

Var : des contrats d'objectifs pour doper l'encadrement

Sur fond d'acte II de la décentralisation, le département du Var a souhaité mettre en place une méthode rationnelle pour mieux gérer ses compétences étendues. Avec la signature de 32 contrats d'objectifs, le conseil général souhaite améliorer visiblement le service et décloisonner le travail de ses agents.

Parmi les 32 contrats d'objectifs signés l'année dernière, on trouve des projets qui touchent à tous les domaines de compétences du département avec une attention particulière au secteur social. Patrick Heintz, directeur général des services au conseil général et artisan de cette initiative, explique l'esprit des contrats d'objectifs: "Pour chaque projet, le contrat d'objectif est un outil de management qui permet de formaliser les objectifs, les moyens et les calendriers. Le responsable du projet signe officiellement le contrat. C'est un engagement personnel". Juriste de formation et ancien enseignant de droit public, Patrick Heintz a choisi de rejoindre le conseil général du Var il y a 20 ans. "Dans nos grosses collectivités, on peut parfois se demander pourquoi on est là et à quel on sert. Cette démarche redonne du sens à notre action en redéfinissant le rôle de chacun", soutient celui qui a conçu le projet avec quelques proches collaborateurs, en évitant le recours à des cabinets extérieurs dont les solutions sont souvent rejetées.



Patrick Heintz, directeur général des services

Une nouvelle méthode de travail

Les contrats d'objectifs reposent sur quatre grands axes. D'abord, l'anticipation dans l'action publique en partant du principe qu'il est préférable de faire de la prévention que de la réparation. Ensuite, l'innovation qui passe par la mise en place, aujourd'hui effective, de cellules de veille dans chaque direction pour étudier ce qui se fait ailleurs en France ou en Europe. Ensuite, la communication comme levier de motivation des personnels qui voient leur travail reconnu publiquement, y compris dans la presse nationale. Enfin, l'optimisation des moyens qui consiste à décloisonner les services pour utiliser les compétences internes plutôt que de faire appel à des cabinets extérieurs. "Au départ, le projet a été plus apprécié à l'extérieur qu'au conseil général", admet pudiquement Patrick Heintz pour faire comprendre qu'il a fallu convaincre les directeurs et beaucoup discuter avec les 3 000 agents du conseil général qui pensaient qu'il s'agissait d'une mode passagère.

"Aujourd'hui, je n'ai plus besoin de demander des rapports. Ils m'arrivent spontanément", se réjouit-il.

Éviter que la collectivité s'éparpille

Nouvellement arrivée au conseil général en tant que directrice générale adjointe et directrice des personnes âgées et handicapées, Monique Alba était précédemment premier magistrat à la chambre régionale des comptes de Rhône-Alpes. "Dans mon travail d'évaluation des politiques publiques et de contrôle des comptes, il était rare de voir des collectivités faire ce travail sur les objectifs et les moyens. Or si on ne part pas d'un objectif, il est bien difficile ensuite d'évaluer l'action". Elle estime que les contrats d'objectifs constituent des microprojets à l'intérieur d'un vaste programme et permettent à la collectivité de ne pas s'éparpiller. "Au départ il faut un animateur qui insuffle de l'enthousiasme. Mais je constate que les gens sont très preneurs, cela les dynamise et les valorise". Monique Alba décrit un contrat d'objectif visant à soutenir la création de maisons de retraite publiques. "Notre schéma gérontologique a montré que nous aurions besoin de 3 000 nouveaux lits sur les cinq ans. Or nous constatons un déséquilibre entre les lits privés et les lits publics qui sont sous-représentés. Notre objectif est de créer 840 lits en gestion publique. Comment inciter les communes à créer ces maisons? Les dossiers sont difficiles à monter. Nous avons donc créé un guide méthodologique et une cellule d'appui avec un cadre A et un ingénieur pour épauler les communes dans leur démarche". Aujourd'hui, elle affirme que 14 projets de 60 lits chacun en moyenne sont à l'étude. Si tous les projets se réalisent, l'objectif sera atteint.

Le social au service du social

La Maison d'accueil multiservices intergénérationnelle (MAMI) est un des projets phare mis en place dans le cadre des contrats d'objectifs. Pour comprendre la création de MAMI, il faut faire un petit retour en arrière. L'association Cedis travaille principalement avec le conseil général sur l'insertion des allocataires du RMI et aide ainsi 8 000 des 24 000 allocataires que compte le département, à comprendre pourquoi tant d'entre eux éprouvaient des difficultés à sortir durablement du système. Une réponse s'est rapidement imposée: les solutions de garde d'enfants leur manquent, limitent leurs recherches, et le champ de possibles embauches. "À partir de là, nous

Management



En juin 2003, le travail d'enquête sur les modes de garde a abouti à la création d'une crèche itinérante. Depuis février 2004, la crèche de Pont de Las accueille à son tour quinze enfants dans un préfabriqué qui devait être détruit. Une crèche un peu originale puisque le personnel est composé pour moitié de personnes en insertion. Celles-ci devaient à terme passer un diplôme petite enfance.

« Nous voulons créer une structure qui puisse à la fois fournir une garde et une formation aux allocataires dans le domaine de la petite enfance pour trouver un futur travail », explique Marianne Marouani, chargée de mission formation et directrice de MAMI, mais également ancienne du Cedis. « Car on constate une carence en personnel de la petite enfance depuis que la PMI exige que 75 % du personnel soit qualifié. Il y a là un glissement d'emplois tout comme dans les métiers de l'aide aux personnes âgées également sous tension ».

Voilà donc le concept de MAMI qui ouvrira ses portes en juin 2004 au cœur de Toulon près des jardins Alexandre : une crèche accueillant en priorité des enfants de personnes en insertion et un espace d'accueil pour les seniors afin de lutter contre l'isolement. En prime, MAMI formera des allocataires du RMI à des métiers porteurs et encouragera les liens intergénérationnels avec des heures de conte, des activités de jardinage ou des ateliers de mémoire. Je crois beaucoup au social au service du social. Les collectivités ne doivent pas vivre le social comme un

fardeau, mais comme une contribution au rayonnement économique », affirme Patrick Heintz.

Les allocataires dans le projet

« Les contrats d'objectifs représentent un changement d'approche. Au lieu d'une approche administrative, on cherche à concevoir des services publics avec les destinataires de ces services en faisant des enquêtes de terrain sur leurs attentes et en les associant dans le pilotage », assure Patrick Heintz. Marianne Marouani, la directrice de MAMI explique comment le Cedis a monté un atelier vidéo dans lequel les allocataires devaient faire un travail d'enquête sur le thème suivant : « Trouvez des modes de garde d'enfants souples et peu onéreux ». Il y a un an, les participants se sont rendus dans plusieurs villes de France pour interroger les créateurs et les utilisateurs de solutions innovantes. Dès juin 2003, un premier projet aboutissait sous la forme d'un bus transformé en crèche itinérante pour desservir les différentes communes d'un canton. D'autres communautés de communes sont aujourd'hui demandeuses.

Des succès et des échecs

« Si cela ne marche pas, on se demande pourquoi. On revuote les objectifs et on évite de s'enfermer dans l'erreur », explique Monique Alba. Patrick Heintz, lui, parle de « rectifier le tir ». Pour la directrice générale adjointe, les contrats d'objectifs sont particulièrement adaptés à certains projets comme la création d'équipements. Mais elle décrit d'autres cas qui peinent à démarrer : un contrat sur l'insertion par les nouvelles technologies ou un autre sur l'habitat regroupé avec les services de proximité pour les seniors. « On a du mal à trouver le bon partenaire ou à faire collaborer les organismes avec les associations », diagnostique-t-elle. Par contre, les expériences positives sont appelées à être modélisées. « À ma connaissance, nous sommes le seul département à avoir mis en place des contrats d'objectifs. Mais mes collègues m'appellent et sont très intéressés », précise Patrick Heintz qui conclut que cette nouvelle approche de l'action publique est dans l'air du temps. ☪

Contact :
Conseil Général du Var,
Direction générale
des Services |
04 94 18 84 32 ou
www.cg83.fr

Isabelle Boucq



Belle-île
Logiciel de Gestion des Structures de Petite Enfance

Belle-île, logiciel conçu pour les crèches collectives, familiales et haltes-garderies, simplifie la gestion au quotidien :

- Listes d'attente des inscriptions,
- Édition des fiches enfants et familles, autorisations,
- Contrats adaptés à la PSU, fiches sanitaires, courbes de poids...
- Gestion des réservations sur plannings visuels,
- Suivi des présences et absences sur planning, par stylo optique ou cartes,
- Facturation et règlements, règle, liaison trésor public, prélèvements automatiques,
- Assurances motoristes, prêt de matériel, réunions, activités diverses...
- Statistiques CAF, malres...
- Documents sur mesure (statistiques, contrats, fiches de présence)

Créé en 1988, ANGA est déjà partenaire de plus de 1300 structures dont de nombreuses crèches appétitives, parentales et municipales. Notre expertise de conseil et d'accompagnement assure le succès de votre projet.

ANGA, conseil de spécialistes...
C.S.H. conseil de spécialistes...

pour connaître l'agence ANGA la plus proche de chez vous :

Tel : 04 72 53 22 00 Fax : 04 72 53 22 09
Site : www.anga.fr

Coût réponse ANGA, remboursable à envoyer au siège social - 5 rue Gorge de Loup - 69009 Lyon tel & fax au 04 72 53 22 09

Nom : _____
TEL : _____
Adresse : _____

ANGA Association Nationale de Gestion des Activités de Petite Enfance

jours et heures pour me contacter :