

# Charte managériale

Responsabilité • Bienveillance • Confiance • Anticipation • Innovation





# Édito

Les institutions en mutation, les modes d'intervention et d'administration publiques repensés ainsi que les évolutions sociétales sont venus modifier progressivement les principes attachés au service public conduisant ainsi à des changements de paradigmes au sein des collectivités territoriales.

Dans cet environnement de plus en plus complexe et en permanente évolution, les managers ont un rôle prépondérant dans la déclinaison stratégique des politiques publiques, au service des territoires et de leurs habitants. Ils doivent être en mesure de donner du sens aux décisions politiques des élus et à l'action de l'Administration, de répondre aux exigences conjoncturelles et organisationnelles, d'être facteur de bien-être au travail, tout en permettant de transformer performance individuelle en performance d'équipe.

De grandes collectivités, telles la Région Île-de-France, la Ville de Grenoble, le Grand Lyon, la Communauté urbaine de Bordeaux, les Départements de l'Ain ou de la Drôme, conscientes des forts enjeux managériaux au sein de leurs organisations, ont adopté une démarche de formalisation de leur ligne managériale.

Michèle MARAS, vice-présidente chargée des ressources humaines, a souhaité impulser une démarche similaire pour le Département de la Loire.

Ainsi, en droite ligne de l'Agenda 21, feuille de route politique de la collectivité, et dans le cadre de la démarche de modernisation de l'administration engagée en 2017, une charte managériale venant préciser les valeurs portées par la collectivité est apparue comme un outil de référence indispensable venant rappeler et formaliser les principes et engagements qui lient les managers et les collaborateurs au sein de leur action commune au service de la population ligérienne.

L'élaboration de ce document est l'aboutissement d'une démarche exemplaire où le dialogue, la concertation et la participation de l'ensemble des managers ont été effectifs. Les valeurs partagées ainsi mises en exergue, et qui rejoignent les fondements du service public, sont le fruit d'un processus qui retrace à la fois l'expression des considérations de chacun et les orientations données par la Direction générale.

Cette charte est un acte fondateur qui constitue un premier pas venant conforter un management que l'institution souhaite toujours davantage exigeant, innovant et éthique, au service de tous les agents.

**Christophe MAILLOT**  
Directeur Général des Services

# Sommaire

5 Le fondement des valeurs managériales

6 Responsabilité

7 Bienveillance

8 Confiance

9 Anticipation

10 Innovation

11 Et après...

## La démarche

La charte managériale du Département est le fruit de travaux collectifs et l'aboutissement d'une démarche participative où la concertation et l'implication du plus grand nombre de managers ont été voulues. Elle synthétise fidèlement l'ensemble des contributions des encadrants y ayant participé.

### **Cette charte a pour vocation de :**

#### **• Donner du sens à l'action**

Elle identifie et diffuse les valeurs de management portées par la collectivité et ses cadres et se doit d'être connue de tous, comprise et partagée. Elle doit permettre également de renforcer l'identité et la cohésion de la communauté des cadres du Département en forgeant une culture managériale commune.

Les 5 valeurs portées par la charte font appel à la responsabilité personnelle et collective de chacun et sont les fondements de l'action de l'Administration auprès des élus, au service des territoires et des usagers.

Elles sont constitutives de principes à respecter et à mettre en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, et ce, quel que soit leur mission ou leur positionnement, acteurs clés du processus de modernisation engagé par et pour l'Administration.

#### **• Donner des repères à l'action**

En trouvant une déclinaison opérationnelle et en permettant ainsi de déterminer les bonnes pratiques et de fixer les règles du jeu, l'objectif est de conforter une totale cohérence et transparence.

L'ambition portée par ce document est que les managers trouvent en lui une véritable ressource, non seulement un cadre de référence structurant mais également un outil de cohésion et d'inspiration.

# Le fondement des valeurs managériales

**En qualité de manager du service public, nous sommes attachés à appliquer et faire vivre les grands principes qui régissent et guident l'action publique tant au niveau national que local et qui fondent de facto nos valeurs managériales.**

## **Les principes républicains et l'intérêt général**

Toute collectivité doit inscrire son action dans le respect des règles républicaines afin de :

- promouvoir la démocratie par l'affirmation de la citoyenneté, du pluralisme et de la laïcité.
- renforcer la cohésion sociale en luttant contre les inégalités et les discriminations, en développant l'égalité des chances pour l'ensemble des citoyens.
- permettre l'épanouissement du plus grand nombre en priorisant l'accès à l'éducation, l'insertion sociale et professionnelle, la protection des plus vulnérables, la promotion de la santé et l'amélioration de la qualité de vie des habitants.

## **Le service public et le service au public**

Le service public est un facteur de solidarité sociale et territoriale à travers les principes de :

- équité,
- égalité d'accès et de traitement,
- adaptabilité du service public,
- continuité et accessibilité des services aux usagers,
- qualité du service rendu,
- efficacité.

L'accès de l'utilisateur à l'administration doit être facilité grâce à :

- la participation des habitants,
- la qualité de l'accueil du public,
- la simplification et la lisibilité des procédures et documents.

## **Le statut d'agent public**

L'ensemble des agents publics relève statutairement d'un cadre juridique qui les distingue des salariés du secteur privé. Investis de missions de service public, ils doivent respecter des règles déontologiques.

En corollaire des droits octroyés par le statut, des obligations s'imposent à eux :

- obligation de réserve, de discrétion et de secret professionnel,
- obligation d'impartialité, de neutralité et de désintéressement,
- obligation de servir et d'obéissance hiérarchique.

# Responsabilité

**Le manager responsable est celui qui vise le plus haut niveau de performance en impliquant l'ensemble des parties prenantes transformant ainsi le travail en progrès individuel et en réussite collective.**

**Son rôle est de construire un environnement permettant aux collaborateurs d'exprimer au mieux leur potentiel, de déployer leurs ressources et de développer leur pouvoir d'agir.**

## **Nos pratiques, nos engagements communs :**

- Nous éclairons et portons la décision politique, nous soutenons les orientations adoptées tout en conservant un esprit critique et en veillant à inscrire notre action dans la satisfaction de l'intérêt général et des usagers.
- Nous fédérons et animons les équipes. Nous pilotons avec clairvoyance, fixons des objectifs exigeants mais atteignables, planifions durablement l'activité, définissons précisément les missions de chacun et déterminons les moyens associés.
- Nous déléguons et responsabilisons nos collaborateurs en posant des règles claires et en prévoyant des mécanismes de reporting et d'évaluation partagés. Nous rendons compte nous-même à notre hiérarchie et à nos élus.
- Nous sécurisons les processus et les organisations et, dans ce cadre, nous savons alerter et refuser. Nous faisons preuve de courage en répondant de nos actes et en assumant les conséquences de nos décisions. Nous sommes également solidaires des actions engagées par nos équipes.
- Nous sommes attentifs à la santé et la sécurité au travail de nos collaborateurs et participons à la mise en œuvre d'un dialogue social de proximité constructif.

# Bienveillance

**Le management bienveillant permet de donner le maximum d'autonomie et de reconnaissance aux agents, tout en leur offrant un pilier solide sur lequel s'appuyer.**

**Le cadre doit établir, non seulement avec ses collaborateurs mais également avec sa hiérarchie, une relation basée sur le respect, l'empathie et la considération.**

## **Nos pratiques, nos engagements communs :**

- Nous favorisons l'écoute et le dialogue et travaillons avec nos collaborateurs dans le respect et la confiance mutuels. Ainsi, dans nos relations, nous pratiquons l'échange plutôt que la communication descendante. Nous réassurons, pratiquons l'empathie et gardons un regard positif même dans l'adversité.
- Nous valorisons nos collaborateurs, leurs savoir-faire et leurs réussites par des actes de reconnaissance concrets. Nous prenons le temps de remercier et de féliciter. Nous leur apportons notre soutien en cas de difficulté par de l'écoute et une analyse partagée, et nous les accompagnons dans une démarche d'amélioration.
- Nous soutenons les volontés de progression et encourageons les ambitions professionnelles, la formation, la mobilité et la préparation aux concours.
- Nous respectons les individualités et avons conscience de la singularité et des capacités de chacun. En ce sens, nous différencions nos exigences et notre communication en fonction de nos interlocuteurs.
- Nous promovons l'épanouissement et la qualité de vie au travail ainsi que l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle par une organisation du travail adaptée et compatible avec les nécessités de service.



# Confiance

La confiance en matière de management est à la fois un facteur de bien-être et un facteur de performance dans un contexte qui exige plus de prises d'initiative, d'innovation, de transversalité et d'agilité.

Cela s'applique aussi bien aux managers qu'aux collaborateurs : il s'agit de faire confiance et donner confiance.

## **Nos pratiques, nos engagements communs :**

- Nous sommes exemplaires dans notre posture de manager et mettons en conformité nos paroles et nos actes. Nos décisions sont porteuses d'équité et de transparence.
- Nous faisons preuve de loyauté et sommes à ce titre garants, pour nous-même et pour les services, du respect des orientations définies par la collectivité, des règles de droit et de la déontologie.
- Nous partageons l'information et donnons du sens aux décisions en faisant preuve de pédagogie. Nous organisons une communication fiable, structurée et régulière à destination de nos collaborateurs et développons ainsi l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance.
- Nous savons déléguer tout en restant au quotidien accessibles et attentifs, apportons considération au travail individuel et collectif, valorisons l'autonomie et la co-construction des décisions. Nous sommes chacun à notre niveau développeurs et promoteurs de talents.



# Anticipation

Plus que jamais l'efficience de l'action de la collectivité est assujettie à sa capacité à imaginer et anticiper : les managers se doivent d'être les acteurs incontournables du changement qu'ils soient la résultante d'évolutions réglementaires, d'attentes des usagers ou de choix politiques. L'anticipation permet ainsi de solliciter l'ensemble des parties prenantes et de faire en sorte que ces dernières s'approprient enjeux et stratégie.

## **Nos pratiques, nos engagements communs :**

- Au-delà de notre indispensable faculté à nous adapter aux changements afin de moins les subir, nous sommes en capacité d'anticiper ces évolutions en étant réactifs et attentifs à notre environnement et nos interlocuteurs. Nous devons prévoir et alerter sur les évolutions à venir en se gardant de toute précipitation.
- Nous sommes force de proposition et dégageons une vision stratégique. Nous mobilisons les acteurs et nous nous attachons à vaincre les résistances dans l'écoute et le respect.
- Nous accompagnons les équipes au cœur de ces mutations, sommes attentifs à les associer et tenons compte de leurs propositions.
- Nous mesurons les évolutions à venir, imaginons des solutions novatrices et apportons les correctifs nécessaires aux projets en cours, nous adaptons les organisations et construisons le cas échéant de nouveaux modes de faire.  
Nous sommes garants auprès de nos équipes à moyen et long terme de la cohérence des solutions apportées et des décisions prises.



# Innovation

**Au-delà des nécessaires adaptations des services qu'imposent les évolutions conjoncturelles ou structurelles, chaque manager doit être force de proposition pour trouver des solutions créatives et innovantes.**

## **Nos pratiques, nos engagements communs :**

- Nous interrogeons les pratiques existantes, y apportons les ajustements nécessaires et nous en suggérerons de nouvelles.  
Nous sommes en veille active sur les projets innovants des autres organisations et développons des solutions managériales créatives qui nous sont propres.
- Nous promouvons et valorisons les initiatives par un management facilitant les inter-actions et la complémentarité. À ce titre, nous développons le mode projet, au-delà des hiérarchies et des fonctions exercées.
- Nous développons les aptitudes de nos collaborateurs à l'innovation et encourageons leur volonté d'expérimentation. Nous reconnaissons et intégrons dans nos pratiques managériales le droit à l'erreur. Dans ce cadre, nous nous appuyons sur les difficultés rencontrées pour progresser collectivement.

# Et après...

Ce document incarne l'acte 1 du déploiement d'un management responsable et exemplaire au sein de la collectivité.

Pour traduire concrètement ces principes et les faire vivre au quotidien, inviter les cadres à poursuivre leur réflexion et leur implication dans une démarche de progrès et d'innovation, un plan d'actions doit être associé à la charte.

Ce plan d'action opérationnel sera le recueil de mesures variées et de différentes envergures, aussi bien individuelles que collectives. Sa déclinaison sera annuelle, participative et alimentée des évaluations menées, des retours d'expérience ainsi que des besoins nouvellement identifiés.

La charte managériale n'est donc pas un aboutissement : c'est un référentiel de valeurs et d'outils, un cadre commun au service de l'engagement des managers.

Cette démarche se veut donc pérenne, évolutive et inspirante : à l'avenir, des réflexions et travaux continueront à être conduits en transversalité pour aboutir à des propositions co-construites par et pour les managers au service de l'ensemble des agents de la collectivité.





**loire.fr**    

**DÉPARTEMENT DE LA LOIRE**

Hôtel du Département  
2 rue Charles de Gaulle  
42022 Saint-Étienne cedex 1  
Tél. 04 77 48 42 42