

# Procédure de changement organisationnel DATL 2022

## Rapport de synthèse de l'étape 2 d'analyse qualitative des changements

*Document de travail du 04 octobre 2022*

### **1) Rappel du contexte**

Une note d'opportunité a été validée en EDG le 24 mai en première étape d'engagement d'une démarche de réflexion sur l'organisation des missions d'aménagement du territoire de la Direction de l'Aménagement du territoire et du logement et la mise en œuvre d'un nouveau programme européen et de nouvelles mesures FEDER à la DATL.

En effet, une nouvelle politique d'aménagement du territoire (ACTes) se dessine sous l'impulsion des Vice-Présidents concernés, comprenant un volet en faveur de toutes les communes rurales de moins de 2 000 habitants, un volet en faveur des projets structurants portés par les intercommunalités et les communes, un volet en faveur de la redynamisation des pôles de centralité. Par ailleurs la DATL met en œuvre les volets « aménagement » dans le cadre de contractualisations territoriales spécifiques (Bassin Minier, Sambre-Avesnois-Thiérache...).

Ces changements nécessitent une réflexion sur les méthodes de travail, à la fois dans le rapport aux territoires mais aussi dans les modalités d'instruction des dossiers de demande de subvention, la mobilisation des compétences, les modalités d'accompagnement des porteurs de projet. Il est donc nécessaire de mener une réflexion sur l'impact organisationnel sur les services concernés.

La DATL est également partie prenante de la mise en œuvre du nouveau programme européen FEDER 2021-2027 au travers de l'instruction technique des mesures « logement » de réhabilitation énergétique du logement social (parc public) et de soutien à la réhabilitation énergétique du logement privé (SPEE) et des mesures « aménagement du territoire » de recyclage foncier des sols contaminés au bénéfice d'opérations de réhabilitation à forte ambition en matière de transition énergétique, de requalification des espaces publics des cités minières identifiées au titre de l'ERBM et de requalification des espaces délaissés et dégradés au bénéfice d'opérations de redynamisation urbaine ou de centre-bourg.

Il convient donc d'analyser également l'impact du futur PO sur l'organisation optimale et simplifiée pour l'avenir. Pour cela, il a été jugé indispensable de mettre en réflexion, avec les agents, les différentes pistes et les différentes hypothèses organisationnelles envisageables afin d'aboutir à une organisation garantissant à la fois les impératifs de transversalité, d'efficacité et si nécessaire de spécialisation technique.

**Ce contexte a motivé le lancement d'une procédure de concertation et de réflexion collective sur l'opportunité d'un changement d'organisation mobilisant les étapes de concertation selon le calendrier indicatif suivant :**

1. Note d'opportunité EDG : fin mai
2. Analyse qualitative du changement, état des lieux et concertation : de juin à fin septembre 2022
3. Consolidation et formalisation du nouveau projet d'organisation : septembre/octobre 2022 dont un séminaire de direction le 17 octobre
4. Présentation en CT d'un projet d'adaptation de l'organigramme au CT de fin novembre.
5. Définition et mise en œuvre du plan d'accompagnement au changement : premier trimestre 2023
6. Etape de bilan / évaluation à l'automne 2023

## **2) Les groupes de travail sur l'analyse des changements (juin-septembre 2022)**

A partir de la note d'opportunité DATL qui a été validée par l'EDG du 24 mai, la DATL a organisé l'étape 2 d'analyse qualitative des changements initié par le Directeur, la Directrice Adjointe avec l'appui de l'ensemble des membres du Collectif de Direction, en particulier les managers intermédiaires réunis chaque semaine en Codir.

4 séances de groupes de travail d'une journée (9h30-15h30) ont été organisées avec en tout une dizaine d'ateliers de travail participatifs et 4 ateliers pléniers.

Pour chacune de ces journées, en plus de l'information relayée par les managers de service, chaque agent de la DATL, directement concernés ou non, a reçu en amont par mail une invitation offrant ainsi la possibilité de participation à tous et l'opportunité de s'exprimer sur les changements nécessaires.

4 comptes rendus reprenant les points essentiels des échanges et des ateliers (dans leur diversité) ont été rédigés par l'équipe de direction en association avec le Comité de Direction. Ils ont été transmis systématiquement par mail à tous les agents de la DATL (participants ou non) à l'issue de chacune des journées.

<b>Date</b>	<b>Lieu</b>	<b>Thématique</b>	<b>Participation</b>
<b>9 juin 2022</b> e-mail invitation 31 mai + 7 juin	Amiens	Etat des lieux 4 ateliers	Une trentaine d'agents
<b>30 juin 2022</b> e-mail invitation 30 juin	Lille	Aménagement 3 ateliers	Une quinzaine d'agents
<b>12 juillet 2022</b> e-mail 29 juin	Lille + visio	FEDER 1 atelier spécifique consacré à l'approfondissement des hypothèses organisationnelles du FEDER à la DATL dans l'ensemble de ses dimensions	Une dizaine d'agents
<b>8 sept. 2022</b> e-mail 13 juillet	Arras	Discussion des options de scénario pour le FEDER comme pour l'aménagement 2 ateliers pour discuter des conditions de réussite de ces options de scénario	Plus d'une trentaine

### **La première journée de travail a été consacrée à l'identification :**

- des « points forts » de la DATL dans les champs concernés (aménagement, FEDER) et dans les modes de faire actuels (ce qui doit être poursuivi et consolidé)
- de ce qui mérite d'être amélioré et d'évoluer dans les pratiques et les modalités de travail actuelles ?
- ce qui est complètement nouveau et qui nécessitera des activités et modes de faire nouveaux et innovants ? (ce qui mériterait d'être inventé, créé, mis en place ?).

## **La seconde journée a été consacrée à l'anticipation de l'organisation de la mise en œuvre de la politique ACTes à la DATL**

1. Comment concilier une approche efficace de l'activité par territoire et une approche efficace par thématique ou dispositif ?
2. Quelles conditions de réussite pour la mise en œuvre des dispositifs dont les bénéficiaires sont les communes ?
3. Comment réguler l'activité et la charge de travail sur toute la chaîne de production ? (saisonnalité liée aux calendriers d'instruction, inéquité de dossiers par territoire, continuité de service en cas d'absence, activités imprévues...)
4. Les avantages et les inconvénients d'organiser la mise en œuvre de l'ensemble de ACTes en un service opérationnel unique ?

## **La troisième journée a été consacrée au FEDER :**

1. Partage collectif de l'ensemble des activités liées à une instruction de dossier FEDER (pour partir d'une base de connaissance commune) : mise en œuvre de l'appel à projets, appui à la qualification du projet /accompagnement des porteurs, instruction technique, programmation des dossiers, suivi de l'exécution, contrôle – audit, évaluation
2. Exploration, identification des avantages et des inconvénients des 2 modes d'organisation possibles : partage d'activités entre le FEDER et les politiques régionales, activité dédiée spécialisée à 100 % sur le FEDER
3. Identification collective des activités de coordination et d'appui à l'instruction.

## **La quatrième journée a été consacrée à :**

La présentation et la discussion des « principes structurants » de l'organisation issus des points saillants des séances de travail précédentes :

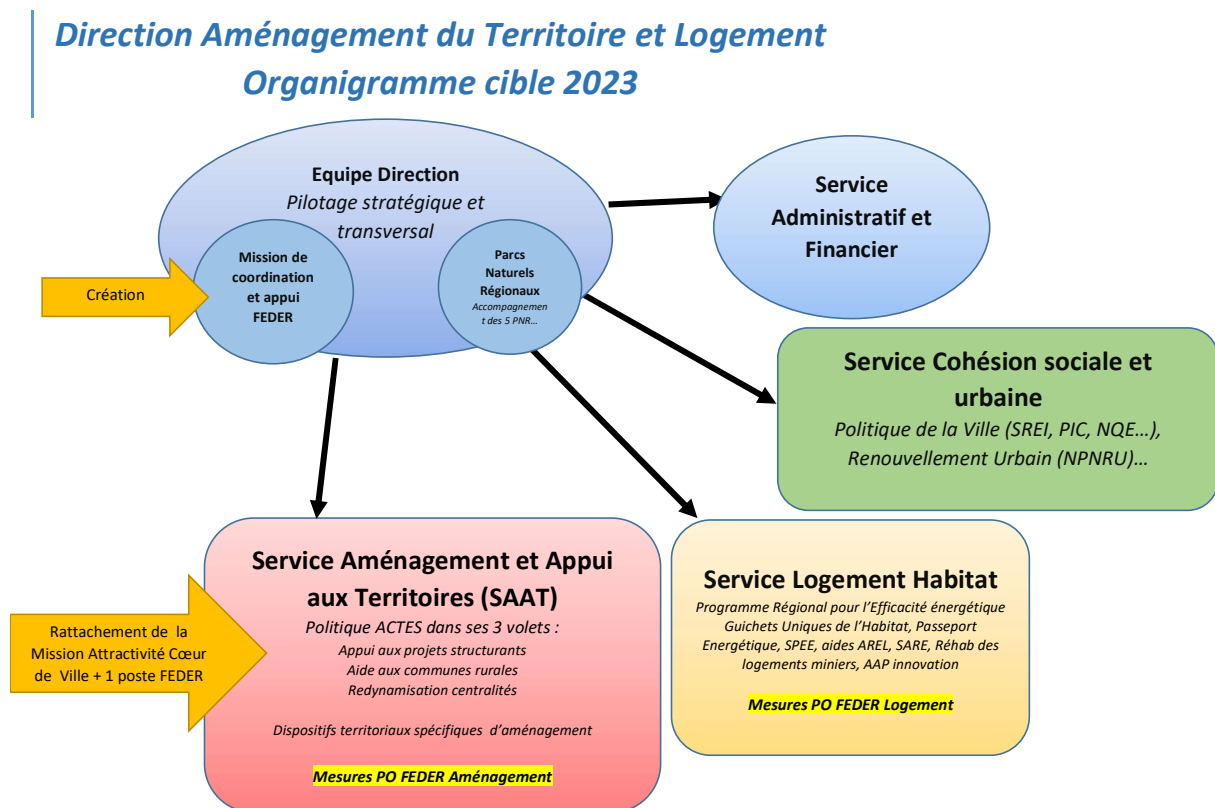
1. *Suivi territorial préservé et renforcé (1 territoire, 1 référent)*
2. *Organisation de la relation aux territoires avec une approche de valorisation multi-dispositifs auprès des territoires*
3. *Travail en équipe basé sur les 5 briques départementales*
4. *Nécessité de fonctions de suivi et de coordination par dispositif (redynamisation, fonds rural, fonds structurant, ERBM, espaces urbains...) avec 1 référent par dispositif*
5. *Nécessité de fonctions de suivi thématique sur les expertises / ressources prioritaires (par exemple dans le cadre de REV3 : le bâtiment durable et son efficacité énergétique, la mobilité durable, l'économie circulaire)*
6. *Organisation des instructions de manière différenciée selon les natures de dispositif*
7. *Prise en compte dans l'organisation de la saisonnalité des activités (calendriers liés aux appels à projets)*
8. *Nécessité d'une répartition équitable des charges de travail et de mise en place de process de régulation et de solidarité ; mission fixe et part variable pour assurer les aléas d'activités ou les absences*
9. *Simplification des procédures (ex : paiement en une seule fois, délibération à tableau sans annexe)*
10. *Concentration et simplification des instructions techniques (= principe de non dispersion, de non saupoudrage, de non éparpillement des instructions)*

11. *Maintien d'une articulation efficace politique régionale / politique européenne : 1 mesure FEDER = un service instructeur responsable avec maintien au sein des services de la gestion des mesures FEDER inhérentes aux compétences métiers (logement / aménagement).*

La présentation d'un choix d'organisation cohérent et efficace au regard des productions des 3 premiers groupes de travail et discussions sur les « conditions de réussite » de ce choix organisationnel pour les nouvelles entités et pour l'ensemble des autres services :

- *La création d'un service unique pour la mise en œuvre de ACTes*
- *La création d'une mission de coordination et d'appui FEDER rattachée à la Direction.*

### 3) Vers quel choix de scénario d'évolution ?



A l'issu de ce travail de concertation, il ressort l'intérêt de faire évoluer les services en charge des politiques d'aménagement d'une part (1) et l'organisation interne pour la mise en œuvre des instructions des mesures FEDER d'autre part (2).

## **(1) L'évolution de l'organisation pour assurer la mise en œuvre des politiques renouvelées d'aménagement du territoire**

L'organisation actuelle repose sur :

- Un service « Aménagement et appui aux territoires » (SAAT) qui assure la mise en œuvre de la politique « Aménagement du territoire » (notamment la PRADET et les aides spécifiques et ciblées aux communes) et une partie des mesures FEDER « aménagement » du précédent PO Nord - Pas de Calais.
- Une mission « attractivité cœur de ville » qui a en charge depuis 2019 la politique dans ce champ, notamment l'appel à projets de 2019 accompagnant les 114 communes lauréates.

La redéfinition globale des politiques régionales dans ce champ prévoit :

- Une nouvelle politique ACTes composée de 3 volets : un fonds d'aide aux communes de moins de 2 000 habitants, un fonds d'aide aux projets structurants et un AMI pour la redynamisation des centres-villes / centres-bourgs), complétée de dispositifs territoriaux spécifiques (dispositifs espaces publics Bassin Minier, volet « aménagement » dans le cadre du Pacte SAT)
- 3 mesures FEDER à forte dimension « aménagement » (espaces délaissés et dégradés, friches industrielles, espaces publics du bassin minier).

Il est proposé de regrouper les équipes et les moyens des deux services en un seul et unique service en charge de l'ensemble de ces politiques régionales et européennes intervenant dans le champ de l'aménagement.

Cela permettra de mieux organiser :

- L'articulation des différents volets
- L'articulation entre politiques régionales et politiques européennes
- Le suivi territorial et l'accompagnement des porteurs de projets de manière mutualisé et multi-dispositifs.

Concrètement, il s'agit de rattacher hiérarchiquement l'équipe actuelle de la Mission « attractivité cœur de ville » au Service « Aménagement et appui aux territoires : les 3 postes de Chargé de mission, le poste de Responsable de projet, le poste d'Assistant administratif et financier.

Ces postes viendraient compléter la composition actuelle du service « Aménagement et appui aux territoires » composé de 2 managers intermédiaires, 1 manager d'équipe, 13 chargés de mission, 3 gestionnaires et 1 assistante administrative et financière.

Par ailleurs, comme ce service sera en charge de l'ensemble des 3 mesures FEDER du prochain PO, il est proposé d'y transférer le poste de chargé de mission FEDER actuellement rattaché au service « Cohésion sociale et urbaine ».

Les compétences d'instruction qui seront à mobiliser sur les futurs dispositifs ACTes, et en particulier pour les aides aux petites communes, nécessiteront un appui plus important que les 4 postes existants de gestionnaires. Aussi, l'organisation cible devra tenir compte de ce besoin en cherchant les moyens de cibler une équipe de 6 gestionnaires.

Le service « Aménagement et appui aux territoires » cible constituera une équipe ayant la charge de mettre en œuvre les politiques actuelles et à venir dans le champ de l'aménagement du territoire :

- Mise en œuvre de la future politique ACTes et en particulier les appels à projets relevant des 3 volets (Fonds aux communes rurales, Fonds projets structurants, Redynamisation des centres-villes et centres-bourgs)
- Mise en œuvre des volets « aménagement » des contractualisations territoriales spécifiques (comme par exemple le dispositif « espaces publics » de l'ERBM ou dans le cadre du Pacte SAT...)
- Mise en œuvre des aides spécifiques complémentaires aux communes souhaitées par l'Exécutif (comme par exemple les dispositifs actuels « aide au dernier commerce », « inondation / tempête », « équipement numérique de vidéo protection »...).
- Mise en œuvre des mesures FEDER PO 2021-2027 spécifique aux compétences « aménagement » dont les mesures précédemment identifiées : espaces publics du bassin minier, espaces délaissés et dégradés, recyclage foncier des sols contaminées
- Organisation du dialogue et de l'appui territorial nécessaire auprès des collectivités.

Avec l'appui d'un Plan d'accompagnement, qui sera défini à partir de décembre 2022 et au cours du premier trimestre 2023, le service adoptera un mode d'organisation interne permettant :

- Un suivi territorial lisible en mesure d'organiser efficacement le dialogue avec les collectivités bénéficiaires. Ce suivi pourra reposer sur de petites équipes par département avec une approche de valorisation multi-dispositifs auprès des territoires
- Un suivi et une coordination de l'activité également par dispositif ou mesure (redynamisation, fonds rural, fonds structurant, ERBM espaces urbains, mesures FEDER...) reposant notamment sur des référents ressources identifiés au sein du service pour chacun des principaux dispositifs régionaux ou européens
- Une organisation des instructions de manière adaptée selon les spécificités des dispositifs identifiant les parts mobilisant les compétences des gestionnaires et/ou des chargés de mission dans un souci de simplification et selon les calendriers des différents appels à projets
- Le maintien d'une articulation efficace politique régionale / politique européenne garantie par l'expertise « métier » regroupée au sein du même service.

Pour cela, un plan d'accompagnement pour le service, mais plus globalement pour la DATL, permettra de mettre en œuvre progressivement le fonctionnement interne du service. Ce plan s'appuiera sur une valorisation des compétences et expertises existantes parmi les équipes en place, intégrera les recrutements sur les postes actuellement vacants, les mises en place de formations autant que nécessaire avec l'appui des managers de la DATL et la DRH, en particulier par le Consultant.

Ce plan tiendra compte aussi dans sa mise en œuvre de l'ensemble des « conditions de réussites » identifiées collectivement dans les groupes de travail.

## **(2) L'évolution de l'organisation pour la mise en œuvre du FEDER à la DATL.**

- Considérant l'évolution récente de l'organisation du FEDER au sein du pôle « Territoires et transitions » avec la création d'un Service administratif et financier dédié au FEDER
- Considérant qu'il revient à la DATL de mettre en œuvre, en lien avec ce service de pôle, l'instruction technique de plusieurs mesures du PO FEDER consécutives : 2 mesures « Logement », 3 mesures « Aménagement »
- Considérant l'enjeu important de mobilisation des expertises métiers (Logement / Aménagement) pour mettre en œuvre ces mesures mais également pour articuler ces dernières avec les politiques régionales complémentaires
- Considérant l'expérience du FEDER sortant à la DATL et notamment la nécessité de simplifier et de mutualiser d'avantage l'instruction (qui jusqu'alors relevait de 3 services opérationnels différents),
- Considérant l'ensemble des besoins et des activités identifiés collectivement dans les groupes de travail pour améliorer la coordination des fonds FEDER au sein de la DATL
- Considérant le besoin d'animation et d'organisation des relais entre toutes les parties prenantes de la mise en œuvre du FEDER à la DATL

Il est proposé :

- De limiter et de concentrer l'instruction technique des mesures FEDER du PO 2021-2027 au sein de 2 services opérationnels (au lieu de 3 dans l'organisation actuelle issue des 2 PO 2014-2020) au plus près des expertises « métiers », soit le service « Logement » et le service « Aménagement et appui aux territoires », ce qui nécessitera le transfert d'un poste de chargé de Mission du service « Cohésion sociale et urbaine » actuellement dédié à 100 % au FEDER vers le service qui aura la charge des 3 mesures FEDER « Aménagement »
- De créer un poste de coordination et d'appui FEDER au sein de l'équipe de direction, rattaché hiérarchiquement au Directeur par reconfiguration d'un poste existant, afin de renforcer le pilotage global du FEDER à la DATL, d'en assurer une expertise sur le sujet et une meilleure coordination du suivi et des alertes en lien avec les services instructeurs, en appui de la Direction. Il s'agira d'organiser de façon mutualisée les nombreuses relations externes : avec le Pôle (Service administratif et financier FEDER) mais aussi l'ensemble des autres services : DEU ; DAJ et directions opérationnelles. Par ailleurs, cette fonction pourra mutualiser et renforcer l'appui / conseil sur les expertises spécifiques aux fonds structurels (logement et aménagement). A noter que ces fonctions ont été préfigurées et expérimentées depuis un an sous forme d'une lettre de mission et que le bilan tiré de cette expérimentation est positif.

## **4) Les prochaines étapes**

- Formalisation d'un choix d'organisation (organigramme cible) retenu par la Direction en prolongement de cette synthèse (début octobre)
- Présentation et restitution de ce projet lors d'un séminaire de direction associant tous les agents de la DATL et les représentants des organisations syndicales (17 octobre)
- Présentation d'un rapport au CT de fin novembre
- Lancement d'un plan d'accompagnement en décembre pour formaliser les besoins des agents
- Déploiement du plan d'accompagnement (premier trimestre 2023)
- Bilan évaluation : automne 2023 après les premiers mois de fonctionnement.

