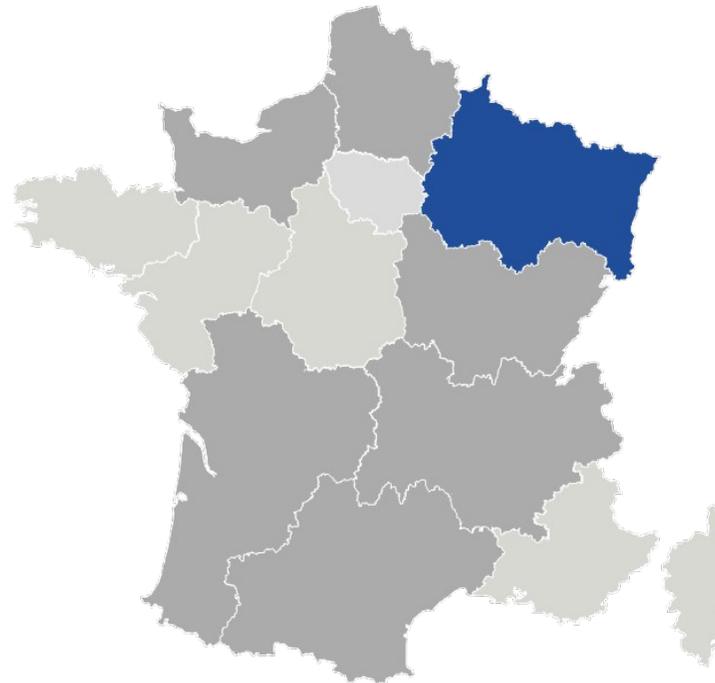


# BÂTIR L'ORGANISATION CIBLE DES SERVICES DE L'ETAT EN REGION

*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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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"> <li>▪ Définir les axes et principes directeurs du projet stratégique de la nouvelle région 2016-2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resp: SGARE, DR</li> <li>▪ Contributeurs : DDI, opérateurs, etc.</li> </ul>
2 Organisation et trajectoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Installer l'équipe de préfiguration (via une réunion de rentrée / lancement)</li> <li>▪ Stabiliser la macro-organisation en cible pour les services régionaux               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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)</li> <li>✓ Approfondir les transferts vers les UT</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ Préciser le rôle et l'organisation du SGARE</li> </ul> </li> <li>▪ Définir l'organisation détaillée par entité et le dimensionnement (cible 2018)</li> <li>▪ 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"> <li>✓ Approfondir les modes de fonctionnement au 01/04/2016</li> <li>✓ Décrire le plan de transformation pour rejoindre la cible par entité fin 2018</li> <li>✓ Rédiger / harmoniser les principales fiches de poste (notamment rôle des directeurs de pôles, services...) pour l'organisation transitoire</li> </ul> </li> <li>▪ Travailler sur le renforcement des compétences et des moyens du niveau départemental</li> <li>▪ 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)</li> <li>▪ Prendre en compte les nouveaux éléments issus du dialogue de gestion / cadrage budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resp : DR, SGARE, INSEE, ARS, Rectorat</li> <li>▪ Contributeurs : PFRH, DRFIP (RPIE Domaine), MRA</li> </ul>
3 Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir la gouvernance transitoire et la gestion de crise en zone de défense au 01/01/2016</li> <li>▪ Définir le dispositif de pilotage de la nouvelle région (en lien avec nouveau dialogue de gestion)</li> <li>▪ Finaliser et valider un schéma de gouvernance régional (CAR, CODIR, bilatérales préfet-DP, instances avec préfets de département...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resp : Préfet</li> <li>▪ Contributeurs : SGARE, préfets, DR, INSEE, ARS, Rectorat, autres services régionaux</li> </ul>
4 Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approfondir, instruire les impacts RH et mesurer les écarts de compétences par site entre les besoins et les existants toutes structures confondues</li> <li>▪ Etablir un plan d'accompagnement RH, identifier et actionner les dispositifs RH nationaux et locaux (primes, formation, etc.)</li> <li>▪ Mener la démarche d'entretiens individuels en lien avec les fiches de poste (périmètre 1<sup>er</sup> trim 2016)</li> <li>▪ Le cas échéant, décliner les règles applicables au télétravail (besoin d'un accord cadre avec les OS et un passage en CT-CHSCT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resp : PFRH / DR-SGARE, INSEE, ARS, Rectorat</li> </ul>

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

# Proposition de dispositif d'animation et de gouvernance

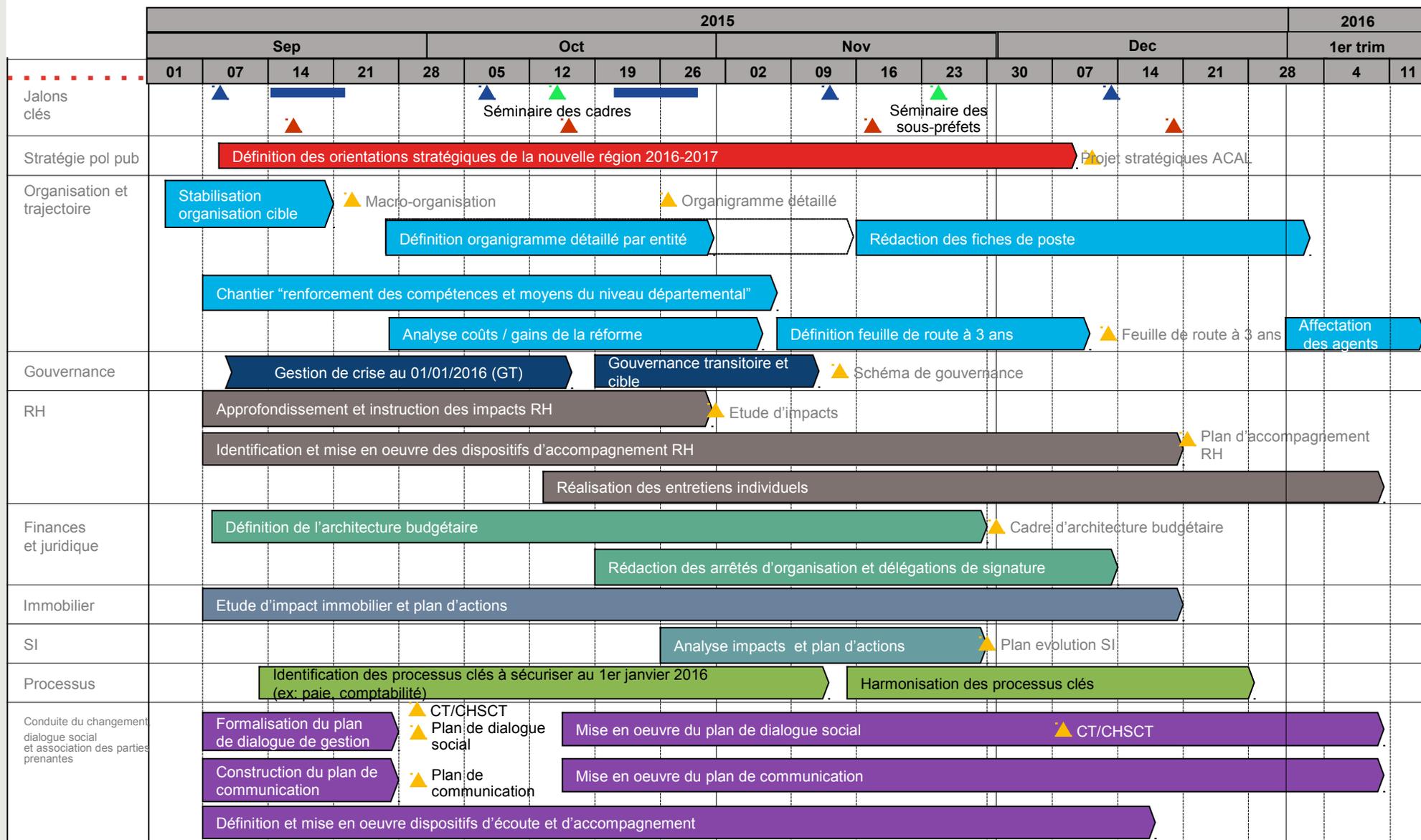
MODE D'ANIMATION	OBJECTIFS	DISPOSITIF PROPOSE
<b>Séminaire des cadres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire se connaître les acteurs des 3 anciennes régions et commencer à travailler ensemble</li> <li>Construire le projet stratégique de l'État pour l'ACAL</li> <li>Réfléchir au fonctionnement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

# Proposition d'indicateurs de suivi de la réforme

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

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

# Calendrier de mise en œuvre septembre-décembre 2015



- ▲ Séminaire
- ▲ Réunions équipe préfiguration
- ▲ CAIR / Collège des préfets
- Bilatérales préfet de région – Services régionaux
- ▲ Jalons clés

# 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