

COMITE TECHNIQUE
REUNION DU 28 NOVEMBRE 2022
POLE TERRITOIRES ET TRANSITIONS
DIRECTION DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DU LOGEMENT
RAPPORT POUR AVIS

1) Rappel du contexte

Une note d'opportunité a été validée en EDG le 24 mai en première étape d'engagement d'une démarche de réflexion à la Direction de l'Aménagement du Territoire et du Logement (DATL) portant sur :

- L'organisation des missions d'aménagement du territoire, dans un contexte d'évolution des politiques, dont la nouvelle politique « Aide aux Communes et aux Territoires (ACTes)
- La mise en œuvre du nouveau programme européen et des mesures FEDER relevant de la DATL (mesures « logement » de réhabilitation énergétique et mesures « aménagement du territoire » (recyclage foncier, requalification des espaces publics des cités minières, requalification des espaces délaissés et dégradés...).

Au regard des évolutions annoncées, il a été jugé indispensable de mettre en réflexion, avec les agents, les différentes pistes et les différentes hypothèses organisationnelles envisageables afin d'aboutir à une organisation garantissant à la fois un bon fonctionnement transversal et de bonnes conditions de travail pour les équipes concernées.

Les étapes de cette démarche sont les suivantes :

1. **Note d'opportunité** EDG : fin mai
2. **Analyse qualitative du changement**, état des lieux et concertation : de juin à fin septembre 2022
3. **Consolidation et formalisation du nouveau projet** d'organisation : septembre / octobre 2022 dont un séminaire de direction le 17 octobre
4. **Présentation en CT** d'un projet d'adaptation de l'organigramme au CT du 28 novembre 2022
5. **Définition et mise en œuvre du plan d'accompagnement** au changement : premier trimestre 2023
6. **Etape de bilan / évaluation** à l'automne 2023.

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

La DATL a organisé l'étape 2 d'analyse qualitative des changements initié par le Directeur, la Directrice adjointe avec l'appui de l'ensemble des membres du Collectif de Direction (CODIR), en particulier les Managers intermédiaires réunis chaque semaine en Collectif de direction.

4 séances de groupes de travail d'une journée (9h30 - 15h30) ont été organisées avec en tout une dizaine d'ateliers de travail participatifs et 4 ateliers pléniers. Pour chacune de ces journées, en plus de l'information relayée par les Managers de service, chaque Agent de la DATL, directement concerné ou non, a reçu en amont par mail une invitation offrant ainsi la possibilité de participation et l'opportunité de s'exprimer sur les changements nécessaires. 4 comptes rendus reprenant les points essentiels des échanges et des ateliers (dans leur diversité) ont été rédigés par l'Equipe de direction en association avec le Collectif de Direction. Ils ont été transmis systématiquement par mail à tous les Agents de la DATL (participants ou non) à l'issue de chacune des journées.

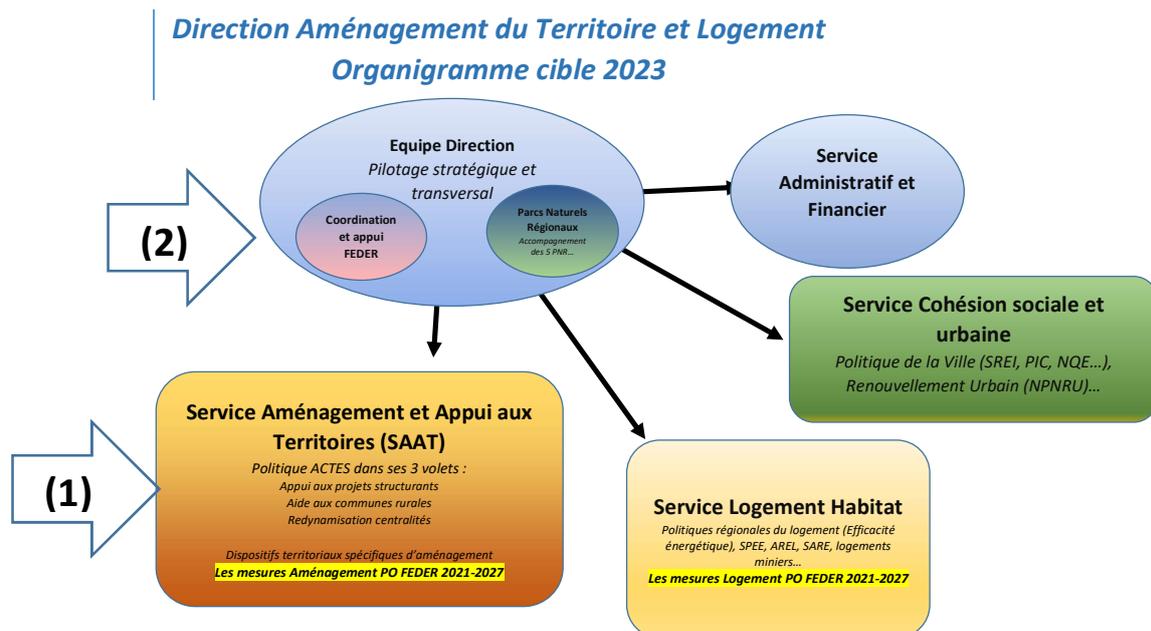
Date		Lieu	Thématique
9 juin 2022 e-mail invitation 31 mai + 7 juin		Amiens	Etat des lieux 4 ateliers
30 juin 2022 e-mail invitation 30 juin		Lille	Aménagement 3 ateliers
12 juillet 2022 e-mail du 29 juin		Lille + visio	FEDER 1 atelier spécifique consacré à l'approfondissement des hypothèses organisationnelles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

Par ailleurs, au-delà de ces séances de travail collectif associant tous les Agents, le sujet de l'évolution de l'organisation a été également travaillé tout au long du processus, lors des CODIR hebdomadaires avec l'ensemble des Managers, lors des réunions régulières des équipes des différents services, lors des points bilatéraux toutes les deux semaines entre l'Equipe de direction et les Responsables de services.

3) Le choix proposé d'évolution de l'organisation à la DATL

A l'issue de ce travail de concertation, il ressort l'intérêt de faire évoluer les services en charge des politiques d'aménagement d'une part (1) et l'organisation interne pour la mise en œuvre des instructions des mesures FEDER d'autre part (2), tout en maintenant le même nombre de postes au total à la DATL.

Les changements proposés en terme d'organigramme impacteraient 8 postes sur les 81. Les impacts organisationnels sont un changement de rattachement hiérarchique d'une part et une reconfiguration pour 3 postes actuellement non occupés (voir plus loin le détail).



(1) L'évolution de l'organisation pour assurer la mise en œuvre des politiques renouvelées d'aménagement du territoire - service « Aménagement et appui aux territoires »

L'organisation actuelle repose sur :

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

La redéfinition globale des politiques régionales dans ce champ prévoit :

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

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

Cela permettra de mieux organiser :

- La transversalité et l'articulation entre les différents volets de ces politiques (aides aux communes, aides aux projets structurants, redynamisation des centres-villes...)
- La transversalité et l'articulation entre politiques régionales et politiques européennes dans le champ de l'aménagement
- Le suivi territorial et l'accompagnement des porteurs de projets de manière mutualisé et multi-dispositifs.

Concrètement, il s'agit de **rattacher hiérarchiquement l'équipe actuelle de la Mission « attractivité cœur de ville » au Service « Aménagement et appui aux territoires ».**

Par ailleurs, comme ce service sera en charge de l'ensemble des 3 mesures FEDER du prochain PO, il est proposé d'y **transférer un poste de Chargé de mission FEDER (A3) actuellement rattaché au service « Cohésion sociale et urbaine ».**

Enfin, les groupes de travail ont identifié le fait que les compétences d'instruction qui seront à mobiliser sur les futurs dispositifs ACTes, et en particulier pour les aides aux petites communes, nécessiteront un appui important en terme de gestionnaires.

Aussi, l'organisation cible de ce service propose **de créer deux postes de Gestionnaires administratifs (B2) en plus des 4 postes de Gestionnaires existants, en reconfigurant 1 poste d'Assistant(e) administratif(ve) (B3) du service « mission attractivité cœur de ville » et un poste de Chargé de Mission du service « Aménagement et appui aux territoires (A3),** portant le nombre global de gestionnaires à 6 pour ce service.

Le service « Aménagement et appui aux territoires » cible constituera **une équipe au total de 28 postes** ayant la charge de mettre en œuvre les politiques actuelles et à venir dans le champ de l'aménagement du territoire :

- Mise en œuvre de la future politique ACTes et en particulier les appels à projets relevant des 3 volets (fonds aux communes rurales, fonds projets structurants, redynamisation des centres-villes et centres-bourgs)
- Mise en œuvre des volets « aménagement » des contractualisations territoriales spécifiques (comme par exemple le dispositif « espaces publics » de l'ERBM ou dans le cadre du Pacte SAT...)

- Mise en œuvre des aides spécifiques complémentaires aux communes souhaitées par l'Exécutif (comme par exemple les dispositifs actuels « aide au dernier commerce », « inondation / tempête », « équipement numérique de vidéo protection »...).
- Mise en œuvre des mesures FEDER PO 2021-2027 spécifiques aux compétences « aménagement » dont les mesures précédemment identifiées : espaces publics du bassin minier, espaces délaissés et dégradés, recyclage foncier des sols contaminées
- Organisation du dialogue et de l'appui territorial nécessaire auprès des collectivités.

Avec l'appui d'un Plan d'accompagnement, qui sera défini à partir de décembre 2022 et au cours du premier trimestre 2023, en associant les équipes, les Managers et avec l'appui de la DRH, le service adoptera progressivement un mode d'organisation interne permettant :

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

Le plan d'accompagnement s'appuiera sur une valorisation des compétences et expertises existantes parmi les équipes en place, intégrera les recrutements sur les postes actuellement vacants, les mises en place de formations autant que nécessaire avec l'appui des Managers de la DATL et la DRH, en particulier par le Consultant.

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

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

A l'issu du travail collectif, il est proposé :

- De limiter et de **concentrer l'instruction technique des mesures FEDER du PO 2021-2027 au sein de 2 services opérationnels** (au lieu de 3 dans l'organisation actuelle issue des 2 PO 2014-2020) au plus près des expertises « métiers », soit le service « Logement » et le service « Aménagement et appui aux territoires », ce qui nécessite le transfert d'un poste de Chargé de mission du service « Cohésion sociale et urbaine » actuellement dédié à 100 % au FEDER vers le service qui aura la charge des 3 mesures FEDER « Aménagement » considérant l'enjeu important de mobilisation des expertises métiers (Logement / Aménagement).
- De créer **un poste de Responsable de projet coordination et d'appui FEDER (A2.2) au sein de l'Equipe de direction, rattaché hiérarchiquement au Directeur par reconfiguration du poste de Responsable de service Mission « Attractivité cœur de ville » (A2.1)**, équipe qui sera rattachée hiérarchiquement désormais au management du service Aménagement et appui aux territoires. Ce poste aura pour mission de travailler en mode projet (avec notamment toutes les équipes de la DATL qui instruisent du FEDER, mais aussi les équipes ressources extérieures à la DATL (Pôle [service FEDER administratif et financier]), DEU, DAJ...). Les missions permettront de renforcer le pilotage global du FEDER à la DATL, d'assurer une expertise et une meilleure coordination du suivi et des alertes en lien avec les services instructeurs. Il s'agira d'organiser la transversalité nécessaire, en mode projet, de mutualiser et optimiser les nombreuses relations externes. Par ailleurs, cette fonction pourra mutualiser et renforcer l'appui / conseil sur les expertises spécifiques aux fonds structurels au sein de la DATL (pour le logement comme pour l'aménagement).

Il est proposé que ce nouveau poste de Responsable de projet soit ouvert aux candidatures via une bourse interne à l'emploi au sein de la DATL.

4) Les prochaines étapes

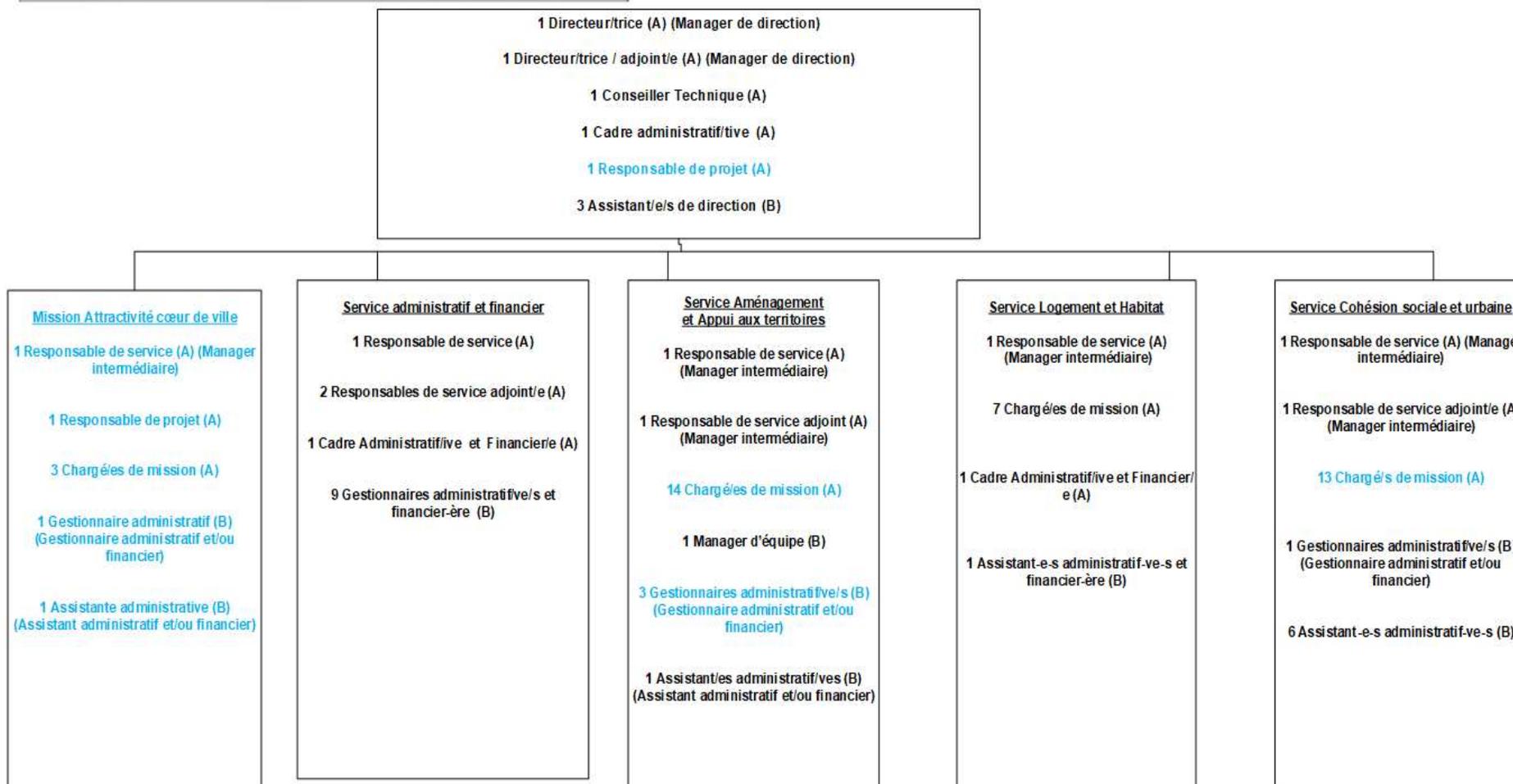
Suite à la présentation de ce rapport en CT le 28 novembre, les étapes suivantes d'accompagnement des évolutions pourront être mise en œuvre :

- Lancement des groupes de travail avec les équipes concernées, en particulier le service « Aménagement et appui aux territoires » pour identifier les besoins et formaliser le contenu d'un plan d'accompagnement qui pourrait être lancé dès décembre 2022, puis mis en œuvre au cours du premier trimestre 2023.
- Déploiement du plan d'accompagnement (premier trimestre 2023)
- Bilan évaluation : automne 2023 après les premiers mois de fonctionnement.

DIRECTION DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DU LOGEMENT

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME SOURCE CT 09/05/2022

Postes autorisés : 81



DIRECTION DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DU LOGEMENT

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME CIBLE CT 28/11/2022

Postes autorisés : 81

1 Directeur/trice (A) (Manager de direction)
1 Directeur/trice / adjoint/e (A) (Manager de direction)
1 Conseiller Technique (A)
1 Cadre administratif/tive (A)
2 Responsable de projet (A)
3 Assistant/e/s de direction (B)

Service administratif et financier

1 Responsable de service (A)
2 Responsables de service adjoint/e (A)
1 Cadre Administrative et Financière (A)
9 Gestionnaires administrative/s et financier-ère (B)

Service Aménagement et Appui aux territoires

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de service adjoint (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de projet (A)
17 Chargées de mission (A)
1 Manager d'équipe (B)
6 Gestionnaires administrative/s (B) (Gestionnaire administratif et/ou financier)
1 Assistant/es administrative/s (B) (Assistant administratif et/ou financier)

Service Logement et Habitat

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
7 Chargées de mission (A)
1 Cadre Administrative et Financière (A)
1 Assistant-e-s administrative-ve-s et financier-ère (B)

Service Cohésion sociale et urbaine

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)
1 Responsable de service adjoint/e (A) (Manager intermédiaire)
12 Chargées de mission (A)
1 Gestionnaires administrative/s (B) (Gestionnaire administratif et/ou financier)
6 Assistant-e-s administrative-ve-s (B)