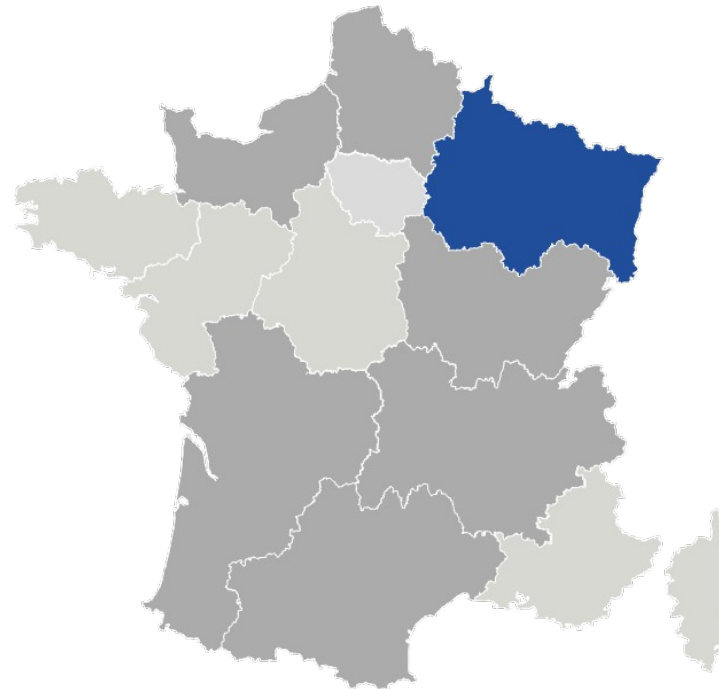


BÂTIR L'ORGANISATION CIBLE DES SERVICES DE L'ETAT EN REGION

*Région Alsace Champagne Ardenne
Lorraine*



Feuille de route septembre-décembre 2015

15 septembre 2015



Premier ministre

SECRETARIAT
GÉNÉRAL POUR
LA MODERNISATION
DE L'ACTION
PUBLIQUE

Vision du succès de la mise en œuvre de l'organisation cible

2016 : rendre la fusion effective et approfondir les gains de la réforme

2017-2019 : poursuivre la mise en œuvre de la transformation

Vision du succès à fin 2016

Dès le 1^{er} janvier 2016 :

- Les mandats des DR préfigurateurs ont été mis en œuvre.
- La gouvernance de la nouvelle région est mise en place.
- Les missions de chaque structure et le rôle de chacun (siège vs sites secondaires) en phase transitoire sont clairement établis.

Au cours du 1^{er} trimestre 2016 :

- L'état-major des DR est constitué au Siège de la DR. La manœuvre RH est en cours de mise en œuvre pour la mobilité 1^{er} trimestre 2016 (organisation transitoire).
- Le SGARE est dimensionné pour assurer le secrétariat des instances (relevant du préfet de région) et ses responsabilités (dont, le cas échéant, de nouvelles fonctions mutualisées).

D'ici fin 2016 :

- La manœuvre RH est mise en œuvre pour la mobilité jusqu'à 2017 : entretiens avec les agents, premières mobilités géographiques mises en œuvre avec l'accompagnement nécessaire, formations pour les agents effectuant une mobilité fonctionnelle.
- Les pôles de chaque DR sont mis en place et sont progressivement renforcés avec des compétences adaptées.
- Les relations avec les partenaires sont renouvelées via de nouvelles modalités de collaboration.
- Les agents et partenaires sont informés des changements opérés et des nouvelles responsabilités de chacun. Ils savent à qui s'adresser dans la nouvelle structure en phase transitoire.
- Le dialogue social avec les OS est achevé pour la période transitoire (2016).

Vision du succès 2017-2019

- Les organisations cible sont progressivement mises en œuvre (avec notamment la mutualisation des fonctions support).
- Les manœuvres SI et immobilier sont progressivement réalisées.
- La mutualisation achat est faite (massification + travail à réaliser sur les « achats courants »).
- Les processus cibles communs sont documentés / harmonisés et mis en œuvre.
- La spécialisation des pôles s'achève
- La manœuvre RH se poursuit et se termine :
 - Les dernières mobilités géographiques sont mises en œuvre, les primes sont versées.
 - Les formations pour les agents effectuant une mobilité fonctionnelle sont finalisées.
- La mise en œuvre de regroupements et / ou de transfert de missions / compétences en DDI contribue au renforcement de l'échelon départemental.
- Les agents et partenaires sont informés et ont intégré le mode de fonctionnement cible.
- Le dialogue social cible est progressivement mis en place.

Feuille de route sous la responsabilité globale du DP (septembre 2015 – fin 2015) – 1/2

DIMENSIONS	PROCHAINES ETAPES	RESPONSABLES / CONTRIBUTEURS
1 Stratégie des politiques publiques de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les axes et principes directeurs du projet stratégique de la nouvelle région 2016-2017 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resp: SGARE, DR ▪ Contributeurs : DDI, opérateurs, etc.
2 Organisation et trajectoire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Installer l'équipe de préfiguration (via une réunion de rentrée / lancement) ▪ Stabiliser la macro-organisation en cible pour les services régionaux <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajuster les schémas d'organisation de chaque DR/SGARE/Autres services régionaux suite aux décisions du conseil des ministres du 31/07 (organigrammes / localisation, précisions sur les rôles des pôles vs siège, effectif) ✓ Approfondir les transferts vers les UT ✓ Approfondir l'analyse de la mutualisation des fonctions support (ex. achats) et des fonctions transverses à mettre en place (ex : juridique, communication, etc.) et les impacts en coûts / gains ✓ Préciser le rôle et l'organisation du SGARE ▪ Définir l'organisation détaillée par entité et le dimensionnement (cible 2018) ▪ Proposer une feuille de route à 3 ans sur l'ensemble des dimensions, intégrant une organisation transitoire au 01/04/2016 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Approfondir les modes de fonctionnement au 01/04/2016 ✓ Décrire le plan de transformation pour rejoindre la cible par entité fin 2018 ✓ Rédiger / harmoniser les principales fiches de poste (notamment rôle des directeurs de pôles, services...) pour l'organisation transitoire ▪ Travailler sur le renforcement des compétences et des moyens du niveau départemental ▪ Affecter les cadres supérieurs et les agents à leurs postes sur le nouvel organigramme (01/04/16 définitif pour le SGARE-transitoire pour les autres organisations) ▪ Prendre en compte les nouveaux éléments issus du dialogue de gestion / cadrage budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resp : DR, SGARE, INSEE, ARS, Rectorat ▪ Contributeurs : PFRH, DRFIP (RPIE Domaine), MRA
3 Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir la gouvernance transitoire et la gestion de crise en zone de défense au 01/01/2016 ▪ Définir le dispositif de pilotage de la nouvelle région (en lien avec nouveau dialogue de gestion) ▪ Finaliser et valider un schéma de gouvernance régional (CAR, CODIR, bilatérales préfet-DP, instances avec préfets de département...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resp : Préfet ▪ Contributeurs : SGARE, préfets, DR, INSEE, ARS, Rectorat, autres services régionaux
4 Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approfondir, instruire les impacts RH et mesurer les écarts de compétences par site entre les besoins et les existants toutes structures confondues ▪ Etablir un plan d'accompagnement RH, identifier et actionner les dispositifs RH nationaux et locaux (primes, formation, etc.) ▪ Mener la démarche d'entretiens individuels en lien avec les fiches de poste (périmètre 1^{er} trim 2016) ▪ Le cas échéant, décliner les règles applicables au télétravail (besoin d'un accord cadre avec les OS et un passage en CT-CHSCT) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resp : PFRH / DR-SGARE, INSEE, ARS, Rectorat

Feuille de route sous la responsabilité globale du DP (septembre 2015 – fin 2015) - 2/2

DIMENSIONS	PROCHAINES ETAPES	RESPONSABLES / CONTRIBUTEURS
<p>5</p> <p>Finances et juridique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir une architecture budgétaire et des modalités d'exécution adaptées à la nouvelle région (dialogue de gestion..) ▪ Mettre en place les habilitations CHORUS pour les agents des CPCM ▪ Identifier les textes juridiques impactés par l'évolution des organisations et formaliser un plan d'action d'actualisation ▪ Rédiger les textes liés à la nouvelle organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resp : SGARE DR
<p>6</p> <p>Immobilier</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finaliser l'étude d'impact immobilier (besoins vs ressources, bilan économique) ▪ Réaliser les arbitrages (localisation des services et investissements) ▪ Etablir le plan d'action en lien avec le SDIR et le schéma de montée en puissance ▪ Préparer la mise en œuvre pour les évolutions du 1^{er} avril 2016 (localisation agents, espaces de travail...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resp : DRFIP (RPIE/Domaine) ▪ Contributeurs : SGARE, DR, INSEE, ARS, Rectorat, autres services régionaux
<p>7</p> <p>Système d'information (SI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser les impacts SI induits par les choix en matière d'organisation, de processus et de modes de travail (dont dispositifs de communication comme les visio-conférences) ▪ Prendre en compte les orientations nationales pour l'évolution des SI métiers ▪ Etablir un plan d'action d'évolution SI et numérique, en cohérence avec le schéma de montée en puissance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilotage : SGARE ▪ Resp : DR, INSEE, ARS, Rectorat, autres services régionaux
<p>8</p> <p>Harmonisation et amélioration des processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier et définir les processus clés à harmoniser / améliorer (au sein de la nouvelle DR et avec les partenaires / UR-UT) et notamment la paie des agents et la comptabilité ▪ Définir les principes de fonctionnement des organisations, notamment entre les sièges et les services régionaux implantés sur d'autres sites (tri / quadri sites) et les modes de management à distance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resp par processus : SGARE, DR, INSEE, ARS, Rectorat, autres services régionaux
<p>9</p> <p>Conduite du changement, dialogue social et association des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formaliser le plan de dialogue social d'ici fin 2016 pour valider les organisations, fiches de poste, etc., planifier les instances ▪ Rénover le dispositif d'échange préfet-OS et notamment l'instance informelle de concertation (contenu, composition, etc.) ▪ Construire un plan de communication (interne et externe) ▪ Mettre en œuvre les actions de dialogue social et de communication ▪ Définir les nouvelles règles du dialogue social dans le cadre du fonctionnement transitoire ▪ Poursuivre la mise en place des dispositifs d'écoute et d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable : Préfet ▪ Contributeurs : cabinet du préfet, SGARE, DR, INSEE, ARS, Rectorat, autres services régionaux

Proposition de dispositif d'animation et de gouvernance

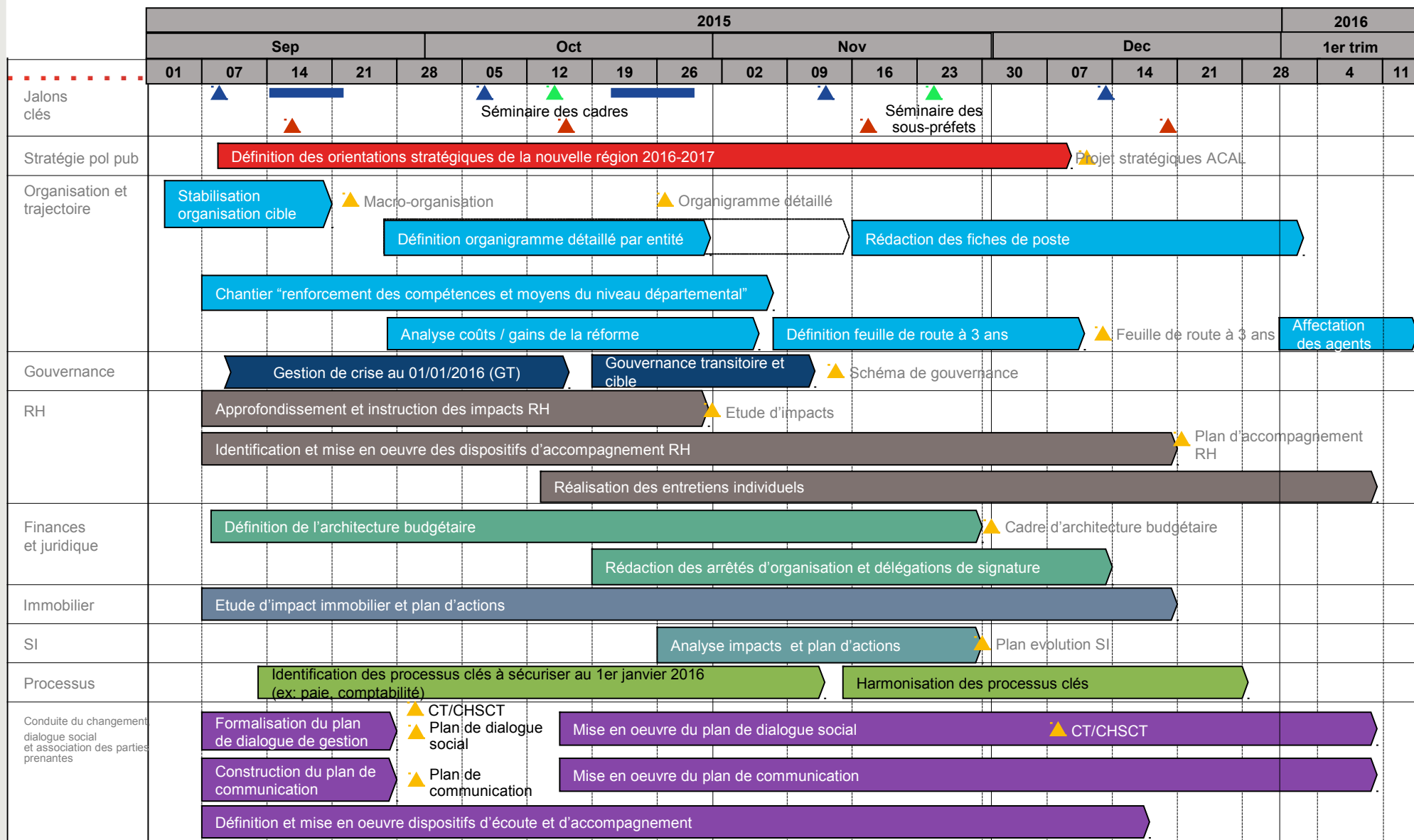
MODE D'ANIMATION	OBJECTIFS	DISPOSITIF PROPOSE
Séminaire des cadres	<ul style="list-style-type: none"> Faire se connaître les acteurs des 3 anciennes régions et commencer à travailler ensemble Construire le projet stratégique de l'État pour l'ACAL Réfléchir au fonctionnement des services de l'Etat en ACAL 	<ul style="list-style-type: none"> Une journée le 13 octobre 2015, sous la présidence du préfet de région Participants : équipe de préfiguration et membres des CODIR élargis, préfets de région, préfets de département, établissements publics, représentants des DDI
Réunions bilatérales préfet de région / Service régional	<ul style="list-style-type: none"> Définir le mandat de chaque membre de l'équipe de préfiguration (objectifs, délais) Orienter / valider les travaux réalisés par chaque DR sur le fond des dossiers (organisation, RH, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Deux temps forts : <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1^{ère} quinzaine de septembre pour fixer les mandats ➤ Deuxième quinzaine d'octobre pour valider les organisations détaillées et cadrer la suite des travaux Acteurs concernés par les bilatérales : DR préfigurateurs, SGARE, ARS, Rectorat, INSEE
Réunions collégiales de l'équipe de préfiguration	<ul style="list-style-type: none"> Avoir un échange entre structures sur les travaux en cours (organisation, RH, etc.) Travailler les sujets transverses comme l'immobilier, les mobilités entre structures, les mutualisations achat, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation d'une ½ journée par mois, sous la présidence du préfet de région et du DP Participants : DR préfigurateurs, ARS, Rectorat, INSEE, SGARE, RMA, DRFIP, PFRH
Visio / audio hebdomadaire	<ul style="list-style-type: none"> Piloter le projet : actualité, avancement des travaux, livrables attendus, difficultés et risques éventuels 	<ul style="list-style-type: none"> 1H par semaine, organisation par le DP Participants : DR préfigurateurs, SGARE
CAIR / collège des préfets	<ul style="list-style-type: none"> Echanger sur les évolutions en cours liées à la nouvelle organisation avec l'ensemble des parties prenantes Faire le lien entre la région et les départements, pour les priorités stratégiques, l'organisation (UT, interdépartementalité) et la gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> 4 CAIR et Collèges des préfets sur la période (1/2 à 1 journée) Participants CAIR sous la présidence du préfet préfigurateur : préfets de département, DR, autres services régionaux, DP Participants collège des préfets sous la présidence du préfet préfigurateur : préfets de département
Séminaire des sous-préfets d'arrondissement et des SG	<ul style="list-style-type: none"> Définir quels projets de développements territoriaux pour une croissance verte et durable ? 	<ul style="list-style-type: none"> Sous la présidence du préfet préfigurateur en novembre Participants : préfets de région, préfets de département, sous préfets d'arrondissement et SG

Proposition d'indicateurs de suivi de la réforme

A mettre à jour pour les visios hebdomadaires ou réunions collégiales mensuelles

	Indicateurs	Périodicité de mise à jour et responsable	
Organisation et trajectoire au 1^{er} avril 2016	A partir du 2 novembre 2015	<ul style="list-style-type: none">• Taux de réalisation des fiches de poste	<ul style="list-style-type: none">• Bimensuelle (DR, autre service)
	A partir du 1 ^{er} janvier 2016	<ul style="list-style-type: none">• Taux de pré-positionnement des agents• Taux de mobilité fonctionnelle (définition à venir)• Taux de mobilité géographique (changement de ville)	<ul style="list-style-type: none">• Bimensuelle (DR, autre service)• Bimensuelle (DR, autre service)• Bimensuelle (DR, autre service)
Ressources humaines	A partir du 1 ^{er} janvier 2016	<ul style="list-style-type: none">• Taux d'agents reçus en entretien par un CMC (ou équivalent) sur les 3 derniers mois	<ul style="list-style-type: none">• Bimensuelle (DR, autre service)
Conduite du changement et dialogue social	Dès septembre 2015	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de réunion d'information auprès du personnel• Nombre de réunion des CT ou CHSCT sur les 12 derniers mois• Notes officielles syndicales transmises	<ul style="list-style-type: none">• Bimensuelle (DR, autre service)• Bimensuelle (DR, autre service)• Bimensuelle (DR, autre service)

Calendrier de mise en œuvre septembre-décembre 2015



Points d'attention et facteurs clés de succès pour la phase de conception détaillée (septembre-décembre 2015)

1. Association large des acteurs / experts

- Association des acteurs / experts pertinents dès que cela paraît opportun :
 - ✓ Collectivités / opérateurs / DDI / autres acteurs économiques pour le plan stratégique de l'Etat en région
 - ✓ PFRH pour l'analyse / l'appui à la consolidation des données RH

2. Mise en place d'une gouvernance et d'un pilotage forts

- Gouvernance renforcée du projet : réunion hebdomadaire en visio de l'équipe de préfiguration (élargie si besoin à d'autres acteurs lors du traitement de sujets spécifiques), disponibilité des décideurs pour effectuer les arbitrages clés
- Pilotage de l'ensemble des chantiers par le DP avec remontée des indicateurs de suivi prédéfinis dans les délais
- Coordination par le DP des chantiers transverses (immobilier, SI...)
- Capacité du DP à s'appuyer sur des expertises dans différents services pour approfondir des sujets

3. Mobilisation renforcée des services régionaux

- Travail à approfondir par les services régionaux dans les domaines suivants :
 - ✓ Données et impact RH
 - ✓ Interdépartementalité
 - ✓ Mutualisation fonctions support (notamment achats et immobilier)
- Identifier les chantiers de politiques publiques qui peuvent d'ores et déjà s'inscrire dans une démarche ACAL sur un projet régional stratégique

4. Conduite du dialogue social et poursuite de l'échange avec les élus

- Conduite et poursuite du dialogue social sur la base du plan prédéfini
- Poursuite des échanges réguliers avec les élus