GROUPE S·P·Q·R CONSEIL

RESTITUTION AUX AGENTS | 17 SEPTEMBRE 2026

DIAGNOSTIC FINANCIER, ORGANISATIONNEL ET RH

Ville du Lavandou

Vous restituer les conclusions des diagnostics réalisés et les préconisations associées

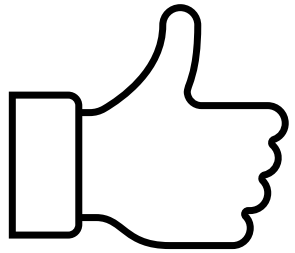
- Diagnostic **financier**

- Diagnostic **organisationnel et RH**
  - Les effectifs
  - La structuration de l'organisation
  - Le fonctionnement de l'organisation

DIAGNOSTIC FINANCIER

Quelques éléments clefs

- Des **recettes de gestion dynamiques** : fiscalité, redevances, parkings…
- Une **évolution raisonnée des charges de personnel** entre 2022 et 2025 mais **qui reste à un niveau > à la moyenne de la strate**
- Un **endettement faible**
- **Une capacité de désendettement de seulement 2,4 années**



Une **bonne santé financière… mais un avenir « compliqué »**

- Retard d'investissement sur les équipements communaux et les outils de travail (numérique, véhicules…)
- Transition énergétique et risques climatiques
- 2027-2031 : augmentation de 4% de la masse salariale par la seule intégration des mesures législatives (Hausse CNRACL, Prévoyance obligatoire en janvier 2029…)

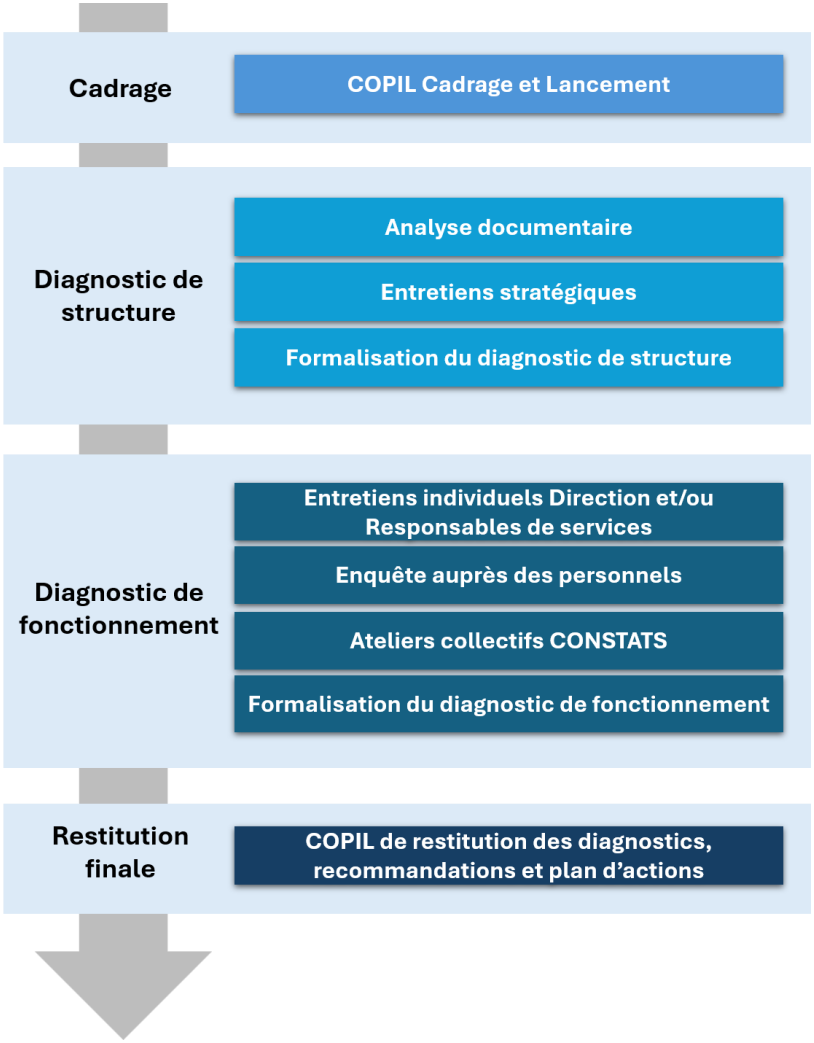
Des choses à faire pour assurer le projet politique

- Dynamiser les recettes
- Contenir durablement les dépenses de fonctionnement
- Maintenir le niveau d'épargne brut pour autoriser un bon niveau d'investissement

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL & RH

1 – RAPPELS SUR LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

Une démarche collaborative et une très forte représentativité



- 13 entretiens individuels avec élus et DG
- 25 entretiens avec les agents de catégorie A et personnels d'encadrement
- 2 ateliers collectifs avec les personnels d'encadrement
- Un questionnaire auprès des personnels
  - 53 questions en six thèmes
  - Questionnaires dématérialisés et papier)

L'enquête auprès du personnel : le taux de participation

195 répondants

- Ville + CCAS + Port
- Tous personnels : cadres et non cadres

Taux de réponse : ≈ 80%

- Numérique = 109 réponses
- Papier = 86 réponses

Très forte représentativité

Résultats très significatifs

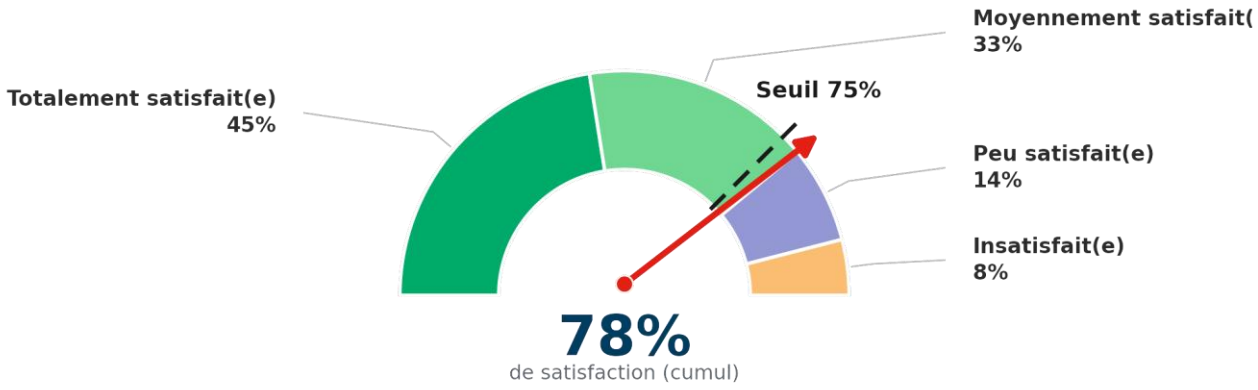
L'enquête auprès du personnel : Pourquoi un seuil de 75 % ?

Le seuil d'acceptabilité retenu est fixé à 75 %.

GRILLE DE LECTURE DES SCORES

Score global	Interprétation	Action recommandée
< 50 %	Zone critique	Actions urgentes
50 – 70 %	Alerte	Plan d'amélioration
70 – 80 %	**Acceptable (seuil : 75 %)**	**Amélioration continue**
> 80 %	Très satisfaisant	Maintenir et valoriser

Schéma type de l'indicateur (exemple illustratif)



2 – Les Effectifs

Les effectifs

Effectifs

237 agents

Ville et CCAS

+ Port = 13 agents

≈ Ville de 15.000 Habitants

Statut

81% de fonctionnaires

(69,5% moyenne nationale)

+ 4,3% depuis 2022

Catégorie

85% de catégorie C

(76% moyenne nationale)

7% de catégorie A

(11% moyenne nationale)

Encadrement

6%

Encadrement hiérarchique

Forte disparité

De 1 à + 30 agents encadrés

Ancienneté, rotation et projection des départs à la retraite

Age moyen

46 ans et 3 mois

(national ≈ 47 ans)

Ancienneté moyenne

≈ 14 ans

Taux de rotation
(emplois permanents)

8,5%

(national ≈ 14,6%)

Départ à la retraite dans les 10 ans

25% des agents

(national ≈ 34%)

Départ à la retraite dans les 5 ans

11% des agents

(national ≈ 25%)

Définition du Taux d'absentéisme :
nombre de jours d'absence/(nombre d'agents x 365)

Absentéisme

Taux absentéisme

7,42%*

(9,8% moyenne nationale)

* Hors arrêt maternité

Le **taux « d'absentéisme compressible » est nettement inférieur à celui constaté au niveau national** (AT + Maladie ordinaire)

- **3%** (6,8% moyenne nationale)

Mais un taux d'exposition à la maladie ordinaire élevé :

1 agent sur 2 a eu au moins un arrêt maladie pendant l'année

- 46% des agents (moyenne nationale = 38%)

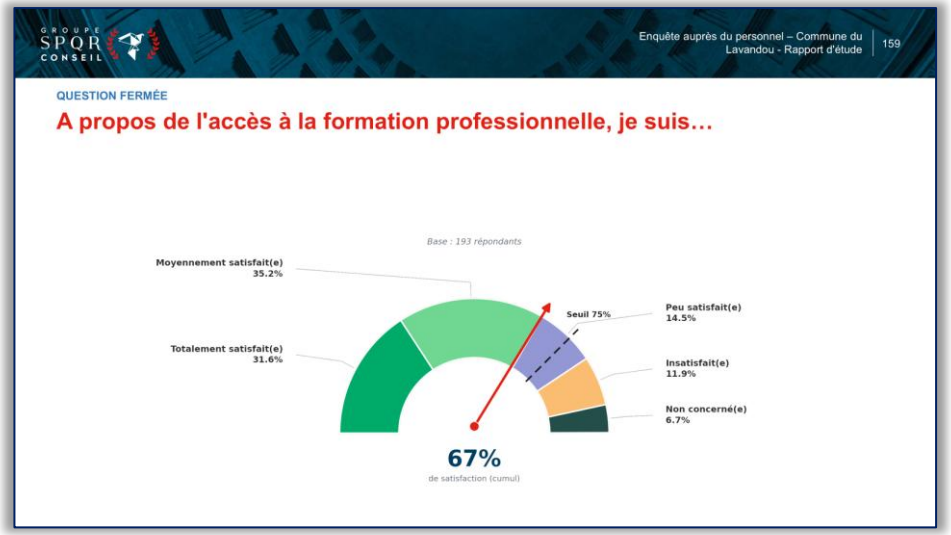
Formation professionnelle

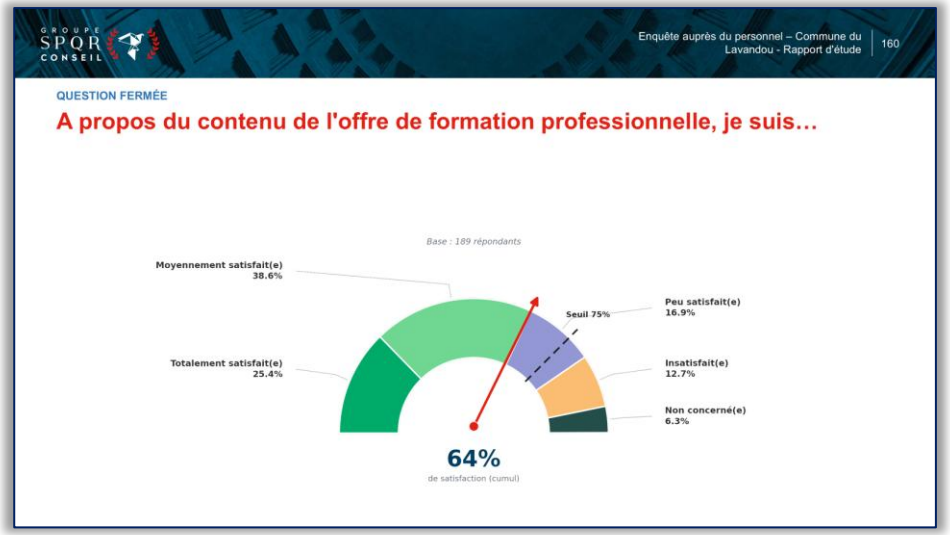
Formation 2025

1,7 jours/agent

(2,35j moyenne nationale)

niveau de satisfaction moyen sur l'accès et le contenu des formations professionnelles proposées.





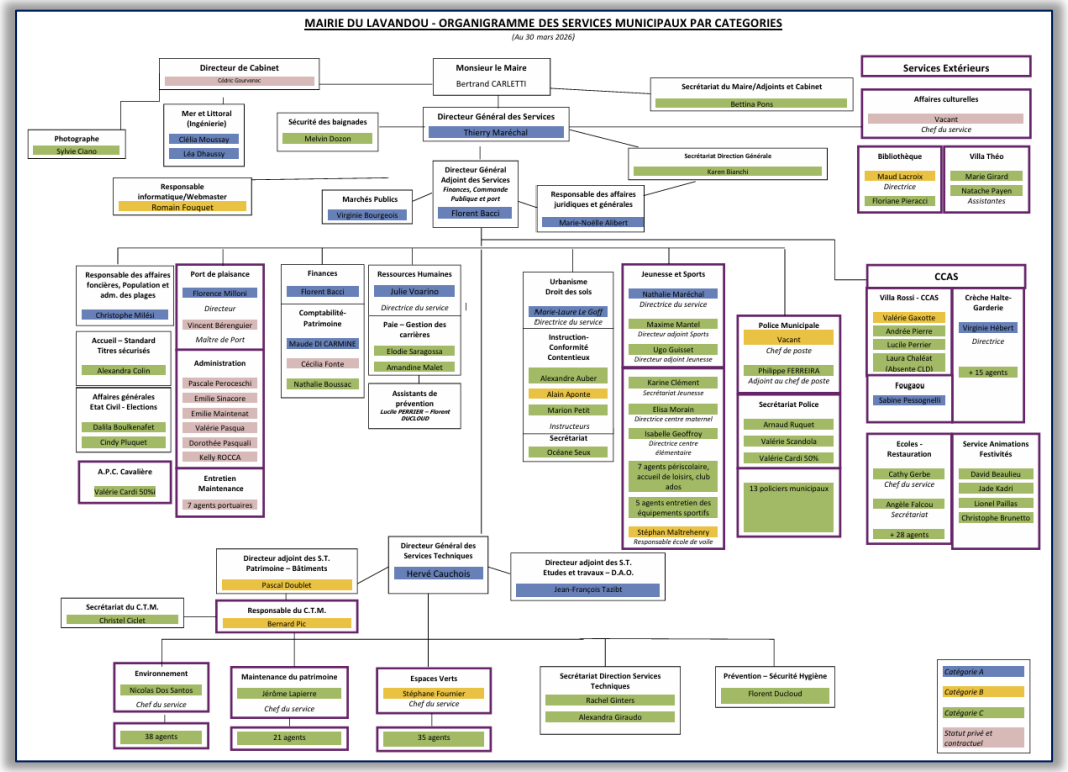
3 – STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Une collectivité sans organigramme !

L'organigramme transmis ne constitue pas le document de référence de l'organisation

Document inconnu des cadres rencontrés

Multiplicité des liens hiérarchiques qui ne reflètent pas la réalité des rattachements RH



Répartition des activités : une cohérence à renforcer

Nécessité d'améliorer la lisibilité et la cohérence de l'organisation

Des activités aujourd'hui éclatées sur différents services

- Gestion des AOT
- Gestion des DSP
- Urbanisme, droit des sols et gestion des affaires foncières
- Inscription scolaire et inscription crèche et halte-garderie
- Activités « Mer et Littoral »
- Gestion du contentieux

Certains postes de responsabilité « fourre tout »

- Affaires juridiques et générales
- Affaires foncières, Population et administration des plages

Des compétences orphelines

- Système d'information
- Commande publique

Une organisation hiérarchique fortement déséquilibrée

- 13 services rattachés directement à la DGS + encadrement DGST et DGA Finances

Le rôle de la DGA Finances à repréciser

- Adjoint du DGS ou périmètre de responsabilité fonctionnelle bien identifiée ?

Un service (précédemment ?) rattaché au cabinet

- Mer et Littoral

Répartition des activités : une cohérence à renforcer

Des **missions diffuses ou non portées** au sein de l'organisation

- Relation aux associations
- Relation aux commerces

Stabilité de l'organisation

Stabilité de l'organisation

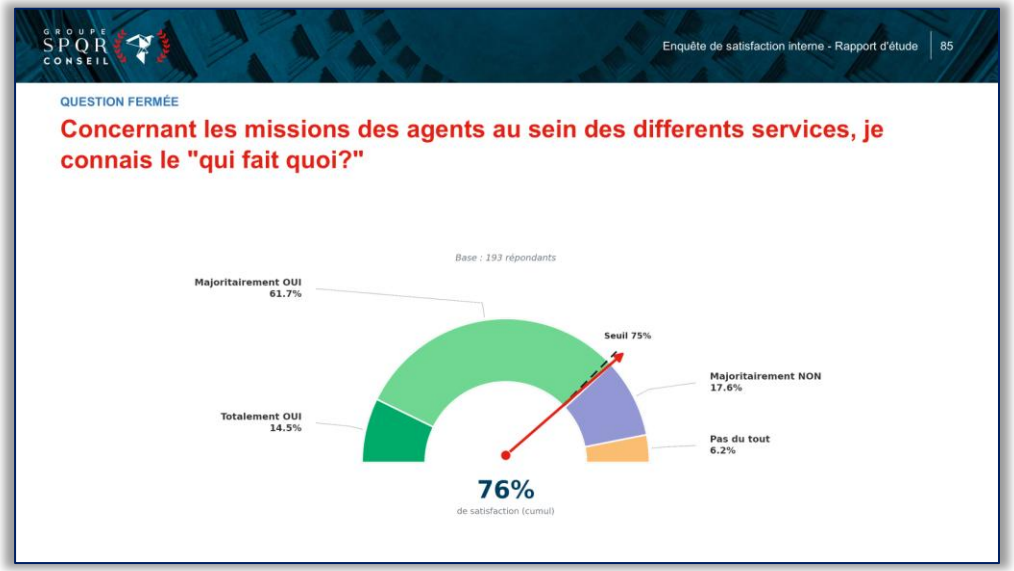
- Pas d'évolution majeure constatée ces dernières années

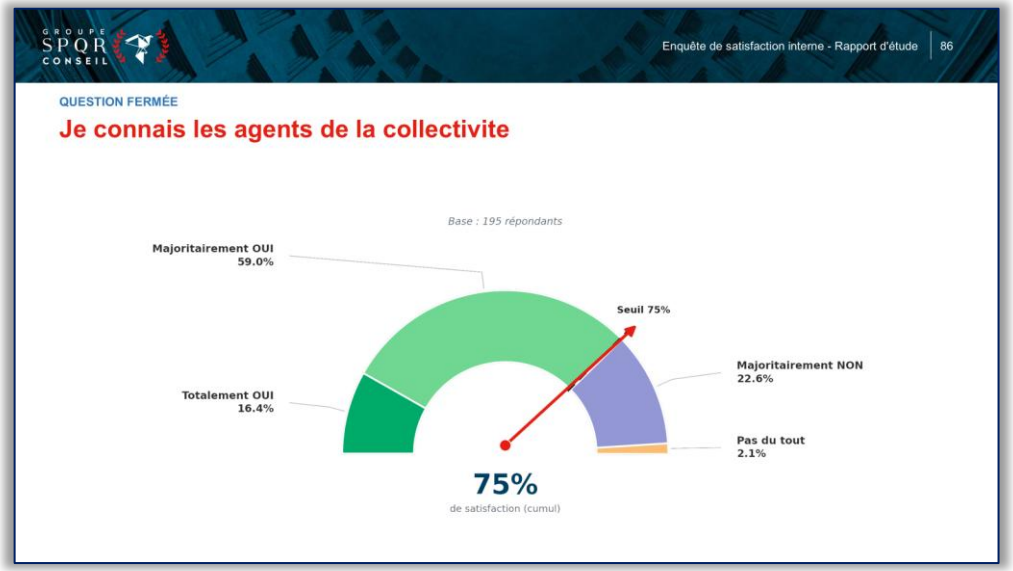
Stabilité des personnels

- ≈14 ans d'ancienneté et un turn-over réduit

→ Maitrise partagée du « Qui est qui ? » et « Qui fait quoi ? »

Un **fonctionnement garanti mais pas nécessairement efficace** !





Des difficultés individuelles non traitées

Une organisation fragilisée par de **nombreuses situations individuelles « à problèmes »**

- Compétences insuffisantes
- Postures professionnelles inadaptées
- Difficultés relationnelles

Des **conséquences préjudiciables** sur le fonctionnement de l'organisation

- Glissements de tâches
- Glissement de responsabilités entre services
- Mal-être exprimé par certains personnels
- Inefficacité de certaines collaborations internes

Des évolutions nécessaires à envisager en matière d'organisation

Obligation de faire évoluer la **structure de l'organisation et répondre à 5 objectifs**

1. **Regrouper au sein d'une même entité ou d'une même responsabilité des activités identiques** : redonner de la cohérence et rehausser le niveau d'expertise

2. Réduire les silos **en structurant l'organisation autour de pôles ou de directions, regroupant des missions et des activités répondant à des politiques publiques communes**

3. Constituer autour de la Directrice générale des services, un **comité de direction restreint aux responsabilités et délégations clairement définies**

4. Traiter les **différentes situations individuelles** par des solutions adaptées à chaque cas

5. Formaliser les principaux **processus collaboratifs** entre services afin de définir la répartition des rôles, les obligations et les attentes de chacun

Focus sur le Port

Un **statut particulier avec des incidences fortes**

Des difficultés de coopération interne

Très grande autonomie administrative, voire technique

Notre préconisation :

- **Confirmer le statut actuel** du Port et conforter sa pérennité
- **Internaliser au maximum au sein des services municipaux, les fonctions ressources et administratives du Port**
- **Confier la direction du Port à un membre de la Direction générale** de la commune

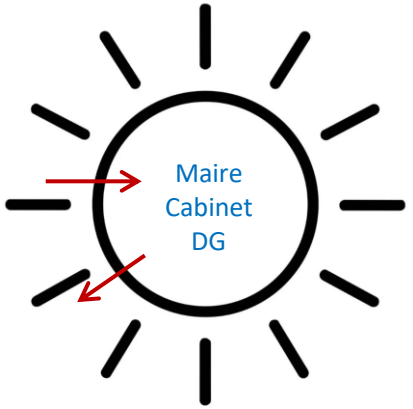
4 – FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

Un héritage très lourd

L'organisation de la commune du Lavandou dysfonctionne : elle hérite d'un fonctionnement ancré dans des pratiques depuis de nombreuses années

Un « **modèle en soleil** » (voire monarchique) de l'ancien exécutif

- Centralisation de toutes les décisions au niveau du maire, de son cabinet, et du Directeur général des services.
- Frein, voire interdiction, à toute transversalité entre services
- Absence de consultation des services dans les prises de décision
- Des cadres dans l'exécution et qui ont perdu leur capacité à proposer



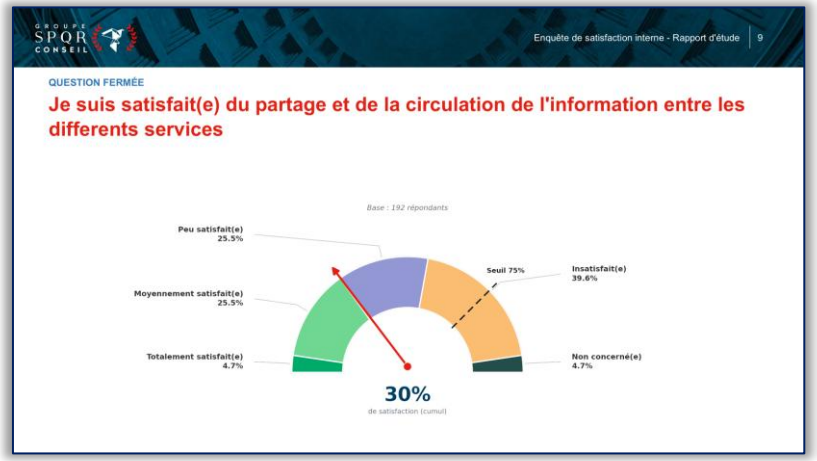
Une **gestion court-termiste** et une **inconstance dans les décisions**

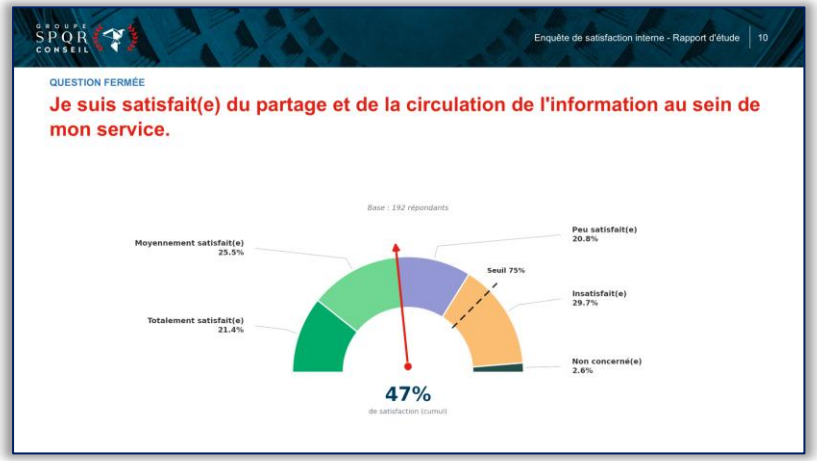
- Très peu d'anticipation ; pas de programmation pluri-annuelle d'investissement
- Pas de mode projet
- Des fréquents revirements d'orientations
- Perception par l'encadrement des services, d'une absence de pilotage stratégique

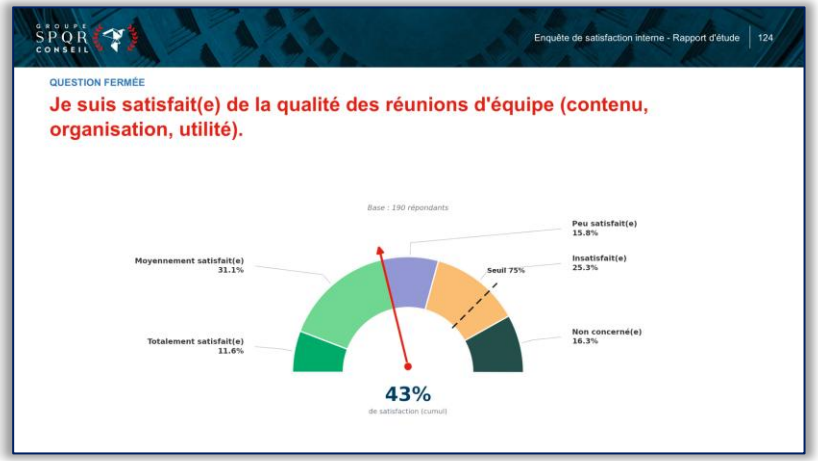
Un tel fonctionnement n'est pas sans conséquence sur les services : **l'encadrement intermédiaire reproduit naturellement le modèle qu'il subit**.

Le partage et la circulation de l'information : **2 sujets de dysfonctionnement majeurs à traiter en priorité**

Absence de comité de direction + absence de réunion de service + absence de gestion en mode projet…







Réinstaller une **obligation de tenue de réunion** (Codir, réunions de service, réunions transversales – mode projet, réunions bilatérales entre N-1 et N…)

S'assurer que le partage d'informations remontantes et descendantes est correctement opéré (inscription permanente à l'ordre du jour), et **contrôler**

Eventuellement formaliser une **charte du management**

La coopération entre les services

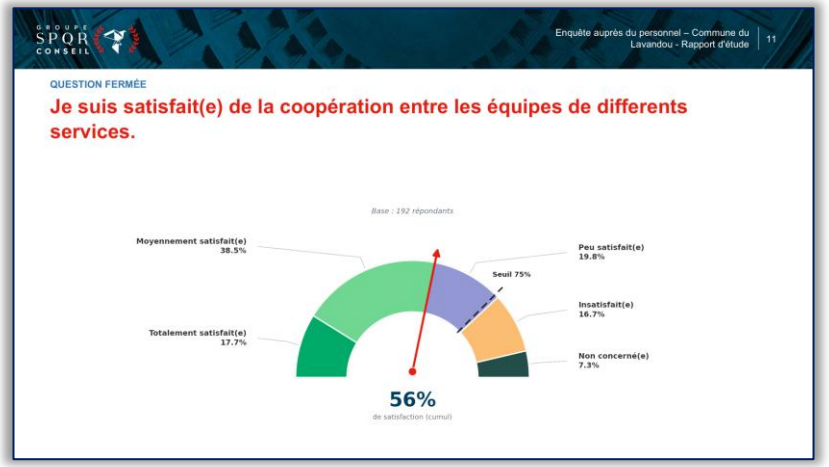
La **coopération entre les services est un sujet d'amélioration majeure**

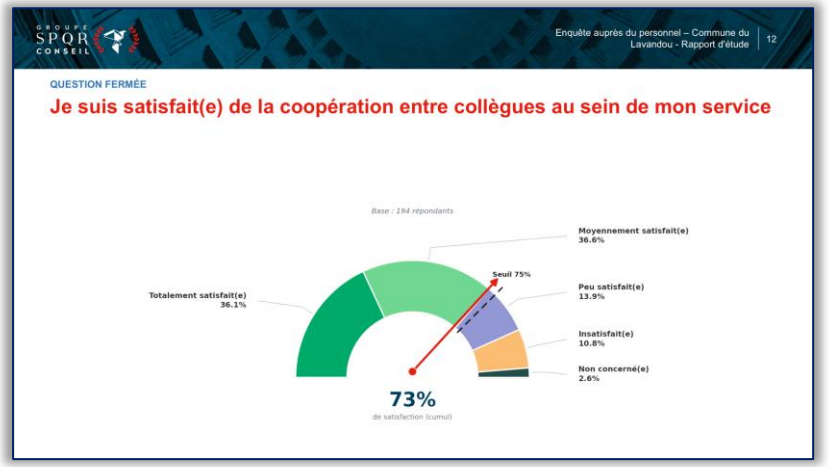
- Jugée insatisfaisante par près d'un agent sur deux

Différentes causes primaires aux difficultés de fonctionnement

- Manque de confiance dans les délégations de responsabilité
- Absence de mode projet
- Absence d'instances de gouvernance
- Manque d'outils collaboratifs
- Lourdeurs de certaines procédures…

Un **plan d'actions dédié à l'amélioration de la coopération** entre les services est à élaborer à partir des constats établis et des causes identifiées





Le pilotage opérationnel

Faiblesse dans le pilotage opérationnel

- Très peu d'indicateurs d'activité
- Pas d'indicateur de mesure de la qualité du service rendu
- Pas de rapport d'activité
- Très peu de réunions de service tenues et/ou de qualité
- Pas de contrôle de gestion
- Absence d'évaluation des politiques publiques

Volonté de l'exécutif précédent
+
Aisance financière de la commune

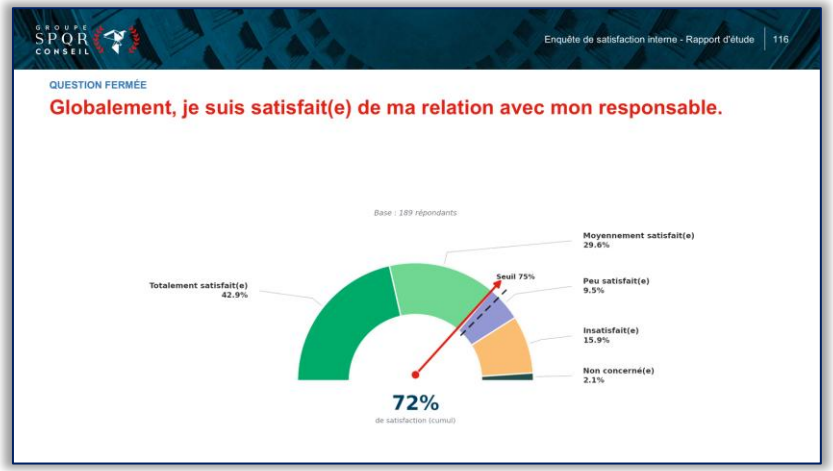
Installer à tous les niveaux de l'organisation, une culture du pilotage opérationnel

- **Chaque service dispose d'indicateurs :** mesure de l'activité, avancement des projets et satisfaction des usagers (internes ou externes) ; indicateurs peu nombreux, mais pertinents traduisant les objectifs SMART à mettre en œuvre
- **Chaque service a l'obligation de produire un rapport d'activité** (au minimum annuel) : compte-rendu de son activité, mise en avant des résultats et valorisation du travail accompli par l'ensemble des équipes ; l'élaboration du rapport d'activité est un travail collectif

La conduite managériale

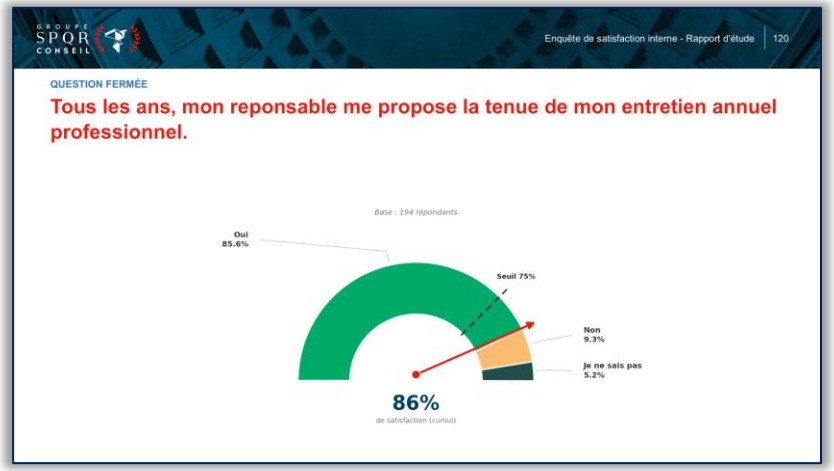
Bilan mitigé, bien que **près de 75% des personnels apprécient leur relation avec leur encadrant**.

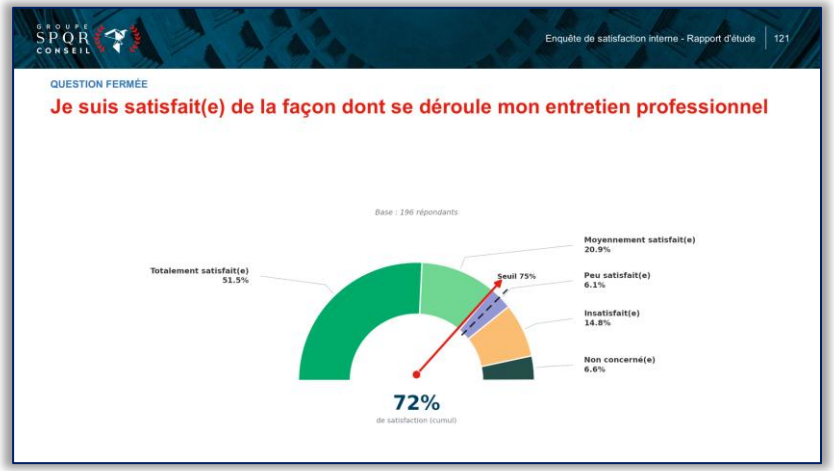
- Des difficultés relationnelles majeures entre agents et encadrement au sein de certains services



Des bonnes pratiques à pérenniser

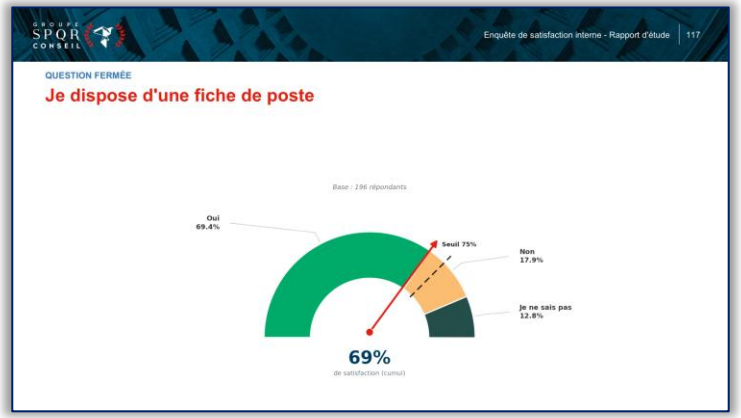
- Les entretiens professionnels sont tenus et globalement appréciés

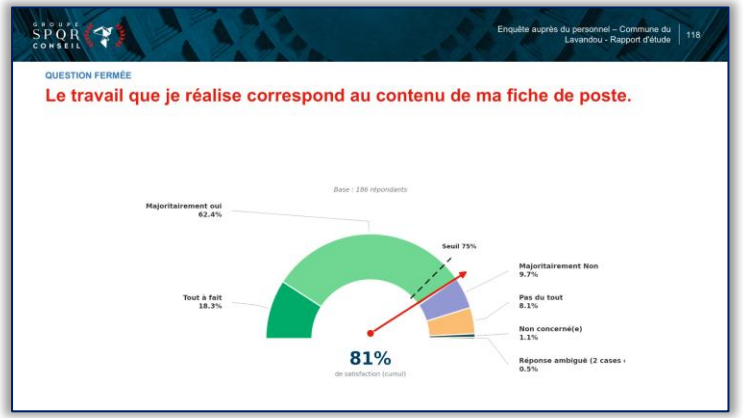


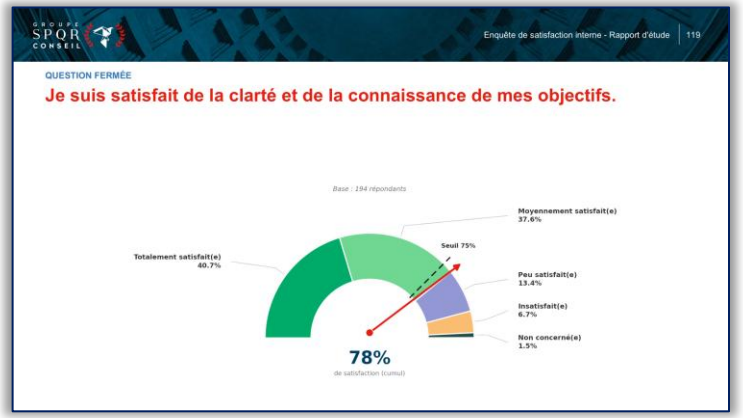


La conduite managériale

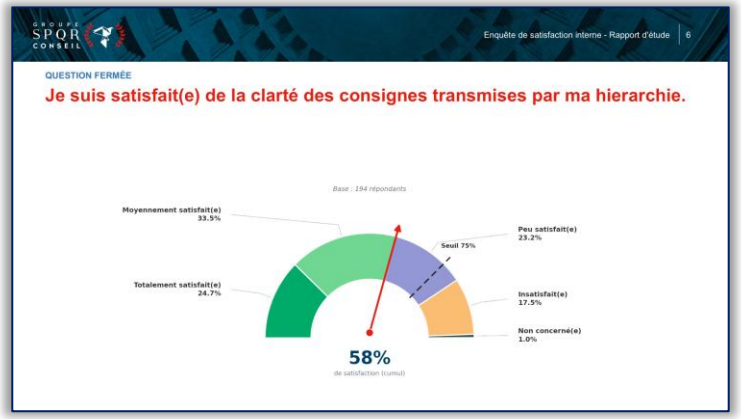
- **Le travail réalisé correspond au travail prescrit** ; les **objectifs sont majoritairement connus et clairs**

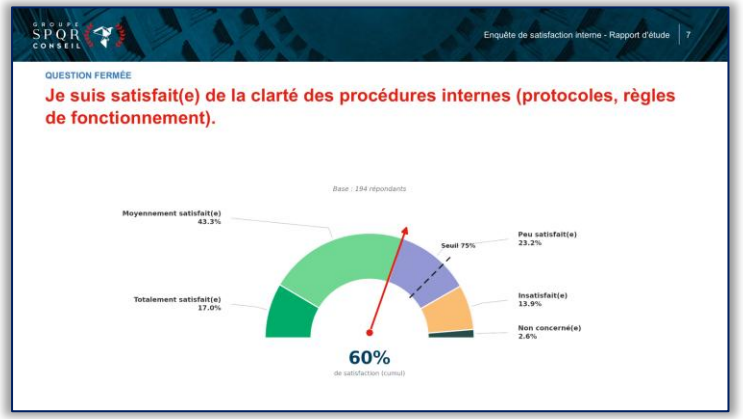


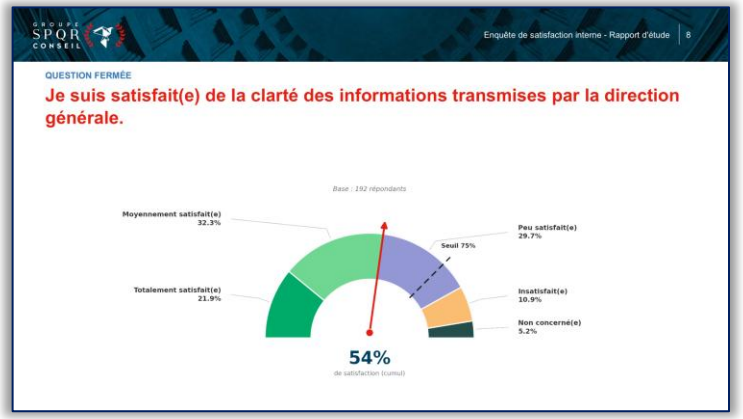




- Les **consignes et les procédures applicables** mériteraient d'être mieux définies et mieux partagées



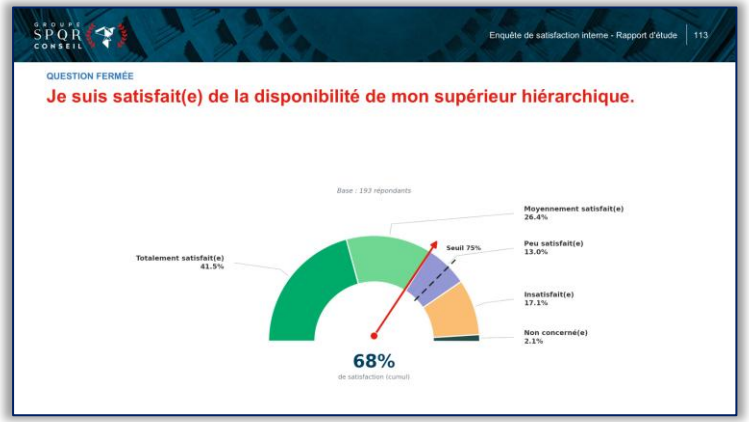


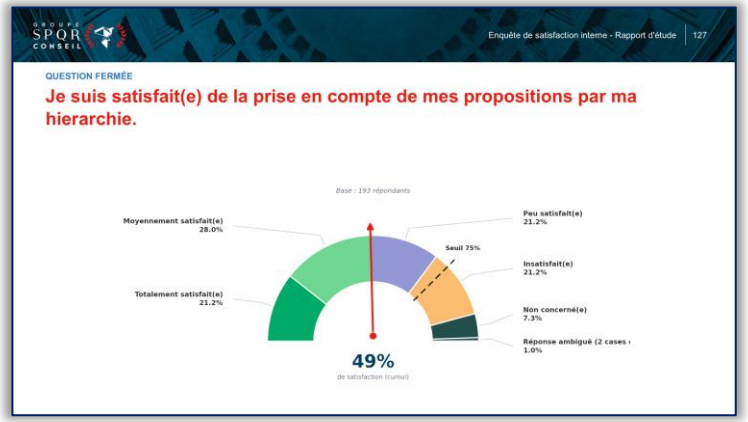


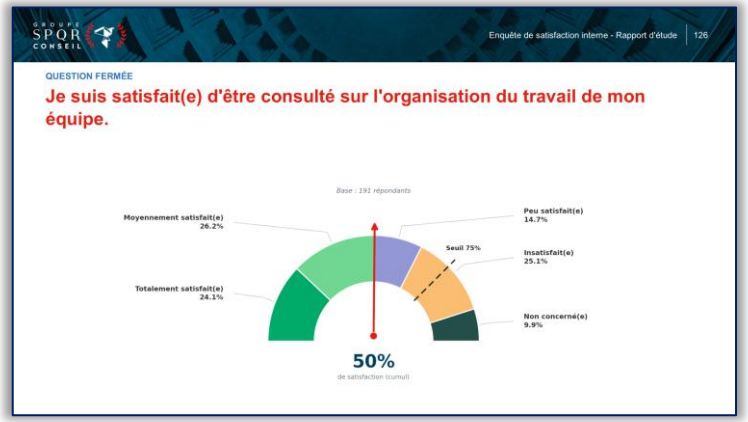
La conduite managériale

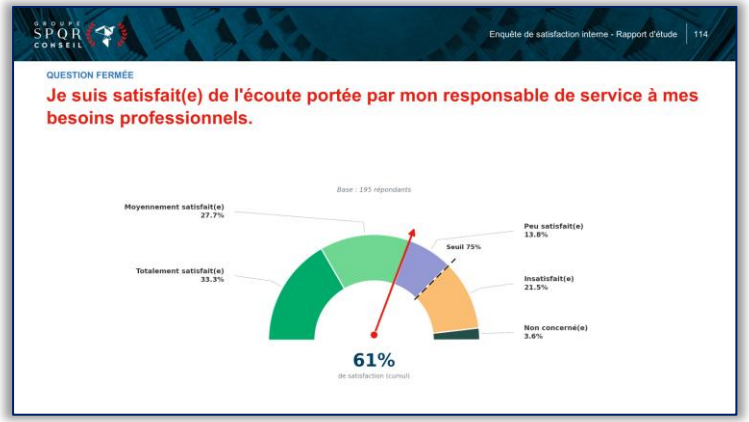
Des **postures managériales à améliorer**

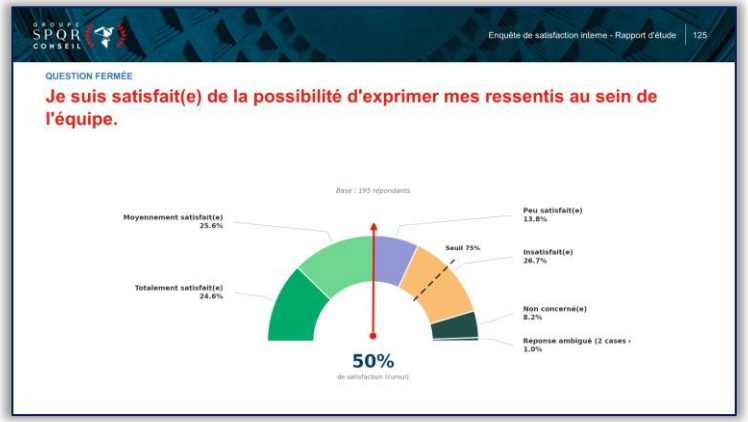
- Disponibilité, **écoute, et co-construction**

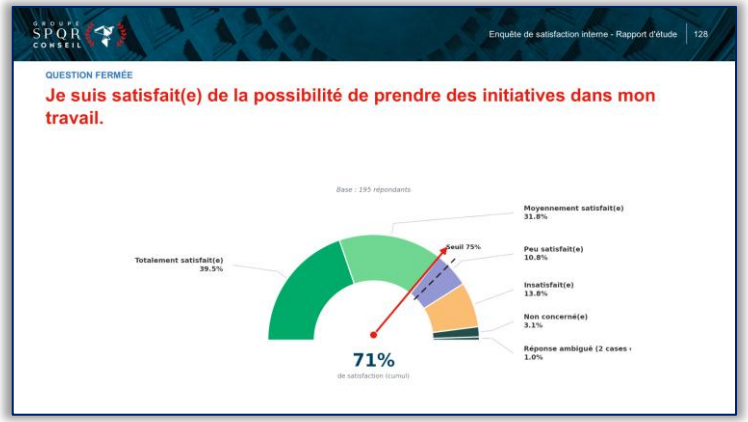






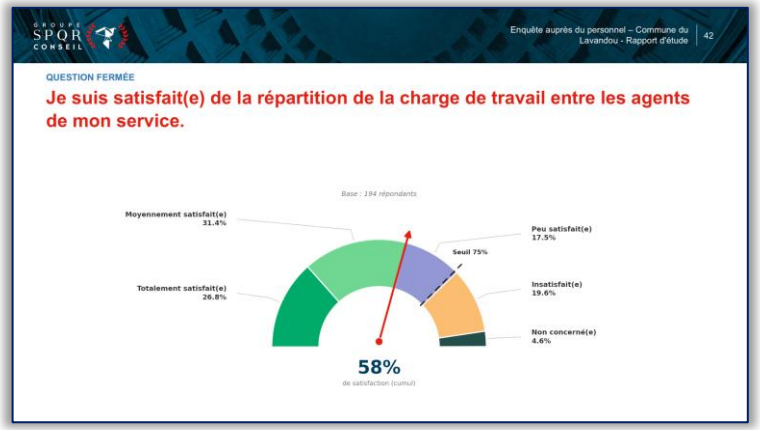


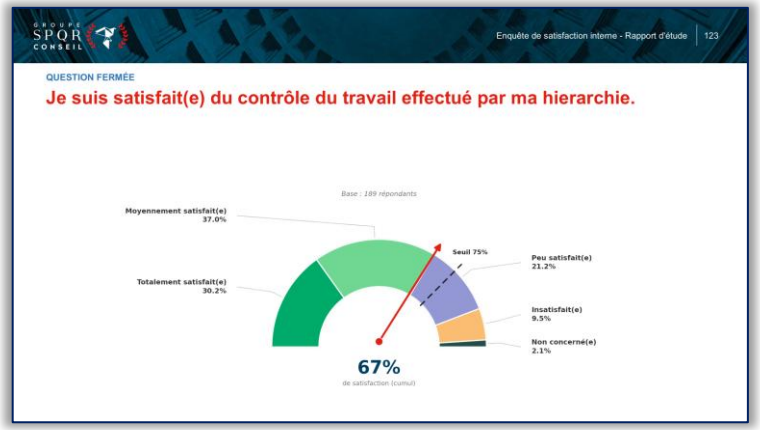


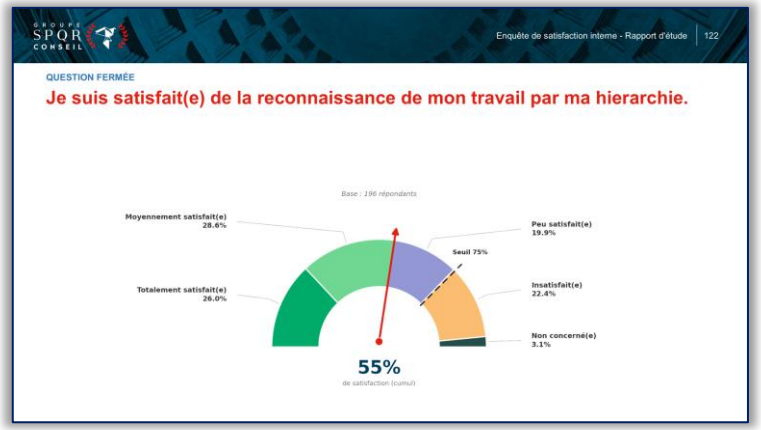


La conduite managériale

- **Répartition du travail, contrôle du travail réalisé, et reconnaissance**





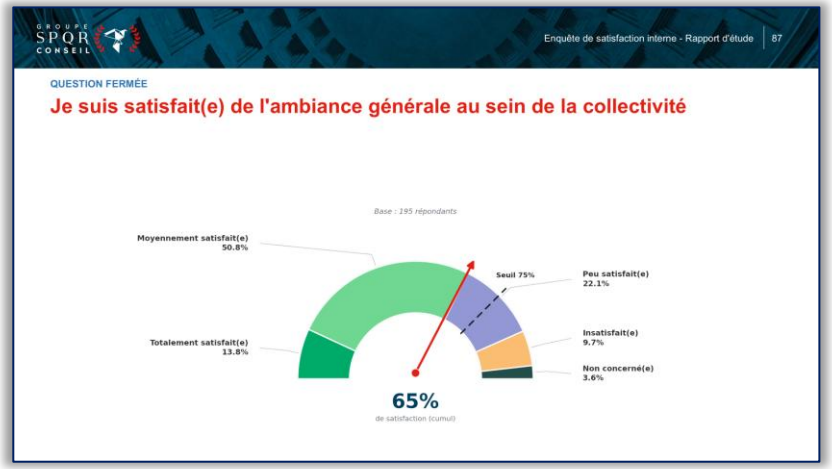


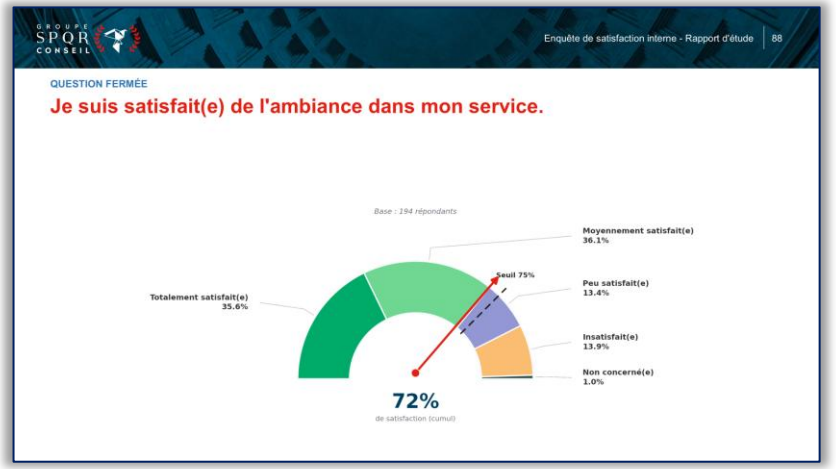
Renforcer la conduite managériale par :

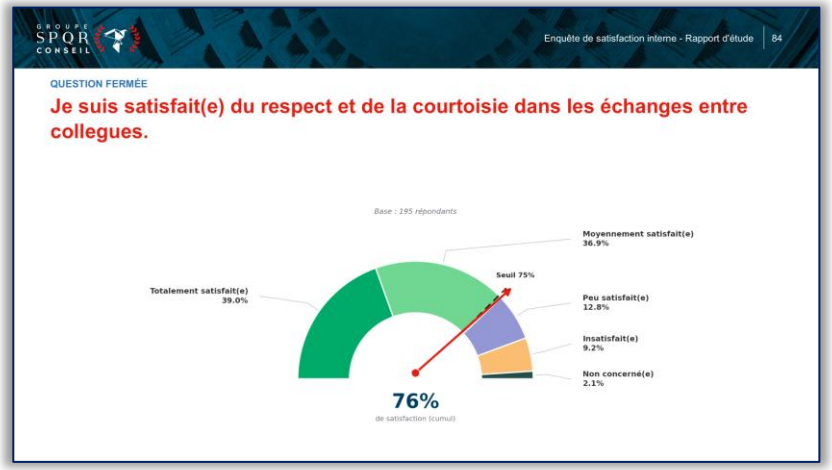
- L'**exemplarité managériale** de l'ensemble des membres de la Direction Générale
- L'**équité RH** en matière de rémunération, de promotion et d'exigences attendues
- La **mise en œuvre d'un plan de formation des managers** dont un cursus commun à tous les niveaux de responsabilité (chef d'équipe → direction) afin de partager un référentiel commun des pratiques managériales au sein de la commune du Lavandou
- Eventuellement élaborer une charte du management (= un guide de référence pour tous)

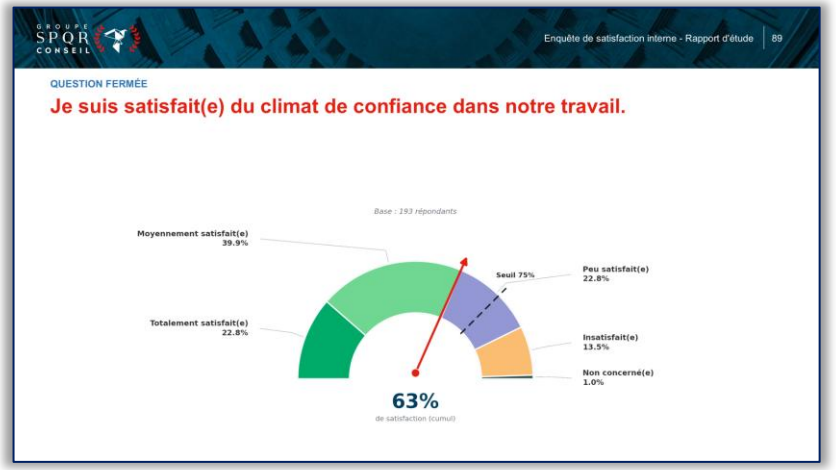
L'ambiance au sein de la collectivité

Sans être critique, la situation pourrait être améliorée









Amélioration de l'ambiance et du climat de travail

- Un **meilleur service** rendu à l'usager
- Une **efficacité** individuelle et collective renforcée
- Plus de **plaisir et de satisfaction** au travail

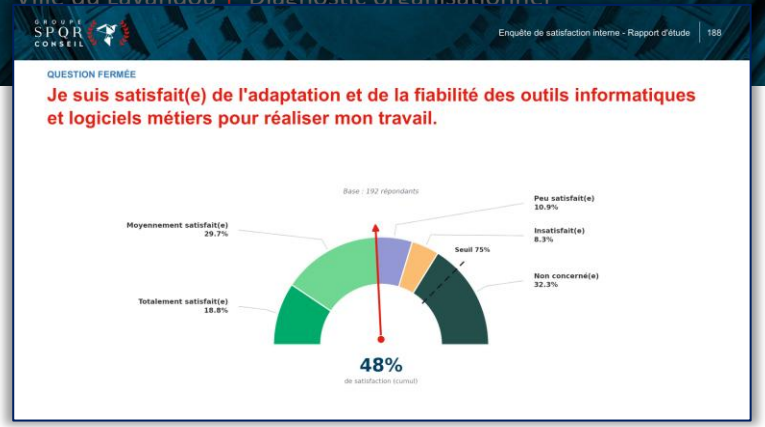
Les moyens matériels

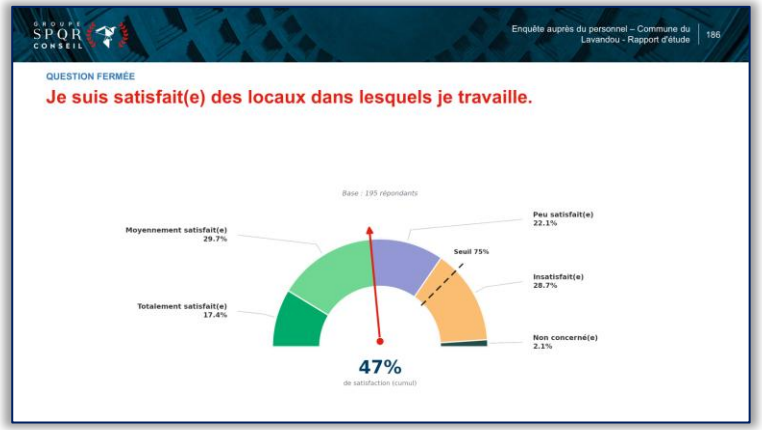
Fonctionnement fortement pénalisé par une absence d'investissement dans les outils de travail

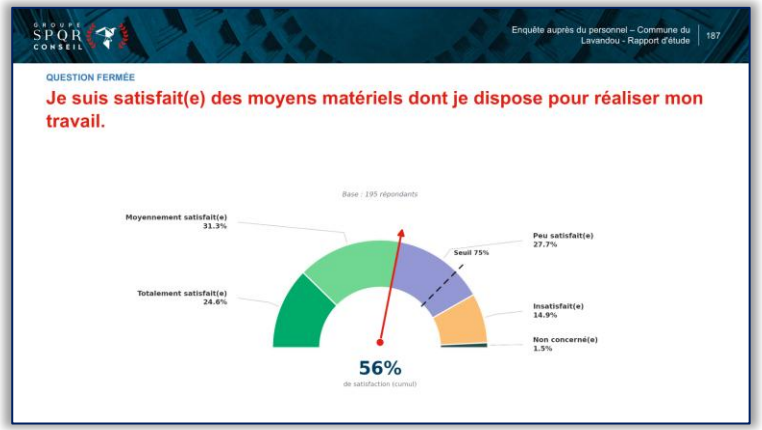
- **Outils numériques** : absence ou obsolescence de logiciels métier ; pas d'outils collaboratifs ; retards dans les outils de dématérialisation
- **Locaux** des personnels techniques et de restauration
- **Véhicules** : trop peu nombreux

Un **plan d'investissement de rattrapage et de modernisation de l'administration** est à envisager sur la durée du mandat

- satisfaction des personnels dans leur travail,
- économies de fonctionnement (délais de signatures, réduction des tâches administratives, réductions des temps consacrés aux transports…



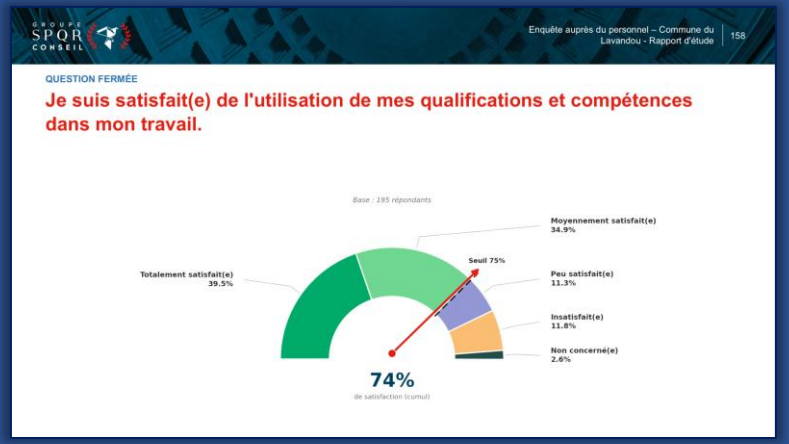


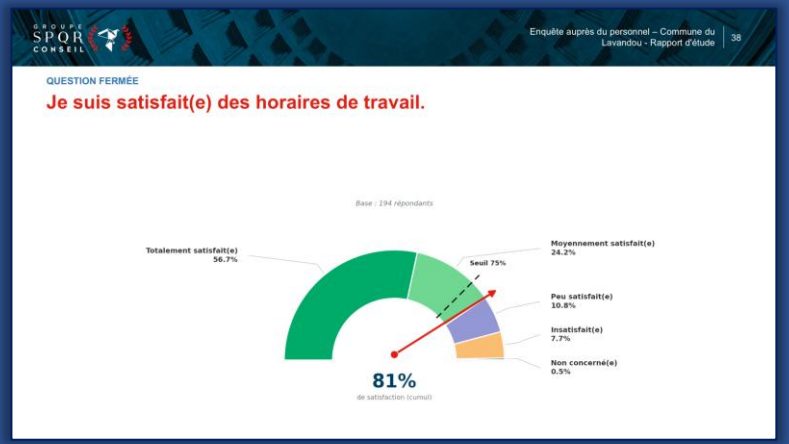


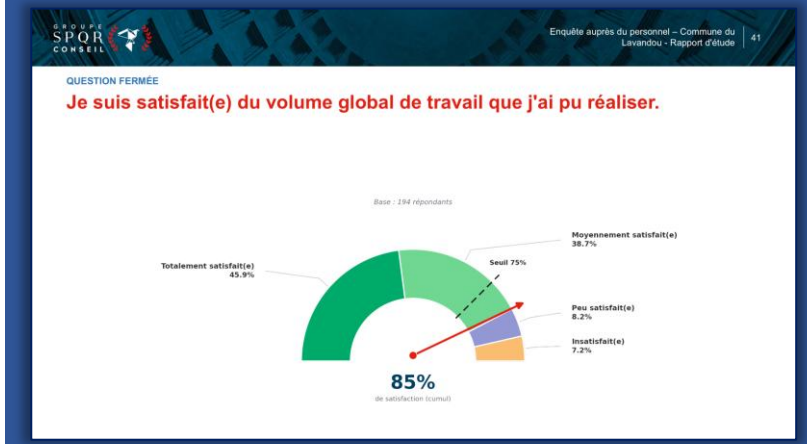
Les points forts du fonctionnement

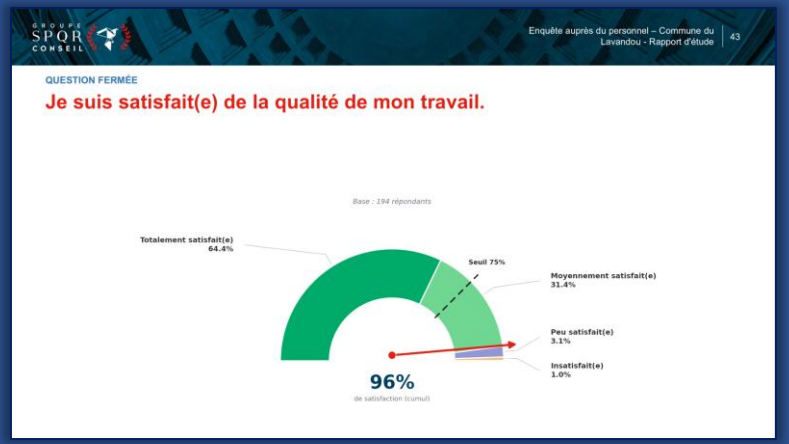
Une **qualité du service rendu principalement due aux valeurs qui rassemblent la majorité des personnels**

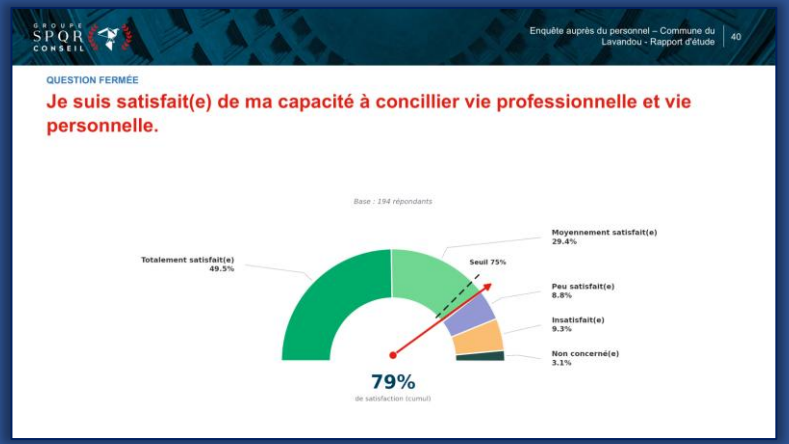
- L'**attachement** des personnels à la commune
- Un **esprit village** et un **fort sentiment d'appartenance** à une communauté de travail (« Tout le monde se connaît »)
- L'**implication** des personnels et leur **sens du travail bien fait** (« pas de je m'en foutisme »)
- Les **compétences** professionnelles
- Des **conditions RH favorables** : Régime indemnitaire, volume HS, Temps de travail, stagiairisation des contractuels…
- Une **charge de travail qui semble adaptée aux moyens** et satisfaire la majorité des personnels

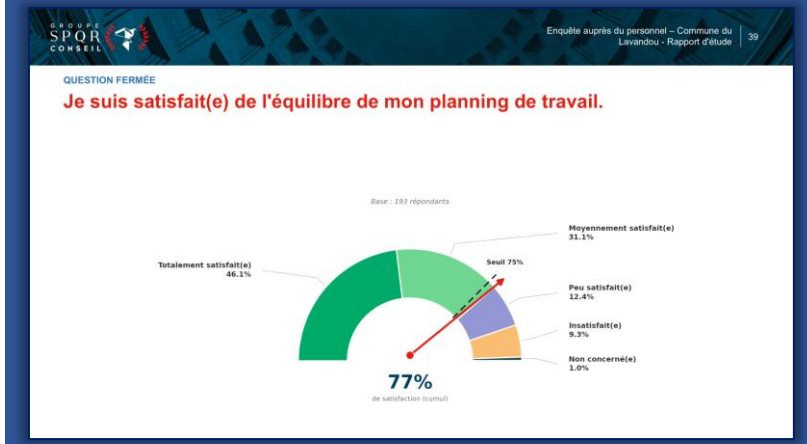












Utilisation de mes compétences et qualité de mon travail

Vie professionnelle & vie personnelle

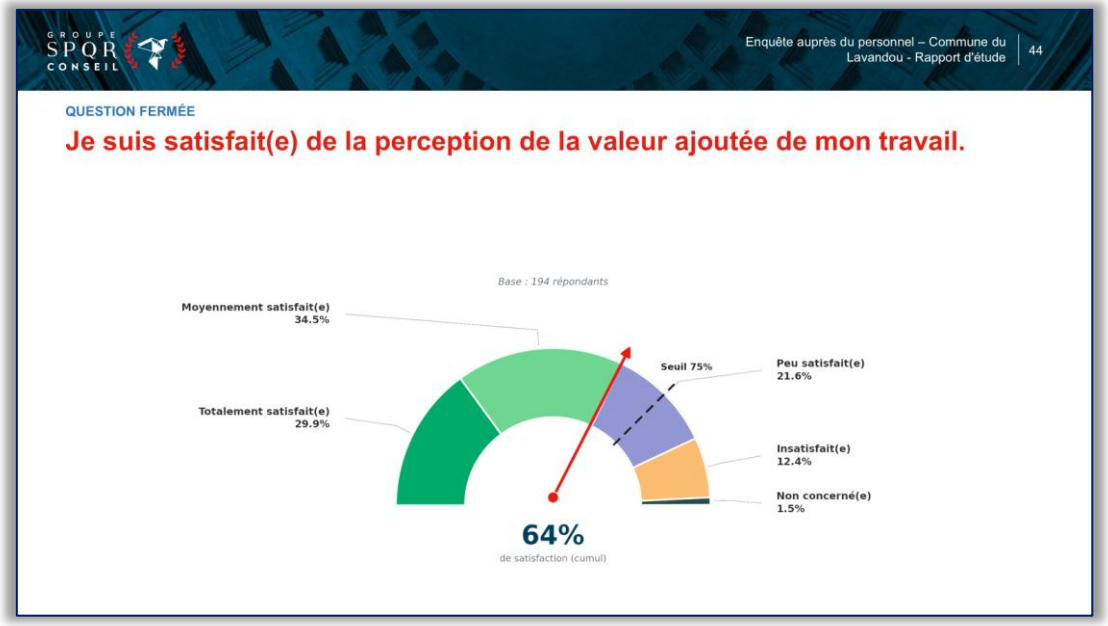
Charge de travail

Un risque de perte de sens à surveiller !

Une **proportion importante des personnels a du mal à percevoir l'utilité du travail accompli** (36%)

Indicateur à surveiller ⚠

- Exprime le sens que chacun peut trouver dans son travail



Le **partage de la stratégie municipale**, l'**expression plus affirmée d'une reconnaissance individuelle** du travail accompli par chacun, et une **mesure régulière de la satisfaction des usagers** sont les moyens de renforcer la perception de l'utilité du travail accompli

Un chantier immense… mais des planètes alignées

Le diagnostic comme **un révélateur** : une organisation sclérosée, un fonctionnement peu efficace, et certaines pratiques totalement inadaptées

Aucun immobilisme n'est autorisé !

Le chantier est important mais **les planètes sont alignées**

- Une **nouvelle équipe municipale**
  - Une volonté affirmée de changer
  - Un programme politique clairement défini
  - Une ambition affichée d'une gestion et d'un management moderne
- Une **nouvelle directrice générale des services**
  - Alignée sur les valeurs de l'exécutif
  - Détachée de l'historique et du « clientélisme local »
- Une **forte attente de la très grande majorité des personnels**
  - Mobilisation des cadres lors des entretiens individuels et collectifs
  - Taux de réponse à l'enquête effectuée auprès du personnel

Un chantier immense… mais tout pour réussir

Le choix de la méthode est un facteur essentiel de réussite de la transformation

- Définir un cap clair et s'y tenir
- Communiquer à l'ensemble des acteurs le cap, les modalités de réalisation et l'avancement du projet
- Concerter les personnels et les impliquer dans la construction des changements
- Opter pour un mode de fonctionnement, plus délégatif, plus responsabilisant et plus coopératif en favorisant la transversalité entre les services et la gestion en mode projet
- Traiter les situations individuelles avec le souci permanent d'objectivité et d'équité
- Transformer par étapes dans un projet soutenable et accepté de tous

Lyon
33, rue François Garcin
69003 LYON
+33 (0)4 72 64 26 60

Paris
10-14, rue Audubon
75012 PARIS
+33 (0)9 72 85 37 16

contact@spqr-conseil.fr
www.spqr-conseil.fr

SAS au capital de 10 000 €
RCS Lyon 810 353 607
SIRET 810 353 607 00031
TVA intracommunautaire : FR79810353607