



## ORGANISER LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

**Atelier Organisation et Classement**

## SOMMAIRE

Introduction : Ranger des dossiers, pour qui ? pour quoi ?	3
1ère partie : LES ACTEURS DE L'ORGANISATION MUNICIPALE ET LEURS TYPES D'ACTIVITÉ	4
A- Les attributions du maire et des adjoints	4
B- Les missions des agents de la commune	5
C- Des élus et des agents à différents niveaux de responsabilités	6
D- Le partage de l'activité entre les acteurs de l'organisation municipale	7
2ème partie : QUE FAIRE DES INFORMATIONS QUI ARRIVENT ?	9
A- Qu'est-ce qu'une information ?	9
B- Les grandes familles d'information	10
C- Le préalable : la saisie de l'information à chaud	11
D- Les différentes formules d'enregistrement de l'information	12
3ème partie : LA COORDINATION DU SYSTÈME	13
A- La répartition du travail	13
B. Se rencontrer pour faire avancer les dossiers	14
C. Des outils pour suivre et visualiser les activités	15
D- Fiabiliser les circuits d'information	19

## Introduction : Ranger des dossiers, pour qui ? pour quoi ?

La gestion des affaires municipales est une pratique complexe. Elus et agents s'y emploient dans un maquis de plus en plus touffu de procédures et d'informations.

La prise de décision adéquate au niveau local nécessite que la "bonne personne" dispose en temps utile de toutes les données concernant l'affaire en cours. Au-delà d'une clarification indispensable des fonctions de chacun, cela implique une circulation efficace de l'information : les dossiers doivent être à jour, les tableaux de bord fréquents, et l'actualité diffusée...

Si toutes les informations liées à la gestion courante (les appels téléphoniques, les visites, les consignes données) sont correctement véhiculées au sein du secrétariat de mairie, le classement en est grandement facilité. En ce sens, il importe de savoir qu'on ne dissocie pas un document d'archives d'un document administratif courant : tout document procédant de l'activité d'un organisme public est un document d'archives.

Autant dire qu'avant même de se préoccuper du classement il faut s'assurer de la bonne réception des informations ainsi que de la manière dont elles circulent.

## 1ère partie : LES ACTEURS DE L'ORGANISATION MUNICIPALE ET LEURS TYPES D'ACTIVITÉ

L'utilité de la commune n'étant plus à démontrer, il reste à décrire les moyens humains dont elle dispose pour mener à bien de si vastes missions.

Deux catégories d'acteurs sont requises pour le fonctionnement de ce rouage indispensable à la démocratie locale :

- plus d'un demi-million d'élus municipaux se consacrent aux affaires locales. De leur imagination et de leur rigueur dépendent l'adaptation des services aux besoins des habitants.
- près d'un million d'agents communaux constituant les trois quarts de la fonction publique territoriale animent au quotidien les services des villes et des communes rurales. De leur professionnalisme dépend la qualité des prestations rendues au public.

### A- Les attributions du maire et des adjoints

Lors de la première séance du Conseil Municipal, l'assemblée élit son président avec qui elle partagera le pouvoir : c'est le Maire. Appelé aussi premier magistrat de la commune, il a trois catégories d'attributions :

- **Le Maire, agent de l'Etat**

Comme nous l'avons vu précédemment, le Maire est à la base du système hiérarchique de l'Etat pour les missions d'ordre public (sûreté, sécurité, salubrité), d'administration générale (Etat civil, élections) et de diverses formalités.

- **Le Maire, représentant de la commune**

“Le Maire est seul chargé de l'administration...”. A ce titre, il dirige les services municipaux (“chef du personnel”), administre le territoire communal, délivre diverses autorisations.

- **Le Maire, exécutif du Conseil Municipal**

Comme président de l'Assemblée communale, il prépare les réunions (ordre du jour, convocations) mène les débats et veille à l'application de ses décisions.

Le Conseil Municipal peut aussi se dessaisir, ponctuellement ou durablement, de certaines de ses compétences au profit de l'exécutif. Dans ce cas, le Maire bénéficie d'une délégation du Conseil Municipal.

LES ATTRIBUTIONS DU MAIRE			
Au nom de l'Etat		Au nom de la commune	
Représentant des services de l'Etat			
Procureur de la République	Préfet	Pouvoirs propres	Pour le Conseil Municipal
▼	▼	▼	▼
Maire, officier d'état civil	Maire, officier de police judiciaire	Maire, représentant de la commune	Maire, exécutif      Maire, mandataire du C.M.

Les affaires courantes de la commune sont souvent arbitrées par le comité restreint formé par le Maire et ses adjoints. Cette instance informelle est appelée **bureau ou municipalité**.

- **Les adjoints** sont élus par le Conseil Municipal à la suite de l'élection du Maire. Ils ont vocation à assister le Maire. Celui-ci peut en effet leur déléguer des compétences par arrêté. Le rôle des adjoints consiste donc surtout à faciliter l'application des décisions.

## B- Les missions des agents de la commune

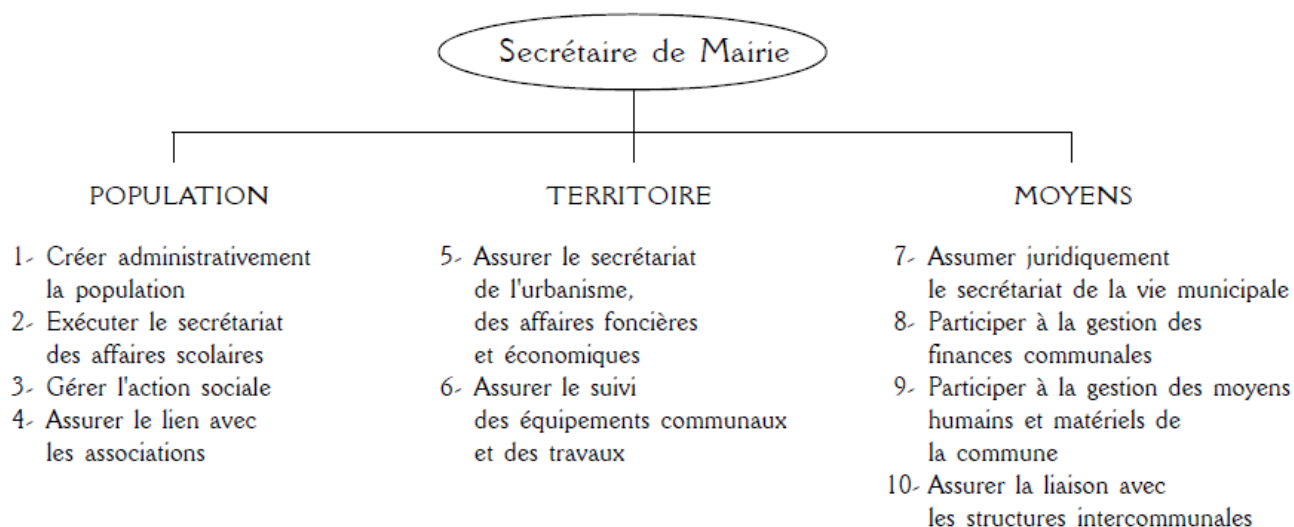
Pour assurer ses services aux habitants et administrer son territoire, la commune dispose de personnel placé sous l'autorité du Maire.

Les emplois publics permanents sont occupés par des fonctionnaires territoriaux titulaires d'un cadre d'emplois qui leur donne vocation d'exercer diverses fonctions et les situe dans la hiérarchie.

Dans les communes rurales on trouve généralement les emplois suivants :

- **Filière administrative**
  - Un secrétaire de mairie chargé de la coordination générale des services et plus particulièrement du suivi des affaires juridiques et financières.
  - Un adjoint administratif pour l'accueil, l'administration générale et la comptabilité.
- **Filière technique**
  - Un ou plusieurs agents techniques chargés de la maintenance des bâtiments, de la voirie et des espaces verts ainsi que de petits travaux.
  - Un agent technique chargé de la restauration scolaire.
  - Un ou plusieurs agents d'entretien pour le nettoyage des bâtiments et le service au restaurant scolaire.
- **Filière sociale**
  - Un ou plusieurs agents spécialisés des écoles maternelles pour assister les enseignants et assurer la garderie.
  - Une ou plusieurs aides ménagères pour l'aide à domicile des personnes âgées.
- **Filière police**
  - Certaines communes emploient un garde-champêtre.

Le métier de secrétaire de mairie touche par définition à l'ensemble des compétences de la commune. Il peut être découpé en 10 missions :



## C- Des élus et des agents à différents niveaux de responsabilités

Les nombreuses compétences de la commune et ses multiples acteurs élus ou fonctionnaires constituent un système qui a pour but le service à la population et au territoire. L'organisation peut être analysée selon trois niveaux, illustrés par l'exemple du budget communal :

### – L'évolution

C'est la fixation des objectifs du ressort des instances politiques. Il s'agit de la définition des orientations générales du système en intégrant différentes contraintes, selon une planification à plus ou moins long terme. Pour le budget, cela recouvre la stratégie financière, le vote des taux d'imposition, la fixation des tarifs).

### – La gestion

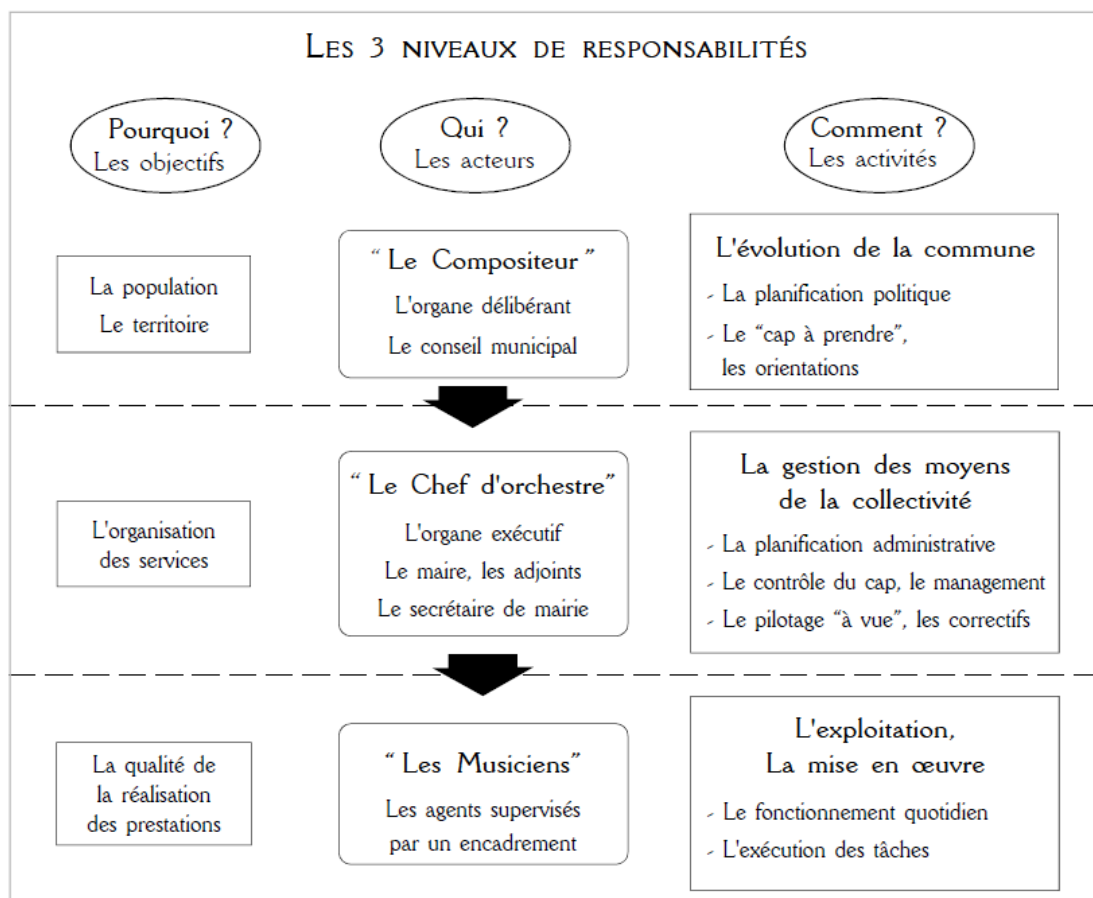
C'est le pilotage de la structure confié à l'exécutif. Cette régulation a pour objet d'apprécier régulièrement les résultats par rapport aux objectifs fixés. C'est le domaine du management qui donne de l'énergie au système et rectifie s'il y a lieu les directions prises.

Pour le budget, cela consiste à suivre les investissements, à évaluer le coût des services, à mesurer les écarts entre prévisions et réalisations.

### – L'exécution

C'est le niveau du fonctionnement quotidien dont la charge incombe aux agents. Il s'agit de la mise en œuvre des services avec les moyens alloués aux différents objectifs. Ce niveau est ajusté en permanence par les agents sur le terrain en informant l'encadrement.

Pour le budget, cela comprend l'engagement des dépenses et recettes (mandats/titres) et le suivi de la trésorerie.



## D- Le partage de l'activité entre les acteurs de l'organisation municipale

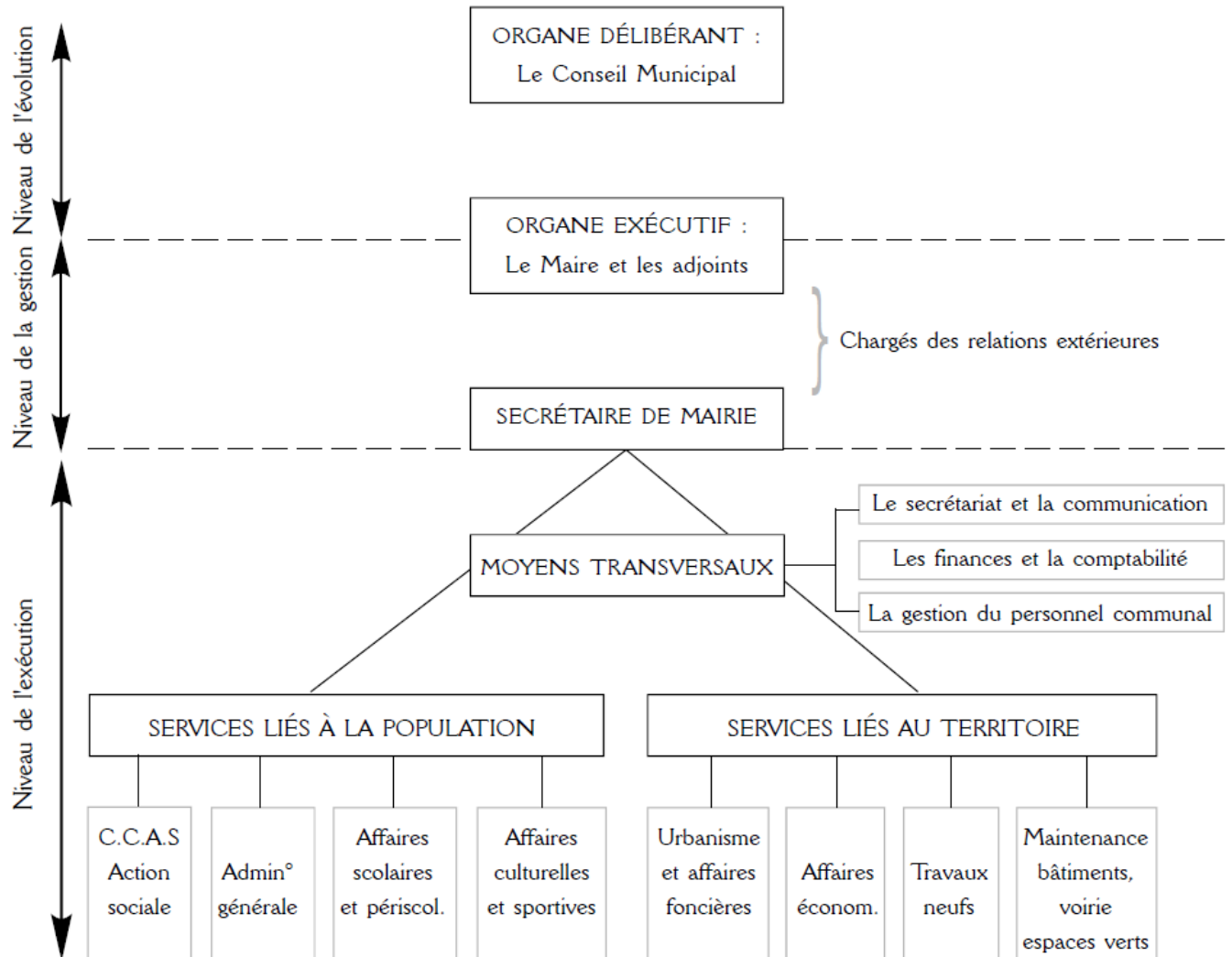
Même si chaque commune "s'administre librement", il est possible de déduire un canevas général à partir de ses compétences et des attributions de ses différentes instances. Les missions obligatoires d'abord, facultatives ensuite, définissent les tâches des agents d'exécution. Maire, adjoints et secrétaires de mairie se partagent les tâches de gestion.

### - La structure municipale

Le schéma organisationnel résulte du croisement des missions de la commune et des niveaux de responsabilités. Il précise le rôle des différents acteurs, et suggère des principes de fonctionnement. Ce schéma esquisse ainsi un organigramme à affiner selon les moyens disponibles et le mode de management.

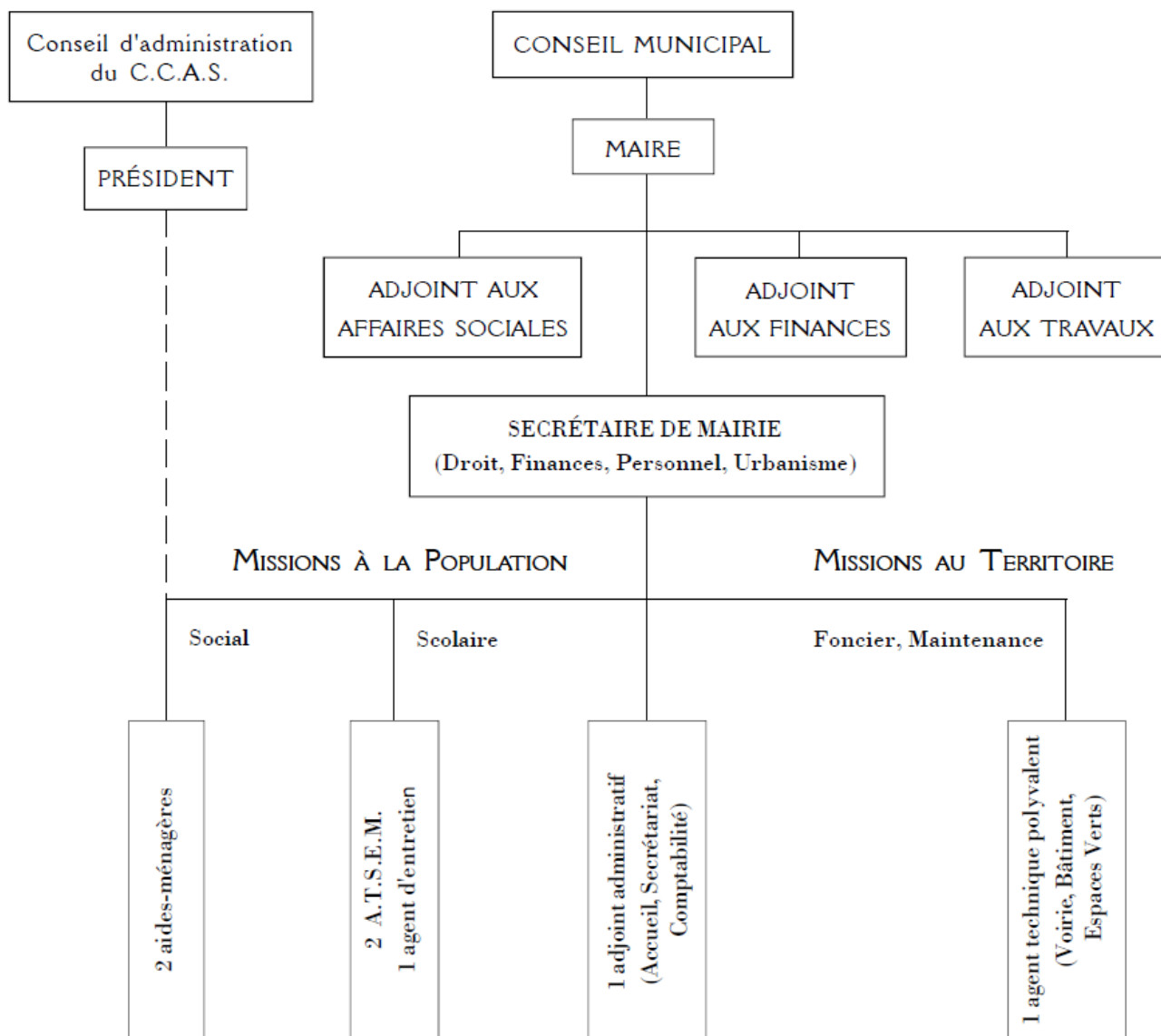
En fonction des contraintes externes (demande des usagers, relations extérieures) et des compétences internes, autant de structures de travail que de communes peuvent être définies.

C'est sur ce canevas, ce partage par niveau de responsabilités et par secteur d'activité, que devra en grande partie reposer le mode de classement et l'implantation des différents dossiers.



Chaque commune s'organise donc à sa façon selon son histoire et ses particularités.

Voici cependant à titre indicatif l'organigramme d'une commune de 1 000 habitants employant 8 agents :



#### - Les caractéristiques principales des communes de moins de 2 000 habitants

Ces types de communes possèdent une structure simple. Cette structure est principalement caractérisée par l'absence d'encadrement intermédiaire. Le secrétaire de mairie côtoie ses collègues de travail. Lui-même, comme nous l'avons déjà souligné, effectue à la fois des tâches d'exécution, de gestion et, en collaboration avec les élus, élabore de nouveaux projets au niveau de l'évolution.

La caractéristique de ce type de structure est le manque de formalisation des procédures de travail. La proximité physique fait de l'oral le moyen principal de communication. Les relations interpersonnelles, enfin, prennent une grande dimension affective. On connaît l'histoire des familles, que l'on soit fonctionnaire ou élu.

Les élus assurent aussi dans cette structure des activités de gestion, contrairement à leurs collègues de grandes villes.



## 2ème partie : QUE FAIRE DES INFORMATIONS QUI ARRIVENT ?

L'information est en théorie un bien précieux qui donne pouvoir à qui la possède.

Pourtant, en pratique, elle prend souvent un volume qui étouffe l'utilisateur inorganisé.

La quête d'une information parmi des masses de documents consomme alors plus de temps que son traitement, c'est à dire que l'opérateur informé n'a plus le temps d'agir en connaissance de cause.

### A- Qu'est-ce qu'une information ?

Dans le cadre du travail administratif, tout est information. En secrétariat de mairie, tout élément extérieur est porteur de message. Aux courriers, appels téléphoniques, mails s'ajoutent les visites d'habitants ou d'élus, les réunions et les revues professionnelles. Le mot information assez flou désigne aussi bien le contenant que le contenu.

Par exemple, une convocation peut prendre la forme d'une lettre, d'un message sur répondeur ou d'un appel sur bip ; elle comprendra toujours lieu, date, heure et objet. Pour plus de clarté, on peut distinguer pour chaque information cinq éléments :

#### – L'émetteur

C'est le créateur ou le diffuseur de l'information. A la source du message, il en choisit les différents composants.

#### – Le support (ou canal de transmission)

C'est le véhicule qui permet d'acheminer l'idée de l'émetteur. Cela peut être des ondes, du papier ou un contact direct selon qu'il s'agisse d'oral ou d'écrit. Ce support (lettre, journal, émission radio, appel téléphonique) habille l'idée de départ, c'est pourquoi on l'appelle aussi média (-teur).

#### – Le code

C'est un ensemble de signes et de symboles qui matérialise l'idée. (Exemple : alphabet, nomenclature comptable, pictogrammes, jargon technique ou langues étrangères...). Il doit être connu du destinataire.

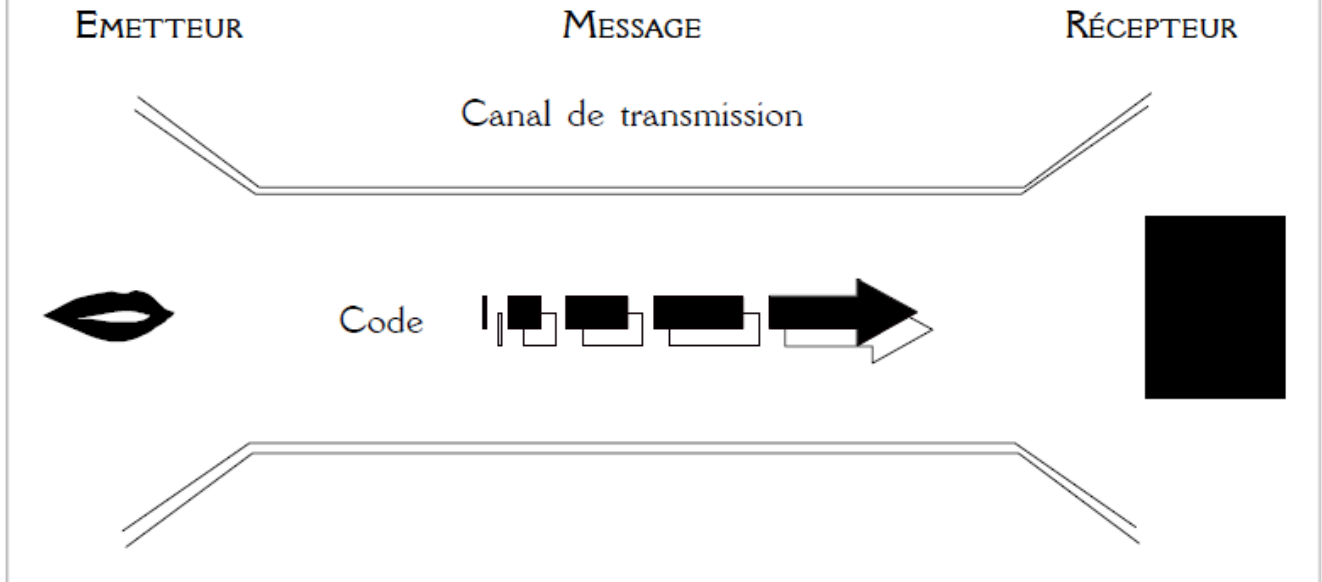
#### – Le message

C'est l'élément central de l'information, l'idée abstraite de l'émetteur. Dans le domaine professionnel il s'agit souvent d'instructions, d'ordres déclenchant des opérations (facturation, paiement, réponse, permis,...)

#### – Le récepteur

C'est la cible du message. Il doit reconstituer l'idée en recevant le support et décodant l'information.

## LE CIRCUIT DE L'INFORMATION



### B- Les grandes familles d'information

Dans la pratique les informations se présentent sous des formes très variées : journal officiel, facture, visite d'un fournisseur, fichier informatique, plainte d'un habitant, courrier, demande d'un élu ou dispositif transitoire et informel comme une réunion.

Dans chaque cas, le support a ses propriétés particulières de même que le code : on n'interprète pas, on n'empile pas les consignes d'un adjoint comme une circulaire.

Voici les principaux types d'informations reçues en secrétariat de mairie :

#### – L'information écrite

Bien entendu, on pense de prime abord au courrier qui présente l'avantage d'arriver groupé une fois par jour. De plus en plus le courrier tend à être remplacé par l'usage de la messagerie électronique. Celle-ci présente de nombreux avantages par rapport au support papier : rapidité, transfert aisé à un autre interlocuteur, facilité d'accès de n'importe quel PC... Néanmoins cet outil bouleverse les fonctionnements en termes de circulation et de traitement de l'information. Par ailleurs, son usage impacte fortement les conditions de travail et nécessite d'adopter une gestion raisonnée et structurée. *Confer guide « Adopter les bonnes pratiques de gestion des mails en collectivité » Mars 2013 réalisé sous l'égide du CTP départemental.*

Que recouvre ce type d'information ? :

- des lettres et imprimés liés aux problèmes particuliers ;
- des correspondances des entreprises et des associations ;
- des factures et autres documents à exploiter en comptabilité (en lien avec la trésorerie) ;
- des correspondances des administrations relatives aux dossiers communaux ;
- des comptes rendus émanant des structures intercommunales ;
- des circulaires et revues d'informations techniques ;
- des publicités et autres informations commerciales ;
- etc...

– **L’information orale**

Même si traditionnellement dans l’administration, on note une prédominance de l’écrit, en commune rurale les relations de proximité font du secrétaire de mairie, le destinataire de nombreux messages oraux. Ainsi :

- les visites à l’accueil sont parfois exploitées immédiatement (fiche individuelle d’état civil) mais demandent souvent un traitement plus long (procédure administrative, réclamations...).
- de nombreux appels téléphoniques interrompent les séances de travail lorsque le standard n’est pas basculé sur répondeur aux heures de fermeture. S’il ne s’agit pas de questions appelant une réponse instantanée, ces appels font l’objet d’une prise de notes assimilables à un courrier classique.
- des rendez-vous et réunions doivent également faire l’objet de comptes rendus pour faciliter la circulation et l’exploitation de l’information
- des échanges d’information avec les élus et les collègues de travail doivent être formalisés dès qu’il s’agit de données ou d’instructions à exploiter ultérieurement.

– **Les autres supports**

- De plus en plus les échanges sont dématérialisés ex. le PES V2 (pièces comptables) et à l’avenir avec le projet ACTES un ensemble plus vaste de document transmis au contrôle de légalité.

**C- Le préalable : la saisie de l’information à chaud**

Si l’information est si difficile à apprivoiser c’est qu’elle se multiplie, qu’elle arrive à tout moment, souvent sous forme volatile. Une information non maîtrisée peut déstabiliser une séance de travail, encombrer un coin de la tête rendue inefficace à saisir les informations suivantes...

– **Consigner les messages**

Il faut donc domestiquer toutes les informations entrantes, c’est à dire leur donner le format de la maison et les intégrer à la “logique mairie”. Il s’agit au minimum de les fixer par écrit (appels téléphoniques, signalement à l’accueil, directive des élus). Le choix d’un nouveau support prépare l’exploitation ultérieure :

- Le post-it est un support transitoire idéal pour noter les petits messages (ne pas oublier auteur, date, heure, objet, suite attendue...). Repositionnable il prend un sens différent selon l’endroit où il est collé (panneau des urgences, dossier lotissement, bureau du maire...). Il ne faut pourtant pas en abuser car il est encore aussi volatile qu’un papillon...
- Le cahier de signalement est déjà une sorte de registre conçu spécifiquement pour le poste d’accueil. Il permet de consigner les informations transmises par les habitants.

**EXEMPLE DE CAHIER DE SIGNALEMENT**

Du signalement à la décision					De la transmission à la résolution				
Date	Signalement	Nom de l'utilisateur	Vu par le maire ou l'adjoint ou le SG le...	Décision	Transmis à	Date	Les tâches Les démarches effectuées	Affaire résolue	Si non, pourquoi ?

## – Canaliser les informations

L'agenda (du latin : "choses à faire") est un outil élaboré de saisie d'information. Ce carnet personnel doit être la figuration précise et "à jour" de l'avancement dans les dossiers. En plus des réunions et rendez-vous, une colonne pourra comporter pour chaque semaine les démarches à accomplir (écrire, téléphoner,...).

L'efficacité personnelle repose aussi sur l'affectation des plages horaires disponibles : en début de semaine, par exemple, il faut "prendre des rendez-vous avec soi-même", pour préparer les échéances à venir. Ainsi, lorsque des imprévus viennent prendre la place de séances de travail, on saura au détriment de quelle affaire. Il sera alors possible de recaler avant qu'il ne soit trop tard la préparation reportée d'un dossier. L'habitude de planification étant prise, on se laissera moins "happer par le quotidien". La gestion au fil de l'eau permet certes d'afficher une grande disponibilité théorique, mais qu'en est-il vraiment lorsque les retards s'accumulent ?

En fait, c'est l'agenda (ou le semainier présenté plus loin) qui doit permettre de visualiser le travail en cours et non les piles d'instances sur le bureau...

Une information saisie ne risque plus de s'évaporer. Mais dans la masse des données accumulées en secrétariat, l'information, même domestiquée, peut encore se perdre ; il faut la "tatouer", autrement dit l'enregistrer.

## D- Les différentes formules d'enregistrement de l'information

Alors que la saisie doit s'effectuer immédiatement, l'enregistrement qui est l'identification de l'information peut être légèrement différé de manière à rationaliser cette activité. La bonne "hygiène" du secrétariat suppose un enregistrement quotidien matérialisé par un tampon dateur.

### – Pourquoi enregistrer ?

En règle générale, 30 % de l'information qui arrive est répertoriée au niveau du secrétariat par un enregistrement de type courrier : lettres importantes, factures, contrats essentiellement. L'objet de cette démarche tient surtout au repérage de la date d'arrivée des documents. En effet, de nombreuses procédures comportent des délais de traitement opposables à la commune. Un registre chronologique incite donc au traitement rapide des affaires et facilite des recherches.

Cette formalité est donc conseillée pour une partie du courrier sans toutefois être obligatoire. Au-delà de la prévention du contentieux, l'enregistrement se justifie pour caractériser chacun des documents circulant en mairie. Quitte à dépouiller une information, autant l'éplucher jusqu'au bout avant de l'abandonner dans une pile.

### – Comment s'y prendre ?

Pour que l'enregistrement relève d'une identification définitive de l'ensemble des documents, il faut :

- donner à chaque pièce à l'arrivée (papier, livre, revue, catalogue, échantillon) ses références selon la nature de l'affaire (action sociale, urbanisme, finances...), en même temps que son lieu de rangement (nom du dossier, côté de carton d'archives, numéro de placard). Il s'agit de situer l'information dans le plan de classement ;
- donner un sens à son contenu en surlignant par exemple les mots importants du texte ou en intégrant un commentaire d'appréciations, pour ne pas avoir à se réapproprier le sens du document lorsqu'on fera appel à lui (indiquer en abrégé les suites à donner).

COMMUNE DE .....	
Date : .....	
Transmission	Classement
- Original :	- N° classement :
- Copie pour suite à donner :	- Lieu :
- Copie pour information :	

Modèle de tampon  
pour l'enregistrement du courrier

### – Nourrir une documentation pour ne pas se laisser déborder

Le secrétariat de mairie reçoit de nombreuses documentations (circulaires des administrations, revues professionnelles...). Il est souvent illusoire de les mettre de côté pour le jour où du temps serait disponible, car à ce moment la hauteur de la pile décourage le lecteur occasionnel. Il est donc préférable de procéder à un repérage des informations le jour même de leur arrivée.

Pour ne saisir que l'essentiel, il convient de :

- découper ou photocopier les articles intéressants en notant bien leurs références (source, auteur, date) pour l'intégrer dans une documentation personnalisée de type fichier de recherche pour en disposer facilement par la suite ;
- photocopier le sommaire du numéro de la revue à sa réception en attendant d'avoir au moins un quart d'heure pour repérer les articles importants à analyser ensuite ; le numéro doit être classé avec la collection pour le retrouver le moment voulu.

## 3ème partie : LA COORDINATION DU SYSTÈME

L'information qui arrive en mairie permet au quotidien l'avancée des dossiers.

Ainsi, distribuer le courrier revient souvent à distribuer le travail. L'information peut donc être comparée à l'oxygène qui apporte de l'énergie à l'organisme. La respiration repose sur la circulation de ce flux vital dans toutes les parties du corps.

Au secrétariat de mairie, les poumons et le cœur sont la répartition et la régulation de l'activité. Le circuit des artères, c'est le plan de classement. Réunions et tableaux de bord sont essentiels pour la santé -ou plutôt l'efficacité de l'organisation.

### A- La répartition du travail

Même lorsqu'une équipe est restreinte, des principes de répartition des tâches doivent guider l'organisation plutôt que de s'en tenir aux habitudes (à un agent toute la frappe et les questions simples, à l'autre la rédaction et différents dossiers).

La réflexion sur le partage des dossiers doit intégrer aussi l'organisation des élus. En effet, les adjoints sont souvent amenés à effectuer une partie du travail administratif dans leur domaine de délégation.

### – Une répartition du travail reposant sur des principes et qui ait du sens

Dès lors, il importe que la répartition des tâches entre les différents acteurs réponde plus à un souci de clarification et cette cohérence minimale qu'à la recherche d'une division rigide du travail.

Cette répartition ne doit pas créer des "barrières", des territoires trop cloisonnés, ni nuire aux besoins en renfort d'un poste de travail à un moment donné. Il est au contraire essentiel pour la bonne marche du service de développer une certaine polyvalence des agents (notamment en binôme).

L'objectif est d'accroître le niveau de responsabilité et l'intérêt du travail pour le personnel. Cela passe par la définition pour chacun d'un rôle dans l'équipe, en permettant, chaque fois que cela est possible, la gestion d'un domaine ou le suivi d'une affaire par la même personne de bout en bout.

## UN EXEMPLE DE PARTAGE DES DOSSIERS

La répartition du travail peut ainsi s'envisager par une distribution des "10 missions du secrétaire de mairie". Ce dernier se réservant les plus complexes et le contrôle de l'ensemble.

Voici l'exemple d'une commune de 1000 habitants qui dispose d'une secrétaire de mairie et de deux collaborateurs à mi-temps :

SECRÉTAIRE DE MAIRIE	ADJOINT ADMINISTRATIF ½ TEMPS	ADJOINT ADMINISTRATIF ½ TEMPS
2. Affaires scolaires  5. Urbanisme, Aff. Economiques  6. Équipements et travaux 7. Vie municipale 8. Finances communales 9. Moyens matériels et humains 10. Intercommunalité	1. Administration générale (accueil, élections ...)  5. Urbanisme (Permis de construire)  8. Compatibilité 9. Paie	1. Administration générale (accueil) 3. Action sociale 4. Action socio-culturelle (bulletin et location de salles)

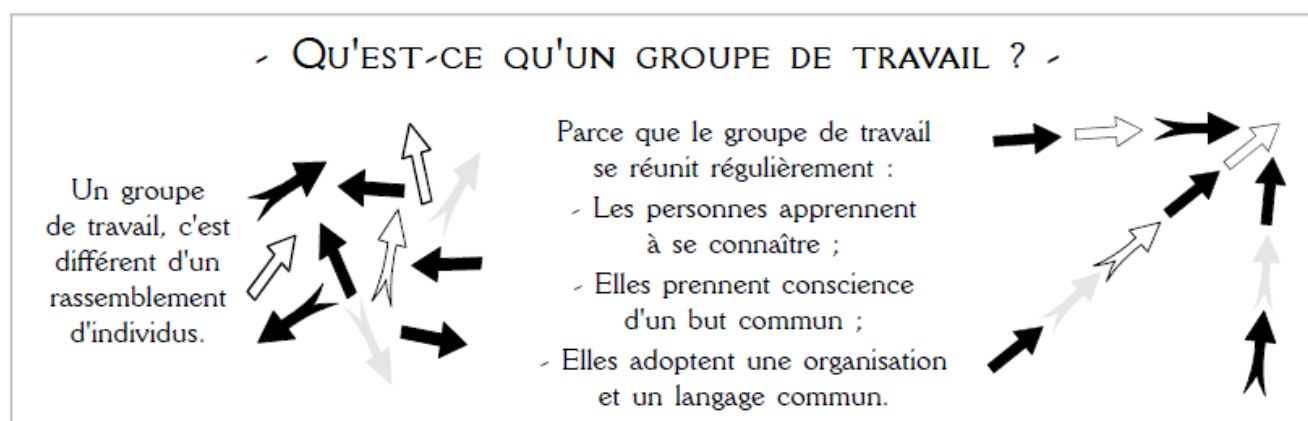
### B. Se rencontrer pour faire avancer les dossiers

Le partage du travail n'exclut pas la coopération. Bien au contraire, dans une petite commune, les dossiers ne peuvent être suivis par une seule personne (agent ou élu). Cela suppose donc des rencontres régulières.

#### – Travailler en équipe, c'est s'entendre

Au-delà de la convivialité, une équipe de travail doit développer l'écoute réciproque.

Des échanges réguliers d'informations entre élus, entre agents, entre élus et agents, permettent à chacun de se tenir au courant et ainsi d'avancer dans son travail.



#### – La réunion, c'est une rencontre organisée

La réunion et l'entretien sont deux outils de communication essentiels.

En commune rurale, les occasions ne manquent pas : commission municipale, rencontre maire-secrétaire, rendez-vous avec un représentant... Certaines entrevues manquent néanmoins de formalisation, l'échange d'informations étant supposé naturel.

L'efficacité d'une rencontre suppose de :

- préparer le rendez-vous en réunissant au préalable toutes les données nécessaires et en invitant toutes les personnes concernées par l'objet de cette rencontre ;
- clarifier les objectifs de la réunion : est-ce une réunion d'information, de concertation, de négociation, une conduite de projet, ... ?
- définir le contenu (ordre du jour), l'animateur (ou président de séance), le secrétaire ;
- structurer l'intervention : préparer une trame pour son déroulement, prévoir un horaire de clôture.

Sur le plan comportemental, il faut veiller à :

- faire apparaître les évolutions et non les fatalités (la marge de manœuvre) ;
- préciser les rôles (qui arbitre aujourd'hui ? Qui prendra la décision finale ?) ;
- écouter l'autre et reformuler pour savoir si le message est reçu tel qu'il a été émis ;
- chercher à développer la créativité (l'intérêt de se réunir c'est d'obtenir  $1 + 1 = 3$ ).

Dans ce domaine également, il sera important de fixer cette information volatile : quelles sont les avancées de la réunion, ses suites concrètes, les changements qu'elle induit ou non, les personnes qui devront en être informées ?...

#### – Les comptes rendus des réunions

Pour démultiplier l'efficacité des réunions, il est utile d'assurer une diffusion rapide des comptes rendus à l'ensemble des personnes intéressées (par exemple : les réunions d'organismes intercommunaux aux élus, les réunions de bureau aux agents, les réunions d'agents au maire...).

La circulation de ces comptes rendus permettra aux agents de mieux comprendre le travail qu'on leur demande. Ils seront donc plus efficaces dans la réalisation des activités et la mise en mémoire des informations.

### C. Des outils pour suivre et visualiser les activités

Les petites structures aspirées par le quotidien oublient souvent de pratiquer une évaluation régulière des activités ; chacun a l'impression de s'y retrouver car "il baigne dedans". Pourtant la gestion au fil de l'eau ne peut suffire lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

Aussi importe-t-il de se doter de différents indicateurs, afin que tous s'y retrouvent, que chacun dispose de l'information dont il a besoin. Ces outils de communication permettent le travail en équipe.

#### – Les tableaux de bord

Il peut s'agir de tableaux de bord financiers inclus dans le dispositif informatique et consultables à tout moment. Cela peut aussi prendre la forme de fiches synthétiques sur l'état d'avancement d'une activité en cours (vente d'un lotissement, stock de fournitures) ou d'un projet (sommaire, programme d'un dossier, fiches de suivi pluriannuel d'investissement...).

Les tableaux de bord pour être efficaces doivent être simples et ne comporter que des indications concises.

#### – Le semainier

Il se rapproche du cahier navette mais il s'agit d'un document personnel qui a pour objet de lister les activités à réaliser sur une période hebdomadaire (voir page suivante).

Les opérations non exécutées durant la semaine seront à reporter la semaine suivante.

Cet outil est à rapprocher de l'agenda qui permet une programmation sur le moyen terme.

Le repérage en début d'année de toutes les tâches programmables autorise une régulation de l'emploi du temps (fixation des échéances).

– **Le cahier de suivi par nature d'activité**

Les activités municipales sont, par définition, multiples. Avant d'élaborer ce cahier, il convient de définir les rubriques à retenir pour, ensuite, diviser le cahier selon le schéma retenu (cahier pour l'action sociale, l'urbanisme et les travaux...).

– **Les points de situation annuels**

Ce document a pour objet de récapituler l'ensemble des dossiers en cours, de les situer dans leur état d'avancement et de permettre d'infléchir éventuellement la suite à donner.

Au fil des années, cet outil, qui doit être synthétique, permet de mesurer la progression générale de l'activité, en particulier concernant les dossiers à long terme.

Il offre également l'intérêt de procurer à l'ensemble des acteurs principaux une connaissance identique de l'activité municipale.

La rédaction de ce dossier peut être faite pour le mois de septembre.

La période post-vacances permet, en effet, une meilleure relance des dossiers ; le début de l'année civile étant souvent consacré à la phase budgétaire. De plus, ce point de situation constitue un élément précieux pour l'élaboration du budget.

– **Le cahier navette**

Il s'agit d'un simple cahier divisé en deux parties "questions/réponses" qui peut fonctionner dans les deux sens.

Maire



Secrétaire de Mairie

Ne sont évoquées dans ce document que les questions simples et courantes qui permettent de consigner les problèmes quotidiens et de les résoudre sans perte de temps.



BILAN DES RÉALISATIONS DE LA SEMAINE ÉCOULÉES				
INTITULÉS	TYPE D'ACTIVITÉS		RELATIONS	
	Courantes	Gros dossiers	Internes	Externes
Tâches programmables et non effectuées à reporter				
Tâches non prévues et effectuées				
Problèmes rencontrés à revoir				

PRÉVISIONS DES ACTIVITÉS POUR LA SEMAINE PROCHAINE				
JOURS	TYPE D'ACTIVITÉS		RELATIONS	
	Courantes	Gros dossiers	Internes	Externes
Lundi				
Mardi				
Mercredi				
Jeudi				
Vendredi				
Samedi				
Extra				

## **D- Fiabiliser les circuits d'information**

Une bonne qualité d'information, donc à terme de classement suppose une rapidité de circulation et une confiance. Une information mal transmise, un document mal classé et c'est l'ensemble d'un dossier qui sera retardé, ce sera un projet qui sera mal monté. A terme, ce sont des surcoûts importants pour la commune.

Traiter les informations le plus rapidement possible sera donc un défi quotidien qui reposera sur une bonne organisation du travail.

Certaines activités pour être efficaces, devront reposer sur des règles définies en commun, comprises et appliquées par tous, élus et agents.

### **– Le circuit du courrier**

Il devra intégrer un ensemble d'activités chronologiquement enchaînées allant de l'arrivée au départ. L'essentiel étant de ne pas égarer les documents qui y sont rentrés pendant leur "phase de digestion" en mairie. La télécopie ou les mails doivent être intégrés dans ce circuit et traités comme un envoi postal.

Les informations orales comme les appels téléphoniques, les réclamations des usagers, les consignes des élus peuvent également être "transformées en courrier", en les transcrivant sur un bordereau pré-rempli qui prévoit les suites à donner (avec des rubriques comme "merci de rappeler", "transmettre copie à...").

L'intérêt de concentrer l'essentiel des informations dans un seul circuit -celui du courrier- c'est que sa rationalisation profite alors à l'ensemble des activités du service municipal et implique tous ses acteurs.

### **– Les circuits spécialisés**

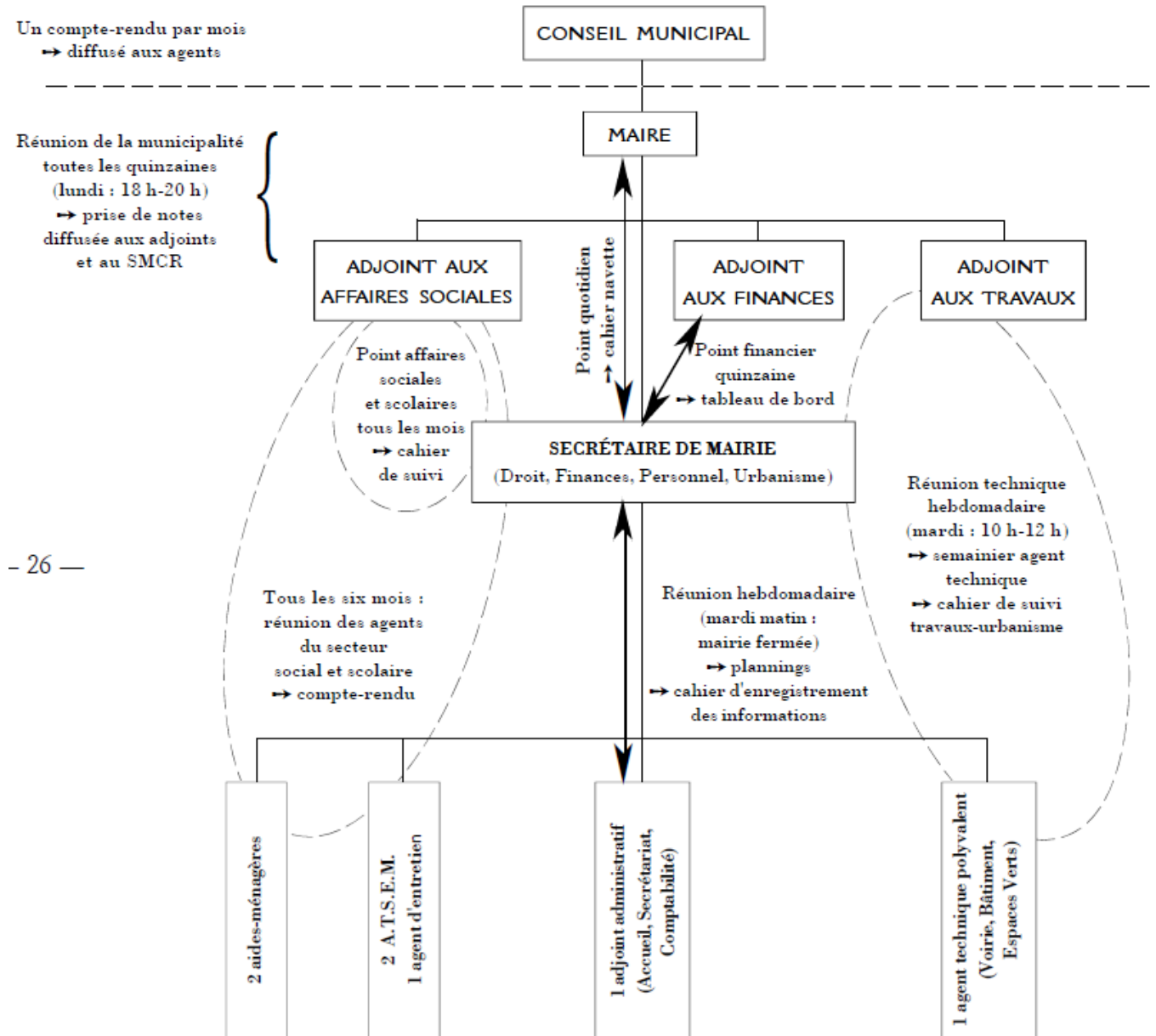
Chaque domaine d'activité administrative relève d'une procédure particulière : les dossiers d'aide sociale, l'instruction des permis de construire, la location d'une salle communale... Il importe de pouvoir facilement connaître où en est chaque affaire.

L'information enregistrée doit donc être "suivie à la trace" au fur et à mesure de son exploitation.

Dans cette optique, il peut être opportun de constituer un tableau comprenant en colonnes les différentes phases de la procédure et en lignes les affaires successives. Il suffit alors de cocher les cases pour voir progresser le traitement des dossiers. Cette visualisation de l'activité permet aux autres agents et à l'élu du secteur de disposer de l'information principale, sans avoir à fouiller dans une armoire.

## LE SECRÉTARIAT DE MAIRIE COORDONNÉ

(Exemple d'organisation où les fonctions sont clarifiées et le suivi des activités facilité par des rencontres et des supports adaptés)



- L'équipe élus-agents se décompose en sous-ensembles par domaines d'activités. Chaque binôme ou groupe de travail dispose de temps de rencontres spécifiques.
- L'ensemble des réunions donnent lieu à différents types de comptes rendus ou cahiers de suivi diffusés aux intéressés.
- Le système de classement est conçu en cohérence avec cette organisation.