

Comité Technique du 27 avril 2021

Réorganisation de la Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux

I. Eléments de contexte

Forte de 147 agents, la Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux (DPMG) assure une large partie des fonctions support de la collectivité à travers une douzaine de métiers qui irrigue la vie quotidienne des agents régionaux.

La diversité et le volume d'activité de cette direction sont méconnus.

En 2019, la DPMG a géré 118 bâtiments équivalant à 125 000 m² ; a aménagé l'environnement de travail des 2346 agents du siège ; a géré la location de ses locaux pour 89 occupants extérieurs ; a réalisé 895 déménagements ; a géré une flotte de 471 véhicules ; a effectué 4,5 millions de copies ; a assuré la régie de 300 événements ; a organisé 140 accueils café ; a effectué 520 aménagements de salons ; a traité 400 appels par jour ; a assuré 780 missions de chauffeurs ; a acheté 25 000 billets de transport...

Par ses activités, notamment bâtimentaires, la DPMG engage la responsabilité, y compris pénale, de l'autorité territoriale.

Les agents de la DPMG sont majoritairement sur le terrain, en « première ligne » face aux demandes des usagers. Invisibles mais indispensables, ils assurent, parfois dans l'urgence, la réponse aux demandes et obligations. La crise sanitaire a démontré leur réactivité et disponibilité. Leur besoin légitime de reconnaissance et de qualité de vie au travail est à la hauteur de leur engagement.

Créée le 30 janvier 2017 sous l'appellation de Direction des Ressources Techniques et de l'Exploitation (DRTE), cette direction a progressivement créé de nouveaux services et a pris le nom de Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux (DPMG) le 13 octobre 2017. Depuis cette date, des évolutions ont eu lieu pour intégrer de nouvelles compétences.

Cependant, son organisation actuelle s'apparente à 3 DPMG (site de Bordeaux ; site de Limoges ; site de Poitiers) dont les pratiques et périmètres d'intervention sont différents. A l'exception du service des chauffeurs et du service des frais de déplacement, aucune autre mission n'a été fusionnée.

Cette dispersion génère des dysfonctionnements, préjudiciables aux agents comme au service rendu, au premier rang desquels :

- un défaut de positionnement de la DPMG, trop souvent consultée en aval des décisions de la collectivité et en urgence,
- une absence de « feuille de route » commune permettant aux agents d'évoluer dans un cadre sécurisé par des normes, des objectifs et des priorités,

- une mutualisation des tâches insuffisante au regard de ce que pourrait permettre une DPMG fusionnée.

L'accroissement constaté des exigences des usagers internes et externes et l'évolution rapide des modes de travail, en raison notamment de la crise sanitaire, rendent indispensable une transformation profonde de la DPMG.

Evoquée depuis plus d'un an, cette réorganisation est aujourd'hui attendue par les agents qui plaident pour une harmonisation des pratiques et une reconnaissance de leurs métiers.

Le projet de direction de la DPMG a ainsi trois finalités :

- définir un cap et une feuille de route ;
- repositionner cette Direction au bon niveau décisionnel ;
- mettre en place une organisation équilibrée et cohérente, garante d'une bonne qualité de vie au travail.

La DPMG peut et doit être une force de proposition, partie prenante d'une administration innovante et ouverte, capable de réinventer les environnements de travail et les services du « monde d'après ».

Les enjeux sont à la hauteur de cette ambition collective.

II. Objectifs définis

La nouvelle organisation proposée vise à améliorer la qualité de service et de vie au travail. Elle répond aux objectifs suivants :

- mettre en œuvre une feuille de route fondée sur une vision stratégique des missions de la DPMG,
- asseoir le rôle de pilotage et d'aide à la décision de la direction ;
- favoriser la reconnaissance des agents par le renforcement de leur expertise métier,
- sécuriser leurs activités en développant des référentiels et standards de qualité harmonisés,
- faciliter l'exercice des missions en mutualisant les tâches, les outils et l'expérience entre les agents des trois sites exerçant le même métier,
- s'adapter aux nouveaux besoins en intégrant de nouveaux métiers,
- mieux communiquer l'offre de service de la DPMG aux usagers.

Les principes qui régissent le projet de réorganisation sont :

- le passage d'une organisation par site à une organisation par métiers,
- des rapprochements de compétences permettant la conduite de stratégies thématiques (immobilier, déplacements, audiovisuel, service à l'utilisateur,...),
- l'attention portée à l'encadrement de proximité pour éviter l'isolement managérial,
- le maintien de la polyvalence de certains agents.

Les missions de la DPMG sont majoritairement exercées sur le terrain et beaucoup sont dépendantes les unes des autres. Dès lors, il est essentiel que l'organisation hiérarchique proposée par métiers soit adaptée à la vie quotidienne des sites. C'est la raison pour laquelle, il est proposé de créer trois « Comité de site », un à Bordeaux, un à Limoges et un à Poitiers, dont le rôle serait :

- d'échanger les informations sur la vie du site (travaux, déménagements, manifestations,...),
- de s'assurer de la coordination des interventions relevant de plusieurs sous-directions,
- d'alerter sur les priorités en fonction de l'actualité du site,
- d'être un relai de premier niveau pour des agents en difficulté.

Le rôle de coordinateur serait assuré par le-la sous-directeur-trice du site, épaulé-e par un-e référent-e avec qui il/elle fonctionnerait en binôme pour assurer les missions susmentionnées. Composé de l'ensemble des encadrants du site, ce comité se réunirait au moins deux fois par mois. Espace de dialogue et de partage d'information, ces comités ne se substitueraient pas à l'organisation hiérarchique.

III. Méthodologie d'élaboration

La technicité et l'expérience des agents de la DPMG font de ces derniers les personnes les mieux placées pour écrire la feuille de route de cette direction et proposer l'organisation à mettre en œuvre. C'est sur cette conviction que se fonde la démarche de construction de la future DPMG.

A l'issue d'un travail de réflexion sur les périmètres, accompagné par la DTPM de mai à octobre 2020, la démarche participative a été lancée en septembre 2020 à l'occasion de l'arrivée d'une nouvelle direction.

Le processus de concertation fut dense et multiforme : 68 réunions dont 3 séminaires du comité de direction, 2 séminaires des 30 encadrants et 3 réunions plénières avec l'ensemble des agents de la DPMG.

Cette concertation fut organisée en trois étapes, chacune présentée et discutée avec les encadrants puis avec tous les agents :

- Etape 1 (septembre à novembre 2020) : élaboration de l'architecture de la feuille de route (thèmes, axes stratégiques, objectifs, projets/dispositifs/outils).
- Etape 2 (novembre à décembre 2020) : définition des missions et proposition d'organisation.
- Etape 3 (janvier à mars 2021) : proposition d'un organigramme-cible.

Elément innovant de cette démarche, des « cafés virtuels », sur base volontaire et sans considération hiérarchique, ont rassemblé des agents des trois sites exerçant les mêmes métiers. Ces échanges informels ont produit dix contributions de formats variés, permettant d'enrichir le projet de direction, tant sur les missions que sur l'organisation.

IV. Proposition d'organisation

La nouvelle organisation présente les caractéristiques suivantes :

- Trois sous-directions centrées sur les trois familles de métiers de la DPMG :

- une sous-direction « Stratégie immobilière et gestion domaniale », chargée de la stratégie immobilière de la Région, de la gestion du patrimoine foncier et immobilier et de la valorisation audiovisuelle des bâtiments ;
 - une sous-direction « Sécurité, travaux, exploitation et déplacements », garante de la sécurité des biens et des personnes, chargée des travaux et de l'exploitation des bâtiments ainsi que de la politique de déplacement des agents de la Région ;
 - une sous-direction « Accompagnement et logistique », rassemblant les services à l'usager (accueil, standard, reprographie), la logistique et l'hygiène/propreté/espaces verts, l'aménagement des espaces de travail et le service des chauffeurs.
- Un service de coordination administrative et financière, présenté au CT du 6 novembre 2020, qui viendra en support aux services opérationnels de la direction pour alléger leur charge et améliorer le pilotage budgétaire et financier de la direction.
 - Des services correspondant aux grands objectifs de la feuille de route de la DPMG pour la Région Nouvelle-Aquitaine et induisant une montée en compétences des agents :
 - définir une politique immobilière et imaginer les environnements de travail de demain,
 - déployer les nouvelles solutions de communication audiovisuelle pour exploiter, valoriser et ouvrir le patrimoine régional,
 - renforcer la sécurité/sureté des biens et des personnes,
 - mettre en œuvre une stratégie d'exploitation, de travaux et de maintenance du patrimoine régional guidée par une politique immobilière conforme aux objectifs Néo Terra,
 - associer une politique de déplacements et optimiser la gestion de la flotte automobile,
 - renforcer la qualité du service à l'usager,
 - harmoniser les standards logistique-hygiène-propreté-espaces verts,
 - revoir notre façon de déménager.
 - Le maintien d'unités territoriales pour les métiers à fortes spécificités territoriales : le service exploitation-travaux-maintenance ; le service logistique-hygiène-propreté-espaces verts ; le service des chauffeurs.
 - Le maintien d'un encadrement de proximité, avec une attention particulière pour les agents de catégorie C.
 - Une réorganisation proposée à effectif constant à l'exception du transfert à la DPMG de deux agents de l'Equipe Régionale d'Intervention (ERI) de Poitiers rattachés à la DCI. Ces agents, respectivement agent technique polyvalent et agent technique de spécialité plomberie-chauffage-ventilation, effectuent des missions pour la DPMG en matière d'exploitation et de maintenance des bâtiments administratifs de la Maison de Région sur

le périmètre du Grand Poitiers. Le transfert de ces agents à la DPMG permet de rétablir la cohérence entre lien fonctionnel et lien hiérarchique.

- Une transversalité entre les sous-directions mise en œuvre à travers le déploiement de nouveaux dispositifs et outils tels que le schéma directeur immobilier régional, la charte de l'environnement de travail, le point d'information logistique, le logiciel de gestion de flotte automobile, etc...

D'une ampleur inédite, cette réorganisation de la DPMG impacte essentiellement le rattachement hiérarchique des agents sans pour autant provoquer de rupture dans leurs missions. L'organisation par métiers suppose une montée en compétences qui doit être soutenue par un plan d'accompagnement au changement.

Ce plan comporterait différents volets dont :

- un volet formation (thématiques et logiciels métiers ; techniques de management ; ...)
- un volet d'accompagnement aux nouvelles procédures et modes de fonctionnement ;
- un volet de dialogue intra et inter-sites, à travers les « cafés virtuels » pour poursuivre l'appropriation de la feuille de route de la DPMG.

A partir de la signature de l'arrêté d'organisation, le calendrier de mise en œuvre de la réorganisation est proposé comme suit :

- d'avril à juin : rédaction des fiches de poste ;
- de mai à septembre : jury de recrutement ;
- à partir de juin : élaboration des outils et dispositifs ;
- à partir de juin : mise en place des comités de site ;
- à partir de septembre : déploiement du plan d'accompagnement au changement.

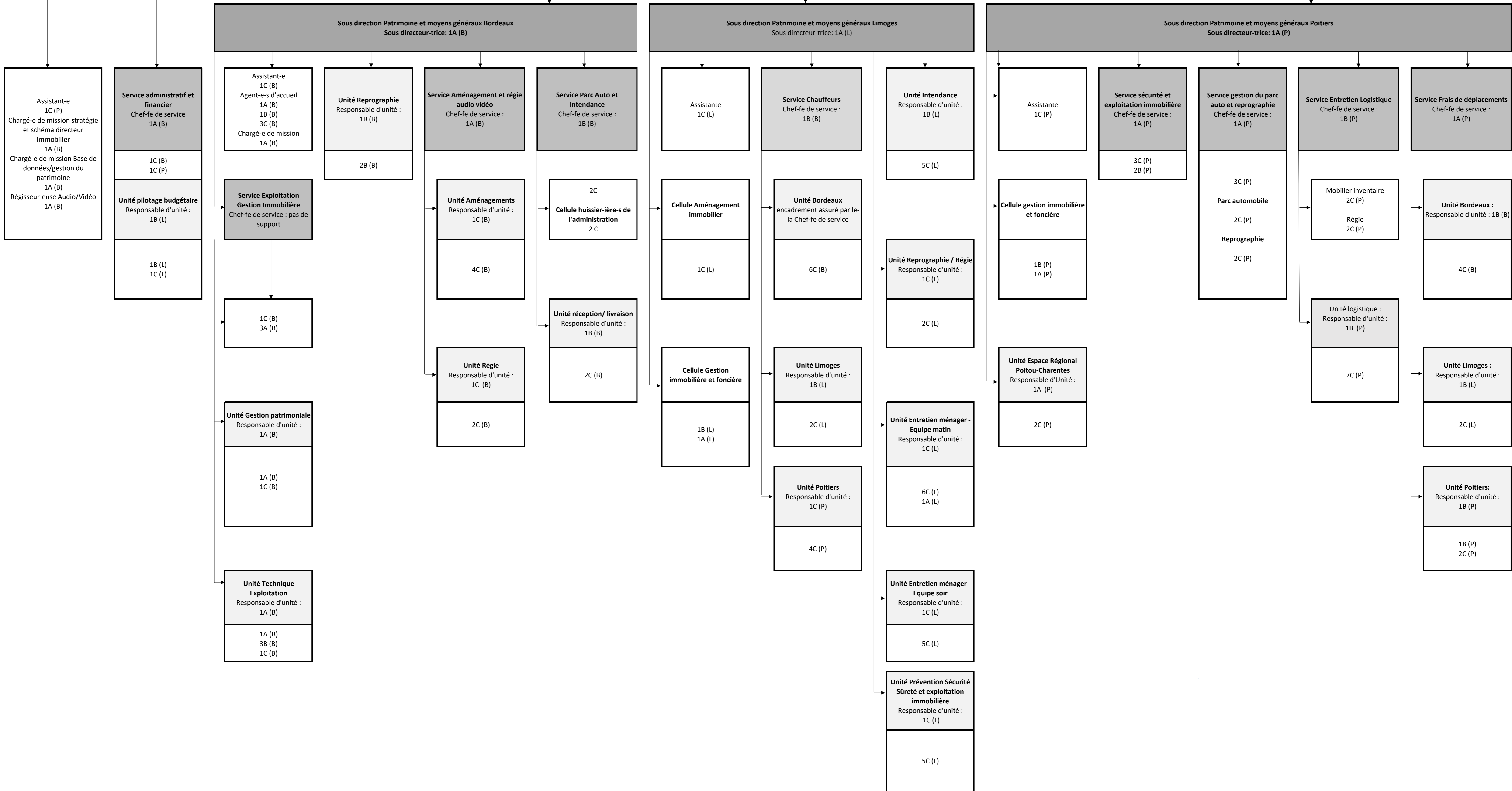
Plusieurs fois engagée mais jamais aboutie, cette réorganisation est à la hauteur de l'ambition portée à la gestion du patrimoine régional et au service à l'utilisateur. Elle porte en elle les éléments nécessaires à la reconnaissance et au confort de travail de ses agents.



Direction Générale des Services
Directeur-trice Général-e des Services

ACTUEL
Pôle Ressources
Délégué-e Régional-e : 1A (B)

Direction du patrimoine et des moyens généraux (DPMG)
Directeur-trice : 1A (B)



Direction Générale des Services
Directeur-trice Général-e des Services

Pôle Ressources
Délégué-e Régional-e : 1A (B)

Direction du patrimoine et des moyens généraux (DPMG)
Directeur-trice : 1A (B)

Sous direction Stratégie immobilière et gestion domaniale
Sous directeur-trice : 1A (B/L/P)

Sous direction Sécurité, travaux, exploitation et déplacements
Sous directeur-trice : 1A (B/L/P)

Sous direction Accompagnement et logistique
Sous directeur-trice : 1A (B/L/P)

