

Plan ministériel d'accompagnement RH

VERSION PROVISOIRE DU 28/01/2016

Ce plan ministériel présente les actions d'accompagnement RH dans le cadre de la réorganisation territoriale de l'État régional. Il se veut un guide à l'usage des agents concernés par la réforme. Il décline ainsi les mesures de la feuille de route interministérielle d'accompagnement RH de la réforme (instruction de la ministre de la Fonction publique du 09/09/2015) et s'appuie sur les études d'impact RH des DREAL fusionnantes (dans leur état d'avancement au 31/10/2015), complétées des diagnostics et études d'accompagnement externes, le cas échéant. La synthèse des études d'impacts (dans leur état d'avancement au 31/10/2015) est jointe en annexe.

Ce plan ministériel d'accompagnement RH est un document évolutif qui a vocation à s'enrichir progressivement compte-tenu des éléments précédents. Il fera ainsi l'objet d'une actualisation et d'un suivi régulier en comité de suivi « réforme territoriale ».

Les actions, mesures et modalités décrites dans le présent document résultent, d'une part, d'un cadrage national (partie 2 du présent document), et, d'autre part, de dispositifs et d'outils susceptibles d'être mobilisés par les services en fonction des besoins et contextes locaux (partie 3).

1. Conséquences globales de la réforme sur les agents et leurs conditions de travail.

Les organigrammes cibles des DREAL fusionnées ont été définis en cherchant à concilier 3 objectifs : une organisation efficace au moyen de la spécialisation des sites, le maintien d'un équilibre territorial et la limitation du nombre de mobilités géographiques ou fonctionnelles.

Néanmoins, à la suite de la réorganisation des services et de la reconfiguration d'un certain nombre de postes, des agents verront leur poste modifié substantiellement ou supprimé. Ils devront être repositionnés au sein de la nouvelle organisation, le cas échéant, dans d'autres services ou fonction publique.

L'état d'avancement de la réforme territoriale ne permet pas à ce stade de procéder avec précision à l'évaluation quantitative de ces situations. Le comité de suivi de la réforme territoriale sera régulièrement informé des informations disponibles, notamment en synthèse du pré-positionnement qui sera mis en œuvre début 2016 et de la tenue en conséquence des CAP locales et nationales.

Cela étant, les principaux impacts identifiés à présent sont susceptibles de toucher notamment :

- au sens des missions, dans un contexte particulier de réorganisations successives : risque de démotivation ou d'affaiblissement du collectif de travail,
- à la qualité d'exercice des missions : risque de dégradation temporaire, complexification des circuits d'information et de décision,
- aux conditions de travail (recours accru aux NTIC, risque d'accroissement de la charge de travail et de dépassement horaire, augmentation des déplacements compte-tenu de l'implantation des services sur différents sites, risque routier...), particulièrement pour les cadres : développement du management et du pilotage à distance,

- au déroulement de carrière des agents : entretiens professionnels 2015-2016 conduits par plusieurs supérieurs hiérarchiques, harmonisation des promotions,...
- aux compétences : risque de perte ou d'aggravation de leur criticité,
- aux besoins logistiques et immobiliers des services : bureaux et salles de réunions, espaces tampons (au moins transitoirement), moyens de télécommunications (visio-conférences, plate-forme d'échanges de données),...

Pour autant, ces impacts sont autant de défis et d'enjeux à relever. Citons notamment :

- la nécessité de reconstruire la transversalité au sein des nouveaux services et de fonder une nouvelle communauté de travail : construction d'une vision partagée sur le nouveau territoire d'intervention,
- la gestion de la transition vers l'organisation cible : transferts de compétences, continuité de service,
- la nécessité d'une évolution des modes de management (management d'équipes réparties sur plusieurs sites),
- l'évolution du fonctionnement des réseaux métier (accroissement du nombre de services à animer - DDT(M) -, nouvelles formes de pilotage des ZGE à instaurer),
- l'harmonisation des pratiques entre services,
- le développement du travail à distance au travers des outils disponibles,
- le confortement et maintien de compétences,
- le confortement de l'égalité homme / femme dans les postes d'encadrement,
- la gestion du temps et la maîtrise des déplacements,
- la saisie de nouvelles opportunités : mise en réseau, développement facilité de la mise en œuvre de nouvelles missions notamment en matière de transition énergétique, consolidation des compétences sur certains domaines compte tenu de l'échelle des services, possibilités pour les agents de développer de nouveaux parcours professionnels,....

2. Mesures RH nationales d'accompagnement pour atteindre l'organisation cible des services

2.1 Garanties apportées aux agents

La note technique pré-positionnement du 23/11/2015, discutée dans le cadre du comité de suivi réforme territoriale et dans le respect du cadrage interministériel (instruction de la ministre de la Fonction publique du 09/09/2015), rappelle quelques grands principes et notamment les garanties apportées aux agents :

- toutes les informations concernant l'évolution de leur situation professionnelle seront portées à la connaissance des agents, en premier lieu par la hiérarchie (entretien systématique avec la hiérarchie, recours possible au conseiller mobilité carrière) ;
- toutes les mobilités géographiques et fonctionnelles seront accompagnées jusqu'à la fin du processus ;
- chaque agent a vocation à conserver son poste, sauf poste supprimé ou substantiellement modifié ;
- chaque agent retrouvera un poste à l'issue des opérations de pré-positionnement ;

- les agents devant changer de poste seront prioritaires pour se voir attribuer un poste vacant correspondant à leur grade au sein de leur service ou, à défaut, un autre poste relevant des MEDDE et MLETR dans un autre service, ou, à défaut, dans les administrations de l'État situées dans le même bassin d'emploi adapté au contexte local ; les agents pourront bénéficier de plans de succession, pour sécuriser leur devenir ou la passation des compétences, le cas échéant ;
- les agents effectuant une mobilité fonctionnelle ou géographique bénéficieront d'une période d'adaptation sur leur nouveau poste de travail, au cours de laquelle ils pourront revenir sur un poste équivalent au poste précédemment occupé, en sureffectif le cas échéant ;
- un maintien global de rémunération (traitement indiciaire et indemnitaire, tous types de primes confondus, y compris NBI) sera assuré à l'occasion du processus d'affectation, jusqu'au changement de poste suivant à la demande de l'agent.

2.2 Mobilisation des dispositifs indemnitaires interministériels

Création d'une prime spécifique aux réorganisations régionales (PARRE) (décret 2015-1120 et arrêté du 4 septembre 2015)

Bénéficiaires : agents affectés depuis plus d'un an, mutés ou déplacés à la suite de la suppression ou du transfert de leur poste (mutations à l'initiative de l'agent ou de l'administration, quel que soit le poste d'arrivée)

Modalités d'attribution :

- un barème interministériel unique revalorisé (jusqu'à 30 000 €) et progressif en fonction des distances géographiques,
- en cas de changement de résidence familiale, prise en compte de la composition de la cellule familiale et du célibat géographique,
- l'indemnisation de la mobilité du conjoint en cas de cessation de l'activité professionnelle (6 100 €),
- l'indemnisation des mobilités fonctionnelles dans le cas de mutations à l'initiative de l'administration nécessitant une formation professionnelle de 5 jours minimum pour la prise de poste (montant forfaitaire de 500 €),
- à la demande de l'agent, fractionnement du paiement de la PARRE, même montant sur deux années consécutives,
- des indemnités cumulables en fonction des situations individuelles.

Adaptation du dispositif de l'indemnité de départ volontaire (IDV) (décret 2015-1120 du 04/09/15)

Bénéficiaires : Agents dont le poste est supprimé ou fait l'objet d'une restructuration, qui démissionnent de la fonction publique. Jusqu'à 2 ans avant l'âge d'ouverture des droits à pension

Modalités d'attribution :

- un barème interministériel progressif directement fonction de l'ancienneté de l'agent
- un mois de rémunération par année d'ancienneté, dans la limite de deux ans de rémunération : rémunération indiciaire + primes fonctionnelles et statutaires (assiette du complément indemnitaire d'accompagnement - décret 2014-507), sur la base de la rémunération de l'année civile précédente

- assouplissement de la limite d'âge permettant de bénéficier de l'indemnité par rapport au régime de droit commun, pour éviter les mobilités géographiques aux agents proches du départ en retraite

Maintien de la NBI pour les agents de toutes catégories (décret 2015-1043 du 20/08/15)

Pour les agents qui ont un nouvel emploi, du fait de la nouvelle organisation des services déconcentrés de l'État en région, dans les régions faisant l'objet d'un regroupement. Si cet emploi n'ouvre pas droit à NBI ou ouvre droit à une NBI d'un montant inférieur : pendant 3 ans maintien du total des points de NBI ; la 4^{ème} année : perception de deux tiers de la NBI ; la 5^{ème} année : perception du tiers de la NBI.

Rappelons qu'un maintien global de rémunération (traitement indiciaire et indemnitaire, tous types de primes confondus, y compris NBI) sera assuré à l'occasion du processus d'affectation, jusqu'au changement de poste suivant à la demande de l'agent.

Autres mesures

- Dérogation aux règles de prise en charge des frais de déménagement (décret 2015-1120 du 04/09/15) : extension de la majoration de 20% (actuellement réservées aux seules mutations d'office) à l'ensemble des mobilités occasionnées par la réorganisation régionale.

- Possibilité de bénéficier de l'indemnité d'accompagnement à la mobilité (décret 2011-513) : cette indemnité permet de conserver le montant indemnitaire de l'agent lors d'une restructuration même s'il dépasse le plafond indemnitaire du service d'accueil (durée de 3 ans).

- Possibilité de bénéficier du complément indemnitaire d'accompagnement (décret 2014-507) : ce dispositif compense le différentiel indemnitaire éventuel lors d'une mutation dans une autre fonction publique en cas de suppression de poste (dégressivité sur 7ans).

- Décrets de sécurisation des personnes sur emplois (emplois DATE / emplois de type CAEDAD et IC) : pour les cadres ne retrouvant pas un emploi fonctionnel de même niveau ou n'étant plus détaché sur un emploi fonctionnel, maintien à titre personnel de la rémunération indiciaire afférente à l'emploi comme s'il ne l'avait pas quitté, pendant une durée de 5 ans, et maintien du montant indemnitaire (à taux plein pendant les 3 premières années, réduit de moitié les deux années suivantes)

2.3 Accompagnement individualisé et collectif mis en place aux MEDDE - MLETR

Pour accompagner la mise en place des nouvelles organisations, le Secrétariat général, dans toutes ses composantes (et notamment DRH et SPES) s'appuiera sur les dispositifs existants d'accompagnement de structures, des équipes et des agents, en les renforçant et les complétant pour les cibler spécifiquement sur les besoins des DREAL fusionnées.

En termes d'accompagnement individuel, les dispositifs suivants seront plus particulièrement mobilisés :

- les conseillers mobilité carrières du CMVRH interviendront comme conseil RH aux agents et aux services,
- les différents outils d'accompagnement des cadres portés par la DRH/CE (y compris cadres dirigeants) visant à donner un éclairage sur leurs compétences, leurs parcours et les orientations possibles, ainsi qu'à les armer dans la construction d'un projet professionnel

(outils développés avec des consultants externes),

- une cellule d'accompagnement, pour les situations individuelles signalées par les services, sera mise en place à la DRH en lien avec les chargés de mission de corps et mobilisera les MIGT en tant que de besoin,
- un dispositif d'appui léger et réactif, sollicitable par les cadres en situation de management difficile, sera proposé par le SPES/PAEPS. Cet appui, léger dans un premier temps, pourra si nécessaire évoluer vers un dispositif d'accompagnement plus approfondi.

Des offres de formations adaptées ciblant les besoins des nouvelles DREAL et de leurs agents seront également proposées (cf §2.4 ci-dessous).

Dans la suite des actions mises en œuvre en phase de préfiguration, l'accompagnement collectif des structures et de leurs équipes sera poursuivi. Il pourra, selon la nature des interventions, et dans une logique de complémentarité, mobiliser le SPES/PAEPS ou le CMVRH :

- appui et conseil aux structures sur leurs organisations. : accompagnement à la conduite du changement, coaching d'équipes, de comités de direction, ateliers de co-développement, groupes d'échanges, etc. Ces dispositifs participent à la fois d'une démarche d'apprentissage collectif et de recherche de solutions sur des questions d'ordre très divers. A titre d'exemple, celles-ci pourront porter sur la conduite du changement, la définition de modalités de travail à distance adaptées aux différentes situations, la conception de processus de production renouvelés, etc.
- accompagnement des initiatives et valorisation des retours d'expérience et des bonnes pratiques pour faciliter la construction des collectifs de travail,
- appui à la conception et à la mise en œuvre des temps forts pour la constitution des nouveaux collectifs de travail (ex : séminaire de cadres, groupes de travail assemblées générales, etc.).

L'accompagnement des directeurs des DREAL fusionnées se poursuivra sous forme de réunions régulières entre eux et d'échanges avec les services du Secrétariat général afin de partager les expériences, d'échanger sur les bonnes pratiques et les difficultés rencontrées pour apporter au mieux des réponses à ces difficultés au fur et à mesure de la mise en place des nouvelles structures.

Par ailleurs, dans le cadre de l'appel à projets pour l'attribution des crédits de modernisation que le SPES organise chaque année auprès des services, une attention particulière sera accordée aux demandes formulées par les DREAL fusionnées.

2.4 Plan de formation et de développement des compétences

Pour mémoire, le MEDDE et le MLETR disposent de programmes de formation annuels étoffés élaborés par chaque direction de programme au plan national et par les services en région. Cette offre de formation propose toute une gradation allant de la sensibilisation-acculturation à l'approfondissement, en passant par des formations d'initiation ou de prise de poste. Les formations sont déployées par les organismes de formation rattachés au MEDDE et au MLETR : le CMVRH, l'IFORE, les écoles et plusieurs établissements publics (ANRU, ONEMA, CSTB...).

Les plate-formes RH des SGAR proposent en outre, avec l'appui des organismes de formation ministériels présents en région, dont le CMVRH, une riche offre de formations sur des thématiques transverses.

A la demande de la DGALN, le CMVRH propose enfin des formations qualifiantes qui prennent la forme de diplômes universitaires.

La totalité de l'offre proposée aux services et aux agents est accessible via les pages « formation » de la DRH.

Des formations, notamment des parcours de professionnalisation à destination des personnes en situation d'encadrement, sont proposées chaque année par le CMVRH et l'IFORE sur les problématiques managériales. Cette offre, contextualisée aux spécificités ministérielles, est complémentaire à l'offre générique proposée par les plate-formes RH des SGAR.

A partir du printemps 2016, le CMVRH et l'IFORE s'associeront pour proposer à la demande de la DRH et du SPES un cycle de formations au management qui traitera plus particulièrement des questionnements soulevés par la fusion des DREAL et du fonctionnement en multi-sites (management à distance, optimisation de l'usage de la messagerie, RPS, télétravail,...).

Depuis fin 2015 – début 2016, des formations à l'entretien professionnel adaptées au contexte de fusion des DREAL sont également proposées par le CMVRH.

Plus généralement, la DRH s'attachera à favoriser et accompagner les démarches de transmission des savoirs. Elle sera particulièrement vigilante à l'évolution de la vacance, en vue de mobiliser les leviers d'appui au recrutement.

2.5 Aménagement du temps de travail

Améliorer la gestion du temps de travail est à la fois un gage d'efficacité, de qualité de vie au travail, d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Aussi la DRH prépare-t-elle actuellement, en concertation avec les représentants du personnel, une charte de bonnes pratiques des temps. Cette charte aura vocation à être adaptée en fonction des spécificités locales, et affichée dans les salles de réunion.

Le télétravail sera mis en œuvre en 2016, conformément au cadrage interministériel (dans l'attente de la publication du décret et de l'arrêté ministériel, qui sera concerté avec les organisations syndicales, le recours au télétravail pourra se poursuivre dans les conditions de la 2^{ème} phase de l'expérimentation en cours).

Par ailleurs, en Bourgogne - Franche Comté, se déroulera jusqu'en 2018 l'expérimentation du travail en site distant.

2.6 Adaptation des conditions de travail

Un temps d'adaptation aux nouveaux postes et aux nouvelles organisations sera nécessaire. Il sera tenu compte des sujétions particulières (notamment le travail multi-sites). L'organisation d'espaces de discussion sur le travail au sein des équipes devrait permettre de trouver des ajustements et compromis acceptables par tous.

La DRH réfléchira en priorité à l'adaptation des modes de management à un pilotage d'équipes en site distant (cf §2.5) : définition des délégations, compte-rendus, modalités d'échanges entre les équipes (visioconférence, points réguliers, présence de l'encadrement sur les différents sites, etc). Une attention particulière sera portée à la tentation de multiplier les outils de reporting et de contrôle de l'activité.

2.7 Prévention des risques professionnels

• Prévention des risques psychosociaux (RPS)

La prévention primaire des RPS est un axe majeur de la politique de prévention des risques professionnels au sein de nos ministères. Les études d'impact réalisées par les services, et qui feront l'objet de suivi dans le temps, ont mis en exergue les caractéristiques de la réforme de ce point de vue. Au-delà des dispositifs d'accompagnement individuel et collectif, de la mise en place de cellules d'écoute, des entretiens individuels avec les agents qui relèvent de dispositifs liés à la prévention secondaire et tertiaire, la déclinaison en cours, par les services, de l'instruction ministérielle du 19 août 2014 permettra, après une phase de diagnostic, l'élaboration de plans d'actions.

Les dispositifs d'information et de concertation spécifiques à la réforme, les actions de formation notamment des managers sont également autant de moyens de veiller à la prévention de ce risque.

• Prévention du risque routier

Ce risque, spécifique à la réforme et issu de l'augmentation des déplacements, émerge. Porté au document unique des services, il nécessitera la mise en place de divers axes de mesures de prévention qui pourront notamment porter sur :

- les solutions alternatives aux déplacements professionnels (visioconférences...)
- l'optimisation des déplacements (favoriser le recours à d'autres modes de transport ou à la mutualisation des modes de transports routiers) et l'instauration de règles de gestion limitant le déplacement routier (seuil de distance ou de temps de conduite par exemple)
- la vérification de l'adéquation et du bon état des véhicules professionnels
- l'organisation des communications mobiles (protocoles interdisant l'usage du mobile en phase de conduite)
- les actions de sensibilisation et/ou de formation.

3. Dispositifs et outils qui pourront être mobilisés par les services, le cas échéant

Dans les études d'impact, les DREAL ont identifié des pistes d'actions qui permettraient de faciliter le fonctionnement des nouvelles structures. En fonction des configurations de la région et des services, les besoins sont différents d'une région à l'autre. Les réponses apportées seront par conséquent différentes. On peut citer, à titre indicatif, quelques idées émises à ce stade :

3.1 Transfert de compétences

- plans de formation et de développement des compétences
- tutorat, compagnonnage
- réunions régulières de services
- prise en compte du temps d'apprentissage
- tableau de suivi des compétences
- création d'un club des cadres (accueil des nouveaux cadres, retour d'expériences sur problématiques organisationnelles et humaines)
- rédaction d'un qui fait quoi

3.2 Adaptation des conditions de travail

- choix de matériel NTIC (ergonomie, risque électromagnétique, prévention des TMS)
- partage des fichiers communs, accès aux serveurs

3.3 Dispositifs spécifiques au changement de localisation

- mise en place d'un véhicule navette entre les sites (partagé le cas échéant avec d'autres administrations)
- promotion du covoiturage (site intranet)
- mise à disposition de bureaux de passage
- choix d'un lieu géographique intermédiaire entre les 2 ou 3 principaux sites pour réunions communes
- modalités d'organisation des réunions (horaires précis et tenant compte des temps de déplacement, des conditions météo)

3.4 Action sociale

- aide à la recherche de logement (+ logements réservés fonctionnaires gérés par les préfectures)
- journée du CLAS, programme d'actions collectives

3.5 Prévention des RPS

- indicateurs : taux d'absentéisme pour raisons de santé, taux de rotation des agents, taux de visite sur demande au médecin de prévention, nombre d'actes de violence physique envers le personnel
- diagnostic RPS
- cellule d'écoute, cellule de veille
- vigilance particulière sur la situation de transition

3.6 Actions d'information et d'échanges avec les agents

Les DREAL fusionnantes ont toutes organisé de multiples réunions d'échanges avec les agents et mis en place des outils de diffusion de l'information : intranet, lettre d'information,...

- journées du CLAS
- cérémonie des vœux
- assemblée générale du personnel
- enquête de satisfaction interne

Ces différentes actions seront poursuivies tout au long de la mise en œuvre de la réforme.

4. Dialogue social

4.1 Mise en place du comité de suivi

Le comité de suivi « réforme territoriale », inscrit en marge de l'agenda social, a été constitué afin d'élaborer, en concertation avec les organisations syndicales, un cadre ministériel aux conditions de mise en œuvre de la réforme. Il s'est réuni pour la première fois le 12 octobre, puis le 10 novembre et le 17 décembre 2015 (premier examen du présent projet de plan ministériel d'accompagnement RH).

Le comité de suivi, présidé par le SG, est composé des représentants des personnels (selon la composition du CTM), des représentants des chefs de service déconcentrés (DREAL et DDT), des différentes composantes du SG intervenant dans ce projet ainsi que, en tant que de besoin, les directions générales en charge des politiques publiques. Il se réunira tout au long de la mise en œuvre de la réforme.

4.2 Présentation du plan d'accompagnement aux OS

- présentation d'un premier projet au comité de suivi du 17/12 : appel à contribution des OS (aucune contribution reçue à ce jour)
- présentation et échanges en CHSCT ministériel le 25 janvier 2016
- présentation en CTM début 2016

4.3 Instances de concertation locales

Les instances de concertation formelles et informelles ont été régulièrement réunies dans tous les services concernés, depuis mi 2015.

A partir du 1er janvier 2016, les CAP locales, les comités techniques et les CHSCT locaux se réuniront en formation conjointe, conformément aux consignes interministérielles.

5. Suivi du plan ministériel d'accompagnement RH

5.1 Calendrier relatif au passage à l'organisation cible

Les nouvelles structures ont été créées au 1^{er} janvier 2016 (date d'entrée en vigueur de la loi du 16 janvier 2015 qui définit les nouveaux périmètres régionaux). Un arrêté préfectoral d'organisation a défini l'organisation cible à fin 2018.

Le pré-positionnement des agents sera réalisé au cours du 1^{er} semestre 2016. A l'issue, la nouvelle organisation pourra se mettre en place.

En phase transitoire, en fonction des situations et des accords locaux, un pilotage des domaines métiers par les chefs de services déjà pré-positionnés pourra progressivement s'instaurer, afin de commencer à harmoniser les pratiques et à mettre en place le travail collectif à l'échelle de la nouvelle région.

5.2 Actualisation du plan ministériel d'accompagnement

Pour mémoire, l'actualisation des études d'impacts est prévue tout au long de la mise en œuvre de la réforme (accompagnement par consultants experts, le cas échéant).

Une première actualisation du plan ministériel d'accompagnement RH sera présentée à l'issue des

opérations de pré-positionnement (mi-2016). Des actualisations ultérieures seront programmées jusqu'à fin 2018. Elles feront l'objet d'une présentation régulière en comité de suivi de la réforme territoriale.

Annexes :

- synthèse des études d'impacts des 7 DREAL, au 31/10/2015 (tableau + note DRH/PPS)
- offre du CMVRH (document DRH/FORCQ)
- dispositifs d'accompagnement managérial (fiches SPES/PAEPS)