

Vincent Guy Conseil

Conduite du  
Changement

# Maîtriser les coûts avec l'adhésion des équipes

Effizienz avec humanité

*Une approche pragmatique pour répondre aux enjeux de maîtrise  
des dépenses de fonctionnement et de la masse salariale  
aujourd'hui et pour le prochain mandat*

***Plan d'action managérial***

# Une ambition, des valeurs, des compétences

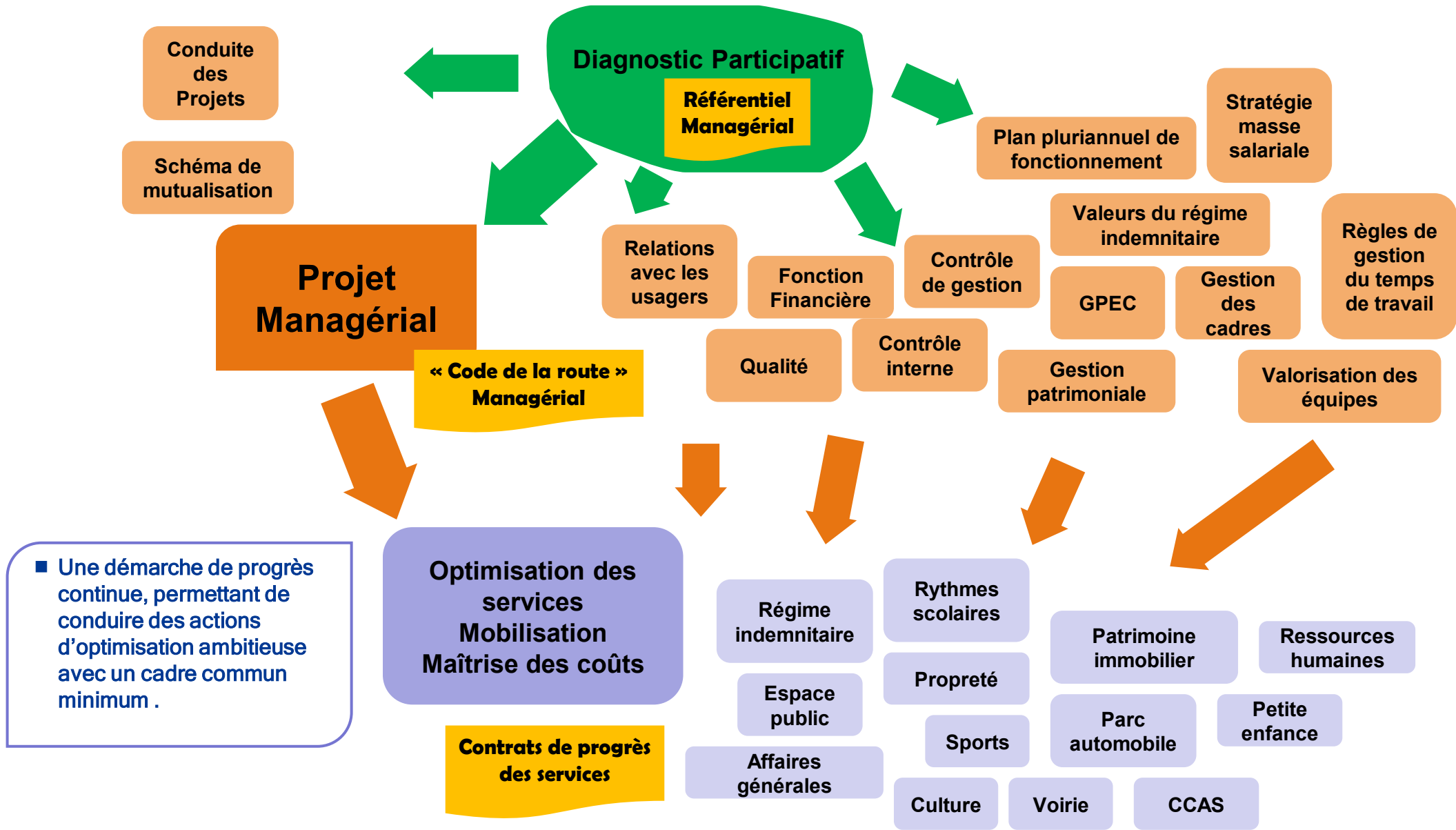
- Notre expérience de la conduite du changement dans les organisations locales nous a permis de bâtir une méthodologie simple et efficace.
- Très simplement, c'est en s'appuyant sur les valeurs même du Service Public qu'il est possible de mobiliser les équipes. Intérêt général, solidarité, équité, sont des valeurs qu'il est possible, qu'il faut, intégrer au management local. Elle sont compatibles, et bien que cela puisse sembler paradoxal, génératrice d'efficacité et d'efficience.
- Au final, les résultats sont très concrets et très pratiques :
  - Des actions concrètes améliorant la productivité du service étudié : le plus souvent à hauteur de 10% des moyens et des effectifs mobilisés.
  - Un encadrement mobilisé sur la productivité et la bonne gestion des charges de travail.
  - Des actions concrètes améliorant la qualité du service rendu.
  - Des actions concrètes améliorant les modalités de gestion : procédures simples et rigoureuses, indicateurs et tableaux de bord, ...
  - Au passage, la prise en compte et le règlement des éventuels tensions ou conflits internes, souvent sources de désorganisation et de dysfonctionnement.

## ■ Une ambition appuyée sur des valeurs et des compétences

- Des démarches volontairement participatives. C'est avec l'adhésion de tous qu'un projet, que des évolutions, pourront se mettre effectivement en œuvre.
  - Des démarches associant présence sur le terrain, au cœur de la vie des services ou des directions, et de fortes capacités d'écoute. C'est le moyen de marquer le respect des cadres et agents de la collectivité et une condition pour les mobiliser.
  - Des démarches permettant un temps d'écoute des représentants du personnel afin de pouvoir, là également, les mobiliser et les associer à la dynamique d'ensemble
  - Cette orientation nous a ainsi permis de développer notre capacité à intervenir et à accompagner simultanément le Maire, les élus, la Direction Générale, les cadres, l'encadrement intermédiaire, les agents.
- Des référentiels chiffrés, concrets, issus de l'expérience de terrain, facilitant la mesure des charges de travail, et la comparaison des moyens à des structures comparables.
  - Chacune de nos interventions, plus de 200 dans plus de 100 collectivités a enrichi notre connaissance des missions et des métiers exercés dans les collectivités

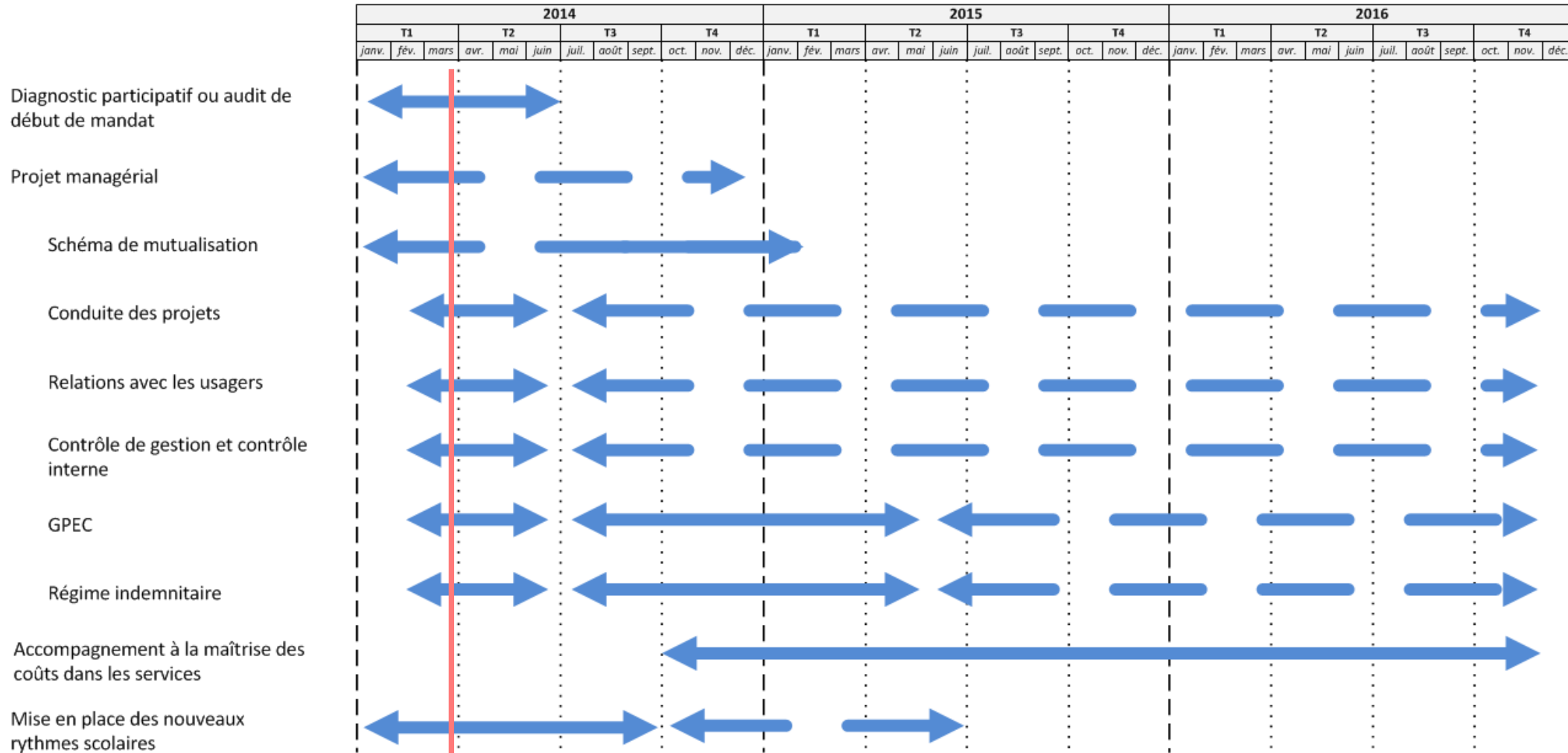
## ■ Des préconisations détaillées et pratiques appuyées sur des principes. Il s'agit de combiner en permanence les enjeux stratégiques de la collectivité et la recherche d'une efficacité opérationnelle

- Un engagement que nous proposons de matérialiser au travers d'une restitution finale aux cadres et aux agents.
  - C'est un critère clé. Pouvoir présenter un projet ambitieux aux équipes est gage de mobilisation et d'adhésion.



■ Une démarche de progrès continue, permettant de conduire des actions d'optimisation ambitieuse avec un cadre commun minimum .

# Projection possible sur le mandat



## Objectifs

- Évaluer collectivement le management de la collectivité
- Prendre en compte les enjeux
- Identifier collectivement les priorités pour les 5 prochaines années
- Fédérer le management autour de grands objectifs

## Contenu

- Une évaluation sur l'ensemble des composantes du management local
  - Gouvernance
  - Pilotage et stratégie
  - Processus Financiers
  - Gestion RH
  - Management d'unité
  - Système d'information et de gestion
  - Contrôle de gestion et contrôle interne
  - Conduite de Projet
  - Qualité et relation usagers
  - Achats

Approche  
Méthode

- Une préparation avec les élus et la Direction générale
- Séminaire d'une journée intégrant deux temps forts
  - Une séance plénière animée avec un outil de vote électronique
  - Des groupes de travail animés avec la méthode MétaPlan
  - Des temps de convivialité
  - Une synthèse
- Un lien avec les représentants du personnel

VILLE-AGGLO

## Résultats

- Un débat sur le management et une évaluation partagée des marges de progrès
- Livrable : Votre référentiel managérial formalisé commun à tous les cadres
- Une feuille de route commune pour le management de la collectivité

Charge de  
travail

Une charge de travail maîtrisée : 4 à 6 journées d'intervention selon la collectivité et les problématiques

Vos  
interlocuteurs

- Vincent Guy
  - ☎ 06 20 48 65 73
  - ✉ [vincent.guy@conduiteduchangement.com](mailto:vincent.guy@conduiteduchangement.com)
  - [vincent-guy-conseil.fr](http://vincent-guy-conseil.fr)

- Laurent Hirschauer
  - ☎ 06 11 27 50 55
  - ✉ [laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com](mailto:laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com)
  - [conduiteduchangement.com](http://conduiteduchangement.com)

## Objectifs

- Se donner des principes et règles pratiques de fonctionnement applicables aux services et mobilisateurs pour les cadres et les agents
- S'entourer des conditions de réussite indispensables aux cadres pour conduire les réflexions d'optimisation dans leurs services

## Contenu

- 7 volets qui nous semblent prioritaires
  - Prise de décision
  - Finances et gestion : un contrôle interne efficace, sans lourdeurs
  - Conditions de travail : locaux, moyens matériels, ergonomie des postes de travail
  - Effectifs et bon emploi des moyens humains : mesure des charges de travail, équité de leur répartition
  - RH : rémunération et régime indemnitaire, temps de travail, absences
  - Gestion des cadres
  - Conduite des projets
  - Qualité et relation avec les usagers

Approche  
Méthode

- Trois réunions d'un groupe de travail par volet
- Deux réunions de l'équipe de direction générale
- Une réunion de synthèse avec l'ensemble du management de la collectivité
- Installation d'un groupe de suivi de la mise en œuvre
- Un lien avec les représentants du personnel

VILLE-AGGLO

## Résultats

- Un « code de la route » managérial partagé, avec
  - Des objectifs formalisés
  - Des outils et des règles pour mobiliser les équipes de terrain

Charge de  
travail

Une charge de travail maîtrisée : 10 à 20 journées d'intervention selon la collectivité

Vos  
interlocuteurs

- Vincent Guy
  - ☎ 06 20 48 65 73
  - ✉ [vincent.guy@conduiteduchangement.com](mailto:vincent.guy@conduiteduchangement.com)
  - [vincent-guy-conseil.fr](http://vincent-guy-conseil.fr)

- Laurent Hirschauer
  - ☎ 06 11 27 50 55
  - ✉ [laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com](mailto:laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com)
  - [conduiteduchangement.com](http://conduiteduchangement.com)

## Objectifs

- Mobiliser un service ou une direction sur son projet d'amélioration et d'optimisation
- Identifier des actions concrètes d'amélioration du rapport qualité / coût (réduction de la masse salariale et des dépenses de fonctionnement).

## Contenu

- Un diagnostic du fonctionnement actuel
- Une évaluation au regard des référentiels de qualité et de productivité du cabinet
- Une élaboration collective de propositions pouvant toucher à :
  - L'organisation, l'organigramme, le rôle de l'encadrement
  - Les missions et l'activité, leur maintien, leur évolution, leur mutualisation
  - Les effectifs, les qualifications, les absences
  - Le temps de travail, sa gestion au quotidien, les plannings, la saisonnalité
  - Les moyens matériels, leur nature, leur utilisation, leur maintenance
  - Les outils de gestion
  - Les prestations externalisées, leur gestion, leur contrôle

Approche  
Méthode

- Un diagnostic complet et détaillé, par entité au travers d'entretiens avec les cadres et de réunions MétaPlan avec l'encadrement intermédiaire et les agents
- Une forte présence du consultant sur le terrain : dans les bureaux, les ateliers, les lieux d'interventions (bâtiments, espaces publics, équipements, ...)
- Des propositions élaborées en groupes de travail associant cadres, encadrement intermédiaire et agents
- Des synthèses régulières avec l'équipe d'encadrement du service
- Des décisions en comité de pilotage associant des élus et la direction générale
- Un lien avec les représentants du personnel

## Résultats

- Des propositions concrètes permettant de programmer 10% d'économies sur le fonctionnement, masse salariale incluse.
- Une entité mobilisée sur son projet, sa nouvelle configuration, ses objectifs
- Livrable : un contrat de progrès

VILLE-AGGLO

Charge de  
travail

Une charge de travail maîtrisée : 10 à 20 journées d'intervention selon l'entité à mobiliser

Vos  
interlocuteurs

- Vincent Guy
  - ☎ 06 20 48 65 73
  - ✉ [vincent.guy@conduiteduchangement.com](mailto:vincent.guy@conduiteduchangement.com)
  - [vincent-guy-conseil.fr](http://vincent-guy-conseil.fr)

- Laurent Hirschauer
  - ☎ 06 11 27 50 55
  - ✉ [laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com](mailto:laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com)
  - [conduiteduchangement.com](http://conduiteduchangement.com)

## Objectif:

- Mettre au point le projet de mutualisation adapté aux enjeux et contribuant de manière significative à la maîtrise des dépenses de fonctionnement des partenaires Ville s - Agglo

## Contenu

- Analyses des mutualisations actuelles formalisées ou non
- Prise en compte des éventuelles évolutions liées à l'acte III de la décentralisation
- Évolution des supports juridiques
- Mise au point des mutualisations
  - Organisation
  - Impact sur les effectifs, les moyens matériels, les dépenses de fonctionnement
- Analyse des conditions de réussite
  - Gouvernance, politique et administrative, management, régime indemnitaire, système d'information, ...

Approche  
Méthode

- Installation d'un comité de pilotage associant élus et DGS des villes et de la communauté
- Installation d'un comité opération
- Analyse des mutualisations existantes
- Séminaire élus et cadres
  - Bilan des mutualisations en place
  - Perspectives, évolutions du cadre réglementaire
  - Conditions de réussite
- Groupes de travail par fonction
- Temps de validation
- Formalisation du projet

## Résultats

- Une feuille de route de mutualisation
- Livrable : un projet de schéma de mutualisation à présenter aux conseils municipaux et au conseil communautaire

**VILLE-AGGLO**Charge de  
travail

Une charge de travail maîtrisée : 10 à 40 journées d'intervention selon les entités à mobiliser

Vos  
interlocuteurs

- Vincent Guy
  - ☎ 06 20 48 65 73
  - ✉ [vincent.guy@conduiteduchangement.com](mailto:vincent.guy@conduiteduchangement.com)
  - [vincent-guy-conseil.fr](http://vincent-guy-conseil.fr)

- Laurent Hirschauer
  - ☎ 06 11 27 50 55
  - ✉ [laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com](mailto:laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com)
  - [conduiteduchangement.com](http://conduiteduchangement.com)



## Objectifs

- Identifier et mettre en place une organisation pérenne pour permettre un fonctionnement harmonieux des temps scolaires et périscolaires

## Contenu

**VILLE**
Approche  
Méthode

- Analyse du fonctionnement actuel des services concernés
  - Entretien avec les cadres
  - Méta-plans avec les agents
- Recensement des partenaires et de l'offre éducative et de loisirs sur le territoire de la ville
- Mobilisation / Concertation des partenaires : éducation nationale , CAF, fédérations de parents d'élèves, associations, ...
- Benchmarking
- Groupe de travail - mise au point des scénarios concrets de fonctionnement intégrant l'ensemble des acteurs concernés
- Groupe de mise à l'épreuve des scénarios
- Validation - Communication

## ■ Organisation et planification de l'activité

- Organisation et gestion de la pause méridienne
- Impact sur l'entretien ménager des locaux scolaires
- Impact sur la restauration scolaire (le mercredi, ...)
- Impact sur les ALSH : recrutements, taux d'encadrement, ...
- Impact sur les autres services : roulage, piscine, police municipale, bâtiments

## ■ Evolution des régimes de travail des personnels

- ATSEM, Agents d'entretien et de restauration, animateurs titulaires, sous contrats, vacataires, autres agents municipaux : conducteurs de bus, agents de PM ou ASVP, MNS, ...

## ■ Des opportunités d'évolution et d'optimisation associées : effectifs, charges de travail, absentéisme,

## Résultats

- Une organisation qualitative et efficiente des temps scolaires et périscolaires
- Un positionnement clair du rôle de la Ville dans le projet éducatif global proposé aux enfants

Charge de  
travail

Une charge de travail maîtrisée : 10 à 30 journées d'intervention selon les entités à mobiliser

Vos  
interlocuteurs

- Vincent Guy
  - ☎ 06 20 48 65 73
  - ✉ [vincent.guy@conduiteduchangement.com](mailto:vincent.guy@conduiteduchangement.com)
  - [vincent-guy-conseil.fr](http://vincent-guy-conseil.fr)

- Laurent Hirschauer
  - ☎ 06 11 27 50 55
  - ✉ [laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com](mailto:laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com)
  - [conduiteduchangement.com](http://conduiteduchangement.com)

# Régime indemnitaire

## Objectifs

- Refonder et préciser les principes structurants du régime indemnitaire ...
- en cohérence avec les dispositifs de management (évaluation, carrières, ...)

## Contenu

- Mise à plat des dispositifs en place.
- Analyse des rétributions actuelles.
- Mise en regard de la pratiques avec le cadres réglementaire et local (délibérations).
- Analyse comparative avec d'autres situations.
- Zoom sur les écarts ou difficultés déjà identifiées.
- Analyse d'impact sur les règles à venir (remplacement extension de la PFR par l'IFEFP).
- Analyse des connexions avec les autres dispositifs de management (évaluation, avancement, ...)

**VILLE-AGGLO**

## Approche Méthode

- Mise à plat des principes managériaux de la collectivité avec la direction générale
- Mise à plat de l'intégralité des rubriques de rétribution individuels de chaque agent.
- Constitution d'un outil d'analyse et de simulation.
- Établissement et partage du diagnostic avec la direction générale.
- Benchmarking
- Trois réunions de travail avec la DRH.
- Validation d'une vision avec la direction générale de la charte du régime indemnitaire
- Un lien avec les représentants du personnel.

## Résultats

- Un diagnostic détaillé et le pointage des anomalies et les mesures de correction ad'hoc.
- La réaffirmation des principes structurants du régime indemnitaire de la collectivité.
- La mise en exergue des évolutions souhaitables et l'évaluation des enjeux managériaux et financiers.

## Charge de travail

Une charge de travail maîtrisée : 10 à 15 journées d'intervention selon les effectifs à analyser

## Vos interlocuteurs

- Vincent Guy
  - ☎ 06 20 48 65 73
  - ✉ [vincent.guy@conduiteduchangement.com](mailto:vincent.guy@conduiteduchangement.com)
  - [vincent-guy-conseil.fr](http://vincent-guy-conseil.fr)

- Laurent Hirschauer
  - ☎ 06 11 27 50 55
  - ✉ [laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com](mailto:laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com)
  - [conduiteduchangement.com](http://conduiteduchangement.com)

## Objectifs

- Disposer d'un socle méthodologique partagé de conduite des projets.
- Développer la maîtrise des projets engagés et à conduire
- Engager une démarche d'amélioration continue de la méthode de conduite de projets.

## Contenu

- Mise au point formalisée d'un guide méthodologique de conduite de projets.
- Inventaire des projets. Identification de leurs principales caractéristiques (objet, pilote, chef de projet, acteurs, ressources allouées, délais, ...).
- Organisation d'une revue de projets régulière et de la cohérence avec le pilotage financier.
- Définition et mise en œuvre d'un plan d'accompagnement sur les projets sensibles.
- Définition fonctionnelle des outils de suivi à mettre en place

Approche  
Méthode

- Recensement des projets mettant en situation les pilotes et chefs de projets de la collectivité.
- Adaptation du socle méthodologique soumis par le consultant au processus de prise de décision de la collectivité.
- Mise au point d'un outil simple de suivi des étapes clés du portefeuille de projets.
- Mise au point d'une revue de projet.
- Accompagnement ciblé de chefs de projet ou de projets en difficultés

## Résultats

- Un recensement exhaustif des projets : une fiche d'identité de chaque projet.
- La formation des principaux cadres porteurs de projet (pilotes et chefs de projet)
- La définition d'un socle méthodologique de conduite de projet
- Livrable : Un guide et des outils pratiques de conduite des projets

VILLE-AGGLO

Charge de  
travail

Une charge de travail maîtrisée : 10 à 15 journées d'intervention selon la taille de la collectivité et les services à mobiliser

Vos  
interlocuteurs

- Vincent Guy
  - ☎ 06 20 48 65 73
  - ✉ [vincent.guy@conduiteduchangement.com](mailto:vincent.guy@conduiteduchangement.com)
  - [vincent-guy-conseil.fr](http://vincent-guy-conseil.fr)

- Laurent Hirschauer
  - ☎ 06 11 27 50 55
  - ✉ [laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com](mailto:laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com)
  - [conduiteduchangement.com](http://conduiteduchangement.com)

# Contrôle de gestion et contrôle interne

## Objectifs

- Mise en place pragmatique d'un contrôle de gestion global à partir des bonnes pratiques internes existantes
- Enrichissement et diffusion de ces bonnes pratiques en s'attachant à répondre aux enjeux et priorités de la collectivité

## Contenu

- Mise au point du processus de contrôle interne
  - Contrôle de gestion
  - Procédures de suivi et de contrôle des dépenses
- Exploiter et utiliser les outils existants (transversaux, métiers, ...)
- Définition des éventuels modules complémentaires nécessaires
- Mise au point / Mise en place des outils de suivi et d'un nombre limité d'indicateurs pertinents (volume et coûts)
  - Indicateurs transversaux
  - Indicateurs par mission / métier
  - Indicateurs relations usagers

## Approche Méthode

- Recensement et analyse des outils existants
- Séminaire avec l'encadrement
  - Une séance plénière animée avec un outil de vote électronique
  - Des groupes de travail animés avec la méthode MétaPlan
  - Elaboration et partage des objectifs et d'une doctrine en matière de contrôle interne
  - Identification des directions ou services pilotes
- Groupes de travail avec les Directions pilotes
- Mise en place d'un premier tableau de bord DG
- Groupe de suivi et de diffusion des bonnes pratiques

## Résultats

- Un dispositif de contrôle de gestion simple et pérenne
- Un tableau de bord pour le DGS, les DGA, les Directeurs et chefs de service

**VILLE-AGGLO**

## Charge de travail

Une charge de travail maîtrisée : 10 à 20 journées d'intervention selon les directions et services à mobiliser

## Vos interlocuteurs

- Vincent Guy
  - ☎ 06 20 48 65 73
  - ✉ [vincent.guy@conduiteduchangement.com](mailto:vincent.guy@conduiteduchangement.com)
  - [vincent-guy-conseil.fr](http://vincent-guy-conseil.fr)

- Laurent Hirschauer
  - ☎ 06 11 27 50 55
  - ✉ [laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com](mailto:laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com)
  - [conduiteduchangement.com](http://conduiteduchangement.com)

## Références récentes

ROSNY-SOUS-BOIS - Contact : Mme Frontière, DGS  
 SIPPEREC (Syndicat Inter Communal de la Périphérie de Paris pour les Réseaux d'Électricité et de Communication) - Contact : M. Andreux, DGS  
 TREMBLAY EN FRANCE - Contact : Mme Le Gall, DGS  
 MEUDON - Contact : M. LETE, DGA  
 COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE PLAINE COMMUNE - Contacts : M. Marsaud, Mme Farget  
 ANGOULÊME - Contact : M. Darrigrand, DGS  
 CONFLANS SAINTE HONORINE - Contact : Mme Jouan, DGS  
 SAINT-DIZIER - Contact : M. Gitton, DGS  
 COURBEVOIE - Contact : M. Verbrugge, DGS  
 PIERREFITTE SUR SEINE - Contact : M. Héraud, DGS  
 SAINT OUEN - Contact : M. Namura  
 RENNES - Contact : M. Suignard, DGS  
 CERGY - Contact : M. Rouvera, DGS

## Nos interlocuteurs ont dit de nous

« très satisfaits d'une vision concrète, opérationnelle »  
 « un vrai engagement dans la recherche de solutions »  
 « avant même le diagnostic, l'état des lieux présenté nous a apporté beaucoup d'informations »  
 « le plan d'action détaillé nous a permis de mettre en œuvre les recommandations, de manière autonome et efficace »  
 « La présence du consultant autour de la table avec les organisations syndicales a été un vrai plus pendant la phase de concertation »  
 « Un climat de confiance et de respect professionnel s'est rapidement établi avec les cadres à qui on demandait de faire des efforts. Cela a été déterminant dans l'atteinte des résultats ».  
 « avec deux ans de recul, l'objectif de réduction des effectifs a été atteint. Pendant ce temps-là, le service a pris en charge de nouvelles prestations sans difficultés ».  
 « Le contact est bien passé avec les agents. Sa présence sur le terrain a été appréciée par les équipes. »  
 « Les observations faites sur le terrain nous ont alertées sur des choses qu'on ne voyait plus ».

Vos  
interlocuteurs

■ Vincent Guy  
 → ☎ 06 20 48 65 73  
 → ✉ [vincent.guy@conduiteduchangement.com](mailto:vincent.guy@conduiteduchangement.com)  
 → [vincent-guy-conseil.fr](http://vincent-guy-conseil.fr)

■ Laurent Hirschauer  
 → ☎ 06 11 27 50 55  
 → ✉ [laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com](mailto:laurent.hirschauer@conduiteduchangement.com)  
 → [conduiteduchangement.com](http://conduiteduchangement.com)

Extrait de nos références : Villes et Interco	Nombre d'habitants	Services et domaines d'expertise																				
		Administration ST	CTM - ateliers - Garage - Roulage	Bureau d'études	Espaces Publics : Espaces verts, Propreté, Voirie, Eclairage Public	Bâtiments	Collectes déchets - Déchetteries	Fêtes et cérémonies - manutention	Urbanisme - Aménagement - Dév économique	Administration Générale	Accueil - Formalités Administratives	Police Municipale - sécurité	Médiathèques - Musées - Spectacle Vivant - Ecole de musique	Sports - Piscine - Stades - Gymnases	Enfance - Education	Cuisine centrale - Restauration	Jeunesse	Petite Enfance	CCAS - Solisarité - Santé - Seniors	Finances	Ressources-Humaines	Orga générale, Transferts, Mutualisation, Gouvernance
Bordeaux (CU)	600 000				■																	
CU Nantes	550 000							■														
CA Rennes Métropole	402 000											■										■
CA Plaine Commune	330 000	■	■	■	■			■	■		■	■							■			■
CU Grand Nancy	280 000		■		■	■					■	■	■									
Nantes	270 000		■					■	■													
Lille	230 000		■																			
Rennes	210 000							■		■		■			■				■			■
Le Havre	200 000		■		■	■		■	■		■	■	■									
CA Val de France	139 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■									■
Besançon	120 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Saint Quentin en Yv.	120 000	■	■	■	■	■						■										
Orléans	120 000		■	■	■			■				■										
Versailles	86 000		■	■													■	■	■	■		
Aulnay sous Bois	81 000	■										■						■				
Bourges	73 000											■										
Courbevoie	69 000		■					■									■					
Neuilly sur Seine	60 000	■	■	■	■	■	■	■		■		■	■									■
Cergy	60 000	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Drancy	60 000	■	■	■	■	■	■	■					■						■			
Ivry - sur - Seine	56 000													■								
Chateauroux	50 000	■	■	■		■	■	■	■			■	■	■	■		■	■		■		
Clichy	50 000		■			■		■									■					

Extrait de nos références : Villes et Interco	Nombre d'habitants																				
		Administration ST	CTM - ateliers - Garage - Roulage	Bureau d'études	Espaces Publics : Espaces verts, Propreté, Voirie, Eclairage Public	Bâtiments	Collectes déchets - Déchetteries	Fêtes et cérémonies - manutention	Urbanisme - Aménagement - Dev économique	Administration Générale	Accueil - Formalités Administratives	Police Municipale - sécurité	Médiathèques - Musées - Spectacle Vivant - Ecole de musique	Sports - Piscine - Stades - Gymnases	Enfance - Education	Cuisine centrale - Restauration	Jeunesse	Petite Enfance	CCAS - Solisarité - Santé - Seniors	Finances	Ressources-Humaines
Suresnes	45 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Meudon	44 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Saint-Dizier	40 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Saint-Ouen	40 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Chartres	40 000																■				
Rosny sous Bois	39 000	■	■		■									■		■			■	■	
Trenblaye en France	38 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Conflans Sainte H.	35 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Guyancourt	35 000	■	■	■	■	■	■	■	■				■								
Montigny le Bret.	35 000																			■	
Le Perreux sur Marne	30 000		■		■					■			■								
Montluçon	30 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■		■	■		■				
Houilles	30 000				■							■	■	■		■	■				
Ermont	27 500	■	■	■	■	■	■	■							■						
Epernay	26 000		■		■	■	■							■							
Pierrefitte sur Seine	25 000										■									■	
Ris-Orangis	25 000	■	■	■	■	■	■	■						■	■						
Lagny sur Marne	25 000	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■		■				
Brétigny sur Orge	23 000	■	■		■	■								■			■				
Montmorency	20 000													■			■		■	■	
CC du veron	8 500	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■			■		■	■	■
SYTEVOM																				■	■
Avoine	3 000				■																

