

Comité Technique commun du 23 novembre 2018 RAPPORT (avis)

VILLE DE RENNES

PÔLE SOLIDARITÉ CITOYENNETÉ CULTURE / DIRECTION DE LA CULTURE / CONSERVATOIRE À RAYONNEMENT RÉGIONAL (CRR)

Conservatoire à Rayonnement Régional – Mise en place d'un Pôle Relation Usagers

Pièce-jointe : organigrammes actuel et proposé

1. Contexte

Le Conservatoire à Rayonnement Régional de Rennes est un établissement proposant des actions d'éducation artistiques en milieu scolaire et périscolaire, des cursus d'enseignement artistique spécialisé en musique, danse et théâtre et une saison d'action culturelle avec plus de 150 manifestations chaque année. Le Conservatoire à Rayonnement Régional de Rennes mène ces actions pour plus de 3 000 enfants sur le temps scolaire et périscolaire et compte 1 700 élèves inscrits dans ses cursus. Sa saison d'action culturelle a attiré au cours de l'année scolaire 2017/2018 plus de 23 000 spectateurs.

Le CRR de Rennes compte **116 agents** répartis de la manière suivante :

- **27 agents** pour le pôle direction/administration/ technique, dont 3 agents en reconversion et 1 contrat aidé ; le tout correspondant à 21,3 ETP,
- **89 agents** (71,55 ETP) pour le pôle enseignement (Musique, Danse, Théâtre répartis en 13 départements pédagogiques).

Après la validation par le Conseil Municipal en mai 2016 du projet d'établissement pour la période 2016/2020 et l'adaptation progressive de l'organigramme de la direction validée en Comité Technique lors des séances de septembre 2016 et de mars 2017, il convient de décliner les modalités d'organisation des équipes administratives de l'établissement en matière d'accueil des usagers et de prise en charge des demandes dans un souci d'amélioration continue du service rendu et de prise en compte des compétences existantes et de leur développement au sein des équipes assurant ces missions.

Pour rappel, l'organigramme validé en mars 2017 a défini la mise en place d'une équipe de direction élargie comprenant notamment un poste de responsable des parcours pédagogiques et de la relation usagers dont une des missions principales est d'assurer la coordination et l'encadrement des équipes composant les unités Accueil et Scolarité.

Le présent rapport porte sur le rapprochement des activités de ces 2 unités afin de constituer un Pôle Relation Usagers au sein de l'établissement.

La mise en place de ce pôle relation usagers répond à plusieurs constats :

- Contexte global du fonctionnement des administrations et services publics : cette question est au cœur de la réflexion et de l'organisation de nombreux établissements publics. Le CRR s'insère dans cette démarche générale et doit adapter à son contexte l'objectif d'une amélioration/adaptation du service au même titre que les autres structures publiques.
- Ce contexte global se décline à l'échelle des administrations de la Ville de Rennes et de Rennes Métropole : une démarche transversale impulsée par la direction générale sur le parcours de l'utilisateur est menée dans de nombreux services.

2. Les objectifs de la démarche

La mise en place d'un Pôle Relation Usagers au CRR poursuit les objectifs suivants :

- Simplifier et fluidifier la relation usagers (adaptation/simplification des procédures et sur des outils : formulaires, étapes d'inscription, extranet, télé-procédures etc.),
- Renforcer/développer les compétences et favoriser les suppléances sur les différents registres d'activités en lien avec l'utilisateur,
- Permettre un renforcement de la capacité de traitement quantitatif et qualitatif des dossiers usagers lors des périodes de forte activité : candidatures, réinscriptions et inscriptions, examens,
- Clarifier les périmètres d'intervention de chacun (dominante d'activité) et fixer les volets d'activité effectués en renfort ou suppléance. Il s'agit de trouver l'équilibre entre une spécialisation sur certains postes (nécessaire compte tenu de la complexité des parcours de formation) tout en conservant la capacité collective à développer la polyvalence et donc les suppléances ou le renfort sur les périodes de forte activité,
- Améliorer la configuration des locaux du site Hoche pour favoriser une prise en charge efficace et agréable de la demande de l'utilisateur et des conditions de travail adaptées pour les agents,
- Enfin, engager la réflexion portant sur le fonctionnement d'un établissement implanté sur 2 sites à l'horizon de l'année scolaire 2020/2021 (Site Hoche existant et nouveau bâtiment localisé place de Zagreb sur le quartier du Blosne).

3 Une méthode fondée sur une mise en place progressive et la participation des agents

L'effectif concerné par la mise en place du pôle relation usagers est de 10 agents :

- 1 responsable de service (agent titulaire),
- 5 agents au sein de l'actuelle unité Scolarité (4 agents titulaires et 1 agent en parcours de reconversion),
- 4 agents au sein de l'actuelle unité Accueil et 4 au sein de l'actuelle unité Scolarité).

Après une 1ère phase d'information du cadrage global mené au printemps 2017 avec l'apport de CoProd, la démarche est entrée dans une phase opérationnelle à partir de septembre 2017 avec la prise de fonctions effective de la responsable des parcours pédagogiques et de la relation usagers qui conduit la démarche avec l'appui de sa direction et l'apport de CoProd. Elle se fonde sur plusieurs axes de travail sur lesquels les agents concernés sont associés pour définir collectivement et de manière collaborative les modes de fonctionnement les plus efficaces et les plus adaptés en matière de prise en charge des demandes de l'utilisateur tout en tenant compte des profils et compétences des agents en charge de ces missions.

La méthode mise en place repose sur un travail collectif en groupe complet ou en sous-groupes portant sur des procédures visant à simplifier le parcours de l'utilisateur. Des entretiens individuels ont été également menés tout au long du processus.

Au cours du 1^{er} semestre 2018 et lors de la rentrée scolaire 2018/2019, compte tenu d'un contexte d'absences d'agents titulaires et de l'enchaînement sur une période de forte activité marquée cette année par la mise en place

de nouvelles offres pédagogiques et d'une dématérialisation partielle des procédures d'inscription, une organisation provisoire a été mise en place permettant d'expérimenter certains volets de la future organisation. Ainsi, des évolutions d'organisation ont pu être testées en s'appuyant sur du travail en binôme et de co-formation pour favoriser les transmissions et les montées en compétences de chacun des agents en fonction des évolutions de missions ou de périmètre d'activités des agents concernés.

Une 2ème phase du travail engagé a permis de disposer d'une vision générale des missions et activités nécessaires au fonctionnement global du pôle à mettre en place et ainsi d'élaborer les fiches de poste de chaque agent composées de « dominantes » et de missions complémentaires ou de suppléance en tenant compte du parcours, de l'expérience et des compétences de chacun. Dès 3 types de profils de fiche de poste ont été élaborées : profil avec « dominante d'activité », profil « mixte » et profil adapté/aménagé.

Les fiches de poste ont été présentées à chaque agent afin de recueillir les questions/observations et opérer des ajustements notamment sur la répartition du suivi des disciplines d'enseignement tout en veillant à la cohérence globale et à l'équilibre des postes.

En parallèle, un travail participatif a été mené concernant la reconfiguration des locaux. Ce travail a permis d'élaborer collectivement les futurs aménagements nécessaires pour favoriser la mise en place du pôle et le rassemblement de l'ensemble de l'équipe Pôle Relation Usagers. Parmi les points d'attention, une vigilance particulière est portée sur la question de l'isolation phonique des espaces de travail collectifs et individuels. Ce travail a été mené en collaboration étroite avec les services compétents de la Direction du Patrimoine Bâti et plusieurs réunions de concertation ont été organisées en septembre et octobre 2018.

4. Suites de la démarche

- A partir des objectifs et principes directeurs de la future organisation et des fiches de poste, la mise en œuvre interviendra progressivement selon la méthode de la co-formation entre collègues. La démarche se poursuivra dans les mois à venir pour apporter les ajustements nécessaires et pour mener à bien le travail collectif sur les procédures et modes de fonctionnement,
- Pour accompagner la mise en place du travail collectif et collaboratif des agents composant le Pôle, une intervention de CoProd est prévue pour soutenir la phase de transition et élaborer de manière concertée les principes communs de fonctionnement et les règles collectives de travail au sein du Pôle,
- Concernant la reconfiguration des locaux, le chantier est prévue entre mi-juin et mi-septembre 2019 (afin d'éviter des perturbations majeures au cours des périodes de forte activité et de flux importants d'usagers). En amont des travaux et sur la base des plans établis (qui seront prochainement présentés en CHSCT), l'apport et d'un ergonome est prévu pour adapter les mobiliers et la configuration des espaces de travail,
- Cette période de préparation sera également mise à profit pour ajuster les modes d'organisation et de fonctionnement de l'équipe ainsi que pour actualiser les procédures de travail internes. Au-delà de l'amélioration du service rendu à l'utilisateur, il y a également un enjeu d'harmonisation de l'information en interne et d'un meilleur partage de l'information par une clarification des missions et activités de chaque agent articulées selon des procédures de travail actualisées et/ou modernisées,
- Après une année de fonctionnement, un bilan sera dressé pour apporter les ajustements nécessaires.

5. Méthodologie

- Passage en Comité Technique en septembre 2016 et mars 2017 (organigramme de la Direction du CRR),
- Rencontre avec les organisations syndicales le 3 mars 2016, le 7 septembre 2016, le 1^{er} mars 2017, le 22 janvier 2018, le 18 septembre 2018 et le 13 novembre 2018

- Démarche Pôle Relation Usagers engagée depuis mars 2017 (phase de réflexion avec l'accompagnement de CoProd,
- 4 réunions Direction/équipe Pôle Relation Usagers (entre septembre 2017 et juillet 2018) pour expliciter les objectifs, les étapes de mise en œuvre et apporter les ajustements nécessaires au regard du contexte évolutif,
- Présentation à l'ensemble des équipes pédagogiques et administratives du CRR lors des journées de fin d'année (2017 et 2018) et de rentrée (2017 et 2018),
- Présentation au sein des instances du CRR : Conseil d'établissement du 7 décembre 2017, Conseil pédagogique du 14 décembre 2017.

6. Proposition

Il est proposé de valider la proposition de mise en place du Pôle Relation Usagers au Conservatoire selon les objectifs définis, les principes généraux d'organisation fixés et les fiches de poste établies.

Il est précisé que cette mise en place sera effectuée de manière progressive et ne pourra être pleinement mise en œuvre qu'après la réalisation des travaux de reconfiguration des locaux.

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