

COMITE DE SUIVI ORGANISATIONNEL 06/05/2024

BILAN DES AJUSTEMENTS ORGANISATIONNELS ET PERSPECTIVES

Contexte

Un rapport présenté au Comité technique du 28/02/2022 a détaillé l'ajustement du périmètre des pôles en charge des politiques publiques, les conditions de création d'un futur pôle en charge des missions stratégiques transversales et la volonté de conforter les pôles supports dans leur mission de soutien des autres pôles.

Suite au Comité technique du 28/02/2022, la réflexion sur l'organisation de chaque pôle a été menée et a donné lieu, pour ce qui concerne l'organisation des directions, à l'élaboration d'une procédure de changement organisationnel présentée au Comité technique du 09/05/2022.

La phase de réorganisation est achevée

Les réorganisations issues de la feuille de route du mandat 2021-2028 sont désormais achevées.

Même si des évolutions organisationnelles seront prochainement présentées en CST (DFP, fusion des Pôles Ressources et Supports Techniques par exemple), elles ne sont pas la conséquence de nouvelles orientations liées au nouveau mandat mais le fruit d'évolutions classiques que connaît toute administration.

En conséquence, la procédure sur les changements organisationnels n'est donc plus d'actualité et le comité organisationnel du 06/05/2024 est le dernier.

Présentation des bilans

Sont annexés à ce rapport plusieurs bilans issues de la réorganisation des services :

- Pôle Stratégie Régionale
 - Pôle
 - Agence Hauts-de-France 2020-2040
 - DREV3
- Pôle Education et Avenir des Jeunes :
 - DEPL
 - DRESS
- Pôle Travail :
 - DTER
 - Direction des entreprises
 - Direction de l'emploi
- Pôle Proximité Rayonnement Culture et Sport
 - DARRU
- Pôle Territoires et transitions
 - DATL
 - DBIO
- Pôle Ressources :
 - SCP mutualisé
 - Direction des finances

Les bilans non présentés ce jour feront l'objet ultérieurement de rapports pour information en Comité Social Territorial

Evolution de la méthodologie d'accompagnement des directions dans leurs changements organisationnels

La mise en place d'une procédure a permis de renforcer significativement la concertation avec les agents.

Néanmoins, les documents à produire et le nombre de réunions à mener peuvent être vus comme chronophages et alourdissent à la fois le planning d'activités des directions et l'agenda social.

Les directions sont actuellement sondées sur la manière dont elles ont vécu la mise en place de la procédure sur les changements organisationnels :

- Enjeux et objectifs
- Analyse qualitative des changements
- Formalisation de l'organigramme
- Plan d'accompagnement
- Méthodologie : apport du consultant, concertation etc...

A l'issue de l'analyse, une nouvelle méthodologie simplifiée sera proposée en CST.

Certains principes seront maintenus :

En amont des réorganisations :

- Le directeur, accompagné du consultant organisation et qualité de vie au travail, veillera au respect de la concertation et à la prise en compte des points de vigilance réglementaires ou managériaux
- La concertation « agents » sera obligatoire. Tout agent concerné par une évolution organisationnelle devra être concerté

Passage en Comité Social Territorial :

- Conformément à la réglementation, toute évolution organisationnelle fera l'objet d'un rapport pour avis en CST. Une présentation du rapport sera faite par le directeur en réunion préparatoire. Par ailleurs, tout rapport présenté en CST fera l'objet d'une présentation aux agents avant l'envoi des dossiers. Les organisations syndicales seront associées en tant qu'observateurs silencieux

Déclinaison et mise en œuvre des nouvelles organisations

Les principes de sécurité, opportunité et transparence sont réaffirmés :

- Principe de sécurité : tout agent est affecté sur un poste correspondant à tout ou partie des missions qu'il exerçait, sans exclure la possibilité de mobilités choisies et négociées avec l'administration. Il ne pourra être imposé à un agent une mobilité géographique.
- Principe d'opportunité : tout agent peut candidater sur un poste vacant ou potentiellement vacant dans le cadre de la réorganisation ou faire acte de mobilité au sein de l'Institution, notamment dans le cadre d'une bourse à l'emploi interne.
- Principe de transparence : l'ensemble des conséquences de la réorganisation seront évaluées avec les agents et présentées aux équipes de l'entité considérée. Les organigrammes préciseront le nombre de postes par entité aux différentes étapes de la réorganisation.

La méthodologie adaptée sera présentée lors d'un prochain CST.

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN PSR

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

Il a été soumis au Comité technique du 11 juillet la création d'un pôle dédié au pilotage des grandes stratégies transversales de la collectivité et qui rassemble désormais l'Agence Hauts-de-France 2020-2040, la Direction Europe, la Direction des relations internationales, la Mission auprès de l'UE et la Direction de la troisième révolution industrielle devenue DREV3 (cf. rapport dédié).

Le choix de ce regroupement administratif permet d'atteindre deux objectifs :

- **Rassembler une grande partie des agents mobilisés sur les questions énergétiques au sein des services du conseil régional**, aussi bien dans les dimensions prospective, lobbying à l'échelon français et européen, planification, financement via les fonds FRATRI/FEDER et programmation en accompagnement des porteurs de projets de notre territoire
- **Rassembler au sein du même pôle le pilotage de la contractualisation**, en réunissant le suivi du CPER, du programme opérationnel FEDER/FSE+/FTJ, du SRADDET et des 5 grands contrats territoriaux.

Oui ces objectifs sont atteints

⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

La création du Pôle Stratégie Régionale répond utilement à trois nécessités :

- **Concevoir et mettre en œuvre les stratégies de manière intégrée**
- **Outiller la Région sur le temps long**
- **Diffuser de nouveaux modèles et de nouvelles pratiques**

Le projet de structuration du nouveau pôle s'appuie sur une feuille de route stratégique et des attentes de politiques publiques clairement définies, il permet de viser à **atteindre une stabilité organisationnelle sur la durée du mandat (2021-2028)**.

⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

Se fixer cet objectif de pérennisation et valider cette approche dans le temps est non seulement ce qui semble le plus efficace mais est également ce qui apparaît le plus susceptible de répondre ainsi au vœu légitime de « plus grande stabilité organisationnelle dans la durée » formulé par les agents lors de toutes les concertations engagées. Ce gage de stabilité est également un facteur de réussite pour notamment anticiper sereinement les futures échéances programmatiques européennes (2028 – 2034) sur lesquelles l'UE entame d'ores et déjà une réflexion.

S'agissant du besoin de stabilité exprimé par les agents et prôné par les encadrants, il a bien été intégré à la démarche initiée dans la phase 2, en prenant le temps de bien penser le périmètre et l'objet social du nouveau pôle.

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

Il n'y a pas eu de réelles difficultés, les agents des directions concernées ayant démontré une réelle volonté de participer activement à cette évolution du pôle PEI devenu PSR.

⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnels ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**

Tous les agents ont été interrogés à la fois au sein même des directions lors de séminaires mais aussi lors d'un séminaire de pôle organisé dans l'hémicycle à Lille.

⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

Il est encore un peu tôt pour « tirer des enseignements » de cette réorganisation puisque l'une des deux directions concernées (Agence HdF) a été largement renouvelée au niveau de son management de direction et qu'elle s'apprête à engager sa propre réorganisation interne.

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN Agence HdF

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

Depuis la création de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 en avril 2019, le contexte a évolué de manière significative :

- Le SRADDET a été adopté et approuvé. Il est désormais dans une phase de mise en œuvre.
- Les transitions constituent une priorité politique du second mandat, nécessitant une impulsion forte et une forte articulation entre les politiques sectorielles.
- Le contexte climatique, les enjeux énergétiques et environnementaux, la sobriété foncière, l'économie circulaire impliquent de véritables changements de modèles qu'il convient d'outiller et d'accompagner.

Cette double nécessité de transversalité et d'opérationnalisation a démontré l'intérêt pour l'Agence d'intégrer un nouveau Pôle stratégie régionale plus adapté à l'exercice de ses missions.

Oui ces objectifs sont atteints

⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

Au regard de la stabilité des missions de l'Agence, l'organisation en 5 services a été maintenue. La concertation et le travail de bilan ont mis en évidence la réussite de cette organisation depuis l'intégration de l'Agence au sein du pôle Stratégie Régionale. Non seulement, les services fonctionnent de manière optimale avec un niveau d'expertise et de production reconnus mais la transversalité inter-service s'est fortement développée.

⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

Depuis le renouvellement de l'équipe de direction de l'Agence, suite à un départ externe et un départ en retraite, les deux directrices travaillent étroitement avec l'ensemble des agents à une meilleure qualité de vie au travail qui pour l'instant se heurte à la réorganisation des locaux comme au renouvellement de certains postes mais l'ambition reste partagée et permet un fonctionnement efficient de la direction. Un travail de concertation sera prochainement engagé en ce sens.

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

Il n'y a pas eu de réelles difficultés, les agents concernés ayant démontré une réelle volonté à participer activement à l'arrivée de l'Agence au sein du pôle PSR.

⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnel ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la**

nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?

Tous les agents ont été interrogés à la fois au sein même des directions lors de séminaires mais aussi lors de réunion de direction et de services au sein de l'Agence.

⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

Il est encore un peu tôt pour « tirer des enseignements » de cette réorganisation puisque l'Agence HdF a été largement renouvelée au niveau de son management de direction.

DREV3 - Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

L'objectif était principalement de mieux positionner la DREV3 dans sa dimension stratégique et transversale au sein de l'institution et de l'organigramme. Par un rattachement de la DREV3 au nouveau Pôle Stratégie Régionale, il s'agissait de faciliter l'accomplissement des missions de la DREV3, suite au vote de la Feuille de route rev3 en juin 2022 et en particulier de mettre en œuvre l'Orientation 5 de ladite Feuille de route « rev3 au cœur du fonctionnement de l'institution », via la mise en place dans l'organigramme de la DREV3 d'une cellule support dédiée.

L'objectif est atteint à cet effet, y compris par une meilleure articulation avec les missions et compétences dévolues à l'Agence 2020/2040.

⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

Rev3 constitue le « marqueur du mandat » et le rattachement de la DREV3 au PSR, pour une approche plus stratégique, est cohérente. L'ambition rev3 est bien transversale et la nouvelle organisation participe d'une approche plus intégrée, impulsée au niveau de ce nouveau Pôle PSR, dont c'est la vocation première.

⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

Ce nouveau fonctionnement permet d'atteindre les objectifs assignés par la Direction générale (cf. feuille de route de la Direction Générale de début 2022) et par l'Exécutif (cf. Feuille de route rev3 politique votée en séance plénière de juin 2022). En outre, les missions dévolues aux différentes entités de la DREV3 (services et cellule support) ont pu être clarifiées.

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

Un point de vigilance a été identifié dès le début de la réorganisation : une bonne articulation à garantir et à conforter avec la nouvelle DTER (ex DPEAP) et notamment autour des enjeux des filières économiques d'excellence inhérentes à rev3, en particulier pour une mobilisation partagée et complémentaire du FRATRI (Fonds d'Amplification de la Troisième Révolution Industrielle), dont la DTER gère l'Ambition 2 dédiée à l'économie circulaire. Des contacts réguliers au niveau des directeurs (sous l'autorité de Frédéric Motte, élu délégué à rev3 et à la transformation de l'économie régionale) et des responsables de service ont permis de bien partager et coordonner les interventions et responsabilités respectives entre les 2 directions.

- ⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnels ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**

Depuis la réorganisation de novembre 2022, 2 séminaires de direction dédiés ont permis de dresser un premier bilan et des perspectives d'ajustement et d'amélioration concernant ce nouveau positionnement de la DREV3 (en mars et novembre 2023).

- ⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

Rien de particulier à signaler.

COMITE DE SUIVI ORGANISATIONNEL

REUNION DU 06 Mai 2024

BILAN DEPL

Suite au Comité Social territorial (CST) du 20 mars 2023, le Président a entériné le projet de réorganisation de la Direction le 17 avril 2023. L'arrêté collectif a été pris au 1^{er} juillet 2023 et un arrêté individuel a été adressé aux agents ayant un changement de rattachement métier.

Un partage d'informations au travers de rencontres

La mise en place de la nouvelle organisation s'est d'abord traduite par différents temps d'échanges permettant aux agents de faire connaissance avec les nouveaux collègues de travail et leur nouvelle hiérarchie. Des déplacements au sein des établissements se sont multipliés pour se présenter aux équipes de Direction et prendre connaissance du patrimoine.

Le pilotage de la Direction s'organise autour d'un Comité de Direction qui associe l'ensemble des responsables de départements et UT et conseillers techniques tous les 15 jours.

Des rencontres bilatérales direction/responsable de département ont également été programmées chaque semaine.

En outre, afin de partager et homogénéiser nos pratiques, la Direction a souhaité mettre en place des temps de travail par métier qui s'inscriront dans la durée à raison de 3 ou 4 fois par an.

Concernant les métiers de la maintenance, un groupe associant l'ensemble des responsables de subdivisions s'est réuni une première fois le 6 septembre 2023 et le 10 janvier 2024 ; Celui-ci a travaillé sur le pilotage de l'activité des équipes mobiles travaux et leur schéma directeur, le guide de la maintenance et les modalités de collaboration avec les EPLE. Les travaux se poursuivront notamment sur l'évolution du guide de la maintenance et l'utilisation des accords-cadres travaux.

Concernant les métiers « études et travaux », un groupe associant l'ensemble des responsables de services projets s'est rencontré une première fois le 10 janvier 2024. Celui-ci a travaillé sur les étapes clés de la conduite d'une opération et sur les fiches types à renseigner. Le service Ingénierie et expertise a également présenté ses missions et les chantiers en cours.

Concernant les métiers d'accompagnement administratif, un groupe associant assistantes et gestionnaires administratives des subdivisions et du Service Ingénierie et Expertise s'est réuni le 14 décembre 2023 afin de faire un point sur les missions et fiches de postes et apporter des précisions sur la mise en œuvre.

Le travail va se poursuivre notamment sur la répartition des tâches entre les gestionnaires administratives et les métiers techniques.

La vie de la Direction : adaptation des outils et de la logistique

Chemins de suivi : L'ensemble des chemins de suivis ainsi que les droits d'accès aux boîtes Elise ont été retravaillés avec le secrétariat général conformément à la nouvelle organisation.

Plan de classement :

La direction en lien avec les collègues de la Direction des Moyens Institutionnels et de l'Infocentre travaillent à la mise en place d'un plan de classement visant à :

- Mettre en place des règles et bonnes pratiques
- Organiser, harmoniser, fiabiliser l'accès aux informations
- Faciliter les échanges entre services administratifs et services techniques
- Améliorer la performance et l'efficacité générale
- Créer une culture commune

L'état d'avancement du Plan de Classement sera présenté lors d'un prochain CODIR et sera ensuite communiqué aux agents pour une mise en application dans le prochain semestre.

Groupe de travail eLycée – Pilote

La Direction souhaite engager une simplification et orientation efficiente des demandes formulées par les établissements sur eLycée en lien avec notre nouvelle organisation.

Le groupe de travail s'est rencontré à 3 reprises et une simplification des champs à renseigner par les établissements sera proposée pour validation dans les prochaines semaines.

Parc véhicules :

A partir de septembre dernier, un travail a été mené sur la mise à disposition et la répartition des véhicules en prenant en considération la répartition géographique des agents sur le territoire selon le nouvel organigramme mais également en fonction des résidences administratives.

Une autre étape s'est poursuivie avec la centralisation du suivi administratif et technique de notre flotte.

Déménagements - Transferts

La mise en place de la nouvelle réorganisation s'est traduit également par des modifications spatiales réalisées courant novembre pour une partie des agents basés à la Tour Lille Europe.

Les modifications ont porté soit sur un changement de résidence administrative avec une installation dans les antennes créées au sein des lycées soit sur un regroupement par service sur le plateau du 21^e étage de la Tour. Les différents transferts ont eu lieu au 4^e trimestre 2023.

Dans l'objectif des nouveaux modes d'organisation du travail, les agents basés sur le site de Saint Leu, ont intégré de nouveaux espaces début avril 2024. A noter qu'une partie des effectifs de la DEPL occupant actuellement des bureaux à St Leu sera transférée prochainement vers la cité scolaire d'Amiens quand les travaux seront terminés.

Pour le Siège à Lille, les concertations vont débuter.

Chaque département et service a été invité à décliner dans ses équipes ces différents principes.

Les Unités Territoriales : vers une acculturation commune et une harmonisation des pratiques

Pour les Unités territoriales, les procédures d'harmonisation ne sont pas encore vraiment mises en place mais il y a un véritable effort d'acculturation commune depuis la réorganisation au travers :

- La découverte des missions et échanges sur les pratiques entre les collègues venant des Equipes Mobiles Travaux, du service des études/programmation et des Antennes
- La structuration d'un répertoire commun informatique pour l'Unité NORD, dans l'attente du plan de classement informatique
- La mise à niveau commune sur les procédures :
 - o Documents type : Bons de commandes, Rapports d'Analyse des Offres, Procédures d'urbanisme AT-DP-PC-PD
 - o Suivi des Equipes Mobiles Travaux (RH et budget)
 - o Structuration du budget commun
 - o Harmonisation pour la passation des commandes (création des boites mail avec le SAF)
 - o Gestion des différentes thématiques : Restauration, énergie, mesures de rentrée scolaire, plateaux pédagogiques, etc
 - o Gestion de la problématique amiante

Chaque Unité territoriale a organisé des temps d'échanges par Service, par Subdivision ou par équipes mobiles territoriales. Ces moments ont permis d'écouter les équipes, d'appréhender l'activité et de mesurer l'état d'esprit des équipes après quelques mois.

Le Département Pilotage et Equipements : un SAF qui se structure, un SIE qui se constitue et un service Equipements qui a retravaillé la répartition géographique des lycées par agent

Le Département Pilotage et Equipements mène une mission transversale pour l'ensemble de la Direction.

Outre l'action de chacun de ses 3 services, il œuvre :

- Au développement de PILOTE et d'outils informatiques
- Au Pilotage financier, délibératif, PPI

A la Structuration de documents type ou de référence : volet marchés, process astreinte, process amiante ...

Le Service Administratif et Financier : assure l'exécution budgétaire, comptable et administrative.

Suite à la réorganisation, de nombreux chantiers ont été lancés :

- o Mise en place de la nouvelle organisation/Répartition UT/Répartition lycées subdivisions

Le SAF est réorganisé depuis le 1/10, une répartition a été faite par UT et par lycées avec une entraide possible entre collègues. Pour l'Oise et la Somme, cette répartition interviendra en ce début d'année pour tenir compte de l'ancienne organisation et de l'intégration au sein du SAF d'agents en cours d'apprentissage sur les volets mandatement et engagement. Les responsables de secteur SAF veillent à la répartition de l'activité.

- o Nouvelle codification ASTRE
- o Formations : vers une polyvalence et une harmonisation des pratiques

Les formations ont démarré autour de 5 temps d'échanges. Ce sont les collègues en interne qui forment les collègues dont les missions ont évolué suite à la réorganisation (formation aux engagements, mandatements, marchés de travaux entreprises...).

- o Procédures : convergence des pratiques

Des groupes de travail ont été initiés sur différentes thématiques (gestion sous-traitance, gestion des bons de livraison, les exemplaires uniques, le mandatement...) afin de déployer en 2024 des modes de

faire partagés et communs. D'autres chantiers vont démarrer en 2024 : Délai Global de Paiement, pénalités, MARCO ...

Le Service Ingénierie et Expertise : Ce tout nouveau service se structure et vise à développer des thématiques transversales. Une interaction forte avec les unités territoriales est nécessaire. Les premiers sujets traités portent sur :

- Suivi de l'Agenda D'Accessibilité Programmé
- Désimperméabilisation : perspectives techniques et financières
- Formalisation d'un document de référence sur l'organisation fonctionnelle des lycées
- Accompagnement des subdivisions à l'intégration du cahier des charges des travaux EMT dans PILOTE : 8 sessions de formation internes
- Animation du sujet assistants de prévention

Pour sa part, le secteur support a :

- Formalisé le process sur le rôle des dessinateurs
- Accompagné la transition de l'ex DMR sur les sujets : déchets dangereux, EPI, voitures, formations réglementaires...
- Géré le renouvellement des accords-cadres fournitures électriques, fournitures plomberie, diagnostic amiante, expertise structure

Le Service Equipements : Ce service déjà bien installé va veiller à encourager, fluidifier les échanges avec les Unités Territoriales.

- 3 thématiques bien identifiées : équipements pédagogiques, équipements immobilier, équipements de fonctionnement général
- Une nouvelle répartition des lycées collant à la réorganisation territoriale

Les temps d'échanges au sein du département Pilotage et Equipements :

2 temps forts accès sur la réorganisation :

- Les premières réunions avec chacun des services
- Séminaire du 26 mars 2024

Les CODEP et points bi-latéraux ont été également l'occasion d'échanger régulièrement sur les différentes actions en cours et à mener.

Organisation d'un temps d'échanges : « on se dit tout »

Après ces quelques premiers mois de fonctionnement, une rencontre où « vient qui veut et où on se dit tout » devait être organisée ce 18 janvier prochain à 10 H dans les salons de réception du Siège de Région à Lille. Compte tenu des conditions climatiques, celle-ci a été reportée au 19 mars dernier.

Chacun a eu la possibilité de faire part de ses impressions, difficultés, satisfactions, souhaits d'amélioration et évoquer ensemble les éléments de contexte liés à la sûreté ...

Les constats positifs :

- Une meilleure lisibilité du périmètre géographique pour l'Institution ainsi que pour les établissements
- Un pilotage unique de la maintenance au sein des subdivisions

D'autres chantiers restent à améliorer comme le plan de classement, le maintien du lien avec le Rectorat, le recrutement qui n'est pas en corrélation avec le nouvel organigramme.

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

DIRECTION DE LA RECHERCHE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

DES FORMATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

Suite à la réorganisation des Pôles en début de mandat, le secteur initialement rattaché à l'ex pôle Soutien au Travail et en charge des fonds européens FEDER a été rattaché à la DRESS.

Après une période d'observation et de fonctionnement de quelques mois, La DRESS a proposé de transformer ce secteur composé de plus de 10 agents en un service, le 5^{ème} de la Direction avec un bilan positif à ce jour, après une année pleine de fonctionnement dans cette nouvelle organisation

⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

L'objectif était pluriel :

-structurer une fonction support interne à la fois pour l'instruction et la certification des fonds européens en responsabilité DRESS qui correspondent à une enveloppe financière conséquente, plus de 140 Millions d'euros pour le seul volet Recherche sur le programme régional en cours

- permettre au binôme de direction de s'appuyer sur une délégation au chef de service qui assure l'interface avec les partenaires internes et externes nombreux sur ces fonds européens, les politiques sectorielles de la DRESS étant déjà déployées sur 2 vices présidences, 2 commissions thématiques et 3 champs différents et chronophages pour la direction (enseignement supérieur, recherche, formations sanitaires et sociales).

⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

L'organisation en 5 services, 3 à vocations sectorielles et 2 de fonctions supports a permis :

- d'atteindre les objectifs de certification des fonds programmés lors des PO 14 / 20 des deux ex régions.

- De rendre visible l'expertise du service Fonds européens en interne comme en externe
- D'assurer un service de proximité aux porteurs de projets, la chef de service représentant la direction, sans intermédiaire comme dans l'organisation précédente
- D'intégrer de manière organisationnelle la culture de la Recette et de permettre la diffusion de cette culture aux autres services de la DRESS, notamment dans une articulation fonctionnelle plus forte avec le service RECHERCHE

⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

- Sur les résultats à atteindre oui car le pilotage direct des objectifs par la direction et le chef de service a été très efficace, sans intermédiaire

- Sur la reconnaissance du professionnalisme des agents du dit service également
- Sur la capacité à gérer à la fois certification et nouvelle programmation également
- La mise en œuvre des NMOT (7/10) a cependant considérablement percuté la dynamique engagée. La concentration des équipes dans un espace plus contraint n'a pas permis d'améliorer la qualité de vie au travail des agents dans leur globalité.

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

- Pas de difficultés particulières mais une nécessité d'accompagner la responsable de secteur dans son nouveau rôle de responsable de service
- Accompagnement également pour mettre en place des temps d'articulation entre les services concernés par la nouvelle organisation

⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnels ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**

Ils l'ont été en amont de la nouvelle organisation puis en aval du CST mais plus depuis ;

Ils ont été concertés tous dans le cadre des NMOT, par questionnaire, par implication dans un groupe de travail et par des réunions collectives menées par la Direction

⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

Cette expérience est globalement très positive à la fois pour le CODIR de la DRESS, pour l'équipe au centre de la réorganisation et pour l'optimisation des missions qu'ils ont à mener.

Cette réorganisation n'est pas complètement aboutie cependant, des effets positifs étant attendus sur les autres services (notamment recherche) qui doivent pouvoir s'appuyer sur ce nouveau service Fonds européens comme sur un service expert. Le travail de mise en confiance et de reconnaissance de l'expertise acquise ou en cours d'acquisition par ce nouveau service reste encore à amplifier auprès des autres services de la DRESS, ce à quoi directrice et directrice adjointe s'attèlent à la fois dans le management du CODIR comme dans les réunions transversales mises en place.

Par ailleurs, la reconnaissance récente accordée via une rémunération supplémentaire aux agents en charge de la certification des Fonds européens, si elle a été bien perçue par les intéressés, l'a été beaucoup moins bien par d'autres agents gérant des sujets complexes et instruisant aussi des dossiers FEDER ou FTJ notamment. Et estimant la mériter tout autant !

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

DIRECTION DE LA TRANSFORMATION DE L'ECONOMIE REGIONALE

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

La création d'une Direction de la Transformation de l'Economie Régionale visait à renforcer la capacité régionale à mettre au cœur de l'offre de service proposée aux entreprises, différents enjeux-clés pour leur compétitivité (innovation, digitalisation, internationalisation.) et leur adaptation aux changements de contexte environnemental et industriel (économie circulaire, efficacité énergétique, décarbonation, bioéconomie...).

De fait, ces questions sont aujourd'hui toutes au cœur du conventionnement entre la Région et la quarantaine de structures financées au titre de l'appui à l'écosystème d'innovation régional. D'une part ces structures sont aujourd'hui pilotées de façon transversale, par thématique (Ambition HDF sur la bioéconomie, les matériaux, l'énergie, la santé, les ICC, l'agroalimentaire...), alors que ce pilotage s'opérait précédemment dans 3 directions différentes (DPEAP, DIPI, DREV3) ; d'autre part les équipes internes qui suivent ces réseaux d'accompagnement ont été amenées à aborder ces enjeux également de façon décroisée, en développant de nouvelles compétences personnelles.

L'objectif est donc fortement engagé, même s'il n'est pas encore totalement atteint. En effet, cette approche est exigeante, tant en accompagnement interne (développement de compétences) qu'en pilotage externe : nos partenaires ont été confrontés aux mêmes nécessités de renouvellement de leur offre de service ; ce chantier est en cours, dans le cadre de feuilles de route collectives sectorielles. Par ailleurs, les résultats à atteindre sont tels, à court et moyen terme (décarbonation, changements de modèle économique, transformation digitale, reconfiguration des chaînes de valeur...), qu'il serait prétentieux de considérer que le travail est terminé.

⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

Le projet politique met au cœur du mandat la transformation de la région, à l'aune de REV3. Or, la mission de la DTER est de déployer cette transformation dans la sphère économique. Ceci est particulièrement bien étayé dans le SRDEII et sa mise en œuvre opérationnelle au sein de l'Agence des Entreprises comprenant la DEN, la D Emploi et la DTER, où la DTER a plus particulièrement en charge les orientations 2, 3 et 5 du SRDEII.

Au sein de l'Agence des Entreprises, de façon schématisée, la DEN assure la relation « face-à-face » avec l'entreprise, en particulier pour les demandes exprimées en terme de financement. La DTER est moins dans des réponses de court terme, et individuelles (même si ça arrive fréquemment à travers la mobilisation de FEDER, FRATRI...). La DTER va davantage mobiliser

des ressources régionales (centre technique, incubateur, pôle de compétitivité, laboratoire...) pour enclencher des nouvelles dynamiques d'investissement et de transformation des chaînes de valeur régionales. En résumé, la DEN va plutôt « s'intéresser à la fin du mois » ; alors que la DTER va tenter de « répondre aux enjeux de fin du monde ». De fait, la vocation de la DTER est assez facilement comprise par les tiers.

A l'interne, les interactions permanentes entre les différentes composantes de la DTER valident la cohérence d'ensemble. Pour se développer à l'international, il vaut mieux pouvoir mettre en avant des produits innovants ou un positionnement particulier – d'où les interactions entre le service international et le Département « filière d'excellence ». Le lancement du Booster REV3 Québec, dispositif d'accélération à l'export pour les entreprises « rev3 » en avril 2024 en témoigne. Dans un autre domaine, pour soutenir le déploiement d'Industrilab, il faut articuler cette structure avec le réseau des acteurs de l'Industrie, en la positionnant comme un bâtiment totem à l'échelle des Hauts de France.

L'efficacité de l'action régionale en direction des entreprises passe donc par une coopération transversale entre ces différentes composantes.

⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

En terme d'organisation, les choses sont en place pour que les objectifs opérationnels soient poursuivis et atteints. Le Département des filières d'excellence regroupe des équipes issues d'horizons différents, en les regroupant par cohérence autour de quelques enjeux économiques et sectoriels. Au sein du Département, le service Bioéconomie Santé Alimentation adresse les filières de l'économie du vivant. Il pilote les écosystèmes dédiés à ces sujets, ainsi que celui de la Pêche / Aquaculture / Transformation des produits aquatiques. L'intérêt de cette approche est de décloisonner des missions et des équipes, ce qui évite l'isolement et doit générer des synergies. A titre d'exemple, ADRIANOR, qui est un opérateur de l'agroalimentaire travaille aujourd'hui de façon très étroite avec les acteurs de la bioéconomie, mais a vocation également à développer des partenariats avec des entreprises halieutiques, à Boulogne-sur-Mer ou ailleurs (alors qu'Adrianor se situe dans l'arrageois, travaille historiquement pour le cambrésis ou d'autres territoires régionaux).

Par ailleurs, l'autre service du Département des Filières d'excellence (service des mutations industrielles et environnementales) cible davantage les sujets des mobilités durables, de l'Industrie, des technologies numériques, de l'énergie, des matériaux, mais aussi des Industries Culturelles et Créatives. Au regard d'un dialogue naturel entretenu avec les industries de transformation, « industries des ressources », souvent intenses en consommations énergétiques, ce service pilote le suivi du FRATRI pour son volet « Nouveaux modèles économiques – Economie circulaire et de la fonctionnalité ». Les collaborateurs de ce service ont été assez naturellement concernés par les enjeux de transition, car les problématiques sont assez évidentes dans les entreprises concernées, depuis les récentes crises ou l'adoption de nouvelles normes environnementales (directive CSRD de l'UE par exemple).

Aujourd'hui, les enjeux du Fonds de transition juste en HDF renforcent très fortement l'exigence de traiter la question de l'économie circulaire directement dans les chaînes de valeur industrielles, par grand secteur d'activité. De fait, ce nouveau dispositif a renforcé la cohérence de l'existence d'une telle Direction, car les projets finançables relèvent de l'examen de chaînes de valeur « traditionnelles » concernées par la nécessité de se transformer (exemple : industrie de la chimie, devant réemployer des matières ou trouver des substituts bio-sourcés). Ces problématiques sont moins naturelles pour les chargés de mission territoriaux de la DEN.

Concernant le service Appui à l'export, l'organisation interne, basée sur la transversalité doit également apporter une plus grande profondeur de vue et d'action aux différents collaborateurs. A titre d'exemple, l'organisation du déplacement d'une Mission régionale HDF au salon SeaFood à Barcelone est co-organisée entre un chargé de mission Appui à l'export et un chargé de mission Pêche / Transformation (au sein du Département des filières d'excellence). L'expérience montre que les 2 parties gagnent en compétences dans le cadre d'une fertilisation croisée des expertises.

Pour autant, cette nouvelle approche transversale des sujets, qui structure la DTER, amène forcément de l'inconfort à court terme pour les collaborateurs, dans la mesure où ceux-ci sont appelés à traiter des problématiques plus nombreuses que précédemment et réellement complexes. Elles le sont pour eux-mêmes, mais aussi pour les partenaires de l'action régionale dont il convient de superviser l'activité. De nouveaux domaines d'intervention doivent être considérés, des compétences nouvelles sont à acquérir. Cette « mise en mouvement » des collaborateurs peut parfois être vue comme une remise en cause, car tout-à-chacun n'est jamais suffisamment préparé à réinterroger son portefeuille de compétences. Egalement, le travail transversal n'est pas un mode d'organisation naturel dans toutes les organisations. De fait, le « fonctionnement en silo », s'il n'est pas adapté aux enjeux actuels, peut s'avérer plus rassurant...

La qualité de vie au travail est donc un enjeu permanent d'attention du management, pour éviter de laisser s'installer des situations individuelles fragiles. Cette attention est animée chaque lundi matin en comité de direction et se concrétise dans des démarches préventives et d'ajustement, autant que nécessaire.

Pour prévenir ces difficultés, de multiples initiatives ont été prises pour assurer la compréhension des attentes, pour disposer des ressources documentaires, ou des explications pratiques pour appréhender les nouveaux sujets, pour construire une culture commune et renforcer la cohésion d'ensemble... On peut rappeler :

- les « temps d'appropriation » qui ont été organisés de façon assez informelle le vendredi matin (1h en webinaire, autour d'une dizaine de sujets pratiques),
- les « Causeries du Jeudi » : 1 h par mois, en webinaire, pour présenter une politique régionale, un domaine d'activité, un dispositif, une problématique (exemple : les scénarios de l'ADEME pour atteindre la neutralité carbone en 2050),
- les séminaires de direction, ou séminaire de formation : en particulier la journée avec le CERDD pour comprendre les enjeux autour de l'énergie et du climat, et leurs impacts sur la réalité des entreprises.
- La préparation d'un plan de formation interne avec la DRH, pour institutionnaliser davantage la montée en compétences et son inscription dans le projet d'administration.

Lorsque des fragilités ont été détectées, la Direction et le Management ont été appelés à répondre de façon pratique et individualisée. Des collègues ont pu être orientés vers le service d'accompagnement professionnel de la DRH lorsqu'ils exprimaient un besoin de cette sorte. Par ailleurs, un soutien professionnel hiérarchique a pu être apporté lorsqu'un collègue exprimait une insuffisante maturité sur un sujet nouveau.

Au-delà d'une réponse individuelle, il a également été nécessaire d'accompagner le collectif de la cellule FEAMPA, fortement impactée par les conclusions d'un audit-système en lien avec la fonction d'organisme intermédiaire des Fonds européens pour la pêche et l'aquaculture (FEAMPA). En notant que cette situation n'est pas en tant que telle liée à la réorganisation, il a

fallu une mobilisation renforcée de la Direction aux côtés des équipes pour gérer les relations avec les autorités nationales (de Gestion, de Paiement, d'Audit) et faciliter les relations internes (avec la Dir Europe, la DirFi, la DAJ..).

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

Des difficultés ont bien sûr été rencontrées, car le projet de direction et d'organisation est ambitieux et assez impactant pour les organisations précédentes. On peut distinguer plusieurs types de difficultés :

- *Recrutement de l'encadrement intermédiaire avec un temps de latence assez long, ce qui a réellement nui aux fluidités internes ; pendant quelques mois, les agents n'avaient plus de référent du quotidien ;*
- *Adhésion faible au projet, voire résistance au changement lorsque les agents concernés estiment que la commande politique est contestable ;*
- *Mobilités et donc manque d'effectif ponctuel dans les équipes : le plan de charges a forcément été plus difficile à assumer par les présents, surtout dans un contexte de réorganisation qui bouge les repères*
- *Intervention en juin des Nouvelles Modalités d'Organisation du Travail – Ce chantier est intervenu dans une séquence de grande fatigue des équipes ; depuis la roue a tourné aussi de ce point de vue...*

Pour remédier à ces difficultés, la Direction a inscrit dans le projet de direction le chantier des « 12 travaux d'Hercule ». Ceux-ci correspondent à des actions simples à mettre en œuvre, en 2024, avec un impact concret dans l'amélioration du vécu au travail. Cette démarche correspond à l'idée des « victoires rapides » (quick win en anglais), aboutissant à extraire les « cailloux dans la chaussure », au bénéfice de tous.

Aujourd'hui, le temps et l'implication des équipes ont fait leur œuvre. Le Collectif de la DTER est plus homogène, les agents adhèrent aux principes d'organisation et à la commande politique (transformer la sphère économique). Le plan de formation interne va aider à constituer une ingénierie régionale qui a peu d'équivalents en France (où les sujets « classiques » et les sujets de transition sont encore trop souvent séquencés, animés par des équipes différentes, parfois dans une logique « main droite et main gauche qui s'ignorent... »).

⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnel ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**

Assez rapidement, un plan d'accompagnement de la qualité de vie au travail a été mis en chantier dans le cadre de 4 groupes de travail thématiques (montée en compétences // Organisation et processus // référentiels métiers // Outils et procédures).

L'expression des difficultés éventuelles et des besoins a durablement alimenté la fonction managériale au sein de la Direction.

Par ailleurs, la Direction a organisé plusieurs séminaires dans le cadre de la réorganisation. A l'issue, des questionnaires ont été diffusés et l'analyse des réponses (anonyme) a été partagée.

Dernier point à signaler : concernant le plan de formation interne, un autre questionnaire a été diffusé pour recueillir les besoins des équipes, besoins qui figureront dans la demande de modules faite à la DRH. Ce questionnaire a donné lieu à un nombre de réponses faible (9 actuellement) et une relance va être opérée.

⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

L'enseignement principal de cette démarche de réorganisation concerne la priorité à se donner, à travers toutes les variables à prendre en compte.

L'accompagnement des équipes, à l'aune de leur préoccupation du quotidien, doit être priorisée sur tout autre élément. Ceci ne va pas de soi, car l'esprit d'une réorganisation invite plutôt à partir de la commande politique. Or, s'agissant de la DTER, l'objet de la commande, l'aspect multi-facettes des transformations à opérer, la complexité d'ensemble, échappent parfois à certains agents régionaux, qui ont légitimement besoin de disposer d'un cadre de travail simple et de tâches relativement « normalisées », intelligibles.

Le management doit bien évidemment garantir la conduite à bonne fin de la commande passée par l'Autorité territoriale, mais rien n'est possible si des réponses pratiques ne sont pas construites et proposées aux agents dans la diversité de leur position professionnelle (catégorie de la FPT, début de carrière ou fin de carrière, contraintes spécifiques aux missions du quotidien).

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

DIRECTION DES ENTREPRISES

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

Il est possible d'identifier plusieurs résultats de ces changements :

- Le déploiement de synergies entre les métiers et les compétences : le regroupement des compétences sur le champ de la relation aux entreprises a permis de créer une organisation plus lisible, de développer le travail en commun et en transversalité au sein de la direction. Cela a pu être le cas dans la rédaction des cadres d'intervention, le conventionnement avec les territoires ou encore la création de dispositifs d'urgence (exemple : soutien aux entreprises victimes des inondations en novembre 2023).
- L'encouragement à la participation et à l'initiative des agents : la nouvelle organisation a permis de créer de nouveaux collectifs de travail en terme de départements et de services. L'objectif est d'encourager la participation des agents dans la mise en œuvre opérationnelle qui ont été fixés par les élus et la direction générale.
- La proximité, la communication régulière et les interactions : La nouvelle direction travaille à faciliter des interactions humaines qui ne se faisaient pas naturellement avant la nouvelle organisation du fait de la distance géographique et de ne pas faire partie du même collectif. Cette communication quotidienne est souhaitée la plus transparente et ouverte pour renforcer la confiance des agents envers la direction et entre les agents.

⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

La nouvelle organisation avait pour objectif de répondre à 4 objectifs présentés en CT du 4 octobre 2022

- Une nouvelle organisation pour constituer un collectif de travail autour de la relation avec les entrepreneurs des Hauts-de-France
- Une organisation reflet d'un tissu économique dense, des réalités territoriales disparates et un besoin de s'adapter aux mutations économiques et sociales
- Une organisation pour améliorer le travail de transversalité et la lisibilité avec les opérateurs régionaux de l'implantation et de l'innovation
- Une organisation pour améliorer la lisibilité auprès des acteurs et réseaux économiques régionaux

La nouvelle organisation est encore trop récente pour dire si le résultat est atteint. Par contre, sans cette organisation et le regroupement des compétences, il n'aurait pas été possible de décliner les objectifs politiques et le déploiement du SRDEII auprès des entreprises (réécritures des cadres, lien avec les territoires, conventionnement avec les EPCI, accorder les aides directes...).

⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

- Proximité et solidarité

- Donner la possibilité à tout habitant voulant créer une entreprise de bénéficier d'un accompagnement de qualité : mise en place de la Maison des Entrepreneurs sur la période 2023-2025. Lancement en mars 2023 en même temps que le SRDEII.
- Boîte à outils pour accompagner toutes les entreprises, sur tous les territoires, à tous les stades de leur vie :
 - Lancement du portail Hauts-de-France Entreprises => entreprises.hautsdefrance.fr
 - Adoption des nouveaux cadres d'intervention pour la période 2022-2028
 - Structuration de l'offre Hauts-de-France Financement pour accompagner les entreprises via les instruments financiers (fonds propres, garanties, prêts)
- Conventionnements avec les EPCI notamment sur les aides directes aux entreprises : Suite à l'adoption du SRDEII et l'écriture des cadres d'intervention, l'objectif est de conventionner avec les EPCI qui envisagent de s'engager sur le champ de la création d'entreprise et de aides directes (charte d'engagement et convention)
- Apporter de l'ingénierie territoriale et faire monter en compétence les agents des EPCI : Mise en place du club des développeurs / Organisation de réunions de territoires / Lancement d'un AAP Initiatives Territoriales pour permettre aux territoires d'avoir une prise en charge de la région sur des expérimentations ou des initiatives spécifiques dans le domaine économique / Contribution de la Région auprès de l'Etat dans l'animation des Territoires d'industrie
- Des chargés de mission territoriaux éco répartis dans toute la région pour apporter une réponse sur mesure aux entreprises : Avoir un collectif d'agents au plus près des territoires. / Pour les TPE/artisanat/commerce => Avoir des interlocuteurs de proximité pour mettre en place leur projet d'investissement, de digitalisation / Pour les PME et les EPCI => avoir des interlocuteurs à travers les chargés de mission territoriaux afin d'accompagner les entreprises et de relayer auprès des EPCI les enjeux sur l'accompagnement des entreprises.

- Stratégie et vision d'avenir

- Favoriser les implantations sur les transitions d'avenir (ex gigafactory), fonds d'investissement sur la thématique REV3 (ex REV3 capital, NFA, FIRA), sur les transformations des modèles économiques (ex fonds FE2T) : Action de Nord France Invest, l'agence d'attractivité régionale, qui intervient sur l'implantation des entreprises à capitaux étrangers et français / Abonder les fonds d'investissement dédiés à la thématique de l'innovation, de la transition et de l'industrialisation des start-ups : augmentation de capital du fonds REV3 CAPITAL ; création d'un fonds dédié à l'industrialisation des start-up ; abondement du fonds régional NORD FRANCE AMORCAGE ; abondement du Fonds Entrepreneurial de Transformation des Territoires (FETT)

- Mais dans un environnement contraint

- Elaboration de cadres d'intervention avec la mise en place d'indicateurs de résultats conditionnant le versement des fonds Région : Réécriture des cadres d'intervention suite à l'adoption du SRDEII. Vote des nouveaux cadres à la Plénière de juin 2023. / Lancement de HDF Financement pour mettre en adéquation les instruments financiers (Fonds Propres, prêts et garanties) avec les cadres d'intervention régionaux et les objectifs du SRDEII

⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

Pour le moment, la feuille de route de la direction se déploie et les premiers objectifs sont atteints. En parallèle de la réorganisation, la direction a été concernée par le déploiement de la nouvelle organisation de travail sur le site de Lille à l'été 2023. Les agents d'Amiens ont dû déménager en raison des travaux décidés sur le site Verne Delpech.

Un questionnaire sur la perception des agents de ces changements sur leur qualité de vie au travail permettrait de le mesurer.

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

La difficulté principale a été de mettre en place une nouvelle organisation tout en continuant à assurer l'activité quotidienne et continuer à assurer un niveau de service public de qualité. En même temps que la nouvelle organisation, il y a eu la rédaction du nouveau schéma de développement économique (SRDEII) et la création ou réécriture des politiques publiques. Pour y remédier, nous avons construit une feuille de route dès novembre 2022 afin que l'ensemble des agents puisse connaître les priorités et son calendrier de déploiement. La petite communication a été aussi importante notamment par le biais des managers de service et de départements.

⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnel ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**

Cette démarche n'a pas été organisée avec les agents compte tenu de l'activité et de l'agenda de la direction. A peine, la nouvelle organisation validée en CT du 4 octobre 2022, il a fallu décliner les objectifs opérationnels du SRDEII voté en décembre 2022 (réécriture des cadres d'intervention présentée en Plénière de juin 2023, travailler avec les intercommunalités en vue de mettre en place les nouvelles conventions...) ; installer la nouvelle animation d'équipe dans une direction nouvelle ; procéder aux recrutements suite à la nouvelle organisation ; mettre en œuvre la nouvelle organisation des temps de travail sur le site de Lille ; organiser un déménagement à Amiens ; gérer le quotidien d'une nouvelle direction opérationnelle.

⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

Il y a des enseignements à tirer de cette expérience notamment lorsqu'elle se présentera de nouveau. Ils pourraient être utiles et aider à tirer parti des leçons apprises.

- Savoir se donner du temps et être patient : la création d'une nouvelle direction comme celle de la direction des entreprises demande du temps. En effet, la direction des entreprises a rassemblé des agents issus de trois directions et une mission différentes (Mission Hauts-de-France Financement, direction de l'innovation et de la performance industrielle, direction des partenariats économiques, de l'artisanat et de la pêche, direction de l'appui aux entreprises). Lors d'une réorganisation il y a un temps de transformation organisationnelle et la nécessité

de faire des ajustements continus. La patience et le dialogue sont essentiels pour surmonter le changement et réaliser les objectifs à long terme de la nouvelle direction.

- Importance de communiquer : en lien avec le point précédent, avoir une communication claire, ouverte et cohérente sur la vision et les objectifs de la nouvelle direction, réduisant ainsi la résistance au changement de la part des agents.
- Impliquer davantage l'ensemble des parties prenantes : C'est une étape essentielle pour garantir le succès de la nouvelle direction. Leur soutien et leurs commentaires peuvent contribuer à façonner la stratégie et à assurer une mise en œuvre efficace. Cela a été réalisé dans le cadre des groupes de travail au niveau des pôles puis des séminaires de direction mais cela s'est fait dans un temps trop court. En effet, un changement d'organisation mérite de tenir compte du quotidien professionnel des agents qui ne s'arrête pas pendant cette période.
- Rester souple et accepter de s'adapter : la création d'une nouvelle direction a mis en lumière l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité dans un environnement en évolution rapide. Le plan initial a été impacté par la nouvelle organisation et est désormais impacté par une politique RH qui remet en cause les recrutements prévus et un contexte budgétaire avec la recherche d'économies. En fonction des décisions qui seront prises, ce contexte 2024 et 2025 pourrait remettre en cause l'organisation de la direction des entreprises prise en octobre 2022.
- Etre plus attentif et investir dans la formation des agents en phase de changement : L'expérience de la création de la direction des entreprises montrent l'importance d'investir dans le développement des compétences des agents. En effet, suite à la nouvelle organisation des recrutements ont eu lieu avec l'intégration de nouveaux managers, de nouveaux agents sur de nouveaux postes et des évolutions de mission sur des agents en poste. La formation et le développement professionnel peuvent contribuer à renforcer les capacités organisationnelles.

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

DIRECTION DE L'EMPLOI

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

En 2021 le contexte a évolué : reprise économique de nombreux secteurs d'activité, tension renforcée sur les recrutements, accentuée par la crise sanitaire...

La volonté politique dans son second mandat traduite par la feuille de route de la DGS était notamment de rendre visible et efficace l'action de la Région en proximité des usagers. Il était nécessaire d'élargir le périmètre d'intervention de la direction auprès des entreprises au-delà du dispositif Proch'emploi pour répondre aux orientations politiques. La nouvelle direction de l'emploi a poursuivi le financement des dispositifs Plateformes Proch'emploi, Proch'info-formation et En route pour l'emploi, finance depuis 2022 des dispositifs tels que ARDAN, et les PLIE et a lancé une nouvelle aide en 2023 visant l'embauche des seniors. Des outils concentrés au sein de cette nouvelle direction devaient permettre une approche plus simple, plus claire et souhaitée par les partenaires externes.

Cette évolution permet de mettre en avant quatre atouts :

- Une offre de service globale sous la bannière « Hauts de France Entreprises » avec un accompagnement RH qui va au-delà du seul recrutement : maintien à l'emploi, optimisation de l'insertion à l'emploi de jeunes - seniors, accompagnement des entreprises en difficultés et par conséquent des salariés en reconversion.
- Un développement des entreprises du territoire et une baisse du taux de chômage grâce à une meilleure réactivité.
- Un pilotage en transversalité de la problématique de l'emploi au sein de l'institution.
- Une co-gouvernance locale proactive sur la question de l'emploi (GEPC territoriale) grâce au couplage de l'action de la Direction de l'Emploi avec les directions du développement économique, de la formation et des EPCI tout en mobilisant les outils de l'institution.

L'objectif est atteint puisque la réorganisation a permis plus de management de proximité souhaitée par les équipes et de simplicité avec 2 services contre 4 et la création/transformation de 2 postes responsables de secteur, de renforcer la direction avec un poste de directrice adjointe pour le déploiement de la stratégie RH de la direction, pour accompagner les équipes en leur donnant des outils et des moyens, pour leur permettre d'exercer leurs missions dans de bonnes conditions.

⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

La réorganisation a permis à la direction de l'emploi d'être attractive, d'intégrer de nouveaux talents, 2 chargés de mission régionaux pour travailler avec les autres directions sur les projets structurants, des nouveaux référents emploi et 4 chargés de mission territoriaux pour renforcer la proximité avec les acteurs économiques emploi-formation dans les territoires.

La direction de l'emploi peut alors être plus facilement présente dans les territoires pour décliner le projet politique, les contacts avec les EPCI et les partenaires économiques sont plus fréquents pour une meilleure coordination des actions visant l'efficacité voire l'efficience. Les résultats quantitatifs et/ou qualitatifs des dispositifs sont en constante évolution dans un contexte socio-économique tendu.

⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

La nouvelle organisation mise en place en janvier 2023 a permis de construire un projet de direction et un projet de services pour nourrir les équipes avec les orientations, enjeux et objectifs de la DGS, de la direction, des services en cohérence avec le projet politique, notre but étant de donner du sens à l'action et de garantir une qualité de vie au travail.

A ce stade du bilan, les membres du CODIR se sont réunis **le 30 novembre 2023 à l'occasion d'un séminaire** animé Priscilla Lefebvre, Evaluatrice de politiques publiques à la DQP dont l'objectif était de débiter l'évaluation un an après la création de la nouvelle direction :

- 7 ateliers de travail ont été organisés tout au long de la journée : brise-glace, squelette, stand up meeting, balle de parole, arbre à problème/solution...
- 9 Participants de la Direction Emploi : membres de la Direction, assistante de direction, Responsables de service, Responsable de projets, Conseillère Technique ...

Les points forts de la nouvelle organisation exprimés par les participants :	Les points à améliorer de la nouvelle organisation exprimés par les participants :
Thématique riche, diversité des sujets et des acteurs, contexte mouvant Participation à de nombreux projets régionaux Une Direction nouvelle, réactive qui s'adapte aux demandes des élus Des équipes investies, une énergie positive Travail collaboratif en toute confiance, cohésion d'équipe Travail en transversalité avec d'autres directions sur certains projets Un SI qui accompagne les services Un Codir permettant la circulation d'informations	Services encore trop cloisonnés Transversalité à développer Multi casquette Manque de temps, Travail dans l'urgence, Trop de dossiers Taux d'encadrement 18.4% trop faible dans la direction Clarifier le périmètre d'intervention, Chacun doit trouver sa place Mieux communiquer entre nous (à l'interne et en externe) Manque de lisibilité des enjeux (emploi/entreprise) et de visibilité notamment dans l'organisation de la Direction

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

La direction de l'emploi s'est appuyée sur le cadre méthodologique validé par les OS afin d'impliquer l'ensemble des agents aux réflexions en menant pour cela la concertation la plus large possible et en intégrant leurs contributions en amont et pendant la réorganisation.

La réorganisation s'est opérée en 10 phases :





⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnel ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**

Dans la poursuite du séminaire des membres CODIR du 30 novembre 2023, la direction a organisé avec la DQP, un séminaire le 12 mars 2024 avec l'ensemble des équipes pour dresser un bilan des services : « CE QUI FONCTIONNE », « CE QUI EST A AMELIORER », « CE QUI EST A FAIRE DIFFEREMMENT » , « CE QUI EST A CELEBRER » et de travailler sur des perspectives.

Ce séminaire visait à évaluer, au terme d'une période de 6 mois à 1 an, la mise en œuvre des changements organisationnels et du plan d'accompagnement.

En ce qui concerne la direction de l'emploi, le contexte évolue largement avec la loi Plein Emploi.

France Travail rejoint donc une dynamique existante en Hauts-de-France, avec une forte priorité exprimée depuis plusieurs années sur l'emploi et les compétences comme vecteurs du développement économique et de la lutte contre le chômage.

Cette collaboration approfondie, née d'une dynamique de longue date, permet de faire ressortir trois éléments essentiels qui peuvent être autant de points de force pour construire France Travail, dans le respect des compétences de chacun :

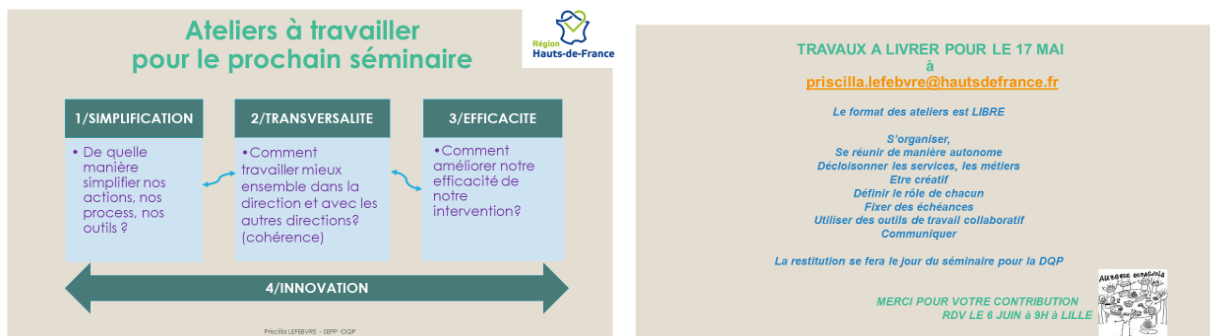
- Une coordination à toutes les étapes de la formation : de l'expression des besoins à la répartition des interventions en matière d'achats ou de financement de formation, puis dans l'accompagnement vers l'emploi des stagiaires ;
- Une animation commune des prospections en direction des entreprises et du traitement des offres d'emploi, qui s'appuie sur le dispositif Proch'emploi et les actions de Pôle emploi ;
- Une gouvernance des sujets « emploi » par l'État et la Région, à laquelle Pôle emploi contribue activement, déclinée aux niveaux régional (SPER), départemental et local (SPEL).

Quatre enjeux majeurs pour la région :

1. Répondre aux besoins en compétences des entreprises et faciliter l'accès à l'emploi en coordonnant nos interventions en matière de formation.
2. Agir ensemble pour le développement économique de la région Hauts-de-France.
3. Accentuer nos engagements en direction des entreprises.
4. Mettre à disposition des demandeurs d'emploi et des salariés une offre de services simplifiée et mobilisable en termes de mobilité géographique.

L'opérateur France Travail qui se met en place et à moyen terme va recevoir et accompagner tous les publics. Cela coïncide avec la prise de poste du VP Philippe BEAUCHAMPS en décembre 2023, qui oriente sa politique emploi comme devant être performante et efficace, avec une direction de l'emploi plus lisible et plus visible dans les territoires grâce à ses dispositifs et à ses actions au cœur des sujets tels que l'accès à l'emploi des sortants de formation, l'attractivité des métiers, la marque employeur.

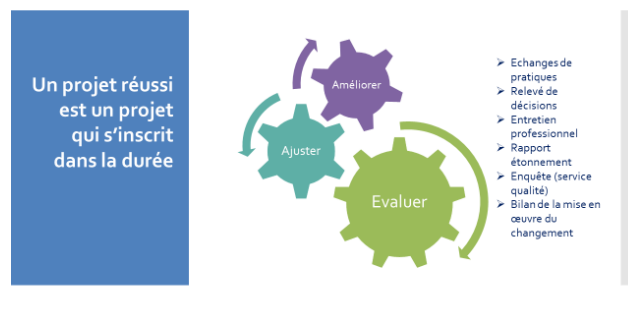
Pour envisager les ajustements organisationnels, un autre séminaire est programmé le 6 juin, les équipes sont mises à contribution :



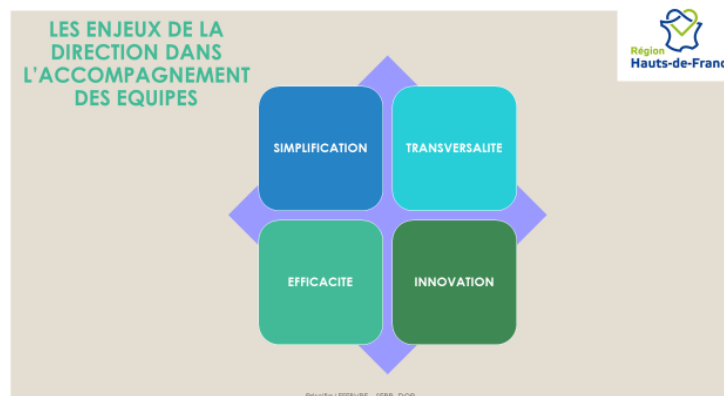
Enfin pour accompagner et outiller les équipes dans la prise en compte du nouveau périmètre d'intervention de la direction de l'emploi, une formation des 12 référents emploi de la direction sur « Co-déterminer avec l'Usager son employabilité », de 3 jours non consécutifs est programmée en mai et juin 2024, entièrement conçue avec nos richesses en interne animée par Bruno Ramelet, chargé de mission accompagnement professionnel. Ce module de formation sera suivi d'un module « Une relation partenariale efficace ».

⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

Cette expérience place les ressources humaines au cœur de la réussite d'un projet.



Le bilan nous permet de prendre conscience des réussites, des difficultés, du travail réalisé et à réaliser,



Le séminaire du 6 juin 2024 va nous permettre d'ajuster les organisations pour afficher un organigramme plus clair pour les équipes en réponse à leurs attentes exprimées à travers les rapports d'étonnement, lors des rencontres régulières avec leur manager et lors du dernier séminaire (cf *Bilan procédure ajustement organisationnel*)

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

DIRECTION DES ANTENNES DE REGION ET DE LA RELATION AUX USAGERS

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

Ce projet d'évolution était nécessaire à plusieurs titres :

- Poser le modèle des antennes régionales, et l'affirmation de leur rôle de proximité, notamment auprès des collectivités locales ;
- Améliorer et simplifier les process d'instruction des aides ;
- Répondre au souhait des agents de la direction de fluidifier le fonctionnement et l'organisation des services ;
- Développer la transversalité et gagner ainsi en cohésion et en efficience.

Même si l'objectif de départ est atteint, la DARRU est en adaptation constante, tant les antennes sont en première ligne pour accompagner les habitants dans leurs besoins quotidiens, qui, par nature, évoluent ; et tant la politique de solidarité nécessite une adaptation et une évolution régulière, là aussi, pour s'ajuster au contexte et à la conjoncture.

Par ailleurs, l'esprit de la direction, et de chaque agent qui la compose, est celui de l'amélioration continue.

⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

Ce projet s'est également structuré autour de la feuille de route de la direction générale qui conforte l'action de la DARRU et donne un cap : la proximité et la solidarité avec les usagers et les territoires, dans un environnement contraint qui appelle aux adaptations structurelles.

Le plan d'action mis en œuvre a permis de retravailler, sur le fond et la forme, l'information aux usagers, pour la rendre plus claire et plus accessible. Il a également permis de territorialiser la relation aux usagers, afin d'incarner au mieux la volonté politique de proximité avec les habitants et les territoires. Les antennes, en lien avec les équipes centralisées (instruction notamment) peuvent désormais suivre en totalité les demandes de leur territoire.

De plus, le projet de développement d'un logiciel complet de gestion de la relation aux usagers est en cours. Il a débuté avec la création d'OPRA (outil de pilotage et de reporting des antennes).

⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

Ce projet a lancé une nouvelle approche managériale, fondée sur le mode projet, la cohésion et la transversalité. Les actions sont portées par des équipes pluridisciplinaires où chaque agent trouve sa place. Des temps collectifs (réunion de direction, séminaires métiers, séminaires de direction, groupes

projets, comité éditorial, comité de suivi du projet de direction, groupes transversaux sur les aides individuelles...) s'organisent au moins une fois par mois.

Malgré les difficultés liées au volume d'activité et aux métiers en contact permanent avec les usagers, une grande solidarité existe entre les agents et les équipes, afin que chacun puisse trouver une aide et une réponse à ses questions. Des outils ont d'ailleurs été mis en place en ce sens.

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

Oui, la volonté de lancer 3 expérimentations (sur la territorialisation du numéro vert, l'évolution des métiers dans les antennes et la territorialisation de l'instruction) a été un défi et une nouveauté pour tous. Même si ces expérimentations ont été concluantes, elles ont demandé beaucoup d'ajustements, d'écoute et de concertation. Construire et trouver un accord consensuel avec un grand collectif d'agents n'est pas chose aisée.

Mais cela a permis d'analyser en profondeur notre organisation et nos métiers, et d'améliorer nos pratiques managériales.

⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnels ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**

Oui, au moins 6 fois par an lors des séminaires de direction, puis lors des remontées des encadrants lors des séminaires ad'hoc.

Par ailleurs, l'expérimentation des métiers des antennes s'est basée sur 3 questionnaires qualitatifs (sens de l'action, du rapport aux missions et au collectif de travail, QVT) et un vote.

La réorganisation a, en outre, fait évoluer la doctrine en matière de télétravail pour les agents des antennes (fonctions à l'origine non télétravaillables). En effet, la mixité de leur poste permet de regrouper les missions télétravaillables sur une journée, sans impact sur l'ouverture des antennes au public. Nombre d'entre eux peuvent désormais poser une journée de télétravail par semaine, journée dédiée à la gestion du numéro vert territorialisé.

⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

Trois leviers sont indispensables à une réorganisation :

- Communication, information et transparence,
- Rôle des managers déterminant,
- Nécessité d'anticiper et penser l'accompagnement au changement.

Et s'agissant du directeur : prévoir du temps, de la pédagogie et une grande patience !

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

DIRECTION DE L' AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DU LOGEMENT

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

Les objectifs étaient :

- Le regroupement des équipes et les moyens de la Mission « Redynamisation centres-villes et centres-bourgs » et du service « Aménagement et appui aux territoires » [SAAT]) en un seul et unique service répondant aux besoins des nouveaux dispositifs « aménagement » (ACTes)
- La concentration de l'instruction technique des mesures FEDER du PO 2021-2027 au sein de 2 services opérationnels (au lieu de 3) ;
- La création d'un poste de Responsable de projet coordination et d'appui FEDER au sein de l'équipe de direction rattaché hiérarchiquement au Directeur.

Ces objectifs sont pleinement atteints.

⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

La nouvelle organisation permet d'aboutir à un seul service (Aménagement et appui aux territoires) en charge de l'ensemble des dispositifs « aménagement du territoire », et donc une seule équipe interlocutrice des territoires et des élus pour ce champ. De plus, ce service a pu mettre en place un suivi par « équipe » pour chacun des départements (Aisne, Somme, Pas-de-Calais, Nord, Oise), ce qui contribue à la lisibilité territoriale, à la cohérence du suivi de l'activité et à une meilleure articulation directe avec les antennes animées par la DARRU au service des usagers.

Par ailleurs le suivi de l'ensemble des mesures FEDER est désormais mieux coordonné au niveau de la Direction grâce au poste de Responsable de projet, interlocuteur interne et externe pour l'ensemble du FEDER qui est mis en œuvre à la DATL. 2 services opérationnels (« Logement et habitat » et « Aménagement et appui aux territoires ») mettent en œuvre les mesures FEDER (au lieu de 3 auparavant).

⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

Il permet, en particulier, de mieux mutualiser le travail des équipes regroupées et réorganisées par département, ce qui améliore la gestion collective des charges de travail liées aux nouveaux dispositifs (ACTes).

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

Pas de difficultés significatives, si ce n'est un aléa non prévu : le départ simultané des 2 managers du service « Aménagement et appui aux territoires » en cours de processus de réorganisation. Pour y remédier les publications et recrutements ont été priorités le plus rapidement possible. Par ailleurs, dans la période intermédiaire qui a duré 6 mois, le Directeur et la Directrice adjointe ont assuré directement le pilotage du service par intérim et animé une réunion collective par semaine avec les équipes pour assurer la mise en place effective de la nouvelle organisation et le pilotage d'activité (en particulier les appels à projets ACTes qui démarraient). Actuellement deux nouveaux managers ont été recrutés et animent efficacement la nouvelle organisation.

La Direction a veillé à mettre en œuvre un accompagnement spécifique de ces 2 nouveaux managers, afin de faciliter la prise en charge de l'animation du service et de l'ensemble des dispositifs déployés. Des rencontres bilatérales, différenciées des comités de direction hebdomadaires, ont permis un passage de relai progressif. Les managers et les fonctionnements de service qu'ils ont mis en place assurent désormais une mise en œuvre efficace de la nouvelle politique ACTes.

⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnels ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**

Depuis la mise en place de la nouvelle organisation les agents concernés ont pu s'exprimer et s'expriment régulièrement au cours des réunions de service mises en place pour le service SAAT, réunions qui ont pris le relais des réunions hebdomadaires organisées directement par le Directeur et la Directrice adjointe pendant le premier semestre 2023. Pour l'agent concerné qui est rattaché à l'équipe de Direction, il a pu s'exprimer au sein de l'équipe de direction (réunion hebdomadaire). Enfin l'ensemble des managers concernés ont pu s'exprimer sur la mise en place au cours des collectifs de direction hebdomadaires.

Par ailleurs, à leur arrivée en juin et septembre 2024, les nouveaux managers du service ont organisé des entretiens individuels, différenciés des EP, afin d'être à l'écoute de chacun et de déceler d'éventuelles difficultés, ou résistances au changement ; qui ont pu progressivement être levées grâce à la mise en œuvre du travail en petites équipes départementales et à l'accompagnement des managers.

⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

Les groupes de travail des phases 2 et 3 et la qualité de la concertation ont permis réellement de proposer différents scénarios (sans schéma prédéterminé) et ainsi d'identifier collectivement le scénario le plus adapté à l'intérêt collectif. Cette période a nécessité de dégager beaucoup de temps et un fort investissement collectifs, sur une période assez courte (3 mois), mais qui ont fortement contribué ensuite à l'efficacité du processus et à la qualité des étapes suivantes.

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

Direction de l'eau et de la biodiversité

Les enjeux et les objectifs de la nouvelle organisation étaient les suivants :

- Prendre en charge la compétence Natura 2000 en permettant une conservation et un suivi optimisés du réseau de sites Natura 2000, dont elle devra rendre compte à la commission européenne.
- Jouer un rôle majeur dans le bon fonctionnement de l'Agence régionale de la biodiversité, dont la réussite doit se mesurer par une mutualisation et une complémentarité des moyens publics au profit de la préservation et de la restauration de la biodiversité régionale (mutualisation des moyens d'animation, complémentarité des dispositifs et actions menées, comité des financeurs pour le financement des structures, ...).
- Etre en capacité de mener à bien la définition de la délibération cadre « politique de l'eau » en lui donnant une dimension stratégique et transversale, et en assurer l'animation et le suivi.
- Développer les relations avec les territoires afin de mieux identifier leurs problématiques et projets, d'assurer un accompagnement de proximité.
- Développer la culture de la recette et en particulier la recherche de fonds européens dont certains sont particulièrement dédiés à la nature et la biodiversité.

La nouvelle organisation devait donc permettre :

- d'accueillir de nouveaux agents en charge de Natura 2000 ;
- d'accroître la transversalité en interne de la direction et en externe ;
- d'accroître la proximité avec les territoires et d'assurer une meilleure lisibilité/ visibilité des politiques menées, des dispositifs proposés ;
- de conforter/ d'optimiser les actions déjà menées ;
- d'identifier des moyens permettant de participer à des projets européens ;
- de doter les directions concernées par la mutualisation d'un SAF leur permettant de garantir leur bon fonctionnement administratif et financier.

Il est difficile de juger de la lisibilité de la direction au regard du projet d'administration et de son efficacité dès lors que les objectifs même de la politique ne sont pas clairement affichés. Cependant, on peut constater, au regard du nombre de sollicitations internes et externes de la direction que celle-ci est bien identifiée comme experte dans les domaines de la biodiversité et de l'eau, elle ne parvient d'ailleurs pas à répondre de manière approfondie à toutes les sollicitations et doit prioriser. Par ailleurs, on peut considérer que l'efficience de la direction s'est accrue compte tenu du nombre de dossiers croissants pris en charge.

Les objectifs de la réorganisation ont été atteints :

- Une équipe Natura 2000 est désormais opérationnelle et a pris en main la compétence et les dossiers FEADER, toutefois au regard de la complexité du sujet et des conditions dans lesquelles s'est opéré le transfert de compétence, un besoin de renfort temporaire a été identifié,
- La transversalité interne s'est développée grâce notamment aux « actuDEBIO » (temps dédié permettant à tous les agents de prendre connaissance/partager / échanger autour d'une

thématique, d'un projet en lien avec les missions de la direction - 10 temps par an), aux séminaires interservices,

- La proximité avec les territoires et une meilleure lisibilité/visibilités de politiques menées : un cadrage a été mis en place, les agents peinent toutefois à s'en emparer, faute de temps disponible, toutefois des actions ont été engagées notamment via le festival arbre et nature ; par ailleurs, un travail en lien avec l'ARB doit permettre d'assurer une meilleure visibilité des dispositifs régionaux,
- Les actions menées ont été confortées, toutefois elles dépendent des moyens financiers disponibles,
- Une réflexion a été engagée sur la possibilité de mobiliser des fonds européens sur une ou des thématiques portées par la direction, celle-ci reste à approfondir, en lien avec les orientations politiques à venir et sous réserve de pouvoir mobiliser du temps,
- Un SAF mutualisé a été créé au bénéfice de 4 directions. Son fonctionnement correspond aux attentes de la DEBIO et lui permet de garantir un bon fonctionnement administratif et financier.

Les difficultés rencontrées :

- Un manque de visibilité sur les moyens humains et financiers qui peuvent décontenancer les équipes et les freiner dans la projection et les propositions.
- Un manque relatif d'adhésion à certaines propositions pouvant être perçue comme une charge de travail supplémentaire, une certaine « prudence » des équipes.

Sans pouvoir réellement y remédier, il s'est agi d'essayer de convaincre et de faire en sorte que l'équipe se projette.

Le bilan a plutôt été réalisé de manière collective lors des réunions de direction mais n'a pas fait l'objet d'échanges individuels, d'un questionnaire.

Le bilan tiré de la réorganisation :

Globalement, les objectifs ont été atteints, cependant la difficulté réside dans le manque de moyens humains (et financiers) ou de temps disponible pour mettre en œuvre la totalité de ce qui a été proposé par l'équipe. Par ailleurs, l'exercice de réorganisation nécessite beaucoup de temps qu'il faut trouver tout en poursuivant les activités ce qui peut conduire à une certaine frustration de ne pas avoir pris assez temps collectifs ou individuels. Enfin, les contraintes budgétaires conduisent à remettre en cause une partie des réflexions et des ambitions (qui sous-tendent la motivation des agents), ce qui peut conduire à terme à un manque d'investissement sur ce type d'exercice.

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

SERVICE DE COORDINATION DE POLE MUTUALISE

- ⇒ **Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?**

Notre pôle est passé au CST du 30/03/2023 pour acter un changement organisationnel relatif au Service de Coordination de Pôle des Pôle Ressources, du Pôle Stratégie Régionale et du pôle PCAI.

- ⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**

L'objectif visé consistait à mutualiser les missions de coordination des pôles Ressources, Stratégie Régionale et Compétences et Accompagnement Interne, et à ajuster les organigrammes des trois pôles en intégrant les nouveaux intitulés de postes.

Ce service mutualisé est rattaché hiérarchiquement au Pôle Ressources et dispose d'un rattachement fonctionnel aux pôles Stratégie régionale et Compétences et Accompagnement Interne.

L'objectif est atteint et les recrutements effectués ont permis d'assurer sur les Trois pôles le même niveau de service tout en prenant en compte les spécificités des trois pôles.

- ⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**

Cette nouvelle organisation permet de disposer d'une vision plus large de la feuille de route et des projets politiques qui en découlent.

La cohérence est présente notamment au travers des revues de gestion des pôles harmonisées, adaptées et mise à la disposition des trois pôles.

L'efficacité est au rendez-vous notamment par les créations de passerelles entre les trois pôles sur l'ensemble des thématiques et en accentuant le partage d'information et la communication interpoles sur les sujets transverses, les points de blocages ou pour mobiliser les interlocuteurs sur les montages de dossiers complexes.

- ⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**

Ce nouveau dispositif a permis d'atteindre une taille critique pour la gestion des enjeux des 3 pôles, évitant ainsi, l'effet d'agents isolés sur leur mission mais aussi physiquement.

Ce regroupement a permis également d'offrir aux agents des missions en temps plein pour un service de coordination et éviter ainsi le morcellement des tâches.

⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**

Les difficultés rencontrées ont été celles propres à tout changement organisationnel avec notamment l'accroissement du plan de charge des agents en place, le temps de procéder aux recrutements nécessaires.

La particularité d'un fonctionnement interpoles a également généré pour les fonctions supports un temps d'adaptation (ouvertures des profils et droits d'accès à l'ensemble des trois pôles pour les agents du SCP mutualisé).

Des ajustements des méthodes de travail ont également été nécessaires aux agents des SAF (services administratifs et financiers) des directions concernées, notamment pour adapter leur fonctionnement et identifier leurs nouveaux référents.

Ces difficultés ont été surmontées par davantage de communication et de rencontres en présentiel dès que cela était rendu possible et cette synergie de travail a été facilitée par l'accompagnement des DGA de leur SCP mutualisé et de leurs équipes.

Aujourd'hui, la responsable du SCP Mutualisé est présente au sein de chaque codir des trois pôles et des échanges de bonnes pratiques et d'accompagnement ont été mis en place avec les SAF des directions des pôles.

⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnels ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**

Le SCP a été créé avec un nombre important de postes à recruter. Les agents présents n'ont pas eu à changer de métiers. Toutefois, des discussions ont eu lieu pour permettre l'adaptation du travail pour 3 pôles différents. Ainsi, chacun a eu l'occasion de partager son expérience au profit d'une organisation efficiente

⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**

Cette expérience est riche d'enseignements, les agents du SCP mutualisé en élargissant leur spectre d'intervention enrichissent leurs connaissances et font la rencontre de nouveaux collègues.

Ce SCP en réunissant les directions des fonctions supports (ressources et accompagnement interne) s'ouvre également avec le pôle stratégie régionale à l'opérationnel et cette nouvelle approche permet d'identifier plus facilement les freins et d'alerter sur les points de complexité auxquels sont confrontés l'ensemble des autres pôles.

Ajustement organisationnel – Etape 5 : BILAN

DIRECTION DES FINANCES

Votre direction est passée en CST pour acter un changement organisationnel. Quel bilan pouvez-vous faire de la nouvelle organisation mise en place ?

- ⇒ **Quel était l'objectif de ce changement organisationnel ? Considérez-vous qu'il est atteint ?**
 - Objectif : clarification des intitulés et déploiement de la feuille de route de la Direction autour des enjeux de performance budgétaire, qualité comptable, contrôle interne comptable et financier, soutenabilité financière
 - Objectif atteint

- ⇒ **Comment la nouvelle organisation permet-elle de rendre votre activité plus lisible avec la feuille de route et le projet politique? plus cohérente ? plus efficace ?**
 - Lisibilité accrue dans les intitulés cohérents avec les cycles financiers (budget, qualité comptable, recettes optimisées, etc)

- ⇒ **Le nouveau fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?**
 - Oui

- ⇒ **Avez-vous rencontré des difficultés pour la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, lesquelles et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?**
 - Non

- ⇒ **Les agents concernés par l'ajustement organisationnels ont-ils été interrogés sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, après la mise en place de la nouvelle organisation ? Si oui, comment ont-ils pu exprimer leur avis, notamment sur la qualité de vie au travail ?**
 - Les retours d'expérience sont régulièrement réalisés dans les espaces traditionnels d'expression de la parole managers/agents (points service, réunions de direction, codir Dirfi)

- ⇒ **Tirez-vous des enseignements de cette expérience de réorganisation ?**
 - Réorganisation positive pour permettre l'appropriation par chacun de la feuille de route de la direction