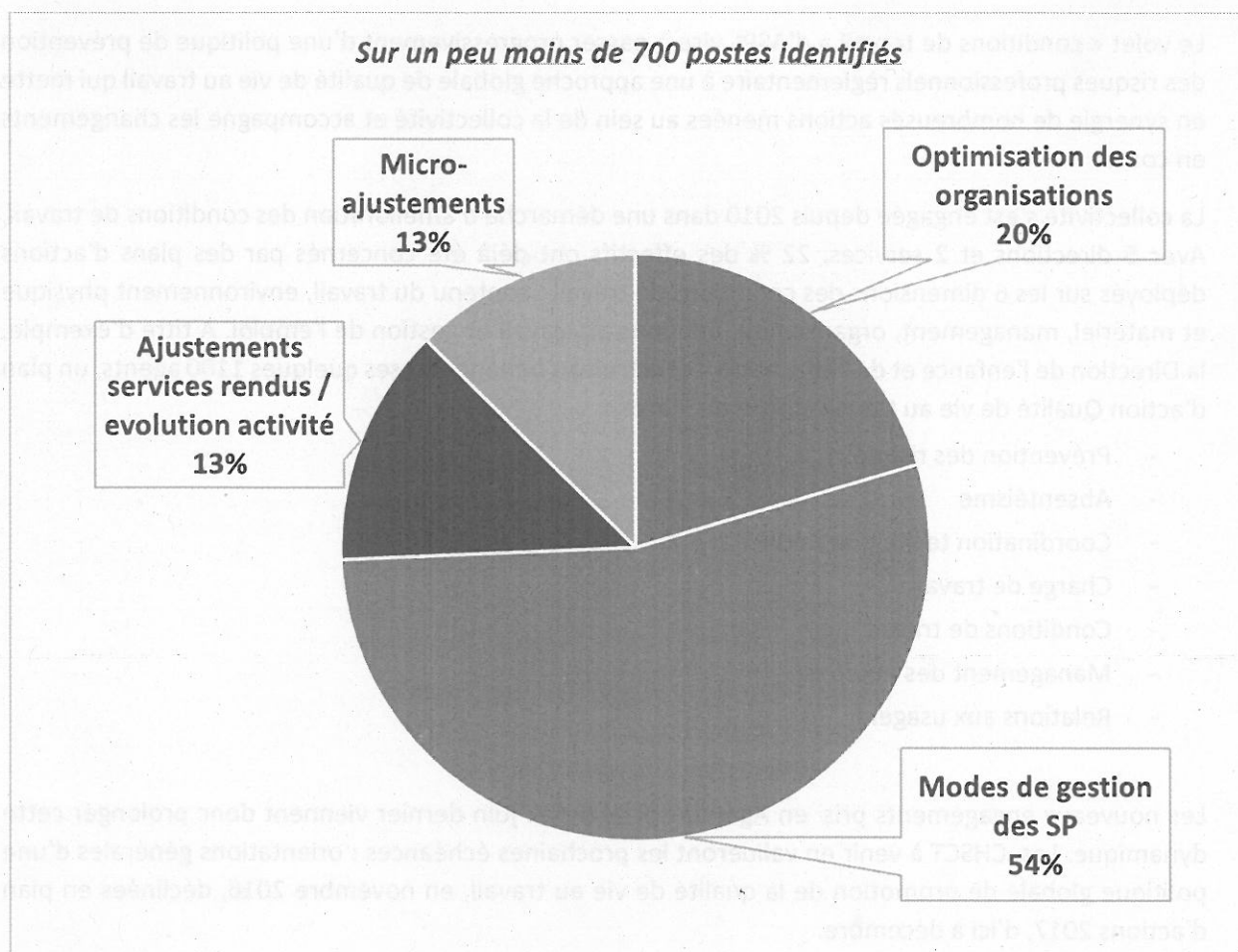
Les chantiers articulés autour de l'évolution et / ou de l'adaptation du service avec notamment :

- *Optimiser et adapter le service ou le niveau de prestation*
- *Prendre en compte l'évolution démographique et/ou du périmètre du service public*
Préserver les moyens alloués à certains secteurs pour garantir la mise en œuvre des priorités politiques des collectivités
- *Adapter le service public et les organisations à la révolution numérique*

Les chantiers articulés autour des modalités d'exercice du service public avec notamment :

- *le choix des modes de gestion du service public*
- *les projets de mutualisation et autres démarches d'optimisations d'activités partagées*
- *l'optimisation des organisations*

Ventilation des réductions de postes



En termes de méthode, dans le respect des engagements pris en agenda social du mois de juin, l'ensemble des projets constitutifs de la feuille de route « avenir du service public local » répondront à une méthode commune fondée sur l'information et la concertation, garante d'un dialogue social et d'un dialogue interne de qualité. Ainsi, bien en amont de leur présentation officielle dans les instances paritaires, les projets affichés devront avoir donné lieu à :

- Des échanges réguliers et ouverts avec les agents concernés ;
- Des temps de concertation avec les organisations syndicales
- Une analyse des impacts du projet en termes de conditions de travail et d'activités.

Plus généralement, c'est bien l'ensemble des éléments de la feuille de route qui sera communiqué aux agents en vertu d'un principe de transparence. Une information plus ciblée s'organisera par la suite direction par direction.

Les chantiers articulés autour de la qualité de vie au travail

Le volet « conditions de travail » d'ASPL vise à passer progressivement d'une politique de prévention des risques professionnels réglementaire à une approche globale de qualité de vie au travail qui mette en synergie de nombreuses actions menées au sein de la collectivité et accompagne les changements en cours.

La collectivité s'est engagée depuis 2010 dans une démarche d'amélioration des conditions de travail. Avec 5 directions et 2 services, 22 % des effectifs ont déjà été concernés par des plans d'actions déployés sur les 6 dimensions des conditions de travail : contenu du travail, environnement physique et matériel, management, organisation, relations au travail et gestion de l'emploi. A titre d'exemple, la Direction de l'enfance et de l'éducation a construit au bénéfice de ses quelques 1100 agents, un plan d'action Qualité de vie au travail autour de 7 axes :

- Prévention des risques
- Absentéisme
- Coordination technique / éducatif
- Charge de travail
- Conditions de travail
- Management des équipes
- Relations aux usagers

Les nouveaux engagements pris en Agenda social du 22 juin dernier viennent donc prolonger cette dynamique. Les CHSCT à venir en valideront les prochaines échéances : orientations générales d'une politique globale de promotion de la qualité de vie au travail, en novembre 2016, déclinées en plan d'actions 2017, d'ici à décembre.

▪ De la protection des agents dans l'exercice de leur mission à l'amélioration globale des conditions de travail

Au titre de la prévention des risques professionnels, ont déjà été réalisés :

- Un investissement important dans les Equipements de Protection Individuelle pour protéger les agents exerçant des métiers à risques physiques et prévenir les accidents du travail/maladies professionnelles (675 000 €/an). Peut également être cité le dispositif de prise en charge du nettoyage des vêtements de travail pour les métiers exposés à des substances chimiques ou insalubres, lancé en 2015 (50 000€ cette année).
- Plus de 4090 jours de formation relative à la prévention des risques professionnels pour 2764 agents en 2015.
- Une convention avec le Centre de gestion du Bas-Rhin pour la mise à disposition d'un ACFI (agent chargé des fonctions d'inspection) permettant la réalisation d'inspections réglementaires des services et locaux de travail en matière de santé et sécurité au travail. La première a été menée au niveau des ateliers du service de l'Œuvre Notre Dame. Trois

nouvelles inspections sont prévues en 2016 (Maintenance bâtiment, laboratoire voirie et un site scolaire) ainsi que six en 2017 (choix des lieux en cours).

Un certain nombre des 250 métiers de la collectivité incluent des facteurs de pénibilité importants. Le projet de réorganisation de la collecte qui fait l'objet d'une concertation régulière avec les partenaires sociaux est emblématique et exemplaire de la prise en compte de la pénibilité au travail, mais cette question est abordée dans d'autres démarches, à l'instar par exemple du projet de mutualisation de la logistique des événements.

Mais l'usure au travail ne recouvre pas uniquement la pénibilité physique et peut concerner des métiers générant des pressions d'ordre psychologique, à l'instar des travailleurs sociaux ou autres agents en contact avec des usagers. A titre d'exemple, la DSS s'est engagée dans la conception d'un outil d'aide à la mobilité afin de promouvoir la mobilité des carrières des intervenants sociaux.

Exemples de projets présentés en CT

- DESPU : Collecte en porte à porte (dissociation des équipes) Info CT
- DESPU / Assainissement – étude sur les risques sanitaires relatifs aux égoutiers Info CHSCT

Exemples de réflexions en cours

- Médiathèques : diffusion d'un questionnaire sur les TMS traité par la médecine du travail, intégration de l'enjeu des TMS dans le DU en cours ;
- Réflexion sur l'organisation des temps et lieux de récupération et sur la présence territoriale: engagée dans le cadre du projet Optimisation des moyens de la collectivité à l'échelle des territoires ;
- Engagement d'une réflexion visant à définir un cadre et quelques outils partagés pour appréhender l'activité et les charges des agents.

Par-delà les risques « physiques », de nombreux métiers territoriaux sont sujets à des risques de nature « psycho-sociale » et ont fait l'objet de démarches telles que :

- le dispositif d'accompagnement juridique et psychologique des agents victimes d'agression dites externes (environ 1 saisine d'incident sur agent tous les 3 jours), notamment du fait des usagers (agressions, insultes, coups et blessures, rixes, troubles à l'ordre public, événements choquants...), s'appuyant sur une prestation extérieure de psychologues.
- la mise en œuvre de la protection fonctionnelle lors des incidents/infractions impliquant des agents afin de transférer si nécessaire la responsabilité sur la collectivité, de leur apporter une assistance juridique et de réparer les préjudices subis le cas échéant. Cette protection s'intègre également dans le dispositif d'accompagnement précité des violences externes.
- l'expérimentation d'un marché de régulation d'équipe qui permet d'intervenir sur les collectifs en difficulté pour apaiser les tensions et les conflits. Quatre services ont déjà pu bénéficier de ce dispositif. Un nouveau marché sera lancé en octobre 2016 sur trois volets : régulation d'équipe, interventions de médiation et accompagnement des encadrants.
- la démarche de concertation agents-usagers expérimentée sur deux sites-test (le service funéraire municipal et la Maison de Hautepierre (qui héberge une médiathèque et un centre médico-social en lien avec la mairie de quartier) en janvier 2016. Nommée « Vivre ensemble le service public » cette méthode, simple et conviviale, est en cours de déploiement auprès des services de l'Eurométropole volontaires qui peuvent bénéficier d'un temps d'accompagnement jusqu'en décembre.

- le plan de prévention des addictions conçu de manière interdisciplinaire entre la DRH, la médecine du travail et la mission sociale du personnel qui sera proposé au CHSCT fin 2016.

Afin de mener une analyse plus fine de l'ensemble des risques qui pèsent sur les agents en amont de tout projet touchant à la vie des services, une « grille d'impact sur les conditions de travail » a été élaborée.

A noter enfin, la politique volontariste d'accompagnement des agents en situation de handicap dans le cadre de la convention avec le FIPHFP, qui répond également à cet objectif de qualité de vie au travail (pour les 8,5% d'agents qui sont reconnus travailleurs handicapés, dépassant l'obligation légale de 6%).

Des nouveaux chantiers sont à engager suite aux engagements pris en Agenda social de juin 2016 :

- Une couverture de 100% des directions par un document unique (DU) d'évaluation des risques professionnels intégrant les risques psychosociaux, d'ici à l'été 2017 avec le repositionnement du CHSCT dans le suivi des DU et leurs plans d'actions dans les services,
 - Une réorganisation du réseau des acteurs de la prévention, à l'appui de la signature de lettres de cadrage précisant les missions des préventeurs et la diffusion d'un schéma des responsabilités en matière de prévention d'ici fin de l'année,
 - Un nouveau dispositif de prise en charge des situations de fragilité et de souffrance au travail par le biais d'un réseau interne de vigilance pluridisciplinaire et une procédure d'alerte à définir. Ce dispositif sera mis en lien avec la cellule de prise en charge des violences externes pour prodiguer une réponse adaptée de la collectivité en tant qu'employeur aux situations de difficultés de ses agents qu'elles qu'en soient les causes.
 - Un renforcement de l'accompagnement à la mobilité interne, notamment par le maintien d'un régime indemnitaire aménagé pendant une période transitoire, le déploiement d'une offre de formation adaptée et un suivi renforcé par la Direction des Ressources Humaines.
- **De l'accompagnement des agents au développement de nouvelles opportunités professionnelles**

Par-delà les contraintes, le projet ASPL constitue aussi des potentielles opportunités professionnelles pour les agents-es concerné-es par des réorganisations de service ou des suppressions de postes.

Le chantier transversal « Accompagnement des agents dans les métiers à fort redéploiement » a pour enjeu de favoriser leur mobilité interne ou externe et d'accompagner activement leur parcours vers un nouvel emploi/métier ou leur réorientation professionnelle en valorisant leurs compétences acquises. Il vise à ce jour l'accompagnement des 140 agents dont le poste pourrait donner lieu à des évolutions structurelles :

- Reconversion d'agents d'entretien en accompagnants en école maternelle (informations pour 65 agents, 33 ayant établi leur profil de mobilité, 9 ayant démarré le parcours de reconversion).
- Evolution des postes de comptables en lien avec le projet « dématérialisation et mutualisation de la fonction comptable ».

Projets présentés en CT

- Transversal : accompagnement des agents-es sur les métiers à fort redéploiement dans le cadre de leur mobilité Info CT 2 février 2016
- DEE : Etude relative à la création d'un nouveau métier d'accompagnant maternel à la DEE Info CT 1^{er} avril 2016

Exemples de réflexions identifiées à ce jour

- Développement d'une politique générale de mobilité
 - DEE : Complémentarités et évolutions des missions dans une perspective de diminution des temps non complet
 - Bourses aux postes (ex : fusion DEPN/DMT)
- Trois groupes de travail structurants ont été mis en place sur la prospective des métiers, sur les freins au redéploiement et sur l'offre d'accompagnement.
- Une évolution de l'organisation du département mobilité et reclassement pour accompagner agents-es et directions sur les projets de redéploiement (portefeuilles de direction).
- Des marchés de formation qui se finalisent pour apporter une réponse d'accompagnement plus rapidement.

▪ Un soutien renforcé aux managers pour conduire les changements

Mettre en œuvre et réussir le projet de modernisation ASPL suppose une mise en mouvement d'une ampleur inédite qui repose sur l'implication et l'adhésion de l'ensemble des agents-es.

Le rôle des managers, qu'elle que soit leur place dans l'organisation est décisif : il leur revient d'expliquer le sens des réformes, d'associer et d'impliquer leurs collaborateurs-trices à la définition et à la conduite des projets, de préserver un climat de confiance au sein des équipes.

Ainsi le volet « Management » a vocation à mettre en place les dispositifs et outils pour :

- Accompagner la conduite du changement dans le respect des principes et objectifs définis : qualité du service public, maîtrise des coûts, qualité de vie au travail,
- Assurer la cohérence et créer les conditions de développement d'une culture managériale commune : professionnelle, responsable, solidaire et porteuse de sens,
- Optimiser le management des ressources humaines pour mieux répondre aux besoins et enjeux de la collectivité.

Il concerne l'ensemble des encadrants-es, quel que soit leur niveau hiérarchique.

Actuellement en cours de définition, il fera, fin 2016, l'objet de propositions qui devraient intégrer :

- La mise en cohérence et l'articulation des dispositifs de formation existants (formation socle management, école des managers...)
- Différents outils d'accompagnement des managers lors de situations difficiles au sein des équipes : prestations de régulation, prestations de médiation, coaching, mentorat...
- Un dispositif permettant la mise en place d'échanges et de partage d'expérience, internes à la collectivité (co-développement, groupes d'analyses de pratiques, café du management....) mais également ouverts (Conférences des cadres, réseaux professionnels, ...)
- Une approche par direction des objectifs et enjeux managériaux qui doivent être portés par la ligne managériale dans la mise en œuvre des changements.

En parallèle, à la finalisation du projet :

- Une formation-action pour une nouvelle culture collaborative (dernier trimestre 2016) : l'objectif est de sensibiliser les cadres à la culture collaborative, d'encourager le développement d'un mode de fonctionnement collaboratif tant en interne qu'en externe pour répondre aux besoins des habitants-es usant des nouvelles technologies.
- Une consultation en cours pour la mise en place d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour accompagner les managers dans les conduites des différents projets. L'accompagnement proposé doit permettre de créer les conditions d'une dynamique de changement portée et partagée par les managers, d'aider les acteurs et actrices à la définition d'outils, d'identifier et mutualiser les bonnes pratiques.

▪ **Le temps de travail, un vecteur d'équité, de lisibilité et d'efficience**

Le projet transversal « Temps de travail » vise à participer à la modernisation et l'amélioration continue de notre organisation. Les enjeux de la redéfinition du cadre général du temps de travail s'articulent autour de plusieurs axes :

- adaptabilité de l'organisation aux missions du service public
- équilibre entre qualité de service public et qualité de vie au travail
- meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle
- efficience de l'organisation : règles claires, simples, lisibles et équitables

Cette démarche est pilotée par la DRH en lien avec l'ensemble des directions opérationnelles sur la base d'un état des lieux partagé selon le calendrier prévisionnel suivant :

- Janvier-février 2017 : délibération cadre / projet de règlement du temps de travail
- Mars-avril 2017 : finalisation du règlement du temps de travail
- Mai- décembre 2017 : déclinaison dans les services

Dans ce cadre général refondé, un certain nombre de projets porteront sur l'adaptation des rythmes de travail aux évolutions possibles de certaines politiques publiques de la collectivité (Horaires atypiques: DAU, DMPS, DESPU, CCAS... ; Temps de pauses : DESPU, DEPN, DS... ; saisonnalité...). Aucun n'a, pour l'instant, fait l'objet de présentation en CT.

Il convient par ailleurs de rappeler la poursuite et l'élargissement du projet Télétravail qui s'inscrit clairement dans une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie privée (CT 15 septembre 2015).

Pour mener à bien ces 4 chantiers transverses d'accompagnement de la feuille de route ASPL, la DRH se restructure dans le cadre d'un nouveau projet de direction qui sera porté à la connaissance des instances paritaires d'ici la fin de l'année. Il vise à conforter les compétences et l'expertise interne et à soutenir les manager(e)s et les agent (e)s dans la conduite de ces changements, en lien avec le réseau RRH déconcentré dans les services.

▪ **L'environnement de travail : une politique d'investissement immobilier et d'outils de travail à destination des agents**

Au même titre que le management ou l'organisation du travail, l'espace de travail constitue un élément essentiel des conditions et du bien-être au travail.

S'agissant de l'investissement immobilier, la collectivité y consacre chaque année des investissements conséquents, qu'il s'agisse

- De la mise en sécurité ou de la remise aux normes des locaux,
- De travaux de rénovation ou d'aménagements de bureaux ou d'espaces de vie,
- De la création de nouveaux équipements,

Projet	Direction	Budget TTC	Prévision livraison
Adaptation du logement de service du stade Michel Walter pour l'accueil de la base technique Sud	DCPB	40 000 €	2010
Aménagement de bureaux pour la Vie Sportive au stade de la Meinau	DCPB	110 000 €	2012
District Nord - Est / Quai Jacoutot	DCPB	4 000 000 €	oct-15
Base technique Espaces verts (Heyritz)	DCPB	750 000 €	juin-16
38 RH (Immeuble AXA)	DCPB	12 500 000 €	2ème semestre 2016
Extension bureaux PVA - Fédération	DCPB	400 000 €	2016
PC Neige - Fédération	DCPB	130 000 €	2016
Mise en sécurité Bâtiment A Fédération	DCPB	915 000 €	2016 / 2017
Mise en conformité des ateliers de l'ONR	DCPB	450 000 €	2016 / 2017
Restructuration site Fédération	DCPB	1 800 000 €	2016 / 2019
Mutualisation des régies du bâtiment : réaménagement liés au regroupement	DCPB	266 000 €	2016/2017
Mutualisation des régies du bâtiment : remise à niveau des installations, notamment pour la menuiserie (chauffage , éclairage et extraction et silo sciure)	DCPB	176 000 €	2016/2017
Centre technique Orangerie (mise aux normes)	DCPB	750 000 €	2017 / 2018
Diagnostocs situationnels dans les CMS	DSS	65 680 €	Non précisé
Dispositif antipanique et vidéosurveillance Fritz Kiener	DSS	31 000 €	Non précisé
Dispositifs anti-agressions dans les CMS	DSS	27 446 €	Non précisé
Remplacement de mobilier et équipements défectueux	DSS	11 646 €	Non précisé
Equipement des 17 CMS en serrurerie électronique	DSS	11 200 €	Non précisé
Création d'un vestiaire au CAHM Remparts	DSS	9 809 €	Non précisé
Amélioration fonctionnelle du CMS EDEL (finacement partiel par DRH sur recommandation Médecine du travail)	DSS	8 966 €	Non précisé
Réaménagement des bureaux de l'AST	DSS	5 922 €	Non précisé
Rénovation toilettes femmes 4ème étage rue de Soleure		5 000 €	Non précisé

Un effort conséquent a par ailleurs été consacré à la mise en place de la nouvelle téléphonie (2,2 M€ et 4500 nouveaux postes) ainsi qu'aux systèmes d'information avec le nouveau poste de travail MOCA (8,5 M€ sur la période 2014 – 2015)

Les chantiers articulés autour de l'évolution et/ou de l'adaptation du service public

▪ Optimiser et adapter le service ou le niveau de prestation

S'inscrivent dans ce cadre, les actions qui visent principalement l'optimisation du service public et l'amélioration du rapport qualité/prix de la prestation pour l'utilisateur ou le/la contribuable. Elles permettent de répondre de façon satisfaisante à une demande de service tout en recherchant une gestion plus économe des deniers publics.

Projets présentés en CT

- | | | |
|--|-------------------|--------|
| - DESPU – Toilettes publiques automatiques, optimisation et mode de gestion du gardiennage – (Projet de service Propreté Urbaine) | CT 2 février 2016 | 22 ETP |
|--|-------------------|--------|

Points d'information CT

- | | |
|---|---------------------|
| - DPEC – Projet de service Accueil de la population | Info CT 25 mai 2016 |
|---|---------------------|

Réflexions identifiées à ce jour

- DEPN - Evolution du niveau de prestations du service des espaces verts
- Culture : Adaptation des missions de la médiathèque Neudorf
- DRU : Réflexion sur la gestion des marchés
- DESPU : Collecte : recentrage du service complet sur certaines zones 1^{ème} couronne
- Culture : adaptation des services rendus par les Médiathèques (modernisation, réorganisation et fonctionnement du réseau)
- DS : Fermeture de l'Aquathèque
- Culture : optimisation des fonctions d'accueil et de surveillance des musées
- DEE : Optimisation du volume des activités périscolaires mises en place dans le cadre des rythmes scolaires
- Service évènement : régulation des demandes du centre logistique et impact sur l'organisation du travail
- DSS : mise en place d'une coordination gérontologique dans le cadre du dispositif MAIA à l'échelle Eurométropolitaine en lien avec les partenaires
- DSS / CCAS : réflexion sur le champ d'intervention du CCAS (positionnement institutionnel et périmètre d'action)

▪ Prendre en compte l'évolution de la démographie et/ou du périmètre du service public

La dynamique d'évolution des territoires des deux collectivités et l'augmentation corrélative des services et prestations attendus suppose également de savoir allouer des ressources complémentaires au regard de ces besoins croissants. Différents services sont concernés par ces mesures et plus particulièrement :

- DEE : Augmentation du nombre de classes nécessitant des postes d'ATSEM
- DS : Piscines : fin du plan piscine 1^{ère} phase et surveillance des bassins

- DESPU : Nouveaux secteurs urbanisés : Collecte des déchets en porte à porte - augmentation du nombre d'adresses à desservir
- DSS : développement du projet PRECCOSS en lien avec le financement de partenaires (réseau territorial strasbourgeois de prévention et prise en charge du surpoids et de l'obésité chez les enfants)
- Etude sur la domiciliation des gens du voyage à l'échelle Eurométropolitaine portée par le CCAS de Strasbourg

Inversement et dans d'autres secteurs, les besoins peuvent être moindres. Ainsi, la baisse du niveau d'investissements ou d'opérations se traduit par la restructuration de certaines équipes essentiellement à la DEPN ou à la DCPB (Info CT 11 juin 2015). Ces restructurations représentent un peu moins d'une quarantaine de postes. La diminution des besoins peut également résulter d'évolutions techniques ainsi par exemple la réduction des flux papier et du courrier interne corrélative au développement des flux dématérialisés.

Points d'information CT

- DEPN et DCPB : adaptation des moyens humains au niveau Info CT 11 juin 2015 d'investissement

Réflexions identifiées à ce jour

- DRL Evolution des prestations du service courrier (baisse d'activité)
- DRL Evolution des prestations du standard téléphonique (baisse d'activité)
- DUT : Ajustement du périmètre du service Projets urbains

Préserver les moyens alloués à certains secteurs pour garantir la mise en œuvre des priorités politiques des collectivités

La Délibération de janvier 2015 le rappelle, ces transformations doivent permettre à notre collectivité « *de mettre en œuvre nos priorités de politiques publiques, plus particulièrement en matière d'attractivité et d'emploi, de transition écologique, mais aussi d'égalité et de solidarité à l'échelle de la Ville et de l'Eurométropole.* »

La mise en œuvre de ces priorités entraîne notamment la stabilité des effectifs reconnue à la DDEA, l'Action Sociale Territoriale et à la Police municipale et le respect des normes d'encadrement dans les écoles portant sur un peu plus de 700 postes.

- Une métropole créative et attractive

Une ambition, partagée avec tous et toutes les acteurs-trices économiques dans le cadre de Strasbourg Eco 2030, pour une métropole à 360° qui soit le point d'ancrage de la région métropolitaine du Rhin supérieur. Emploi et compétences, entrepreneuriat, équipements et infrastructures, innovations et nouvelles économies en constituent les fondamentaux pour assurer le développement et l'avenir de nos territoires. La DDEA a été créée pour animer cette ambition au sein de la collectivité mais également dans les instances partenariales, ses moyens sont préservés dans le cadre d'une stabilisation de ses effectifs.

- Une ville durable et solidaire

Le service public local joue un rôle décisif pour préserver le vivre ensemble et consolider les solidarités : continuer à assurer pleinement ce rôle constitue une priorité. En termes de moyens alloués, cela passe notamment par la stabilité des effectifs liés à la délégation sociale

du Conseil Départemental à l'Action Sociale Territoriale, la protection maternelle et infantile ainsi qu'au service protection des mineurs et au département RSA.

- **Tranquillité publique : un droit pour toutes et tous, le respect pour chacun-e**

Le service de police municipale, dans sa mission de police de proximité, en lien étroit et complémentaire avec la police nationale, est un acteur essentiel dans la mise en œuvre de cette priorité.

▪ **Adapter le service public et les organisations à la révolution numérique**

Les outils numériques participent largement de l'évolution du service public tant en termes d'évolution des métiers que de délivrance du service et de rapport à l'utilisateur. Le développement de ces services, pensé dans une démarche d'amélioration de la relation à l'utilisateur, permet en effet d'améliorer l'accessibilité au service et corrélativement de réduire, voire de supprimer, certaines tâches de saisie pour les agents-es. Si les projets en cours, notamment le projet de dématérialisation de la comptabilité, portent sur des processus internes, d'autres, à venir, seront plus orientés vers l'utilisateur.

Le projet « Mon Strasbourg », actuellement en phase de définition de scénario, a pour ambition de mobiliser et fédérer dans le cadre d'un bouquet de services, tous les projets numériques des services concourant à faciliter et à améliorer la relation entre les usagers-ères et l'administration qu'il s'agisse

- d'accéder en temps réel à des informations (horaires, fréquentations piscines, parkings...)
- de pouvoir effectuer en ligne et à tout moment un certain nombre de démarches (inscriptions scolaires...)
- de pouvoir effectuer un certain nombre de règlements en ligne (factures d'eau, stationnement résidents, billetterie...)
- de signaler tout problème dans l'espace public,
- de disposer d'un espace personnel sécurisé permettant d'assurer le suivi des démarches ou la sauvegarde de pièces justificatives.

Le déploiement de ces services pourra être un levier important d'optimisation des services internes de la collectivité avec

- l'émergence d'une nouvelle approche de l'utilisateur et de la relation à l'utilisateur
- la réorganisation et l'optimisation de l'offre de services,
- l'émulation et la complémentarité entre directions et services
- le recentrage des agents-es sur leur métier.

Le contact humain sera préservé : les services développés ne doivent pas à tout prix se substituer aux guichets physiques mais ils peuvent être un levier de l'amélioration de l'accueil dans les mairies de quartier et au centre administratif et notamment dans le cadre d'une nécessaire médiation pour les publics les plus fragiles.

Tous les impacts ne sont pas connus à ce jour mais ce champ d'investigation est présent dans de nombreuses réflexions et de nouveaux chantiers pourront être présentés dans un deuxième temps pour prendre en compte les orientations sur le numérique que prendront les deux collectivités.

Projets présentés en CT

- Transversal – Dématérialisation et réorganisation comptable CT 1^{er} avril 2016 10 ETP

Projet abouti

- DPMS –Mise en place du PV électronique

Réflexions identifiées à ce jour

- DRU : gestion informatisée des occupations du domaine public
- DEE : dématérialisation des inscriptions et de la gestion des services périscolaires et de la petite enfance
- DMT : dématérialisations résidents-es

Les chantiers articulés autour des modalités d'exercice du service public

Sont recensés dans cette rubrique, tous les projets portant plus spécifiquement sur l'organisation et la gestion des services, et visant à réduire les coûts de fonctionnement.

▪ Le choix des modes de gestion du service public

Les réflexions et démarches relatives au mode de gestion du service public et à l'opportunité ou non du maintien des activités en régie s'inscrivent pleinement dans les lignes directrices et le cadre défini par la Délibération avec

- une comparaison systématique, « *sans a priori et rigoureuse, de la régie et des autres modes de gestion du service public* », dans le cadre d'une méthodologie commune partagée avec les partenaires sociaux (Info CT 18 septembre 2015 : Comparaison et choix des modes de gestion : guide d'analyse comparée régie / externalisation),
- une mise en œuvre pragmatique et progressive en fonction des départs à la retraite ou des possibilités de mobilités professionnelles,
- une mise en œuvre pragmatique et progressive en fonction des départs à la retraite ou des possibilités de mobilités professionnelles.
- La prise en compte des conditions de travail des agents-es dans l'identification des priorités : ainsi, par exemple, l'externalisation du nettoyage dans les écoles porte notamment sur les petits sites qui ne permettent pas l'instauration de la journée de travail en continu,
- Une attention au maintien et au suivi du niveau de qualité des prestations externalisées dans les marchés et conventions mais également en termes de suivi : dispositif et organisation du contrôle qualité, charte qualité du Nettoyage tant régies que prestations externalisées...,

- Le recours, « à chaque fois que cela est possible, à de nouvelles formes innovantes d'organisation et de gestion en particulier dans le cadre de l'économie sociale et solidaire ». Ainsi, en 2015, 80% des marchés de prestations de services de la Ville comportaient une clause d'insertion soit au final 136 476 heures d'insertion pour un impact sur l'emploi local estimé à environ 170 ETP.

Cette approche rigoureuse et pragmatique a pu amener à écarter certaines hypothèses d'externalisation qui pouvaient être envisagées. Ainsi, il a été jugé que le mode de gestion le plus pertinent était la régie pour

- la gestion et l'exploitation des aires d'accueil gens du voyage,
- la gestion et l'exploitation des petites stations d'épuration,
- certaines activités d'entretien assurées au service Funéraire et le choix de maintenir une polyvalence des agents-es.

Dans deux hypothèses, une ré-internalisation totale ou partielle de certaines activités a été engagée avec

- la gestion et l'exploitation de l'Iceberg, CT du 2 juillet 2015 et CT du 4 décembre 2015.
- la prise en charge interne de certaines prestations auparavant sous-traitées dans le cadre du projet de service du SITR (CT 5 juillet 2016)

Exemple : Projet transversal Nettoyage des locaux (DRL)

Présenté pour information au CT du 12 mars 2015, le projet identifiait 460 postes budgétaires sur ces activités. La mise en œuvre du projet se fait progressivement, à mesure des départs en retraite des agents-es (120 d'ici 2020) ainsi que de repositionnement sur de nouveaux métiers d'agents-es volontaires, à l'instar de la démarche engagée sur le métier d'accompagnement en maternelle avec un objectif de 10 à 15 agents-es par an.

Depuis avril 2014, 66 postes ont été supprimés en Délibération emplois, les réorganisations internes à chaque direction faisant l'objet de présentations distinctes en CT.

Projets présentés en CT (72 postes)

- DEE : Organisation du nettoyage dans les écoles	CT 19 novembre 2014 / 2 juillet 2015 / 2 février 2016	36 ETP
- DEE : Organisation du nettoyage des locaux dans les établissements petite enfance :	CT 19 novembre 2014	4 ETP
- DS : Piscines	Wacken CT du 5 juillet 2012 Kibitzenau CT du 26 juin 2014 CNS : CT du 2 juillet 2015	16 ETP
- DSS et Protocole : transfert des agents-es vers MG et externalisation du nettoyage des CMS et du CCAS	CT 12 janvier 2016	8 ETP
- Culture : Musées (externalisation partielle du nettoyage		6 ETP
- Culture : Olympe de Gouges		2 ETP

Projets à venir

- DEE : poursuite du projet d'organisation du nettoyage dans les écoles
- DS : Gymnases CT novembre 2016
- DRL : sites extérieurs au CA et 38 RH
- DAU : optimisation de la répartition régie / prestation externe pour le nettoyage des salles municipales

Les autres projets et réflexions relatives au mode de gestion du service public

Projets présentés en CT

- | | | |
|--|-------------------------------|--------|
| - Culture – Evolution du mode de gestion de la salle de spectacle Django Reinhardt | CT 11 juin 2015 | 3 ETP |
| - DUAH - Délégation des missions à un-e prestataire externe de la gestion locative et mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée sur les propriétés bâties relevant du domaine privé de l'EMS | CT 7 octobre 2015 | |
| - DEE : Transfert des accueils de loisirs élémentaires au secteur associatif | CT 1 ^{er} avril 2016 | 9 ETP |
| - DRL : Projet de service PVA et externalisation pneumatiques | CT 2 juin 2016 | 3 ETP |
| - DEPN – Projet d'externalisation des travaux de la régie voirie du service Voies publiques | CT 21 juin 2016 | 11 ETP |

Points d'information CT

- | | |
|--|---------------------------|
| - DESPU – Augmentation de la part de l'ESS dans le balayage manuel | Info CT 11 juin 2015 |
| - DEE –Recours à du personnel d'entreprise en restauration scolaire | Info CT 18 septembre 2015 |
| - DESPU – Etude relative au mode de gestion du curage des réseaux d'assainissement | Info CT 4 décembre 2015 |

Réflexions identifiées à ce jour

- DMPS : Externalisation du contrôle du stationnement payant dans le cadre de la dépenalisation du stationnement payant
- DCPB - SPL / DS– Mode de gestion des bains municipaux (réflexion 2019)
- DESPU – Modalités de gestion de l'exploitation des déchèteries (haut de quai =accueil gestion de la plateforme)
- DESPU - Modalités de gestion des rotations en déchetteries (bas de quai= logistique des bennes)
- Culture : Réflexion relative à l'organisation des fonctions d'accueil et de surveillance du musée zoologique après travaux
- DSPS - Optimisation des activités du Centre d'éducation routière
- DEPN : Fin de la MOE TRAM Illkirch - Kehl
- DEE : Recours à du personnel d'entreprise dans les établissements petite enfance où la restauration est gérée en régie municipale
- DS Réouverture de la piscine de Hautepierre et réflexion sur mode de fonctionnement
- Evolution des missions du service Police du bâtiment (hors renforcement lié à la prise en charge des nouvelles communes)
- Evolution du périmètre du service PFI au regard de la stratégie de portage foncier
- Ajustement du périmètre du service Géomatique et connaissance du territoire

▪ Les projets de mutualisation et autres démarches d'optimisations d'activités partagées

Sont recensés ci-dessous, les démarches et projets visant à optimiser l'utilisation des compétences et des ressources de la collectivité sur des activités ou des métiers partagés. Certains s'inscrivent dans une logique de mutualisation c'est-à-dire de regroupement au sein d'une même entité dans une

logique de contractualisation avec les autres services participant de la même activité, d'autres relèvent de formes plus souples de décloisonnement et développement des coopérations.

Les résultats de ce type de démarches portent tout autant sur l'efficacité et des gains en termes de coûts de fonctionnement que sur les postes.

Projets présentés en CT

- DCPB – Mutualisation des Régies du Bâtiment (avec DEE, DS et DRL)	CT 21 juin 2016	8 ETP
- DRL / DESPU – Mutualisation usinage avec service de l'Eau	CT 21 juin 2016	1 ETP
- DSPS-SIRAC / DESPU : Prise en charge des réseaux de communication par le SIRAC	CT 19 mai 2016	1 ETP

Points d'information CT

- DRL – Gestion des véhicules et mutualisation avec d'autres services publics	Info CT 11 juin 2015
- Etude transversale relative à l'optimisation de la gestion des espaces verts	Info CT 4 décembre 2015
- Transversal – Optimisation des moyens de la collectivité à l'échelle des territoires	Info CT 4 décembre 2015
- DS / DAU / DRL : Etude de rapprochement des équipes logistiques afin de créer un guichet unique de logistique événementielle	Info CT mai 2016
- DCOM – Réflexion sur l'organisation de la communication au sein de la Ville et de l'EMS	Info CT juillet 2015

Réflexions identifiées à ce jour

- DSPS / DEPN : articulation/optimisation des régies SIRAC et Eclairage public
- DMPS – Projet transversal : Etude d'opportunité relative au rapprochement de missions dispersées dans le domaine de la sécurité
- Projet transversal – Mutualisation des magasins habillement
- DAU – Etude sur la création d'un guichet unique événement sur le volet conception et maîtrise d'oeuvre
- DSS / DPEC : Réflexion sur les lieux d'accueil de la population sur les quartiers (CMS – mairies de quartier notamment)
- DRL / à terme plus transversal – Optimisation des flux logistiques entre les lieux de travail de l'administration
- DEE : organisation de l'accueil DEE au 38 route de l'Hôpital
- Réflexion transversale : entretien des aires de jeu et équipements divers pour espaces extérieurs
- Réflexion transversale Intervention sur des lieux partagés
- Réflexion transversale : Veille de la collectivité
- Réflexion transversale astreintes
- Diverses réflexions à capitaliser et inscrire dans une logique transversale relatives aux fonctions d'accueil
- Diverses réflexions à capitaliser et inscrire dans une logique transversale relatives aux fonctions de secrétariat
- DRL - Collaboration avec d'autres entités publiques (CD67, SDIS, SDEA) en matière d'achats et de prestations (Fournitures, parc véhicules, courrier, imprimerie reprographie)
- DRL – Evolution de l'activité Imprimerie – Reprographie en fonction de la baisse des demandes et prise en compte des échéances de renouvellement de matériels en 2019-2020

La plupart des projets de mutualisation sont en phase de démarrage.

Relèvent également de cette logique, les projets et démarches identifiées et engagées dans le cadre du **Schéma de mutualisation de l'Eurométropole de Strasbourg 2016 – 2020** (Info CT 4 décembre 2015) avec,

- La poursuite et la consolidation, sur la base du volontariat, des mutualisations avec les communes de l'Eurométropole de Strasbourg déclinées qui concerne directement les services de la collectivité dans les domaines suivants
 - o L'action des services sur les territoires en matière de Propreté urbaine, d'entretien des pieds d'arbres d'alignement, l'intervention d'urgence pour la réfection des dégradations de voies et de mobilier urbain, ou encore de certaines activités de gestion de l'eau et de l'assainissement ;
 - o Le développement des groupements de commande,
 - o L'engagement d'une réflexion sur la mutualisation des fonctions ressources entre les collectivités volontaires (RH, finances, conseil juridique...)
 - o La mutualisation des systèmes d'information et le partage de ressources informatiques,
 - o Les réflexions visant à favoriser les mutualisations entre l'Eurométropole de Strasbourg et les communes membres avec notamment, le Centre de ressources dans le domaine sportif, le prêt de matériel de la ville pour l'organisation d'évènements, les Autorisations du droit des sols, ...

- La mutualisation avec les partenaires institutionnels de l'Eurométropole de Strasbourg, qu'il s'agisse du SDEA, du Département du Bas Rhin, du Pôle métropolitain ou du SDIS.

▪ **Les optimisations et adaptations des organisations**

L'évolution de l'organigramme

Les efforts de restructuration sont engagés à tous les niveaux de l'organigramme et concernent y compris l'encadrement supérieur. Ainsi, différents projets de services ou de directions s'inscrivent aujourd'hui dans une refonte des organisations.

L'enjeu est double :

- d'une part une plus grande cohérence des organisations et des politiques publiques,
- d'autre part une organisation plus compacte : étendre le périmètre des organisations permet d'asseoir pleinement le champ de responsabilité des managers et de développer la délégation. Il s'agit par-là d'adapter le rôle de la chaîne hiérarchique pour lui permettre d'assurer la plénitude de ses missions d'animation tout en renforçant la responsabilité des collaboratrices en charge de la mise en œuvre des actions et projets.

Aussi et chaque fois que cela est pertinent, l'étude du regroupement de directions, services et départements est favorisée par la DG.

Organisation de la DG

- Organisation de la DG

CT 29 janvier 2015

Organisation des directions

- | | | |
|--|--------------------|--|
| - Création de la DUT : fusion DUAH - DDLP. | CT 4 décembre 2015 | |
| - Fusion DEPN – DMT | En cours | |
| - Création d'une direction unique résultant de la fusion DCP – DAJA – SACP | En cours | |
| - Organisation de la DAU | A engager | |
| - Réorganisation de la DSPS | A engager | |

Organisation des services

- | | | |
|---|--------------------|-------|
| - DESPU : Fusion des services Eau et Assainissement | CT 4 décembre 2015 | |
| - DESPU : Création du service environnement et transition énergétique | CT décembre 2015 | |
| - DSS : Création d'un service unique entre le service Promotion de la santé et Autonomie | | |
| - DCPB : Regroupement de la gestion des patrimoines privés et publics au sein d'un nouveau service « Gestion et inventaire du patrimoine bâti » | CT 4 décembre 2015 | 1 ETP |
| - DEE : création du 4 ^{ème} territoire SPEE | CT juillet 2016 | 3 ETP |
| - DS : organisation du patrimoine bâti | CT novembre 2016 | |

Réflexions identifiées à ce jour

- Organisation interne de la DUT
- Projet de direction DSS
- Organisation des missions autour du numérique
- DAU : mutualisation des équipes et réorganisation des missions dans les salles municipales
- DEPN / SEVN : réorganisation du département Espaces naturels
- DEPN / SEVN : réorganisation du département Jardins familiaux

▪ Les fonctions ressources

Pour soutenir et accompagner ces réformes, les fonctions ressources se restructurent également, qu'il s'agisse :

- **des directions centrales** avec le projet de direction DRH ou le projet de fusion des directions de conseil DAJA – DCP ainsi que du SACP.
- **des directions opérationnelles** avec les projets liés à la réorganisation des fonctions d'administration générale – ressources ainsi qu'à la réorganisation comptable

Ces deux démarches ont fait l'objet d'une information en CT sur les principes avec par ailleurs des présentations de chacune de réorganisation des directions.

Points d'information CT

- | | | |
|---|-------------------------------|--------|
| - Principes d'organisation des fonctions ressources – administration générale | Info CT 16 avril 2015 | |
| - Dématérialisation et réorganisation comptable | CT 1 ^{er} avril 2016 | 10 ETP |

Projets présentés en CT

- | | |
|--|--------------------|
| - Projet de création d'un service ressources – administration générale au sein de la DESPU | CT 29 janvier 2015 |
| - Création du service Ressources à la DCPB | CT 12 mars 2015 |

- Organisation du service Ressources et Administration générale de la DCPB CT 21 juin 2016 1 ETP
- Organisation d'un service Ressources à la DS CT 16 avril 2015

Réflexions en cours

- Projet de création d'un service ressources – administration générale mutualisé entre la DSS et la DPEC
- Réflexion relative à l'organisation des fonctions Administration générale – ressources dans les directions fonctionnelles
- Organisation des fonctions administration générale – ressources à la DRL et adaptation des périmètres d'activités des services
- Organisation des fonctions administration générale – ressources à la DSPS (à engager)
- DEPN : mutualisation des fonctions supports

▪ Les réajustements des organisations et la diminution des effectifs au gré des départs non remplacés

Si la collectivité n'a pas mis en place l'application automatique de quotas ou de règles lors des départs en retraite, la nécessité de chaque remplacement est étudiée par les services. Un certain nombre de postes, dans le cadre de micro-ajustements peuvent ainsi être supprimés « au fil de l'eau ».

Sont ainsi identifiées dans les feuilles de route des directions, les suppressions de postes isolés, indépendants des projets et démarches structurées avec des optimisations de l'organisation du travail, des processus ou de la répartition des tâches menées à l'occasion du départ en retraite ou de mutations de certains agents-es.