



**Nicolas CORSI**

[nicolas.corsi@administrateur-inet.org](mailto:nicolas.corsi@administrateur-inet.org)



**Jean-Baptiste OLIVIER**

[jeanbaptiste.olivier@administrateur-inet.org](mailto:jeanbaptiste.olivier@administrateur-inet.org)



**Nicolas SALVAGNO**

[nicolas.salvagno@administrateur-inet.org](mailto:nicolas.salvagno@administrateur-inet.org)

VILLE DE NÎMES



**RATIONALISER  
RESSOURCES MOYENS  
POUR PÉRENNISER LES  
INVESTISSEMENTS,  
LE DÉSENDETTEMENT ET  
LA QUALITÉ DE SERVICE**

---

## Le responsable du projet

---

→ **Christophe MADALLE**

Directeur général des services

---

Au commencement d'un nouveau mandat, la ville souhaitait disposer d'un regard extérieur sur l'organisation de la Direction des Sports. Elle a invité les élèves-administrateurs territoriaux, à réfléchir comment concilier une triple exigence : rationaliser les ressources, pérenniser les investissements et améliorer la qualité du service public. Cette étude devant permettre de formuler un diagnostic sur la base duquel seront établis des scénarii d'évolution pour les années à venir.

Le contexte dans lequel elle s'inscrit, est empreint de forts enjeux observés au niveau local, liés, d'une part, aux élections municipales de 2014 qui se sont traduites, malgré une absence d'alternance politique, par un renouvellement important d'élus et, d'autre part, à une reconfiguration complète du paysage administratif marquée par une profonde démutualisation des services entre la Mairie et l'Agglomération.

# 1 VERS UN SERVICE « DE HAUTE QUALITÉ ET INNOVANT »

## Présentation

Les enjeux posés par la mission proposée sont de deux ordres :

- dégager des marges de manœuvre (économies de gestion et priorisation des politiques publiques) pour réaliser les objectifs du mandat
- à moyen terme, de fournir un service « de haute qualité et innovant » aux attendus des Nîmois en remettant l'utilisateur au cœur de la réalisation d'une politique publique.

Une profonde réflexion portant sur l'amélioration de la qualité du service public a été initiée auprès de la Direction des Sports à travers divers prismes : adaptation des créneaux horaires des équipements sportifs aux besoins des usagers, meilleure connaissance des taux d'occupation des locaux sportifs avant d'envisager leur rénovation voire la construction de nouveaux équipements, etc.

Dans cette perspective, les objectifs de la mission ont alors été doubles :

- ➔ Appliquer cette démarche de rationalisation à la Direction des sports : La mission a cherché à identifier les sources potentielles de dépenses inhérentes à la politique du sport avant de déterminer les leviers utiles à leur régulation.
- ➔ Créer les conditions et outils pour l'étendre à d'autres directions : l'équipe-projet a souhaité proposer des outils immédiatement utilisables par l'administration et permettant d'avoir une meilleure visibilité sur le fonctionnement interne de ses services mais également de l'activité de ses principaux partenaires (associations sportives).

## Méthode de travail

La mission s'est déroulée en 3 phases : diagnostic, préconisations, formalisation de la méthode/démarche.

Pour chacun des livrables attendus, les élèves ont noté les conditions de réussite permettant de mener à bien la mission. Tous ces éléments ont été retranscrits au sein d'un planning général qui a constitué, durant toute la mission, la feuille de route du groupe projet.

## Macro-planning du projet :

Objectifs opérationnels	AVANTPROJET	17-NOV	24-NOV	01-DÉC	08-DÉC	15-DÉC	22-DÉC	29-DÉC	05-JANV	12-JANV	19-JANV	26-JANV
Démarrage mission												
Situation Financière/RH de la ville de Nîmes												
Phase 1: Diagnostic												
Etat des lieux du fonctionnement d'une direction (Direction sports/jeunesse)												
Focus des nouvelles méthodes de « relation usagers » (CRM)												
Phase 2: Préconisations												
Identification des marges de manœuvre pour une optimisation de la gestion et de la mise en œuvre des politiques publiques												
Propositions d'optimisation de l'organisation de la Direction												
Option: présenter enjeux/intérêt d'une culture de gestion à la Ville de Nîmes												
Phase 3: Démarche/méthode												
Formalisation d'une méthode d'une conduite au changement												
Propositions de scénarii (autres directions)												
Validation: Initier une culture de gestion												
Identification des ressources nécessaires au suivi du projet												

## Gouvernance du projet

Pour son bon déroulement, la mission s'est dotée d'organes destinés à accompagner et valider chacune des phases :

- Le Comité de pilotage (COPIL) : Composé du Directeur général des services (DGS), du Directeur général adjoint (DGA) en charge des Finances, de la DGA modernisation, du Directeur des sports et du groupe projet, cet organe devait valider les livrables à chacune des étapes de la mission (quatre comités de pilotage dont un pour le démarrage de la mission).

- ➔ Le Comité technique (COTECH) : Dirigé par le Directeur général adjoint Finances, il réunissait la Directrice générale adjoint Modernisation, le Directeur des Sports et le groupe projet. Etabli toutes les semaines, il faisait le point sur l'avancement.

## 2 RÉALISATION

La mission s'est décomposée en quatre livrables :

- ➔ La question du coût des prestations en nature
- ➔ Une amélioration du contrôle des associations
- ➔ Une amélioration du pilotage de direction au moyen d'outils existants rendus opérationnels
- ➔ Une tentative de rationalisation des ressources humaines

### La valorisation des prestations en nature

Cette démarche vise à améliorer les outils de suivi de l'activité des associations pour renforcer l'efficacité du service.

Pour cela, la méthode a consisté à améliorer la visibilité de l'activité des associations sportives afin :

- ➔ de sortir de la logique actuelle de « balkanisation » de l'information (absence de centralisation, prolifération de tableaux propres à chaque service, absence d'harmonisation et de fiabilisation des informations)
- ➔ de permettre une visibilité sur les taux d'occupation des locaux, sur le coût des manifestations, et finalement sur le poids réel des associations.

Nous avons donc établi une liste des coûts générés par l'activité des associations : entretien des installations sportives (fluides, assurances, charges de personnels), organisation des manifestations sportives (mises à disposition de matériels, mobilisation d'agents techniques pour la préparation, l'encadrement et l'organisation des manifestations).

Ce travail n'aura de pérennité que si la démarche de coordination des services dépositaires des informations se poursuit.

Cela est à envisager à la fois en interne (service programmation, service des installations aquatiques, service des relations avec établissements scolaires, etc.) et en externe (direction des bâtiments, direction des festivités).

Pour faciliter le suivi de la transmission de ces informations, un tableau de bord de suivi des livrables a été conçu, recensant pour chaque action poursuivie, l'information requise, et les services compétents. Ce document offre aux dirigeants une photographie à l'instant t de l'ensemble des coûts indirects et directs générés par l'activité des associations. Par ce biais, l'équipe-projet a pu découvrir que certaines associations avaient un taux de plus de 75 % en coûts indirects, ce qui fournit des éléments d'information précieux pour éventuellement renégocier les subventions.

La démarche permet d'identifier trois grandes informations stratégiques :

- ➔ la **détermination du coût horaire** des installations sportives (et du coût d'utilisation des installations afin de faire valoir les coûts de fonctionnement pour les demandes de subventions aux autres partenaires, et faire de la pédagogie en communiquant sur les coûts réels générés par la politique du sport),
- ➔ la **détermination du taux d'occupation** des équipements sportifs (calculée sur la base d'une journée de 15h, soit 5005h par an). Un planning a été proposé et permet de calculer de manière automatique le taux d'occupation de chaque équipement d'un même site à des tranches horaires spécifiques, à la journée, à la semaine et au mois.
- ➔ la **détermination du coût réel** des manifestations, qui permet d'évaluer avec précision la capacité contributive de la Mairie dans l'organisation des manifestations.

Enfin, offrir à la Direction des Sports une visibilité sur l'état du parc immobilier s'est avéré utile afin d'anticiper les travaux à venir et de les hiérarchiser en fonction de leur degré d'urgence. Pour faciliter ce suivi, l'outil proposé permet d'établir une cartographie des risques probables et de les retranscrire sous forme d'indicateurs à suivre selon une fréquence déterminée. Des fiches immobilières

détaillées pour chaque site ainsi qu'un tableau de bord général ont été élaborés : informations générales (coordonnées du site, identification du responsable du bâtiment et de l'agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et sécurité etc.), équipements logistiques (ascenseurs, chaudières, marchés de maintenance), description de l'état des équipements sportifs, état des lieux des petits travaux (<10 000 €) et des gros travaux (>10 000 €). Cet outil permet un panorama général du parc immobilier et des coûts immobiliers.

### Améliorer le contrôle des associations

L'objectif est de fournir des outils de connaissance du coût et de la santé des associations.

Le contrôle des associations répond à des obligations de contrôle et d'identification des avantages en nature posées par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 portant sur l'économie sociale et solidaire - ESS, dite Loi Hamon. Il a pour but d'assurer des dossiers conformes au droit, de mieux connaître la santé financière des associations, et les coûts directs et indirects au regard de leur intérêt local.

Ce système d'information doit pouvoir nourrir la réflexion voulue par le DGS en s'inspirant de la logique Pass'Famille, instaurée par la Ville de Nîmes. Celle-ci a pour but de rationaliser la politique tarifaire des activités scolaires et périscolaires, tout en jouant sur deux leviers : d'une part, la pédagogie auprès des citoyens nîmois sur les coûts réels des services publics et, d'autre part, une adaptation des tarifs en fonction des revenus et de la composition des ménages.

L'objectif principal de cette démarche a consisté en l'élaboration d'une fiche synthétique par association. Les objectifs RH définis par le DGS ont alors obligé l'équipe-projet à réfléchir à une solution la plus automatisable possible afin d'optimiser les coûts de gestion et de suivi de ces associations.

En ce sens, ce projet a fonctionné en 3 temps : identifier les outils disponibles ; puis les acteurs et leurs besoins ; en déduire des marges de progression.

Il a ainsi été proposé la création d'un service « relation aux associations », composé de trois ETP redéployés en interne, avec une triple fonction :

- servir de point d'entrée dans le dépôt des dossiers de demandes de subvention pour les huit directions concernées ;
- identifier et faire partager les bonnes pratiques du suivi d'associations ;
- analyser, piloter la politique de subventionnement de la Ville de Nîmes.

Le processus d'attribution de subventions se composerait ainsi :

- a) dépôt du dossier de subvention par l'association sur la plateforme numérique selon un calendrier prédéterminé par les services administratifs
- b) vérification de la complétude des dossiers, analyse financière et conseil aux associations ainsi qu'aux référents associations
- c) opportunité de la subvention et renseignement des avantages en nature par les référents associations.

## Améliorer le pilotage de direction

Il s'agit ici d'optimiser les outils informatiques disponibles pour faciliter l'analyse d'informations, en fournissant des outils de synthèse automatisés (Univers Business Objects), et en valorisant ce que les directions supports ont déjà réalisé dans les domaines Finances, RH, techniques.

Les sources de données disponibles sont issues des logiciels finances, RH, celui de suivi des interventions bâtiments ainsi que celui de suivi des subventions.

À partir de ces outils, ont été créés des rapports automatisés disponibles directement pour le Directeur des Sports :

- la **fiche synthétique** de suivi des associations, qui contient des données administratives, financières avec des alerteurs, des données liées à la structure (subventions, avantages en nature), analyse juridico-financière.
- le **tableau de bord Directeur**, composé de synthèses sur les Finances, RH, Interventions bâtiments et suivi des subventions.

## Rationaliser les ressources humaines

La dernière démarche vise à améliorer les outils de connaissance pour améliorer l'efficacité de l'organisation, en tentant d'établir les bases de la GPEEC.

Pour cela, il a fallu identifier et détailler les missions de la direction des sports, et les moyens nécessaires.

À partir des comptes rendus des entretiens et du travail de « benchmark » réalisé, un tableau des missions a permis de réaliser une comparaison des effectifs.

Ainsi la Direction pourrait être constituée de trois grands pôles :

- ➔ administratif (5-10 % des effectifs, soit environ 10 agents),
- ➔ activités (20-30 % des effectifs, soit environ 50 agents, y compris les éducateurs des piscines),
- ➔ équipements (60-75 % des effectifs, soit environ 100 agents).

Après l'inventaire général des missions de la direction, il est nécessaire de réaliser celui des compétences et des activités (tâches) en présence sur la base des fiches de poste existantes.

L'étude a permis d'établir une liste de compétences exigées des différents agents pour réaliser leurs missions, ainsi qu'une liste des activités à faire. Une méthode de construction des fiches de postes a été proposée dans une dynamique GPEEC (détermination des compétences génériques, distinction des « savoir-faire » et « savoir-être », fixation d'un nouveau barème de cotation selon des critères de technicité et d'encadrement, informatisation des fiches de poste). Un focus particulier a été réalisé sur la fiche de chef de service (et plus généralement des managers), afin d'insister sur la cotation de l'encadrement pour chaque compétence, et tout spécialement sur les « savoir-être ».

L'équipe-projet s'est attardée, plus particulièrement, sur les agents techniques qui représentent la très grande majorité des agents, afin d'arriver à une localisation précise, pour pouvoir vérifier l'affectation aux sites en fonction des éléments matériels objectifs suivants : superficie en m<sup>2</sup>, nombre de salles contenues dans les structures, nombre de terrains, etc.

Il est ainsi possible s'interroger sur la quantité d'agents affectés à certains équipements, et d'identifier d'éventuels excès. Par ailleurs, il semble possible de réduire l'encadrement sur certains sous-secteurs.

Par ailleurs, à partir de recherches sur le logiciel RH et en perfectionnant les requêtes via l'outil, un travail sur les perspectives de départ à deux ou trois ans est possible. En couplant les tableaux afin d'identifier les secteurs/missions/compétences plus ou moins touchés par les probabilités de départ en retraite, il est possible d'instaurer une GPEEC.

Cette démarche peut se réaliser en trois étapes :

- la définition de la date des départs des agents,
- l'analyse des postes concernés,
- les réorganisations impliquées.

L'équipe-projet s'est également interrogée sur le contrôle des heures supplémentaires, pour tenter de revoir, pour tous les agents, le système de compensation des heures supplémentaires (supprimer la bonification des heures pour la récupération), et arriver à un lissage des heures sur l'année (annualisation).

### **3 L'ACCOMPAGNEMENT À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET POUR SA PÉRENNISATION**

Le passage d'un projet d'étude prospective à un projet clairement opérationnel constitue une phase cruciale et déterminante au bon achèvement du projet.

L'équipe projet a procédé à l'accompagnement de la transition des savoirs vers les équipes pour assurer un transfert de compétences (systèmes d'information, élaboration de fiches-méthode de présentation des outils) et à la formulation de propositions répondant aux critères suivants d'opérationnalité :

- ➔ Assurer la pérennité et la déclinaison du projet sans impacter les ressources ;
- ➔ Mobiliser progressivement tous les agents en fonction des besoins ;
- ➔ Permettre une mise en place rapide répondant aux exigences de continuité du service public ;
- ➔ Opérer des synergies en identifiant les convergences entre les services jusqu'ici cloisonnés par leurs activités propres.

Le rôle central du DGS est particulièrement déterminant pour pérenniser la démarche.

De par sa position centrale, il constitue l'élément essentiel de convergence des approches (directions ressources, directions opérationnelles, etc.) et de mobilisation des cadres intermédiaires chargés de mettre en œuvre les recommandations formulées par l'équipe-projet.

Mais c'est surtout au Directeur des Sports qu'il reviendra la charge de faire vivre les outils. En dépit de leur simplicité, un certain effort de pédagogie devra être consenti afin d'expliquer les raisons qui ont poussé le Directeur à faire évoluer certains outils voire à en supprimer d'autres. Il s'agira d'instaurer au service une véritable culture de management par objectifs pour mieux faire comprendre les enjeux sous-jacents. Il devra tout particulièrement impliquer les managers pour responsabiliser les agents.

Pour cela, la Direction doit quitter la logique de moyens qui a prévalu par le passé pour adopter une nouvelle culture de résultats. Pour réussir, cette Direction devra apprendre à libérer la créativité en laissant aux agents la possibilité de participer à l'élaboration des tableaux de bord autour d'un diagnostic partagé, sous contrôle étroit de la hiérarchie afin d'éviter certains errements du passé.

## 4 LES OUTILS FORMALISÉS SONT UTILISABLES DANS D'AUTRES DIRECTIONS

Les outils proposés par l'équipe-projet sont utilisables dans d'autres directions (Culture, Education, etc.) à condition que leur contenu soit adapté aux besoins opérationnels de ces directions.

Ils pourront être utilisés par divers acteurs :

- **élus locaux** : fiches des associations.
- **directeurs opérationnels** : fiches immobilières, tableaux de bord via Business Object,
- **la DRH** : Tableaux prévisionnels des départs à la retraite, modèles de fiches de poste, etc.
- **les agents** : Plannings de réservation des salles municipales etc.

Ces outils constituent une base de travail qui doit permettre aux agents et aux élus de construire un cadre sécurisé de l'octroi des aides aux associations mais aussi de l'optimisation des ressources (gestion du patrimoine immobilier, personnels, etc.).

Parfaitement évolutifs et adaptables, ces outils peuvent être modifiés voire complétés par leurs utilisateurs en fonction de leurs besoins propres voire des besoins nouveaux qui naîtront des réflexions internes.

Ces réflexions peuvent porter sur des périmètres très variés :

- **associations** : communication sur les aides indirectes aux associations, harmonisation du suivi des aides aux associations à travers la création d'une direction dédiée voire d'un guichet unique auprès de ces associations ;
- **politique tarifaire de la mise à disposition des locaux municipaux** : redéfinition des tarifs en fonction de leurs coûts de fonctionnement, etc.
- **gestion du parc immobilier** : Redéfinition du partage des attributions entre la Direction des bâtiments et les équipes techniques des directions opérationnelles (Sort, Education, etc.).

Ces outils sont donc appelés à vivre au rythme des débats internes. La mairie pourra aussi se baser sur ceux-ci pour développer elle-même ses propres outils, construits sur des bases communes de bonne gestion, de respect des cadres réglementaires et législatifs et de modernisation de l'action publique territoriale.