

## CT du 4 février 2022

### RAPPORT RELATIF A LA NOUVELLE ORGANISATION DE LA DGA SOLIDARITE.

Le CT du 22 octobre 2021 a fixé le principe d'une réorganisation de la DGA Solidarité.

Pour mieux répondre aux nouveaux objectifs fixés pour le mandat 2021-2027 et être au rendez-vous des enjeux sociaux et sociétaux, l'organigramme de la Direction Générale Solidarité doit évoluer.

Les objectifs poursuivis par cette nouvelle organisation sont les suivants :

- Rechercher davantage de cohérence entre l'organisation administrative et les priorités du Président, par la correspondance entre les Directions Générales Adjointes et les portefeuilles des vice-présidents et des conseillers délégués.
- Accompagner les évolutions sociales et sociétales et adapter nos organisations pour être au rendez-vous de quatre grands enjeux :
  - o L'autonomie et les impacts liés au vieillissement de la population et au phénomène de « géronto-croissance », dans un contexte de vulnérabilité sociale qui affecte particulièrement les populations nordistes.
  - o L'insertion et l'objectif de retour à l'emploi des allocataires du RSA, considéré comme un levier fort de la lutte contre la pauvreté.
  - o La protection de l'enfance, compétence incontournable et pour laquelle le Département est un peu plus sollicité chaque jour, dans un contexte post confinement qui est venu fragiliser les cellules familiales.
  - o La prévention et la santé avec le développement de la prévention précoce, dans le cadre des 1000 premiers jours et plus largement le déploiement d'une politique de promotion de la santé à tous les âges de la vie.
- Améliorer la visibilité des politiques publiques départementales.
- Consolider l'échelon territorial, dont la crise sanitaire a confirmé tout l'intérêt pour favoriser la mise à disposition en proximité des Nordistes d'un plateau pluridisciplinaire et pour représenter le Département comme chef de file de l'action sociale sur le territoire.
- Renforcer les expertises techniques et scientifiques qui guident les actions de terrain.
- Accentuer la lisibilité de notre organisation vis-à-vis des usagers et partenaires en s'appuyant notamment sur une entrée « public ».
- Optimiser le déploiement des actions thématiques sur l'ensemble des territoires.
- Optimiser le pilotage de l'organisation par une meilleure répartition des effectifs et des moyens et par une simplification des procédures et de l'organisation hiérarchique.
- Mieux répondre aux besoins des Nordistes, en particulier les plus vulnérables, en cohérence et en continuité avec les travaux menés autour de « L'UTPAS de demain ».

Pour parvenir à cette grande ambition d'organisation des solidarités humaines, l'Administration départementale pourra s'appuyer sur :

- Un maillage territorial et de proximité fort, appelé à s'enrichir encore, notamment sur les champs de la prévention en santé, du retour à l'emploi des jeunes, de la lutte contre les violences intrafamiliales, mais aussi de l'autonomie.
- Une mobilisation des expertises et expériences dans différents champs disciplinaires.
- Des professionnels engagés et investis, sur tous les territoires, quels que soient leurs métiers et leurs niveaux de responsabilité.
- La transformation des UTPAS en Maisons Nord Services.

## **I - Présentation**

### **A - 3 Directions générales adjointes sociales thématiques**

**Les grandes politiques départementales que sont l'Enfance, l'Insertion, l'Autonomie et la Santé seront désormais traduites et organisées dans trois Directions générales adjointes distinctes.**

Cette nouvelle organisation distingue une Direction Générale adjointe par politique sociale, à savoir :

- Une DGA enfance, famille, jeunesse, prévention santé ;
- Une DGA insertion et retour à l'emploi ;
- Une DGA autonomie.

Les DGA ont la charge d'animer hiérarchiquement la mise en œuvre des politiques publiques jusqu'au niveau local.

Dans une logique de circuit court, l'échelon direction territoriale est rattaché à la direction de la relation à l'usager et recentré sur le développement des projets en territoire et la représentation du Département auprès des partenaires institutionnels.

Il est à préciser que les dénominations, de DGA, de directions ou encore de services sont susceptibles d'être modifiées.

NB : Il est à préciser qu'un service, mission, projet... apparaissant dans l'organigramme actuel DGA SOL et qui n'apparaîtrait pas dans l'organigramme cible ne fait l'objet qu'aucune modification. Autrement dit : ce qui n'est pas mentionné, n'est pas modifié.

#### **1 - DGA Enfance Famille Jeunesse Prévention Santé.**

**Elle se compose de trois directions, dont les activités sont complémentaires et coordonnées :**

- La direction Enfance Famille Jeunesse.
- La direction des Pôles territoriaux Enfance Famille Jeunesse.
- La direction Prévention Santé.

Un Secrétariat Général est également créé, avec des fonctions recentrées sur l'aide à la décision et l'appui au DGA.

Et, pour soutenir les pratiques sociales et médico-sociales, sont identifiés au sein de la DGA :

- un comité local du travail social et du développement social,
- un comité d'éthique et un conseil scientifique,
- l'Observatoire départemental de la protection de l'enfance et de la lutte contre les violences intrafamiliales.

#### **La direction Enfance Famille Jeunesse.**

Elle propose et met en œuvre les politiques publiques de protection de l'enfance, de la jeunesse et de soutien à la parentalité.

Elle s'organise de la même manière qu'aujourd'hui à une exception : la PMI rejoint la direction Prévention Santé (cf. ci-après).

La direction Enfance Famille Jeunesse se recentre sur sa compétence de protection de l'enfance, depuis la prévention jusqu'à l'accompagnement des jeunes majeurs, détermine en lien avec les élus, la stratégie départementale et détermine les objectifs et les moyens pour la déployer.

#### **La direction Pôles territoriaux Enfance Famille Jeunesse.**

Au côté de la direction Enfance Famille Jeunesse, et en articulation, la direction des Pôles territoriaux est une direction opérationnelle pour les équipes sociales et médico-sociales de terrain. Elle est chargée de la bonne organisation des collectifs de travail, au service de la mise en œuvre des missions complexes de protection de l'enfance, de l'amélioration et de la simplification des processus de travail, du pilotage de l'activité et des ressources sur les différents territoires.

La direction des Pôles territoriaux aura ainsi pour missions le pilotage, l'animation et le soutien :

- Des 7 pôles territoriaux Enfance Famille Jeunesse à l'échelle de l'arrondissement. Les pôles territoriaux Enfance Famille Jeunesse coordonnent l'action territoriale.
- Les services enfance des Maisons Nord Services (nouvelle appellation des UTPAS) sont désormais rattachés hiérarchiquement aux pôles territoriaux.

La direction coordonnera également la mission « violences intrafamiliales ».

*NB : La composition des pôles territoriaux reste inchangée, soit 1 Service Accueil Familial, 1 service CRIP et des RTASE.*

### **La direction Prévention Santé**

Création d'une nouvelle direction.

Améliorer la santé des Nordistes est une priorité du mandat. Cette grande politique publique départementale, est dorénavant portée par une direction à part entière, pour plus de lisibilité de son action. Elle est rendue visible dans l'organigramme départemental.

La direction décline ses deux missions principales :

- La Protection Maternelle Infantile.
- La Prévention Santé.

La nouvelle direction se construit avec 2 ex-directions adjointes :

- La PMI de la DEFJ.
- La Direction adjointe Promotion de la Santé de la DIPLE.

La direction Prévention et Santé aura pour missions l'animation, l'encadrement et le soutien des :

- 7 Pôles PMI-santé, soit un par territoire. Les pôles PMI coordonnent l'action territoriale et animent, en local, les services PMI.
- 10 Services Prévention Santé (SPS)

## **2 - DGA Insertion et Retour à l'emploi**

**Elle se compose de deux directions :**

- La direction Insertion,
- La direction du Retour à l'emploi.

Un Secrétariat Général est également créé, avec des fonctions recentrées sur l'aide à la décision et l'appui au DGA.

La DGA aura en charge le développement et la coordination des projets en lien avec les fonds européens au travers d'une mission Europe. Elle assurera également la coordination des projets dédiés au système d'information et à la modernisation des outils.

### **La direction Insertion.**

Création d'une nouvelle direction.

La direction Insertion a pour mission générale d'aider les personnes en difficulté à retrouver ou à développer leur autonomie de vie. Elle détermine en lien avec les élus, la stratégie départementale et définit les objectifs et les moyens pour la déployer.

La direction assure le pilotage, l'animation et le soutien du réseau des 45 « services sociaux de proximité » qui sera la nouvelle appellation du service social départemental (SSD).

Les services sociaux départementaux sont désormais rattachés hiérarchiquement à la direction de l'Insertion.

**NB :** les missions et le projet de service des services sociaux de proximité (le logement, les personnes majeures vulnérables, la lutte contre les exclusions, notamment) feront l'objet d'un accompagnement spécifique et approfondi de la DMEN en complémentarité avec les autres services spécialisés des Maisons Nord Services.

### **La direction du Retour à l'emploi.**

Création d'une nouvelle direction.

La direction du Retour à l'emploi met en œuvre la politique de retour à l'emploi des allocataires du RSA et des jeunes. Elle vient renforcer et amplifier les actions de retour à l'emploi.

Les actuels pôles Insertion Professionnelle et lutte contre les exclusions (PIPLE) deviennent « Maisons Nord Emploi » pour améliorer la visibilité de l'action du Département dans le champ du retour à l'emploi :

- Accueil et orientation ;
- Coaching ;
- Relation aux entreprises ;
- Relation aux partenaires œuvrant dans le champ de l'insertion et de l'emploi (liée notamment à l'appel à projet insertion).

Elle assure le pilotage, l'animation et le soutien :

- Des 7 Maisons Nord Emploi (ex PIPLE/MDIE) qui comprendront 7 antennes Jeunes, qui seront déployées à partir de 2022.

Elle coordonne l'intervention des centres d'appels dédiés aux allocataires du RSA.

### **3 - DGA Autonomie**

Elle se compose de :

- La direction de l'Autonomie
- La direction des Pôles territoriaux autonomie.
- La MDPH

Un Secrétariat Général est également créé, avec des fonctions recentrées sur l'aide à la décision et l'appui au DGA.

### **La direction de l'Autonomie.**

Le périmètre de cette direction n'évolue pas. La direction de l'Autonomie est toujours engagée dans le processus d'évolution de la Maison Départementale de l'Autonomie (MDA), rapprochant les moyens et harmonisant les pratiques de la MDPH et du Département.

Le projet de MDA vise une meilleure visibilité et un accès unique aux droits et aux dispositifs pour les personnes âgées et en situation de handicap.

### **La direction des Pôles territoriaux autonomie.**

Création d'une nouvelle direction.

Direction opérationnelle, elle a pour missions le pilotage et l'animation des 7 pôles territoriaux autonomie. Cette création se fera également en lien avec le projet d'évolution de la MDA.

La direction sera chargée également de déployer dans chacune des Maisons Nord Services un Relais-Autonomie.

NB. L'organisation et la composition des Pôles territoriaux autonomie restent identiques.

### **B - Direction de la Relation à l'utilisateur.**

Une nouvelle direction est créée et sera directement rattachée à la Direction Générale des Services. Elle a pour ambition de mettre l'utilisateur au cœur de l'action départementale.

La direction de la Relation à l'utilisateur est chargée de développer les conditions d'accueil des Nordistes en mobilisant tous les canaux de contact (physique, téléphonique et numérique) et sera garante de la qualité de l'accueil des Nordistes dans les Maisons Nord Services.

Elle sera également chargée de l'animation territoriale avec l'ensemble des partenaires institutionnels et des élus locaux.

A ce titre, les postes de directeurs territoriaux actuels (DTPAS) deviennent des postes de directeurs délégués au territoire, sous l'autorité du directeur-directrice de la Relation à l'utilisateur.

La direction de la Relation à l'utilisateur a la responsabilité de :

- L'animation et la coordination des 7 directeurs délégués au territoire qui disposent de la responsabilité hiérarchique des responsables des Maisons Nord Services.
- L'organisation des Maisons Nord Services.
- La mise en œuvre des 8 principes directeurs issus des travaux sur « L'UTPAS de demain » approuvés lors du CT du 20 mai 2021.
- Le pilotage du déploiement des outils, physique et numérique, de la relation à l'utilisateur : accueil physique, e-services et offre numérique unifiée contribuant à faciliter le parcours usager.
- La coordination de l'activité des Bus France Services (BFS) et des Maisons France Services départementales (MFS).

Les directeurs délégués auront pour missions :

- La représentation dans les instances partenariales et institutionnelles et la relation aux élus locaux.
- L'animation des projets transversaux et de l'activité partenariale en territoire.
- L'encadrement des responsables des MNS qui seront placés sous leur responsabilité hiérarchique.
- L'animation en territoire des Bus France Services et des Maisons France Services.

Enfin, les responsables des Maisons Nord Services auront pour mission :

- La mise en œuvre, par l'encadrement de l'équipe administrative, de l'accueil social inconditionnel de proximité.
- L'animation du partenariat territorial et institutionnel au niveau local.

- De garantir la transversalité entre les services composant les Maisons Nord Services (animation fonctionnelle).

## **II - Principes de fonctionnement et méthodologie**

### **A – Principes de fonctionnement**

#### **1 - Des effectifs constants, sans suppression de postes.**

La nouvelle organisation ne porte pas d'objectif de suppression de postes, à quelque niveau que ce soit, qu'il s'agisse de postes affectés au management ou à la mise en œuvre des actions sur le terrain.

Les agents, quels que soient leurs niveaux de responsabilités, dont les fonctions seraient appelées à changer ou dont les positionnements dans l'organigramme évolueraient seront systématiquement accompagnés par la direction des Ressources humaines.

#### **2 - Simplification administrative et circuits courts.**

La nouvelle organisation ne pourrait atteindre tous ses objectifs, sans qu'un profond travail de simplification des procédures, hiérarchiques, administratives, financières et techniques ne soit mené. Il devra aboutir nécessairement à une réduction et une simplification des circuits de prise de décisions et de signatures, la facilitation de la dépense courante réalisée par les professionnels de terrain.

À chaque fois que cela sera possible, l'objectif sera de supprimer 1 voire 2 échelons hiérarchiques de décision.

### **B - Méthodologie et calendrier de mise en œuvre.**

La présente organisation a vocation à prendre effet le 1<sup>er</sup> septembre 2022.

Aussi, à compter du CT du 4 février et pendant 6 mois, il sera confié à la direction de la Modernisation et de l'Évaluation (DMEN), la mission d'accompagner la mise en œuvre de la nouvelle organisation.

La DMEN sera ainsi sollicitée pour :

- Affiner et préciser les schémas hiérarchiques, fonctionnels et de prises de décisions au sein de chaque DGA et les articulations entre elles et avec la direction de la Relation à l'utilisateur.
- Accompagner la structuration de la direction de la Relation à l'utilisateur, en précisant notamment :
  - o Le rôle confié au directeur de la Relation à l'utilisateur ;
  - o La nature des responsabilités et missions confiées aux 7 directeurs délégués des territoires, placés sous l'autorité du Directeur-trice de la Relation à l'utilisateur (liens

avec les responsables des Maisons Nord Services, relations avec les élus, les partenaires et les directeurs thématiques, ...)

- Le rôle et les missions des Responsables des MNS.
- Accompagner la formalisation des Projets de Direction des 3 DGA (accompagnement long de la DMEN).
- Accompagner la formalisation des Projets de Service des services au sein des MNS (accompagnement long de la DMEN).
- Redéfinir le rôle et les compétences du Service social de proximité dans les Maisons Nord Services en déterminant les missions, les liens hiérarchiques, les interactions avec les autres spécialités des MNS (notamment l'enfance et la santé) et en garantissant la polyvalence de secteur.
- Proposer une simplification des procédures les plus complexes ou les plus longues, après les avoir identifiées, priorisées et travaillées avec les agents.
- Identifier les éventuels points d'achoppement ou de recoupement et proposer les modes de résolution, le cas échéant.
- Identifier les éventuelles lignes de partage non encore définies.
- Déterminer l'organisation des fonctions ressources et des fonctions transversales, ainsi que leur rattachement aux DGA ou aux directions : missions d'appui à la décision, postes de volants, RTP, adjoints au RUTPAS, SGR, notamment.

Pour mener à bien cette mission, la DMEN devra associer la DRH, les agents des futures DGA ainsi que les représentants du personnel dans des ateliers thématiques et groupes de travail.

**N.B** : Pour rappel, la DMEN est déjà par ailleurs en accompagnement à l'évolution de la MDA.

### **C - Accompagnement au changement et communication « pas à pas ».**

La démarche de nouvelle organisation sera soutenue par une méthodologie d'accompagnement au changement assurée par la DMEN, avec la mobilisation de la DRH, sous la coordination de la Direction Générale des Services.

Cet accompagnement au(x) changement(s) devra notamment :

- Garantir l'organisation concrète du soutien des encadrants dans le management de transition ;
- Prendre en compte les inquiétudes et les aspirations des professionnels dont les fonctions changent, et/ou les positionnements dans l'organigramme évoluent ;
- Permettre à chaque agent de s'approprier la transformation de l'organisation, en l'aidant à comprendre les enjeux et les objectifs poursuivis, appréhender les nouvelles interactions et bien situer son rôle et son positionnement dans la nouvelle organisation.

Pour accompagner l'appréhension et la compréhension de la nouvelle organisation, une communication dédiée sera proposée aux agents de l'actuelle DGA Solidarité. Celle-ci accompagnera, chacune des étapes de la réorganisation dans une recherche de pédagogie, de transparence et de réponse aux interrogations des agents.

Cette communication « pas à pas » adoptera des formats et des contenus différenciés permettant d'adapter l'information à la cible.

Différents outils seront mobilisés afin de proposer une information facilement accessible : rencontres territoriales, mails à tous, FAQ, newsletter/points d'étape, rubrique dédiée sur L'Intranet par Contact alimentée par des actualités et des infographies...

Une hotline dédiée et la messagerie [capsolidarites@lenord.fr](mailto:capsolidarites@lenord.fr) seront créées et accessibles aux agents dès le lundi 7 février 2022.

### **III - Organigrammes**

Pièces jointes au rapport :

Organigramme actuel de la DGA SOL.

Organigramme cible septembre 2022.

### **IV - Conclusions**

Il est demandé au Comité Technique de donner un avis sur la nouvelle organisation des solidarités humaines, pour une mise en œuvre au 1er septembre 2022.