

Grenoble Alpes Métropole

L'arbre des objectifs au service d'un dialogue de gestion porteur de sens

Le problème

Depuis 2015 Grenoble Alpes Métropole a absorbé de nombreuses compétences ce qui a accentué un fonctionnement en « silos » dont une rupture forte entre services opérationnels et ressources : des services centrés sur le court terme et/ ou travaillant de manière isolée, une difficulté à anticiper, piloter et prioriser ses moyens.

Notre solution innovante

S'inspirer des principes et outils de l'évaluation des politiques publiques, dont l'arbre des objectifs, pour animer le dialogue de gestion et structurer le pilotage d'activité.

Les objectifs

Pour chaque direction :

- Distinguer clairement ses enjeux (politiques) de ses objectifs opérationnels (ce sur quoi elle peut s'engager et dont elle doit rendre des comptes) et de ses réalisations concrètes.
- Prioriser, ajuster des trajectoires.
- Se projeter sur les évolutions de son service à 5 ans (compétences, PPI/PPF, missions, etc.).

L'histoire de notre action innovante

- **Qui** : la direction générale ; co-pilotage par le DGA Pilotage et transformation numérique et la DGA Ressources. Une équipe projet.
- **Pour qui** : l'équipe de direction générale, les directeurs, la direction de l'administration, les chefs de service, les services ressources concernés.
- **Quoi et quand**

A la suite de la création de la Métropole en 2015 il était nécessaire de traduire la feuille de route politique en un document structurant, socle d'outils de pilotage à construire : la première version de l'arbre des objectifs a été élaborée à cet effet en 2017. De cette première version sont nés les accords de services qui, conduits par et pour les équipes, devait permettre aux directions d'anticiper et planifier leur activité mais aussi de donner du sens en définissant des objectifs communs, pour gagner collectivement en qualité de service public. Cet enracinement dans le quotidien des services a été suivi d'une « revisite » de l'arbre des objectifs. Depuis, l'arbre des objectifs est revisité chaque année lors de la préparation du dialogue de gestion (avec une révision plus conséquente lors du changement de mandature).

Le dialogue de gestion, initié en 2019, vise alors à faire vivre les accords de service, en les actualisant et en ouvrant un dialogue autour des objectifs et des moyens.

L'équipe projet comprenait :

- L'équipe pilotage de la Direction Stratégie Innovation Relation Citoyenne (D-SIR) : conception, animation et suivi du dispositif global.
- La DRH : expertise RH et suivi des orientations RH en lien avec les directions.
- La direction finances et contrôle de gestion (DFCG) : expertise finances et des choix de gestion et suivi des orientations finances en lien avec les directions.

En amont de chaque réunion, un « pool » d'experts a identifié des enjeux et fait remonter des alertes dans chacune de ses thématiques : les directions santé (notamment alertes absentéisme), informatique (logiciels, numérisation, dématérialisation...), RH et finances.

Le cycle de dialogue de gestion a lieu chaque année : 1 réunion par direction/groupement de directions par an, qui se déroule de la manière suivante :

- 1) Temps de préparation bilatéral D-SIR / direction avec leurs services à partir de leur arbre des objectifs : actualisation, identification des points de tension entre objectifs et moyens, construction ou mise à jour d'indicateurs de résultats.
- 2) Réunion dialogue de gestion avec les membres de l'équipe projet + les acteurs identifiés plus haut pour présenter :
 - Sa raison d'être et son arbre des objectifs mis à jour
 - Ses résultats par objectif opérationnel (indicateurs d'activité) et principaux indicateurs ressources (SID)
 - Les points de tension amenés à l'arbitrage ; les priorisations proposées ; les enjeux à venir (interne et externe)
- 3) Un compte-rendu systématique signé de la DG donne les orientations de gestion qui servent de base au dialogue de gestion de l'année suivante.

Si des alertes particulières en matière d'organisation des services sont identifiées, elles sont remontées au comité d'appui aux organisations (CADO).

Les moyens humains et financiers

- **Coût total, dont coût pour la collectivité.**

En ETP : 0,6 ETP pour l'animation (axe pilotage D-SIR) + mobilisation des acteurs et de l'équipe projet sur les réunions préparatoires et de dialogue de gestion (2 réunions de 1h30 / direction soit 25) + compte-rendu systématique.

Pour l'arbre des objectifs, des logiciels de mind mapping sont accessibles gratuitement.

Investissement : acquisition du logiciel de suivi (25 900€ HT).

L'évaluation de l'innovation

- **Impact** : Le dispositif donne une vision globale de l'activité des services à la direction générale et aux services ressources.

La feuille de route est consolidée sur plusieurs transversaux (ex : communication, informatique et transformation du service public...). Les managers sont responsabilisés sur le suivi de leurs objectifs et les outils sont utiles tout au long de l'année pour le pilotage. Pour les chefs de service c'est un outil de management qui permet des temps d'échanges sur les objectifs et orientations, donne du sens à la mise en œuvre des décisions et lève des tensions.

La DRH a une meilleure compréhension du contexte des services et des besoins de compétences ou d'organisation pour alimenter la GPEC. La DFCG peut articuler avec le cycle de préparation budgétaire et le PPI (Plan Pluriannuel d'Investissement).

- **Potentiel de diffusion et de répliation**

Il suffit d'avoir un projet politique défini, une personne pour animer le dispositif, des compétences en méthodes de pilotage et le portage par la DG pour mobiliser les directions.

- **Bilan, suivi, projet d'évolution**

Bilan annuel sur la forme et sur le fond avec état d'avancement global par objectif.

Evolution : partager largement en interne, développer la culture de l'arbre des objectifs à d'autres échelles (service / chefferie de projet...) et la culture de l'indicateur.

Mots clés : Management / Pilotage / Organisation