

Comité Technique commun du 28 septembre 2018 RAPPORT (avis)

RENNES MÉTROPOLE **PÔLE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT AMÉNAGEMENT –** **SERVICE INFORMATION GÉOGRAPHIE** **Réorganisation de l'unité cartographie diffusion 2D/3D.**

Pièce jointe: organigrammes actuel et proposé

A- Contexte

Le Service Information Géographique comprend 31 agents répartis de la manière suivante :

- Une direction et unité administrative : 3 agents,
- Une unité Données topographiques : 10 agents,
- Une unité Études et Développements : 7 agents,
- Une unité Cartographie Diffusion 2D/3D : 11 agents.

Cette dernière unité, qui fait l'objet du projet de réorganisation, est en charge de :

- La gestion des bases de données référentielles géographiques (voies et adresses, plans de ville, 3D) de l'institution,
- Le pilotage de projets d'acquisition, de gestion, de refonte de données géographiques,
- La diffusion des données géographiques de l'institution via le portail de données géographiques, l'open data ou la diffusion en mode guichet à des partenaires et prestataires,
- La réalisation d'exploitations, de traitements de données et des cartographies à la demande des services.

Les premiers évènements et constats qui ont initié, fin 2017, l'étude de réorganisation sont les suivants :

- La création d'un nouveau poste d'ingénieur suite aux arbitrages du Schéma Directeur Numérique de juin 2017. Il est devenu nécessaire d'harmoniser et de répartir les missions affectées aux ingénieurs dans l'unité,
- La réalité des missions de l'ingénieure responsable Données générales et 3D. Celles-ci sont, pour une grande partie, transversales au service et concernent l'innovation,
- Le départ à la retraite, au 1^{er} septembre 2018, de l'animateur (technicien) base de données partagées. Ce poste est essentiel pour le maintien opérationnel des bases de données, l'agent qui l'occupe est en relation régulière avec les communes (élus et/ou agents).

B- Organisation actuelle de l'unité (cf. annexe 1 : organigramme actuel)

L'unité Cartographie 2D/3D est organisée de la manière suivante :

- 1 ingénieur principal, responsable d'unité,
- 2 ingénieurs : l'un, chargé de mission Diffusion et l'autre, chargé de mission Données. Il faut noter que la création du poste chargé de mission Données a été décidée par le comité emploi de juin 2017 et que le poste a été pourvu en mai 2018, donc après le lancement de l'étude de réorganisation. Cette création a été l'un des arguments principaux de l'initialisation de cette étude,
- 1 technicien principal 1^{ère} classe, animateur de bases de données partagées,
- L'équipe « GéoCarto », composée d'1 responsable d'équipe (Technicien principal 1^{ère} classe) ayant sous sa responsabilité directe 1 technicien principal 2^{ème} classe et 1 technicien,
- L'équipe « Données générales 2D/3D », composée d'une responsable d'équipe (ingénieure) ayant sous sa responsabilité directe 1 ingénieur, 1 technicienne et 1 agent de maîtrise principal.

Donc 4 ingénieurs, 6 techniciens et un agent de maîtrise principal constituent cette unité dont le schéma d'organisation s'illustre en pièce jointe.

Cette organisation manque à la fois de souplesse et de visibilité. Elle souffre également d'une certaine fragilité due à la petite taille des équipes et d'un cloisonnement à la fois entre les deux équipes (GéoCarto et Données générales 2D/3D) et avec les autres agents.

Parmi les constats formulés par les agents en amont de la réflexion autour de l'organisation, un certain nombre d'éléments ont été relevés :

- Améliorer la visibilité de l'unité à l'extérieur,
- Améliorer la continuité de service et le partage des connaissances entre les agents de l'unité,
- Mieux répartir les projets entre agents,
- Améliorer les délais de réponse,
- Encourager le travail en équipe en améliorant l'échange, la confiance, la délégation,
- Faciliter le travail avec les autres unités du service et autres services de l'institution,
- Limiter les strates managériales et laisser de l'initiative aux agents.

C- Les objectifs poursuivis

Plusieurs objectifs ont été identifiés dans le cadre des échanges avec les agents de l'unité, la responsable de service et le service Projets de CoProD.

Des objectifs généraux :

- Pouvoir répondre aux besoins exprimés autour de la donnée dans le cadre des nombreux projets inscrits au Schéma Directeur du Numérique (SDN),
- Assurer des projets de plus en plus transversaux et qui nécessitent de multiples compétences,
- Prendre en charge le traitement global de la donnée dans toutes ses dimensions,
- Faire preuve d'innovation dans les réponses aux projets.

Des objectifs internes à l'unité :

- Développer la transversalité, améliorer la collaboration interne à l'unité,
- Faciliter le partage des connaissances et compétences entre les agents,
- Augmenter la réactivité dans la gestion des données ou le traitement des tâches afin d'offrir une continuité de service,

- Limiter les niveaux hiérarchiques pour une organisation plus fluide (plus d'initiative, plus de délégation, plus de confiance),
- Et d'un point de vue humain :
 - Un même niveau de responsabilité pour les ingénieurs,
 - La diversification des missions pour certains agents,
 - La préparation du remplacement des prochains départs à la retraite (un technicien au 1er septembre 2018 et un agent de maîtrise principal en 2019/2020).

D- Méthodologie, concertation

Un projet de réorganisation a donc été lancé fin 2017 et a fait l'objet, pendant 6 mois, d'une concertation avec les agents de l'unité. Le service Projets de CoProD a été sollicité et est intervenu lors d'ateliers de travail et de réflexion. Les principaux échanges se sont déroulés aux dates suivantes :

- 2 octobre 2017 : présentation des enjeux et objectifs ainsi que des événements conduisant à la nécessité de réfléchir à une nouvelle organisation,
- 15 novembre et 12 décembre 2017 : analyse des missions effectuées et de leur répartition dans l'unité,
- 18 janvier 2018 : collaboration entre les agents,
- 21 février 2018 : réflexions autour d'une proposition d'organisation,
- 15 mars 2018 : échange sur les points de vigilance et les remarques sur la nouvelle organisation proposée.

Plusieurs rencontres bi(multi)latérales ont ensuite été programmées pour aboutir à la définition des fiches de poste de chacun des agents de l'unité.

E- Propositions (cf. annexe 1 : organigramme proposé)

A l'issue de ces ateliers, il a été envisagé la nouvelle organisation hiérarchique suivante :

1) Une nouvelle arborescence de l'unité Cartographie Diffusion 2D/3D, déclinée ci-dessous :

- 1 poste d'ingénieur principal, responsable d'unité,
- 1 poste de technicien principal, chargé du suivi et de l'animation autour des bases de données référentielles de la collectivité,
- 3 postes d'ingénieur chargés de mission spécialisés dans différentes missions inhérentes à l'unité,
- Les autres postes de technicien et le poste d'agent de maîtrise sont regroupés dans une nouvelle équipe « ressources ».

2) Le rattachement direct de l'ingénieure, initialement responsable de l'équipe Données générales 2D/3D, à la responsable de service, en tant que chargée de mission "Projets innovants" pour gérer des projets de service et des projets transversaux entre les unités du service.

Cette nouvelle organisation conduit donc à un rattachement de l'ensemble des agents de l'unité (hors chargée de mission Projets innovants) sous la responsabilité directe du responsable de l'unité représentant un effectif total de 10 agents.

L'équipe Ressources regroupe désormais l'ensemble des techniciens de l'unité, pilotée par un technicien principal 1^{ère} classe qui est chargé de coordonner le plan de charge de l'équipe. Ce dernier sera en situation de management fonctionnel vis-à-vis des techniciens de l'équipe.

Les gains attendus concernant l'équipe Ressources :

- Plus de complémentarité entre les agents sur le socle de données à gérer,
- La mise en commun des compétences et connaissances des agents dans un pot commun au profit de toute l'unité,
- Plus de synergie et d'échange entre techniciens pour résoudre des problématiques posées afin, qu'à terme, les ingénieurs soient moins sollicités,
- Une meilleure connaissance du patrimoine de données pour aider à leurs rapprochements (enjeu important),
- Lutte contre l'effet « silo » et la spécialisation afin de garantir une continuité de service,
- Lutte contre la routine en permettant à chacun de diversifier ses missions,
- Permettre aux agents d'évoluer en matière de compétences et connaissances,
- Plus de souplesse dans la délégation des tâches prioritaires.

Les gains attendus concernant le positionnement des ingénieurs chargés de mission :

- Ce positionnement permet davantage de coopération et de partage de connaissances/compétences entre les ingénieurs chargés de mission, avec plus de collaboration entre eux sur les dossiers transversaux,
- Les ingénieurs chargés de mission sont en situation de management fonctionnel sur l'équipe Ressources, le responsable de l'unité est là pour orienter et prioriser (Schéma Directeur Numérique),
- Ils élaborent des méthodes, des processus dont la mise en œuvre est confiée à l'équipe Ressources une fois ceux-ci validés,
- Ils sont force de proposition pour l'évolution des référentiels de données Rennes Métropole en lien avec l'animateur des bases de données.

Les gains attendus concernant le positionnement du technicien animateur des bases de données :

- Conserver le lien avec les communes,
- Être l'interlocuteur des ingénieurs pour toutes les problématiques d'évolution à apporter aux bases de données référentielles,
- Utiliser son expertise technique pour valoriser les référentiels.

Les gains attendus pour le nouveau positionnement, auprès de la responsable du Service Information Géographique, de l'ingénieure, désormais chargée de mission sur les projets innovants :

- Relation directe entre l'ingénieure et la responsable de service, vu que les projets innovants relatifs à la donnée dépassent le cadre du service. En effet, un certain nombre de ces projets sont organisés au niveau du Pôle Stratégie Développement Aménagement,
- La prise en compte de nouveaux projets indispensables en termes de données. Ce sont ceux par exemple qui sont liés au Service Public Métropolitain de la Donnée (SPMD),
- La mutualisation technique et financière de projets d'acquisition ou de gestion de données qui doivent répondre désormais aux besoins au moins de 2 unités du service (acquisition de photographies aériennes, réflexion sur les apports de la technologie drones, etc...).

F- Modalités de mise en œuvre

Une période d'**expérimentation de 12 mois** de ce projet de nouvelle organisation est prévue à compter d'octobre 2018, à l'issue de laquelle un bilan sera fait collectivement. Des ajustements pourront être proposés d'ici là si nécessaire.

Des mesures d'accompagnement sont prévues pour favoriser la mise en place de cette organisation :

- 1) Une réorganisation des locaux affectés au service a été étudiée en mai et juin 2018 avec l'ensemble des agents. Une solution convenant à l'ensemble des agents du service a émergé et sera mise en application à partir de septembre 2018,
- 2) En parallèle, un projet de mise en place d'un outil collaboratif de gestion de projets va être conduit. Il devrait constituer un appui technique important à cette nouvelle organisation.
- 3) De plus, les actions de formations nécessaires seront mise en œuvre, en interne et en externe, afin d'accompagner les agents dans cette nouvelle organisation

Les représentants du personnel du Comité Technique commun sont invités à émettre un avis sur les propositions contenues dans le rapport.