

Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2009)

SARTROUVILLE : CHAMPIONNE DU SERVICE PUBLIC TERRITORIAL

par

Damien VANOVERSCHELDE
Directeur général des services de Sartrouville

Séance du mercredi 3 décembre 2008
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

En 2002, le maire de Sartrouville, sous l'impulsion de son directeur général des services, Damien Vanoverschelde, a lancé une démarche d'amélioration de la gestion des services municipaux. En quelques années, prenant les thèmes les uns après les autres et constituant des groupes de travail ad hoc, il a orchestré la construction d'un puissant système de management globalement bien accepté. Dorénavant, les membres de l'encadrement savent quelle est l'étendue de leur responsabilité et le rôle de leurs collègues, les services établissent un plan d'action avant de s'engager dans un projet et savent l'actualiser ; les activités régulières, comme le traitement du courrier, des factures ou des archives, mesurent leur performance et ils savent s'ajuster, etc. Mais Damien Vanoverschelde quitte bientôt son poste. Les administrations publiques ayant l'habitude des réformes lancées puis abandonnées, un tel système peut-il perdurer après le départ de son inspirateur ?

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ de Damien VANOVERSCHELDE

Étant passionné de judo et voulant travailler dans le monde sportif, j'ai d'abord fait des études supérieures en gestion du sport. Après une première année professionnelle à la Compagnie générale des Eaux en tant que contrôleur de gestion, j'ai pu réaliser ce souhait en devenant directeur de l'action sportive et associative à la mairie de Sartrouville. Ce rôle m'a permis de découvrir le fonctionnement d'une municipalité, ce qui m'a intéressé et m'a donné envie d'y poursuivre mon activité professionnelle. En 1996, le maire m'a nommé au poste de directeur général adjoint chargé de l'action culturelle, sportive et associative, de la politique de la ville et du développement économique – auquel on a ajouté ensuite la gestion de l'informatique, et enfin les finances, poste que j'ai conservé jusqu'en 2001 où je suis devenu le directeur général des services. Comme je quitte mes fonctions à la fin de la semaine pour prendre un poste à la mairie de Toulon en tant que directeur général adjoint chargé de l'aménagement urbain, de la cohésion sociale, du développement économique, du tourisme et de la mer, mon exposé d'aujourd'hui est donc l'occasion de faire l'histoire du travail accompli à Sartrouville. Mon œuvre la plus importante et la plus originale en a été la construction d'un système de management de l'administration municipale. Pour faire comprendre de quoi il s'est agi, je vais d'abord présenter l'état initial de la commune de Sartrouville et de ses services municipaux, puis développer la mise en place de ce système.

Panorama succinct de Sartrouville

Sartrouville est une commune de plus de cinquante-trois mille habitants située à 15 km de Paris au nord-est des Yvelines. Depuis les élections de 1995, la ville est dirigée par Pierre Fond, un énarque, haut fonctionnaire du ministère des Finances, qui connaît donc bien le champ de l'administration publique. Il a été réélu en 2001 et 2008. Il est membre de l'UMP (Union pour un mouvement populaire). La ville votait à gauche depuis plusieurs décennies, jusqu'en 1989, où un maire CDS (Centre des démocrates sociaux) a été élu, battu ensuite en 1995 par Pierre Fond.

L'habitat est configuré principalement par un centre dense, des zones de petits pavillons où se logeaient initialement des retraités de la SNCF, et des zones de logements sociaux dont certaines, du fait de leurs mauvaises conditions économiques et sociales, bénéficient de plusieurs classements étatiques donnant droit à des facilités économiques (comme des dégrèvements fiscaux). En réalité, tant du point de vue social qu'économique, la commune est globalement assez pauvre.

La ville fait partie d'une communauté de communes dite des "boucles de la Seine", qui comprend des villes très hétérogènes aussi bien en taille qu'en richesse. Le Vésinet, par exemple, est une ville beaucoup plus petite avec une population beaucoup plus aisée. Faire partie du même ensemble a donc quelques avantages pour nous car nous profitons un peu de cette richesse, mais aussi quelques inconvénients parce que ces villes n'ont pas les mêmes soucis ni les mêmes objectifs.

L'administration municipale comporte environ huit cent cinquante agents permanents, et trois cents personnes en contrat spécifique ; au total, nous éditons plus de mille cent feuilles de paye par mois. La masse salariale de la municipalité est de vingt-huit millions d'euros. Comme la commune n'a que quatorze millions de recettes fiscales propres, le complément est donné par l'État, par le biais de diverses dotations.

À l'époque où j'ai pris mes fonctions, il n'y avait aucune formalisation du système de management. Les personnels avaient même un véritable sentiment d'absence de structure. C'est à peine s'ils avaient le sentiment d'appartenir au même ensemble, la municipalité. Le mode de fonctionnement principal était celui de la réactivité aux urgences et aux drames. Comme ils étaient nombreux et qu'il fallait disposer d'une autorité institutionnelle pour décider ceux auxquels il fallait répondre en premier et avec quel degré d'intensité, toutes les questions remontaient au niveau du directeur général, qui se trouvait alors surchargé aussi bien par la masse des questions que par l'intensité des choix qu'il lui fallait parfois faire. Il y

avait de plus un cloisonnement important entre les différents services et peu de communication entre eux, si bien que les informations circulaient mal, y compris quand une opération à mener relevait simultanément de plusieurs services.

La démarche de progrès

Dans ces conditions, il est vite apparu opportun de trouver une organisation qui permette de désengorger les échelons supérieurs en facilitant l'implication des échelons inférieurs et l'échange d'information. J'ai donc commencé par structurer trois niveaux de prise de décision : une direction générale constituée de quatre personnes, un comité de direction comprenant vingt-quatre responsables rapportant directement à la direction générale, puis un niveau d'encadrement d'une soixantaine de chefs de service et d'agents encadrants qui répondaient au comité de direction.

Ensuite, en septembre 2002, le maire a officiellement lancé ce que l'on a appelé la démarche de progrès. Son objectif explicite était d'« *engager les services municipaux dans une démarche de progrès continu de l'organisation et des services rendus pour mieux garantir la délivrance attendue du service public.* »

La méthode se voulait « *collective, progressive, pragmatique, appropriative et d'apprentissage* ». En d'autres termes, nous tenions à ce que tout le monde participe, puis s'approprie les progrès en construisant eux-mêmes, au fil des événements concrets, de nouvelles réponses plus performantes pour satisfaire le public.

Identifier qui fait quoi

Comme la confusion était grande quant à l'autonomie des différents membres de l'organisation municipale et à leurs champs d'intervention, nous avons commencé par recadrer et préciser les grandes orientations du travail de chacun.

La direction générale

Nous avons ainsi formalisé l'idée que la direction générale se doit de « *contribuer à la définition de l'organisation et au pilotage de l'organisme pour la réalisation des politiques définies par les élus, de piloter les projets transversaux d'envergure, de diriger les équipes de cadres et d'assurer la cohérence avec les autres équipes et la cohésion interne* », et l'idée que le temps consacré à ces missions doit être d'au moins 80 %, les 20 % restants devant être suffisants pour régler les questions ponctuelles. Nous avons aussi adopté le principe d'une réunion de tous ses membres une fois par semaine, pour lui permettre d'acquérir le sens de la cohésion.

Les cadres

Comme la plupart des cadres étaient à l'origine des agents de maîtrise qui avaient obtenu leur poste d'encadrement par promotion interne, ils n'avaient généralement reçu aucune formation en management. Nous avons d'abord commencé par travailler avec eux sur les valeurs et les principes. Collectivement, nous avons ainsi repéré le souci de fonder les choix sur des faits démontrés, celui du respect de la ligne hiérarchique et des responsabilités affectées à chaque niveau, la nécessité d'un travail collaboratif et d'un management participatif, la sensibilité à l'inscription dans une démarche d'amélioration continue, l'obligation de satisfaire le destinataire de la prestation, etc.

Nous avons aussi décliné ces principes en une multitude de petites actions concrètes : communiquer efficacement, planifier la réalisation des prestations, évaluer le résultat et suivre les performances du service, réaliser des entretiens annuels, établir et suivre son budget, définir les besoins en ressources humaines et en moyens techniques, participer aux instances de direction, faire appliquer le système de management global, enregistrer et traiter les dysfonctionnements, etc.

L'ensemble du personnel

Pour chaque métier et chaque poste, nous avons précisé comment ils s'inséraient dans le fonctionnement collectif. Un manuel de récapitulation a été écrit pour mémoriser les résultats.

Conformément à la méthode de la démarche de progrès qui valorise l'implication de chacun dans l'élaboration même du système, ce travail a été effectué avec l'encadrement intermédiaire. Ce dernier en a tiré un grand profit car il a pu exprimer et formaliser les tensions qu'il subissait du fait d'une fréquente inadéquation entre les demandes du niveau hiérarchique supérieur et les possibilités limitées d'exécution du niveau inférieur

Rompre avec l'identité exclusive des métiers

À l'origine, un grand nombre de responsables municipaux faisaient leur travail sans se soucier des autres. Celui qui dirigeait une crèche ne se préoccupait que de sa crèche. Au mieux, il se sentait faire partie du même ensemble que les autres responsables de crèche (il y en a cinq à Sartrouville) mais guère plus ; de leur côté, les responsables de bibliothèque restaient isolés ou entre eux, et ainsi de suite pour chaque métier. J'ai donc beaucoup travaillé à resserrer les liens et à leur faire prendre conscience de leur appartenance commune au service des usagers.

Une même appartenance...

Pour forger cette appartenance, de nombreux groupes de partage d'expérience et de savoir-faire ont été mis en place. Ces groupes traversaient parfois les différents métiers, à l'image de celui qui a défini le rôle des cadres. Nous avons aussi remanié et enrichi la lettre mensuelle au personnel qui n'avait guère d'intérêt ni d'attractivité et qui n'était pratiquement pas lue. Enfin, pour insister sur cette dimension au sein de la direction générale, nous avons mis en exergue le principe suivant : *« les responsabilités individuelles et collectives de la direction générale s'appliquent solidairement entre ses membres et s'expriment par le partage des informations stratégiques, le soutien aux prises de décisions et l'exemplarité des comportements. »*

... au service des usagers

Les services, selon le métier qu'ils exercent, ont une appréhension différente de leurs destinataires, parce que le type de rapport qu'ils entretiennent avec eux leur est propre. Pour rendre un service correct, il faut respecter ses différences de rapport et, simultanément, avoir conscience que tous les services relèvent du rapport unique de la municipalité avec ses habitants. Par un petit jeu lors d'un dîner rassemblant de nombreux personnels, je leur ai fait prendre conscience de cette diversité en demandant à chaque table de citer le plus de mots qui faisaient référence à ces destinataires finaux. Au total, il y en a eu plus de quatre-vingts : client, bénéficiaire, redevable, public, administré, contribuable, riverain, habitant, etc.

Nous nous sommes aussi aperçus que nous ne connaissions quasiment pas la satisfaction de la population à l'égard de nos services. Concrètement, nous avons construit des procédures d'enquêtes de satisfaction. Ainsi, par exemple, les enfants qui profitent des cantines scolaires reçoivent maintenant un petit questionnaire sur la qualité des repas (c'est l'enquête "miam-miam") que nous traitons ensuite avec l'aide d'une diététicienne.

Chaque année, de nouvelles réalisations

Comme cette enquête l'illustre, il y a eu chaque année depuis 2003 plusieurs réalisations concrètes qui ont accompagné la construction du système de management. En voici quelques-unes année par année. Elles nous conduisent à l'année 2006 où nous avons pu mesurer les progrès accomplis grâce à une évaluation extérieure menée par des spécialistes de la qualité.

2003 : les premiers pas

En 2003, nous avons notamment formalisé la procédure de conduite des projets transversaux, c'est-à-dire des projets qui font intervenir plusieurs services, comme celui de rénovation urbaine de cinq cents logements qui fait appel à une vingtaine de partenaires – divers services de l'État, de la région, du département – sans compter les sous-traitants qui vont faire le travail de construction matérielle. Ces projets sont fréquents et difficiles à gérer compte tenu des multiples impératifs de chacun. La formalisation a porté sur les obligations de description des différentes phases, des rôles des uns et des autres, des ressources, des méthodes de vérification de l'avancement, etc.

Nous avons aussi entrepris de gérer réellement le courrier adressé à l'administration municipale et au maire. Jusqu'à ce moment, personne ne savait si on avait répondu à un courrier ou pas, et encore moins dans quels délais. Cela avait des inconvénients politiques, les gens n'aimant pas que le maire ne leur réponde pas quand ils lui écrivent, mais aussi juridiques puisque les délais de réponses à certaines questions ou remarques sont encadrés par la loi. Après cette réforme, nous avons pu fixer un objectif de réponse à toutes les lettres dans les deux semaines suivant leur réception.

Au cours de cette année, deux autres modules ont été mis au point : la procédure de gestion des documents de l'administration et de l'archivage ainsi que la création d'un séminaire annuel de direction pour faire le bilan. À cette occasion, nous avons considérablement remanié le rapport annuel d'activité pour qu'il soit beaucoup plus précis.

2004 et 2005 : le développement

Les années 2004 et 2005 ont vu la poursuite du mouvement engagé. En 2004, une procédure de recrutement et un référentiel achat ont été construits. La finalisation de la formation au management a été effectuée grâce au retour des personnes qui en avaient déjà reçu l'ébauche l'année précédente et qui pouvaient la comparer avec la réalité effective à laquelle ils avaient été confrontés pendant l'année écoulée. Concrètement, nous avons précisé une multitude de points comme la définition de plans d'action – différentes phases, évaluation des besoins et des ressources, etc. – ou les modalités de fonctionnement des réunions de service et leurs obligations en termes de fréquence, de traçabilité grâce à des comptes rendus, et de transmission d'information aussi bien vers le haut de la hiérarchie que vers le bas.

En 2005, nous avons surtout complété les éléments précédents. Par exemple, nous avons créé une procédure d'audit interne, et formé un groupe d'auditeurs pour qu'ils évaluent la bonne réalisation et la bonne application des procédures, et qu'ils suggèrent éventuellement des améliorations. À la suite de leurs remarques, nous avons ajouté la maîtrise des délais dans le traitement des archives ou dans celui des factures, ou encore préparé un véritable processus d'intégration après l'étape de recrutement.

2006 : un engagement reconnu vers l'excellence

En 2006, nous avons continué à enrichir notre système de management en lançant l'intranet, en mettant en place un outil d'évaluation des agents, en développant nos techniques d'écoute des clients et en standardisant l'accueil des usagers, en explicitant l'organigramme de la mairie, et encore bien d'autres choses.

Mais le point le plus significatif fut l'évaluation par une autorité extérieure de la qualité de notre système de management. En effet, à ce stade de notre progression, le représentant du CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) qui nous avait accompagnés au cours de ces travaux proposa de mesurer la qualité de notre performance à l'aide des référentiels d'un institut de référence, l'EFQM (*European Foundation For Quality Management*). Nous avons accepté. Après avoir enquêté, les auditeurs de l'EFQM nous ont finalement remis au début de l'année 2007 une lettre reconnaissant que la ville était engagée sur la voie d'excellence de la qualité. Je souligne que Sartrouville est la deuxième ville de

France à obtenir cette reconnaissance, la première étant Élancourt, une autre ville des Yvelines.

Cet audit n'a pas arrêté notre dynamique, au contraire. En nous félicitant mais en relevant quelques points négatifs, il nous a stimulés. Par exemple, l'audit avait noté que notre système demandait aux agents s'ils avaient des vœux pour leur métier ou pour leur carrière, mais qu'il ne leur donnait aucune suite. Nous avons alors mis en place un dispositif pour les prendre en compte. Nous avons également commencé à aborder directement le thème du développement durable, ainsi que la connexion entre notre système et celui de la communauté de communes à laquelle nous sommes associés.

En mars 2008, l'équipe municipale a été réélue avec une forte majorité. Même si le projet politique a été légèrement modifié, il n'y a donc pas eu de raison majeure de changer la direction. La dynamique a continué et devrait continuer encore en 2009.

DÉBAT

Un intervenant : *Les thèmes de la cohésion sociale et de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes agitent la société au niveau national. Traitez-vous ces questions ? Quelle est la proportion de femmes dans vos organes de direction ?*

Damien Vanoverschelde : En complément de notre programme de rénovation urbaine, nous avons signé récemment avec l'État un contrat urbain de cohésion sociale dans lequel nous nous sommes engagés à former nos cadres et nos agents à l'égalité des chances et à la non-discrimination, aussi bien dans la relation à nos administrés que dans nos recrutements.

En termes de chiffres sur l'équilibre hommes/femmes, il y a actuellement une femme sur quatre au sein de la direction générale, et environ deux tiers de femmes au sein du comité de direction. Dans les services, c'est très variable en fonction du métier pratiqué. Il y a des métiers presque exclusivement féminins comme tout ce qui concerne la petite enfance, et d'autres presque exclusivement masculins, comme ceux qui traitent des espaces verts ou des déchets.

Performance et rentabilité du système

Int. : *Comment avez-vous financé le développement de votre système ? Avez-vous créé une ligne budgétaire ?*

D. V. : Il n'y a pas eu de financement spécifique. Les personnels qui y ont participé l'ont fait en plus de leur activité professionnelle normale. C'est d'ailleurs pour cela que je me suis appuyé sur des volontaires. Cependant, nous avons transféré plusieurs des budgets existants de formation interne qui nous paraissaient mal utilisés, pour des formations demandées par le projet.

Int. : *Comment évaluez-vous la performance de votre système ? Est-il rentable ?*

D. V. : Ce qui est intéressant, c'est la performance des services dans ce qu'ils font pour la population. Notre système n'est là que pour les aider à l'améliorer. La valeur ajoutée de notre système, c'est donc cette aide. À ce stade, on ne peut pas l'évaluer précisément car il n'y avait guère de mesure de la performance des services : on ne peut donc pas souvent mesurer les progrès qu'ils ont faits et encore moins les attribuer à notre système. C'est seulement dans les années qui viennent que, grâce aux procédures d'évaluation de chaque service que nous avons construites, nous pourrions faire un bilan. Néanmoins, on peut déjà relever quelques actions qui ont été menées dans le cadre de notre système de management et qui ont contribué à des améliorations objectivement mesurables. Par exemple, les chiffres montrent une amélioration sensible de la sécurité publique ; or nous avons développé un projet de vidéosurveillance qui

fonctionne bien. De même, on peut chiffrer une diminution des non-conformités dans le traitement du courrier et des factures.

Il existe aussi un autre instrument indirect de mesure de la performance des services municipaux ; c'est le moment des élections. Or, le maire et sa liste ont été récemment très confortablement réélus.

Je vois aussi concrètement les indices d'un contentement du personnel municipal : ils me le disent parfois, ils tendent à éviter une mutation ailleurs, etc. Le système a donc un effet d'amélioration des conditions de travail.

Questions de motivation et d'inertie

Int. : *Les services publics ont une forte capacité de résistance au changement du fait de la stabilité statutaire du personnel. De plus, dans les administrations, il y a beaucoup de gens qui ont vu de nombreuses réformes être lancées et être abandonnées quelques années plus tard, sans même qu'on le dise explicitement. Cela encourage à l'inertie face aux innovations surtout venant d'un jeune directeur dont on se dit volontiers qu'il faudra qu'il apprenne la réalité. Comment avez-vous géré cette difficulté ? Qu'avez-vous fait de ceux qui ne voulaient pas s'inscrire dans votre mouvement ?*

D. V. : Tout d'abord, cette aventure m'a permis de me rendre compte de certaines réalités, comme le fait que tout le monde n'avait pas la même volonté de dynamisme au travail que moi. Ça a été assurément formateur !

Pour faire avancer ce projet, j'ai appris à repérer les personnes sur lesquelles je pouvais m'appuyer. Parmi le personnel, il y a toutes les nuances d'attitude entre deux extrêmes que sont d'un côté, les personnalités énergiques et optimistes, et de l'autre celles qui sont attentistes et pessimistes. Je me faisais régulièrement un tableau sur lequel je situais les uns et les autres sur deux axes, celui de l'engagement et celui de la compétence. Naturellement, quand il s'agissait de trouver quelqu'un pour mener un projet, je me tournais en priorité vers ceux qui étaient à la fois engagés et compétents. Ce sont ces personnes qui ont concrètement dirigé les groupes de travail chargés de construire les procédures. Pour ceux qui étaient résistants ou incompetents, j'évaluais s'il était possible de les changer, soit en les motivant, soit en leur donnant une formation.

Int. : *Comment fait-on pour motiver quelqu'un d'inamovible et dont le salaire n'évolue qu'avec des grilles indépendantes ? Quelles sont les "carottes" ?*

D. V. : Il y a quelques petites marges de manœuvre en termes de reconnaissance : par exemple, c'est valorisant pour certains d'avoir à présenter un projet à l'ensemble des élus. Il y a aussi la motivation qu'exerce sur certains le fait d'être impliqué dans quelque chose d'intéressant. En termes de promotion et d'avancement, le directeur général des services d'une municipalité a aussi quelques possibilités d'influence, et je n'hésitais pas à en user.

Int. : *Les personnes compétentes évitent souvent de se mettre en avant car elles craignent de faire ensuite l'objet d'un appel chaque fois qu'il y aura un problème délicat à régler.*

D. V. : C'est un point auquel nous avons aussi porté attention. Nous en avons parlé avec le personnel pour que chacun sache que nous avons conscience de ce risque.

Int. : *Un seul résistant à un endroit stratégique peut absorber toute l'énergie des autres et bloquer un système.*

D. V. : Il faut bien distinguer la construction du système de management et sa mise en œuvre. Pour la phase de construction, je pouvais me passer des résistants, car c'était une phase séparée du travail normal de chacun. Pour la phase de mise en œuvre, si les procédures construites étaient validées par les différents comités statutaires de l'administration et par les élus, nous pouvions leur donner, le cas échéant, un caractère d'obligation. Dans ce cas, personne ne pouvait vraiment s'y opposer sauf à se mettre complètement en marge.

Int. : *En France, les syndicats ont longtemps été une source puissante de conservatisme, souvent même plus que leurs troupes. Qu'en est-il chez vous ?*

D. V. : Ce n'est pas le cas à Sartrouville, au contraire. Chaque fois qu'ils sont des partenaires naturels d'un projet particulier, je m'appuie sur eux, et nous coopérons efficacement. Sur la réforme du régime indemnitaire, par exemple, nous travaillons de manière très solidaire avec une conscience partagée des enjeux.

En vérité, la tension la plus difficile à gérer n'a été ni avec les résistants ni avec les syndicats mais avec la logique des métiers. Quelqu'un qui se met dans l'identité du spécialiste technique, que ce soit un conservateur du patrimoine ou un responsable de crèche, estime qu'il sait la manière dont il faut exercer son métier, et que la direction générale ou les élus ne peuvent qu'introduire des dysfonctionnements par des interventions intempestives.

Int. : *Vous quittez votre poste dans quelques jours. Comment voyez-vous la persistance de ce que vous avez construit ? Pour qu'un tel dispositif tienne dans le temps, il faut qu'il y ait constamment un minimum de pression, sinon les uns après les autres, les gens perdent leur rigueur et le système part en lambeaux.*

D. V. : Effectivement, quand les cadres ont appris mon départ, certains se sont empressés de conclure qu'ils pourront enfin arrêter d'écrire leurs plans d'action. La poursuite du projet dépendra donc beaucoup de la volonté de mon successeur. Mais j'ai bon espoir qu'il aille dans la même direction parce que le maire, étant satisfait du chemin parcouru et souhaitant continuer, devrait choisir quelqu'un d'intéressé à le poursuivre. De plus, la méthode suivie ayant privilégié la production du système par les cadres eux-mêmes, beaucoup l'ont très bien assimilée et se la sont appropriée. Mon successeur pourra donc s'appuyer sur un état d'esprit globalement favorable.

Vers une certification ?

Int. : *L'administration municipale a été reconnue comme étant engagée dans un processus d'excellence de la qualité. Envisagez-vous une certification selon les normes ISO (International normalisation organisation) ? Ce serait un bon moyen de donner un nouveau souffle après votre départ.*

D. V. : Au début, le maire avait refusé d'aller dans cette direction, car une certification implique une exigence de constance des résultats à laquelle il ne voulait pas être lié. En plus, une démarche de certification est relativement onéreuse. Être reconnu comme engagé lui paraissait suffisant. D'ailleurs, il n'y a pas beaucoup de mairies qui soient à ce niveau. Mais maintenant que nous y sommes, il pourrait être utile et motivant de chercher, pour certaines de nos procédures comme la gestion du courrier, à franchir une étape supplémentaire. Il y a aussi des secteurs municipaux où l'activité est complètement normalisée, comme la délivrance des cartes d'identité ou des passeports, et où le fait d'être certifié apporterait un argument face aux réclamations.

La diffusion

Int. : *Comment cette expérience municipale peut être transmise et diffusée ? Y a-t-il des demandeurs ?*

D. V. : Pour le moment au sens strict, personne ne s'est montré demandeur. Il n'y a donc pas eu de diffusion. Cependant, l'INET (Institut national des études territoriales) commence à s'y intéresser dans le cadre de ses formations pour les agents territoriaux. Par ailleurs, je n'ai pas caché ce projet à la mairie de Toulon qui m'a embauché, au contraire. Manifestement, cela leur a plu. Cela présage peut-être d'une forme de diffusion sur ce nouveau territoire. Enfin, je constate que plusieurs cadres de Sartrouville qui sont partis dans d'autres municipalités m'ont déjà téléphoné pour me faire part de leur sentiment d'être retombés au Moyen-Âge dans leur nouvelle structure. Ils ont alors envie de transmettre notre acquis.

Int. : *Qu'en est-il au sein de vos partenaires réguliers qui sont les autres membres de votre communauté de communes ?*

D. V. : Je rencontre les collègues directeurs généraux tous les quinze jours, et je constate que ce n'est pas leur priorité que de structurer leurs administrations municipales comme nous l'avons fait. Ce décalage des modes de fonctionnement entre nous peut créer des difficultés. Cependant je ne milite pas pour qu'ils adoptent notre système. En effet, il ne fonctionne à mon avis que parce que le personnel se l'est approprié au fur et à mesure de sa constitution. Ce que j'aimerais, c'est que les autres services entreprennent un effort du même genre. Je pense que cela viendra car, petit à petit, à telle ou telle occasion, l'efficacité de notre système apparaît. Ainsi, quand on a souhaité formaliser les modalités d'achat de la communauté de communes, le référentiel achat constitué à Sartrouville est apparu comme le plus élaboré, et de loin, et a servi de base de travail.

Présentation de l'orateur :

Damien Vanoverschelde : diplômé d'études supérieures en économétrie et titulaire d'une maîtrise du sport de l'université Paris Dauphine ; depuis 2009, il est directeur général adjoint de la mairie de Toulon, chargé du développement urbain et de la cohésion sociale ; après une première expérience professionnelle comme contrôleur de gestion à la Générale des Eaux, il entre en 1991 à la mairie de Sartrouville où il a été successivement directeur de l'action culturelle, sportive et associative, puis directeur général adjoint chargé des finances, des nouvelles technologies de l'information, du développement économique et de la politique de la ville puis directeur général des services de 2001 à 2008.

Diffusion février 2009