

COMITE SOCIAL TERRITORIAL

Réunion du 07 octobre 2024

RAPPORT POUR INFORMATION

BILANS DES AJUSTEMENTS ORGANISATIONNELS

Contexte

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 la mise en place d'ajustements organisationnels des directions de l'administration.

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

Même si des évolutions organisationnelles sont régulièrement organisées en CST, elles ne sont pas la conséquence de nouvelles orientations liées au nouveau mandat mais le fruit d'évolutions classiques que connaît toute administration.

Présentation des bilans

Conformément aux engagements pris lors du comité organisationnel du 06/05/2024, sont annexés à ce rapport les bilans des ajustements organisationnels des directions suivantes :

- Direction des Moyens Institutionnels (DMI)
- Direction des Services de Transports (DST)

DMI

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 ?**

1. Répartition des secteurs/fonctions de la DAGM vers DARRU, DCRP, DMI
2. Intégration à la DMI :
 - ✓ Secteur RECEPTIONS
 - ✓ Fonction GESTION DES ESPACES
3. Une occasion de réinterroger notre organisation selon la volonté de la DGS pour y intégrer cohérence, lisibilité, efficacité et la feuille de route du mandat 2022-2027 dont le marqueur REV3

Les 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 ?**

Le nouvel organigramme de la DMI est plus lisible.

La prise en compte de la feuille de route Rev3 se traduit notamment par la création d'une cellule administration décarbonée. Les évolutions d'organisation du service déplacements, créent deux secteurs liés à la mobilité des agents d'une part et celle des élus d'autre part. Cela affiche une cohérence complémentaire avec le Plan de Mobilité Employeur.

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

L'objectif du nouveau fonctionnement de la direction vise l'atteinte des objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents. Il est toutefois trop tôt pour en évaluer les résultats.

⇒ **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 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 ?**

Considérant qu'il est trop tôt pour évaluer les impacts de la nouvelle organisation, cette démarche auprès des agents n'a pas été mise en œuvre, à ce jour.

Il est toutefois prévu de réaliser un sondage auprès des agents de la direction à l'automne 2024. La direction des ressources humaines et plus particulièrement le département qualité de vie au travail sera sollicité pour nous accompagner dans cette démarche.

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

Des moyens et du temps permettent de garantir une démarche la plus fluide possible au profit de toutes les parties prenantes.

La question de l'animation est importante pour exploiter le potentiel de propositions des agents et les valoriser, ce qui est un gage d'acceptation des ajustements organisationnels.

REORGANISATION DE LA DIRECTION DES SERVICES DE TRANSPORT (DST)

BILAN/POINT D'ETAPE – OCTOBRE 2024

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

La DST a été créée à l'occasion de l'évolution organisationnelle du Pôle, en janvier 2021, en rapprochant l'ex-Direction des transports scolaires et interurbains (DTSI) et le département TER de l'ex Direction des transports (DTR). L'objectif était alors de rapprocher dans une seule direction la compétence-clé de la Région d'Autorité Organisatrice des Transports. La mise en œuvre de la loi d'orientation des mobilités (LOM), nécessitant de valoriser une offre multimodale régionale, ainsi que l'harmonisation des pratiques à la fois en matière de gestion de contrat comme de relations aux usagers, a nécessité de revoir l'organisation de la DST afin de faciliter l'atteinte de ces objectifs, en droite ligne du projet de Pôle établi en 2020. En effet, l'organisation antérieure reposait sur 6 « départements » (au sens administratif, mais également au sens géographique du terme pour ce qui concernait les TIS, un héritage du transfert de compétence de 2017), dont 1 pour le train et 5 pour les services par autocar. IL existait donc un double frein, à la mise en œuvre d'une politique de mobilité multimodale régionale : à la fois la barrière du mode, mais également la barrière géographique du département. Les trois départements administratifs créés par la réorganisation, ont tous une vocation régionale et multimodale, et constituent de nouveaux piliers sur lesquels peuvent se construire de manière structurée l'offre de transport régionale, la dynamique de relations avec les usagers, la stratégie contractuelle et financière, désormais en voie d'harmonisation à l'échelle régionale sur l'ensemble de la politique de services de transport.

L'activité de la DST s'inscrit dans le moyen et le long terme, notamment en raison de l'existence de contrats pluriannuels avec des entreprises de transport. Ainsi, il existe une certaine inertie dans la mise en œuvre concrète des transformations de pratiques. Néanmoins, les réflexions menées actuellement au sein des équipes des trois départements démontrent qu'une nouvelle approche se met en place pour chaque thème et se matérialise pour tous les projets actuels et futurs : complémentarité de l'offre car-train, harmonisation de l'instruction des dossiers de création de droits au transport pour les élèves, harmonisation des pratiques contractuelles et intégration de cette vision régionale harmonisée dans la préparation des prochains contrats, etc.

⇒ 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'ambition régionale en matière de transport consiste à fournir un service public de mobilité accessible (dans tous les sens du terme : visible, compréhensible, peu onéreux, proche et conforme au besoin des usagers, compatible PMR) au plus grand nombre d'usagers, un service utile et fiable et qui puisse être reconnu pour sa qualité. Le tout en allouant des ressources dédiées significatives, notamment financières, d'une manière efficace et optimisée. Concrètement, cela consiste à réfléchir à l'allocation du bon mode de transport, au bon

endroit, au bon moment, en fonction des besoins des usagers et des ressources disponibles, et à s'assurer que le service est bien rendu par les prestataires conformément aux exigences de la Région.

Au sein de la DST, cette ambition trouve ses déclinaisons opérationnelles par :

- un dialogue de gestion à l'exigence renforcée avec les entreprises de transport prestataires pour le compte de la Région.
- une politique ambitieuse de promotion du réseau régional
- un renforcement des outils techniques et administratifs rendant plus simple l'accès aux transports régionaux
- la généralisation des bonnes pratiques en matière d'ingénierie contractuelle et financière
- un renouvellement des contrats permettant à la Région de faire valoir son autorité de manière plus importante, notamment avec l'ouverture à la concurrence du train dès maintenant, et prochainement avec les contrats routiers.

La nouvelle organisation de la DST contribue à développer ses déclinaisons opérationnelles par un pilotage thématique, et non plus par mode et par secteur géographique comme dans l'organisation précédente. Dans ce cadre, la mise en œuvre de la feuille de route politique s'en trouvera mieux maîtrisée et plus lisible, sur l'ensemble du territoire régional et quel que soit le mode de transport. La diversité des expériences antérieures est source d'enseignements pour retenir les bonnes pratiques et éviter à l'inverse les écueils liés à une approche non harmonisée. L'ambition forte en matière de politique de transport régionale implique une constante adaptation, optimisation et amélioration des exigences de la Région tant au niveau de la construction de l'offre de transport que des prescriptions contractuelles et en matière de qualité de service. C'est cela le renforcement du rôle d'autorité organisatrice et cela ne peut se faire avec efficacité qu'en appliquant une vision régionale et multimodale, ce que permet désormais par construction l'organisation de la DST.

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

Le respect de la qualité de vie au travail des agents est nécessaire à l'atteinte des objectifs opérationnels, c'est pourquoi, une organisation adaptée a été mise en place.

- Par un encadrement cohérent et en nombre suffisant

Avec 21 postes d'encadrants, soit près d'1 poste sur 5, la nouvelle organisation de la DST a conforté le rôle de l'encadrement dans le pilotage des projets et le suivi des dossiers courants de fonctionnement. Les projets et sujets d'exploitation portés par la DST sont importants par leur impact sur les usagers, par leur ampleur budgétaire, par leur caractère stratégique. C'est pourquoi, il convenait de maintenir un niveau d'encadrement élevé, garant d'un accompagnement permanent des agents. La nouvelle organisation thématique offre de surcroît aux encadrants la possibilité de maîtriser davantage les problématiques dans leur nouveau domaine d'intervention. Elle permet aux encadrants de piloter une thématique dans sa globalité, à l'échelle régionale, et améliore ainsi la visibilité sur le sens de l'action conduite.

- Par le maintien des fonctions antérieures pour les agents non encadrants

La continuité des missions a été maintenue par la stabilité des missions des agents non encadrants. Les évolutions envisagées se feront le cas échéant dans la discussion avec chaque agent concerné et dans le cadre du projet collectif, service par service, département par département.

⇒ **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 problématiques d'apprentissage des politiques portées par la DST

Au cours de la période écoulée, les nouveaux encadrants de la DST ont toutes et tous réalisé un effort important d'apprentissage sur les sujets de la DST. Les problématiques du TER ont fait l'objet d'une acculturation forte, puisque les encadrants sont pour la plupart issus des anciens départements routiers. Ils ont également pris connaissance des modalités de fonctionnement des autres contrats routiers des départements (géographiques) dont ils n'étaient pas issus. Ces apprentissages sont toujours en cours car la matière est très importante et très variée. Cette phase est essentielle pour supprimer les « barrières à l'entrée » qui existaient auparavant entre chaque mode de transport ou entre chaque département géographique TIS, et va désormais permettre une vraie transversalité et harmonisation des modes de faire, permettant de répondre aux attentes de l'exécutif. Ces apprentissages ont été effectués par le partage à l'interne des connaissances mais aussi par le recours à des formations externes (école des ponts et chaussées,...).

- Une charge de travail importante et le nécessaire phasage de l'activité

Au regard de la phase d'apprentissage citée ci-dessus, une réflexion sur le phasage des activités est conduite de manière permanente afin de garantir des conditions d'instruction des dossiers satisfaisantes. La priorisation est essentielle car la DST mène de front des sujets de long terme tout en assurant le suivi de l'exploitation des transports régionaux, avec par définition des problématiques de court terme, à traiter au quotidien.

- La nécessité de la réflexion sur le pilotage des dossiers

Avec la réorganisation, certains dossiers aux thématiques communes à plusieurs départements ont fait l'objet d'échanges entre encadrants. Leur mobilisation dans le projet collectif a permis de déterminer dans le dialogue les pilotes les plus pertinents pour chaque dossier. Un vrai mode projet se met en place.

- Le besoin de renforcement des ressources humaines

Avec une approche thématique régionale, le rôle des encadrants s'est renforcé sur le plan du management. Ainsi, la dimension opérationnelle de mise en œuvre s'est-elle aussi réallouée davantage sur les agents non encadrants. C'est pourquoi, tous les postes vacants ont été ouverts en interne de la collectivité, et sont progressivement ouverts par voie externe. Les activités de la DST sont parfois jugées très « techniques » et très spécialisées par les agents régionaux. C'est pourquoi, en partenariat avec la DRH, des actions ont été et sont encore menées pour donner de la visibilité sur les profils de poste, comme par exemple la participation aux midis de la mobilité, bourse interne de la Région. Ces actions ont permis d'augmenter le nombre de candidatures internes sur les postes vacants.

- ⇒ **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 ?**

Suite à une concertation large et fructueuse, la nouvelle organisation de la DST fut présentée lors du CST de mars 2023. Entre cette date et le 15 novembre 2023, date d'entrée en vigueur de la nouvelle organisation, le processus de recrutement de tous les nouveaux encadrants a eu lieu. Il s'est déroulé de manière progressive dans le but de permettre un dialogue entre chaque agent candidat et son potentiel n+1 sur le projet de sa future équipe. Cette phase a permis de poursuivre la concertation sous un angle plus opérationnel, tant sur le diagnostic que sur les enjeux.

Entre mi-novembre 2023 et mai 2024, l'équipe de direction a engagé des réflexions avec les équipes au niveau de chacun des trois départements. C'est en effet à cette échelle que sont mises en œuvre les compétences : demande de transport, offre de transport, relations usagers, pilotage contractuel...

Ainsi, des temps collectifs ont été organisés pour recenser les avis des agents sur le mode de fonctionnement. La qualité de l'encadrement exposée ci-dessus permet également, lors du suivi des dossiers, de partager avec les agents le niveau d'adéquation entre le fonctionnement de la direction et son impact individuel.

Enfin, un temps d'échange au niveau de l'ensemble de la DST sera organisé pour partager et échanger sur la situation au terme d'une année de fonctionnement de la nouvelle organisation, soit à la mi-novembre 2024.