



Note de cadrage

Démarche de revue des organisations et des processus des DTAS

CONTEXTE DE L'INTERVENTION

La mise en place des démarches de revue des organisations et des processus s'inscrit dans un contexte où le suivi des moyens humains et de la masse salariale qu'ils représentent est un sujet prioritaire pour le conseil départemental, afin de maintenir des marges de manœuvre dans l'application des politiques menées par la collectivité. Elle vise à une meilleure maîtrise de la masse salariale. Cette démarche a été engagée en 2015 et déployée progressivement à toutes les directions.

La démarche des ROP concerne désormais les 3 directions territoriales d'action sociale. Cette nouvelle étape, pour les DTAS, s'inscrit dans un contexte caractérisé par 3 principaux éléments :

- la définition des orientations politiques pour la collectivité, jusqu'à 2020, par le projet départemental, voté en 2016 ;
- la mise en place du projet d'administration qui vise à améliorer le fonctionnement de la collectivité, par la simplification, la coopération et l'innovation ;
- la restructuration de l'action sociale de proximité, par la création des 3 DTAS dont les missions et les responsabilités ont été élargies.

La mise en place des ROP pour les DTAS devra s'articuler et prendre en compte différents chantiers en cours qui viendront clarifier et définir les missions des DTAS sur les différents champs des politiques sociales :

- le travail mené sur le niveau de territorialisation des politiques sociales qui permettra de définir le cadrage des missions et les articulations entre les DTAS et les directions thématiques ;
- les projets à mener sur la protection de l'enfance (évolution des missions de certains professionnels, enjeux sur le pays Morlaix-COB, MNA, augmentation de l'activité...) et sur les politiques d'insertion.

ENJEUX ET OBJECTIFS

L'enjeu des ROP est de mettre en cohérence les priorités politiques, les dispositifs qui en découlent et les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre.

L'objectif est de réfléchir, dans chaque direction, aux organisations, aux niveaux de service attendus, aux modes de gestion et aux processus de travail, ainsi qu'aux moyens nécessaires. Il s'agit donc de réussir à adapter les moyens aux nouveaux besoins, aux priorités et spécificités de chaque direction en termes d'activité et de ressources. Ce travail doit permettre de garantir des conditions d'exercice satisfaisantes pour les agents.

Il s'agira donc d'étudier l'adéquation entre les missions et les ressources, ainsi que la répartition des moyens, à 3 niveaux :

- entre les différentes politiques portées par les DTAS,
- entre les DTAS,
- entre les DTAS et d'autres directions.

Ainsi, des moyens pourraient être diminués sur certains secteurs pour en alimenter d'autres, dans une logique de ré-équilibre.

Quatre grands chantiers seront à mener :

- la définition du niveau de service au regard des priorités politiques, fixées dans le cadre des schémas, du plan départemental d'insertion et du cadre de référence de l'action sociale et médico-sociale.
- l'objectivation des plans de charge, en prenant en compte différents critères, liés notamment aux caractéristiques territoriales ;
- l'optimisation des méthodes et des processus de travail ; cet axe sera à articuler avec les travaux menés dans le cadre du projet d'administration (fabriques de terrain) ;
- l'identification d'organisations-cible permettant de garantir un niveau de service équitable sur l'ensemble du département : préfigurer, à 2-3 ans, les contours d'organisations-cible, prenant en compte la gestion prévisionnelle des emplois.

METHODE ET CALENDRIER

Démarche de travail

1^{ère} étape : septembre-début octobre

- **Consolider la base de données RH extraite de SEDIT.**
- **Réaliser une fiche « identité » par DTAS.**
- **Réaliser la carte des missions et des activités :**

Cette carte des missions sera réalisée par service.

Sur la question des indicateurs, il s'agira d'identifier (en se basant sur les indicateurs déjà existants):

- les indicateurs d'activité (*ex : délai pour réaliser un PPE...*)
- les indicateurs de résultat (*ex : nombre de PPE signés...*)

Un travail de consolidation des indicateurs permettant d'objectiver les poids de charge sera à réaliser.

Sur la question du niveau de service attendu, il conviendra de s'appuyer sur le cadrage juridique prévu, lorsqu'il existe. Il conviendra aussi de pondérer les indicateurs de niveau de service au regard d'un certain nombre de critères, à déterminer, dont les caractéristiques territoriales.

Sur la question de l'analyse des modes de gestion, il s'agira de questionner à la fois l'organisation des moyens, et les processus de travail mis en œuvre.

- **Identifier les domaines d'activité nécessitant une étude approfondie sur la question des organisations-cible et des processus de travail. Ces domaines d'activité pourront être communs et/ ou différenciés selon les DTAS.**

2^d étape : octobre-décembre

- Réaliser des **études approfondies** sur les domaines où les modes de gestion sont à interroger.

3^{ème} étape : début janvier

- **Analyse des données recueillies et arbitrages** sur les organisations cible et les processus de travail.

Calendrier prévisionnel

Phases	Acteurs mobilisés	Modalités pressenties	Dates
Communication auprès des organisations syndicales	<i>Marc Labbey, Claude Jaffré, Yves Cleac'h, Carole Tilly Robert, Magali Billon, organisation syndicales</i>	<i>Réunion de présentation de la démarche</i>	<i>28 août</i>
Préparation de la démarche : méthode à mettre en place pour le recueil des données	Membres du comité technique	Réunion du comité technique	5 septembre
Communication auprès de l'ensemble des agents	DGA de la DGAPAT / Directrices des DTAS / Directeurs adjoints ressources et action sociale médico-sociale/ Chargée de mission action sociale / direction de la communication (intranet)	- Réunion inter-DTAS du 1 ^{er} septembre pour les encadrants. - Codir des DTAS - Réunion des services - Support : note de service	Début septembre
Lancement de la première étape de travail : réalisation de la carte des missions et des activités et de la fiche identité par DTAS / consolidation des données SEDIT / identification d'indicateurs pour l'analyse des poids de charge.	Directeurs DTAS / directeurs adjoints / attachés ressource / responsables de service et d'équipe		Sur le mois de septembre
Etude des éléments recueillis : identification des domaines d'activité à approfondir et proposition de la méthode de travail à mettre en place	Membres du comité technique	Réunion du comité technique	9 octobre
Présentation en Comité technique	<i>Yves Cléach, Magali Billon</i>		<i>12 octobre</i>
Arbitrages sur les domaines d'activités à approfondir et la méthode	comité de pilotage ROP	Réunion du COPIL	Date à fixer
Réalisation des analyses par domaines d'activité	Directeurs DTAS / directeurs adjoints / attachés ressource / responsables de service et d'équipe		Fin octobre - Début janvier
Recueil des données et analyse	Membres du comité technique	Réunion du comité technique	début janvier
Arbitrages sur les organisations cible et les processus de travail	comité de pilotage ROP	Réunion du COPIL	Début janvier

En fonction des conclusions du travail, les points seront présentés en comité technique.

Directeurs de projet :

Yves CLEAC'H, DGA proximité et attractivité territoriale

Cheffe de projet : Magali BILLON, chargée de mission action sociale proximité

Comité de pilotage : il s'agira du Copil ROP, auquel participera Magali Billon sur ce point précis. Par ailleurs, une régulation politique intermédiaire sera réalisée avec M. Labbey lors des réunions de coordination stratégique DTAS / élu / direction générale, associant les directrices des DTAS.

Comité technique :

Sandra Riou, directrice adjointe ressources, DTAS Pays de Brest
Gilles Huard, directeur adjoint ressource, DTAS Pays de Cornouaille,
Corinne Duffeal, Cheffe du service ressource DTAS Pays de Morlaix-COB
Sylvie Boge, directrice adjointe action sociale et médico-sociale
Dominique Moal, directeur adjoint action sociale et médico-sociale
Christelle Salmon, directrice adjointe action sociale et médico-sociale
Magali Billon, chargée de mission action sociale de proximité,
Emmanuel Quéré, directeur de la DAECG
Nicolas Fourault, DRH
Marylène Chapalain, service emploi DRH
Représentant de la DPMI

Groupes de travail transversaux par thématique (à construire)

POINTS DE VIGILANCE / CONDITIONS DE REUSSITE

- Communication auprès de tous les agents des DTAS : méthode et messages ;
- Liens avec les autres démarches en cours ;
- Prise en compte de l'articulation avec la DPMI dont les personnels sont également territorialisés ;
- Participation des agents : capacité à faire, délais impartis... dans un contexte difficile ;
- Réflexion sur l'optimisation des méthodes de travail ne devant pas être descendantes mais émaner des fabriques de terrain notamment ;
- Prise en compte du dialogue social ;
- Conditions de mise en œuvre des résultats de la ROP.