

**COMITE TECHNIQUE  
REUNION DU 9 MAI 2022**

**PROCEDURE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

**RAPPORT POUR AVIS**

Suite au Comité technique du 28/02/2022, une réflexion sur l'organisation de chaque pôle a été initiée afin de déterminer si celle-ci est en cohérence et en lisibilité avec le projet politique et la feuille de route de la Direction Générale. La réflexion porte sur l'organisation actuelle des directions en concertation étroite avec les agents pour mesurer les écarts avec un fonctionnement optimal des services.

Il convient, de fait, de diffuser une méthode pour interroger l'organisation des directions afin de déterminer si celle-ci est efficace, cohérente, lisible, garante de la qualité de vie au travail...

La réflexion pourra aboutir à confirmer l'organisation ou alors à envisager certains réajustements. Il s'agit d'un « ajustement organisationnel » lorsque le changement ne concerne qu'un mouvement de poste(s) ou d'une « réorganisation » lorsque le changement concerne une modification structurelle de l'entité.

Les évolutions organisationnelles s'avèrent en particulier nécessaires pour répondre rapidement à l'évolution de certaines compétences réglementaires des Régions ou à des objectifs et priorités de politiques publiques.

Cette méthodologie se compose de :

- Principes à respecter ;
- Un projet d'organisation en 5 étapes.

**1. Principes à respecter**

• **Principes de sécurité, d'opportunité et de transparence dans la déclinaison :**

- 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.
- 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.

Il ne pourra être imposé à un agent une mobilité géographique.

• **Un cadre fixé par la collectivité :**

- Périmètre d'organisation fixé par l'Equipe de Direction Générale sur proposition des directions,
- En co-construction avec les agents,
- Réunions animées dans les directions ou DGA en fonction du rattachement concerné,
- Selon une méthode homogène : élaboration d'une boîte à outils managers sur la concertation,

- Avec l'appui de la DRH (consultant en organisation et qualité de vie au travail).
  - **Communication, concertation et co-construction**
- Démarche participative avec les agents : Tout agent directement concerné sera invité à pouvoir s'exprimer, à partager des remarques et propositions qui alimenteront le projet d'ajustement, selon les principes coopératifs et d'intelligence collective à chaque étape de la procédure.
- Association des Organisations syndicales en 2 temps :
  - o Comité mensuel de suivi géré par la DRH sur les projets d'organisation au niveau DGA, avec association du/des directeur(s) concerné(s) et/ou du DGA avec transmission de l'ordre du jour et du tableau de suivi avec une annexe reprenant les synthèses produites par les groupes de travail.
  - o Lors de la restitution finale (avant CT), présence des OS en tant qu'observateurs silencieux.
- **Un travail en mode projet.**
- Les réflexions et évolutions organisationnelles se feront avec une logique de pérennité des organisations.

## **2. Projet d'organisation**

### **PREALABLE :**

A compter de début mars, chaque pôle, après avoir fixé sa feuille de route, identifiera avec l'ensemble de son collectif managérial les enjeux nécessitant d'être travaillés et réfléchis. L'organisation de la direction, du service est-elle efficace, cohérente et lisible avec la feuille de route et le projet politique ? Le fonctionnement de la direction permet-il d'atteindre les objectifs opérationnels en garantissant la qualité de vie au travail des agents ?

Le questionnement s'appuiera sur une méthodologie d'évaluation de l'opportunité de changement organisationnel :

- Si la réponse est positive, alors l'organisation actuelle est confirmée.
- Si la réponse est négative, alors le sujet identifié sera soumis à réflexion et concertation avec l'objectif d'identifier et d'évaluer les éventuels ajustements nécessaires conformément au processus décrit ci-dessous.

### **ETAPE 1 : Les enjeux, les objectifs**

Si l'évaluation aboutit à la nécessité d'un changement organisationnel, le directeur, avec les membres du Comité de direction et l'appui du consultant organisation et qualité de vie au travail, explicite les enjeux et les décline en objectifs opérationnels pour une optimisation des moyens. Pour ce faire, il formalise la **note d'opportunité** précisant le contexte, les changements organisationnels envisagés, l'état réel des effectifs, les modalités de concertation.

Plusieurs cas possibles :

- Pas de modification du périmètre d'une direction mais ajustements organisationnels prévus au regard des priorités politiques
- Ajustement du périmètre d'une direction (avec des rattachements d'entités issues d'un même pôle)
- Ajustement du périmètre d'une direction (avec des rattachements d'entités provenant de pôles différents)

Après avis du Pôle Compétences et accompagnement interne et de la Direction des Ressources Humaines, la note d'opportunité est soumise à l'Equipe de direction générale (EDG) avec accord ou non sur la démarche :

- Refus de l'EDG : La direction n'engage pas de changement organisationnel, d'une part. D'autre part, le directeur organise la communication aux équipes pour confirmer l'organisation et rassurer les agents. Il informe la ligne managériale en Comité de direction et/ou de Département.
- Accord EDG : Méthode en 5 étapes et concertation présentée ci-dessous.

## **ETAPE 2 : Analyse qualitative des changements**

A partir de la note d'opportunité, le directeur, avec les membres du Comité de direction et l'appui du consultant organisation et qualité de vie au travail, construit un projet d'état des lieux précis des évolutions auxquelles est confrontée l'entité (environnements politiques et projets, adéquation activités et ressources...). Il est réalisé **lors de groupes de travail avec l'ensemble des agents directement concernés afin que chacun puisse s'exprimer sur les changements nécessaires**. Il doit permettre de :

- Enrichir, amender l'état des lieux (dysfonctionnements / opportunités)
- Partager les différents scénarii organisationnels
- Proposer le choix du scénario (architecture de la direction) sous couvert du DGA

A l'issue des réunions, une synthèse est établie avec les participants. L'ensemble des agents sont destinataires de la synthèse de la démarche d'organisation, ils pourront transmettre leurs propositions en retour.

Cette synthèse sera transmise aux organisations syndicales.

## **ETAPE 3 : Validation du scénario et construction de l'organigramme**

Le directeur, avec les membres du Comité de direction et l'appui du consultant organisation et qualité de vie au travail, consolide le schéma et le traduit en postes et structure organisationnelle (départements, services, secteurs) en veillant au respect des principes de sécurité, opportunité, transparence.

Au terme du diagnostic partagé par l'équipe de direction, le projet d'organisation est formalisé dans le **rapport pour le Comité technique** soumis à l'avis du Pôle Compétences et accompagnement interne et de la Direction des Ressources Humaines avant avis de la Direction générale des services.

Il est, ensuite, présenté aux agents dans le cadre de **réunion de présentation à laquelle les organisations syndicales participent en « auditeurs silencieux »** ainsi que le consultant organisation et qualité de vie au travail.

Par la suite, le rapport est transmis aux organisations syndicales avant la **réunion de préparation du Comité technique**. Le **Comité technique** se réunit puis la DRH **décline la décision** du Président suite aux avis du comité technique (appels à candidatures et/ou arrêté collectif et/ou arrêtés individuels).

## **ETAPE 4 : Définition et mise en œuvre du plan d'accompagnement du changement**

Le directeur organise des groupes de travail avec les agents afin d'élaborer **un plan d'accompagnement des changements** pilotés par le consultant organisation et qualité de vie au travail : conseil managérial, actions de formation, coaching etc...

Il peut s'agir de modalités d'accompagnement individuel et collectif portant notamment sur l'accompagnement de mobilités et/ou la prise de nouvelles fonctions en lien avec les principes de sécurité et d'opportunité dont le directeur est garant et qui doivent permettre dans le respect des groupes fonctionnels, « à tout agent d'être affecté sur un poste correspondant à tout ou partie des missions qu'il exerçait réellement jusqu'à la réorganisation » en tenant compte de ses compétences et de ses appétences, « sans exclure la possibilité de mobilités choisies et négociées avec l'administration ».

Ce plan d'action formalisé est transmis aux agents et aux organisations syndicales.

### **ETAPE 5 : Bilan**

Cette étape vise 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

Un bilan est réalisé par le directeur, avec l'appui du consultant organisation et qualité de vie au travail. Il doit comporter une interrogation des agents concernés, par questionnaire, entretiens individuels ou collectifs et/ou toutes autres méthodes adaptées portant notamment sur leur perception des changements individuels et collectifs opérés, en prenant en compte la qualité de vie au travail.

Ce bilan est transmis aux agents et organisations syndicales. Il est présenté en Comité technique (futur Comité Social Territorial) pour information.