



MINISTÈRE DE L'ACTION  
ET DES COMPTES PUBLICS

ÉDITION  
2018

# Mener à bien la transformation d'un service

Acteurs, étapes et méthodologies RH pour conduire  
et accompagner le changement

CADRES DE LA  
FONCTION PUBLIQUE

Direction générale  
de l'administration  
et de la fonction publique

DRH de l'Etat





# SOMMAIRE

ÉDITORIAL .....	5
AVANT-PROPOS : À QUELS BESOINS RÉPOND LE GUIDE ? .....	6
<b>01</b> GARDER À L'ESPRIT TOUT AU LONG DE LA TRANSFORMATION. ....	7
TRAVAILLER EN MODE PROJET .....	8
COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ .....	11
IMPLIQUER L'ENSEMBLE DES ENCADRANTS .....	14
<b>02</b> TRADUIRE LES ENJEUX ET PRÉCISER LA CIBLE .....	16
TRADUIRE LES ENJEUX .....	17
PRÉCISER LA CIBLE ET DÉCRIRE LES CHANGEMENTS DE MISSIONS .....	19
<b>03</b> MESURER LES IMPACTS SUR LES AGENTS ET LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES .....	22
IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES .....	23
IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL .....	26
<b>04</b> ÉLABORER ET METTRE EN PLACE LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT .....	30
ÉTABLIR UN PLAN D' ACTIONS RH .....	31
GÉRER LA PÉRIODE TRANSITOIRE ET ASSURER LE MAINTIEN D'UNE ACTIVITÉ NORMALE .....	33
ACCOMPAGNER LES AGENTS .....	36
ACCOMPAGNER L'ENCADREMENT .....	41
GARANTIR LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL .....	44
<b>05</b> ÉVALUER LA TRANSFORMATION ET MAINTENIR L'ACCOMPAGNEMENT .....	46
ÉVALUER LA TRANSFORMATION DANS SES IMPACTS RH .....	47
CONTINUER À ACCOMPAGNER LES AGENTS .....	49
<b>06</b> EN SYNTHÈSE .....	51
LES ÉTAPES CLÉS D'UNE TRANSFORMATION SOUS L'ANGLE RH .....	52

# SOMMAIRE

<b>07</b>	<b>ANNEXE 1 : LES DISPOSITIFS EXISTANTS . . . . .</b>	<b>53</b>
	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES OUTILS INDEMNITAIRES D'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS . . . . .	54
	LE MARCHÉ PUBLIC INTERMINISTÉRIEL DE CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES . . . . .	55
<b>08</b>	<b>ANNEXE 2 : DES CAS CONCRETS . . . . .</b>	<b>57</b>
	MINISTÈRE DE LA JUSTICE (2016) : LE REGROUPEMENT DES INSPECTIONS . . . . .	58
	MINISTÈRE DES FINANCES DGFIP : FUSION DE SERVICES DES IMPÔTS . . . . .	60
	MINISTÈRE DES ARMÉES : DISSOLUTION DE BASES AÉRIENNES (VARENNES SUR ALLIER) . . . . .	62
	MINISTÈRE DES ARMÉES : FUSION DES SERVICES DE GESTION D'ADMINISTRATION CENTRALE . . . . .	64
	MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE (2015) : CRÉATION DE L'AGENCE NATIONALE DE CONTRÔLE DU LOGEMENT SOCIAL (ANCOLS) . . . . .	66
	MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE (2015) : FUSION DES DREAL . . . . .	68
<b>09</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE . . . . .</b>	<b>70</b>
	RESSOURCES DGAFP DISPONIBLES . . . . .	71
	AUTRES DOCUMENTS . . . . .	71

# ÉDITORIAL

Engagée dans le cadre de la transformation de l'action publique, **la réflexion autour de l'évolution des missions des services publics** implique, pour les décideurs et managers, de se positionner sur l'organisation la mieux adaptée pour répondre aux nouvelles attentes des usagers et des agents.

Cette réflexion peut déboucher sur des **changements de périmètre d'intervention** de l'action publique provoquant, dans certains cas, des réorganisations ou restructurations de services, processus de transformation des organisations.

Les évolutions peuvent être **variées et de natures plus ou moins complexes** : de la disparition d'un site à la création d'une nouvelle entité, de la ré-internalisation de missions au sein de l'État à la mise en place d'agences.

De telles évolutions, parce qu'elles impliquent un changement de l'organisation, **peuvent également modifier profondément les relations avec les usagers et avec les agents publics.**

La **DGAFP, dans son rôle de DRH de l'État**, se doit d'être mobilisée pour accompagner les changements au sein des administrations et répondre à leurs attentes. A ce titre, elle conçoit et met à disposition des encadrants des outils, parmi lesquels, le guide **« Mener à bien la transformation d'un service »**. Il a été élaboré en s'appuyant sur le savoir-faire de la communauté interministérielle et en capitalisant sur les retours d'expériences et les publications existantes.

Je tiens à remercier l'ensemble des acteurs ministériels et les PFRH qui ont participé à la construction de ce guide, notamment dans le partage des exemples.

Ce guide a vocation **à s'enrichir, au fil du temps**, des évolutions juridiques et réglementaires nécessaires pour mener à bien ces changements, des remarques et commentaires des lecteurs et des cas concrets rencontrés dans les périmètres ministériels.

J'espère qu'il sera un outil précieux au service de la réussite des transformations de vos organisations.

**Thierry Le Goff,**  
Directeur général de l'administration  
et de la fonction publique

# AVANT-PROPOS : À QUELS BESOINS RÉPOND LE GUIDE ?

L'objectif de ce guide est de présenter une **démarche à suivre** pour traiter les aspects RH liés à la transformation d'un service : évolution forte des missions, changement de périmètres, restructurations... en s'appuyant sur les bonnes pratiques, publications et savoir-faire existants.

Ce guide s'adresse **aux encadrants** chargés de mener à bien la transformation d'un service en administration centrale ou en service déconcentré. Il décrit plus particulièrement **les rôles et actions que les services RH<sup>1</sup>** mènent en collaboration avec les encadrants et directions métier pour répondre au mieux aux enjeux RH.

**Cinq rôles peuvent être schématiquement attribués aux acteurs RH selon les caractéristiques suivantes :**

## **RH EXPERT**

---

Dispose des connaissances juridiques et réglementaires pour répondre aux enjeux RH et garantit le respect du cadre général.

## **RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS**

---

Met en place les actions favorisant l'employabilité des agents et le développement de leurs compétences et talents.

## **RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT**

---

Facilite l'acceptation des changements des agents et encadrants et responsabilise les acteurs face aux changements.

## **RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION**

---

Propose de nouveaux cadres de travail et favorise leur expérimentation.

## **RH STRATÈGE ET PARTENAIRE**

---

Participe aux décisions stratégiques, sensibilise la direction sur les enjeux RH et pilote le dialogue social.

Selon les chapitres et les thématiques abordées, **les différents rôles des services RH** sont plus ou moins développés et d'importance plus ou moins grande. Un résumé est ainsi proposé à la fin des principaux chapitres permettant de visualiser la diversité et l'importance des actions menées par les services RH en appui à chaque étape de la transformation des services.

Les chapitres sont construits par étapes, permettant d'aborder l'ensemble des problématiques rencontrées par les directeurs et managers, tout au long d'un projet de transformation. De la constitution du groupe projet, à l'élaboration des études d'impacts jusqu'à la mise en œuvre du plan d'actions et son évaluation finale, la présentation synthétique des rôles permet également d'insister sur les interactions entre les services RH, les managers et les agents. Elle offre aussi la possibilité pour les acteurs RH de formaliser et valoriser leurs pratiques.

Pour autant, les chapitres sont indépendants les uns des autres et s'adaptent donc aux besoins des lecteurs, ces derniers pouvant consulter les seuls chapitres les intéressant.

Consciente de la variété des typologies de transformations à analyser (fusion, disparition de site, création d'agence, ré-internalisation,...), la rédaction de ce présent guide n'a pas cherché à décrire précisément telle ou telle situation mais à proposer une démarche générique.

**Pour concrétiser** la démarche présentée, des « encarts exemple » sont fournis dans le corps de la présentation et des « fiches » sont présentées en annexe. Ces dernières synthétisent des cas réels mettant en exergue les principaux enjeux RH auxquels ont dû répondre les encadrants en charge de la transformation.

<sup>1</sup>. Sont inclus sous les termes services RH l'ensemble des acteurs en charge des politiques de GRH tant en administration centrale qu'en service déconcentré, notamment les services RH de proximité et les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH (PFRH).

The background of the top section features a warm orange-to-yellow gradient. On the left, there are faint, semi-transparent silhouettes of people in a meeting setting, including one person standing and another sitting at a table. The main title is centered in white, bold, uppercase letters.

# GARDER À L'ESPRIT TOUT AU LONG DE LA TRANSFORMATION

1

- TRAVAILLER EN **MODE PROJET**
- **COMMUNIQUER ET ÉTABLIR  
UN DIALOGUE SOCIAL** CONSTANT  
DE QUALITÉ
- IMPLIQUER L'ENSEMBLE **DES  
ENCADRANTS**

## TRAVAILLER EN MODE PROJET

### POURQUOI

Mener une transformation suppose en premier lieu d'évaluer l'ensemble des changements à mener dans un calendrier contraint.

Selon le périmètre concerné, des impacts sont à prévoir sur :

- Les ressources humaines: la restructuration implique-t-elle des changements importants pour les agents (mobilité géographique ou fonctionnelle, changement notable de l'environnement de travail,...)
- L'immobilier et la logistique: un déménagement sur un nouveau site est-il prévu ?
- Les systèmes d'informations: la restructuration nécessite-t-elle des évolutions des SI ?
- Les règles de fonctionnement budgétaire et comptable: la restructuration implique-t-elle des modifications de périmètres / ou de règles juridiques ou comptables ?
- Les processus: de nouveaux processus sont-ils à mettre en place ? comment revoir les processus existants ?
- Les relations avec les partenaires: de nouveaux partenaires / usagers sont-ils identifiés ?
- Les textes réglementaires, les délégations de signature,...

Au regard de l'ensemble des travaux à conduire (cette liste n'étant pas exhaustive), **travailler en mode projet s'avère nécessaire pour coordonner** les différents travaux, **suivre leur avancement et organiser le pilotage** du projet. Ce dernier doit donner lieu à des points d'étapes réguliers au sein d'une structure de gouvernance adaptée.

Par ailleurs, **clarifier les rôles et responsabilités des différents participants** au projet (chef de projet, membre de l'équipe projet, contributeurs,...) et **mettre en place** une structure de **gouvernance adaptée** sont indispensables pour garantir dans la durée, la réussite du projet.

Dans ce projet, **les services RH sont des acteurs clés** car ils pilotent et organisent le dialogue social, mettent en place les modalités d'accompagnement des agents et transmettent les éléments de communication définis par la direction.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Qui est en charge de conduire le projet ? Selon quelle feuille de route ?
- Quels sont les principaux jalons du projet ?
- Quelles sont les parties prenantes au projet ?
- Quels sont les partenaires de la structure à informer ?
- Les différents travaux à mener sont-ils évalués ?
- Quels sont les moyens à disposition ?
- Quelles sont les précédentes réorganisations déjà conduites sur ce même périmètre ?



## COMMENT Y RÉPONDRE

Il importe donc que le chef de projet dresse l'inventaire des chantiers à conduire en veillant à ne pas omettre d'aspects essentiels. Sur cette base, un calendrier solide et précis doit être établi et présenté au décideur. Devront également être positionnés sur le calendrier :

- les grands jalons du projet, notamment dans une mise en place progressive de la restructuration,
- les réunions de gouvernance planifiées, selon les différents niveaux de prise de décision et de représentation (comités stratégiques, comités de pilotage, comités de suivi,...),
- les réunions avec les organisations syndicales,
- tout autre événement important qui conditionne le déroulement du projet.

Dès lors que la date de la mise en œuvre effective du projet est connue, **un retro-planning** doit être établi pour garantir la faisabilité dans le temps des travaux tout en identifiant et précisant **les interdépendances** pouvant exister entre eux. Des outils de gestion de planning (par exemple digramme de Gantt) peuvent être utilisés pour positionner l'ensemble des travaux à réaliser, les dépendances existant entre eux et une première estimation des ressources (en ETP) nécessaires pour les réaliser.

Les responsabilités de pilotage et de coordination portées **par le chef de projet** doivent être clairement identifiées et reconnues par l'ensemble des acteurs. Le chef de projet désigné par les pouvoirs publics doit pouvoir se consacrer à plein temps au projet et **détenir une autorité** vis à vis de tous les services dont la coordination est nécessaire.

Pour accompagner et former les chefs de projet responsables de la transformation, la Direction interministérielle de la Transformation publique proposera, via **l'Université de la transformation publique** des parcours de formation dédiés.

Pour clarifier les rôles et responsabilités des différents intervenants, une analyse de type matrice des responsabilités (RACI : responsable, acteur, consulté, informé) peut être menée pour préciser le « Qui fait quoi ».



L'équipe projet doit être correctement dimensionnée et présenter des compétences variées et reconnues pour faire face à toutes les tâches à accomplir [notamment des compétences en conduite du changement et en gestion des compétences et des talents].

La diversité des profils et des parcours garantit la pluralité et la richesse des solutions proposées.

Dans des transformations d'envergure, une **direction de programme** peut être mise en place pour coordonner les différents projets tout en garantissant leur cohérence d'ensemble.

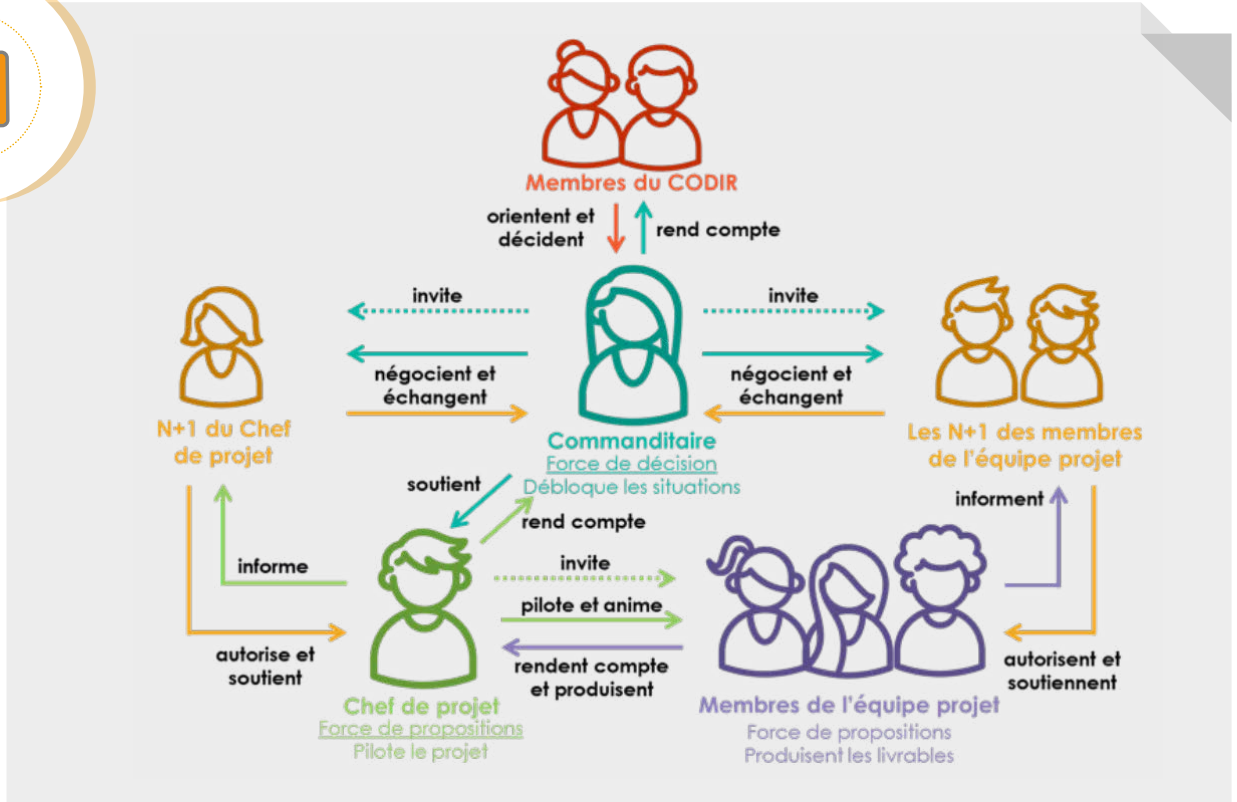
NB : Dans la suite du guide, seront mentionnés comme « groupe projet » l'ensemble des acteurs en charge de la restructuration : les chefs de projet, les directeurs des structures concernées par la restructuration, les responsables des services RH, les directions métiers et les membres des instances de gouvernance.



Les retards pris au regard du calendrier affiché s'analysent souvent comme des signes annonciateurs de difficultés à venir.

Beaucoup de difficultés viennent de l'élaboration de calendriers trop volontaristes.

Exemples



RÔLES DES ACTEURS RH

**RH EXPERT**

Ils ont **un rôle d'expertise** sur les différents domaines fonctionnels de la GRH : juridique, administratif, gestion des talents et des carrières. A ce titre, ils interviennent à tous les moments de la restructuration.

**RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS**

Ils peuvent guider le commanditaire du projet **dans le choix des bonnes personnes** pour mener le projet.

**RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT**

En lien avec les encadrants, les services RH développent **leur rôle de conseil, d'expert en ressources humaines et de facilitateur.**

**RH STRATÈGE ET PARTENAIRE**

Partenaires du groupe projet, ils **sécurisent le cadre** qui garantit aux agents l'équité et le respect de leurs droits et valeurs.

Ils disposent d'une situation qui les place en permanence dans un rôle **d'intermédiation** entre les agents, la direction, les encadrants et les organisations syndicales.

## COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ

### POURQUOI

Une restructuration de service remet en question les habitudes des agents, des usagers et des partenaires de l'organisme. Elle constitue une rupture par rapport à une situation antérieure.

Répondre à la question « où allons-nous » et expliquer « pourquoi nous y allons » sont impératifs. Cela suppose au préalable d'avoir réaffirmé, clarifié et intégré les enjeux auxquels répond la restructuration (voir la fiche « réaffirmer les enjeux »).

Pour qu'elle soit acceptée par les différents acteurs impactés, elle doit être d'une part « expliquée » et d'autre part « comprise ». Cela suppose un effort de conviction à fournir par l'ensemble des acteurs impliqués dans la communication

(directions, encadrements, chargés de communication et représentants syndicaux,...) vers les différents interlocuteurs.

Les explications à apporter aux uns et aux autres doivent être réfléchies et ajustées par les cadres chargés de la communication, en relation étroite avec le chef de projet. Elles doivent également être relayées par les personnes qui sont au plus près des agents : les encadrants de proximité et les services RH.

Par ailleurs, le dialogue social prévu pour les agents publics présente certaines spécificités au regard du code de la fonction publique qu'il convient de prendre en compte tout au long du projet.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Comment traiter le dialogue social et la communication institutionnelle ?
- Comment s'adresser aux agents, aux partenaires, aux usagers ? Quels sont les moyens à disposition pour recueillir la perception des uns et des autres ? comment ajuster la communication au fil du projet ?
- Comment amener les agents à s'exprimer et à participer à la restructuration ?
- Si la direction souhaite faire passer un message important, est-elle sûre de pouvoir atteindre tous les agents au moment voulu ?
- Quelles sont ses possibilités pour contrôler et harmoniser les messages diffusés en interne ?

### COMMENT Y RÉPONDRE

Schématiquement le circuit d'information et de communication à l'intérieur de la structure peut prendre différents chemins :

- La diffusion directe **par la direction** : les informations sont transmises simultanément à tous les services (via mails, courriers, ou réunions d'information). Préalablement, les encadrants ont pu être informés des grandes lignes qui seront développées par la direction.
- La diffusion de l'information **via l'encadrement** : ce dernier, en contact direct avec les agents doit faire preuve de **pédagogie** pour expliquer la restructuration et **d'écoute** pour répondre aux inquiétudes des agents. Des

réunions pourront être organisées dans un format informel pour permettre aux agents de s'exprimer (« petits déjeuners thématiques », « groupe de parole avec appui extérieur »...). Les encadrants jouent un rôle central, sorte de « courroie de transmission » entre la direction et les agents.

- La diffusion de l'information **via les partenaires sociaux** : le dialogue social s'exerce avec les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel conformément aux principes généraux prévus pour les agents publics (consultation obligatoires des CT et des CHSCT,...). En complément de

## COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ

### COMMENT Y RÉPONDRE

l'organisation de ces différentes consultations, il est préconisé d'organiser un processus continu d'information et de concertation des OS. Un dialogue informel pourra être établi afin de préparer en amont la concertation. Un **dialogue social de qualité** est une condition essentielle de la réussite de la restructuration

L'important est d'assurer **la cohérence des informations transmises par ces différents canaux**. Rien ne sera plus déstabilisant pour les agents que de disposer d'informations contradictoires sur leurs devenirs ou leurs missions.

Pour suivre au fil de du temps **la perception des agents et ajuster en conséquence la communication**, différents outils sont mobilisables : sondage régulier des agents, mise en place d'un baromètre social, mise en place d'un blog, de boîtes à idées,...

Les transformations sont souvent menées dans **un contexte contraint**, notamment budgétaire avec des réductions d'effectifs. Ne pas mentionner, dans les éléments de communication, ces contraintes connues de tous, ne peut que décrédibiliser la parole du groupe projet. La transparence implique de **dire clairement les choses** pour qu'elles soient comprises sans ambiguïté par les agents.

Il est indispensable de compléter cette communication descendante par le recueil des **remarques, commentaires et suggestions** des encadrants de proximité. En prise directe avec les agents, ils sont dépositaires des insatisfactions et interrogations formulées ou non par leurs agents. Réunir régulièrement les encadrants pour répondre à leurs questions, recueillir leurs suggestions et maintenir leur mobilisation dans le temps est impératif.

Selon l'ampleur de la restructuration, différents niveaux de dialogue social sont mis en place. Par exemple, dans le cadre de **la réforme des services régionaux de l'État**, le dialogue social a été mené au niveau interministériel national,

au niveau interministériel local (sous un format informel) et au niveau ministère local. Cela suppose pour qu'il soit efficace et clair, que le dialogue social soit articulé entre les niveaux central et territorial.

De façon générale, en complément de l'organisation des différentes consultations au titre du dialogue social, il est préconisé d'organiser **un processus de concertation**. Cette démarche n'a pas vocation à se substituer aux différentes instances de dialogue mais à favoriser la qualité des échanges avec les organisations syndicales. Cette concertation se distingue de toutes les initiatives relevant de l'information ou de la communication du processus et des étapes de mise en œuvre.



Une **insuffisance de communication** peut générer des « rumeurs négatives » et entraîner un état d'incertitude anxiogène pour les agents.

Face aux risques de rumeurs, il est préférable de privilégier **une communication directe et transparente** tout en respectant le dialogue social.

Une **communication incohérente** est extrêmement déstabilisante : il faut savoir maîtriser les différents canaux d'informations pour garantir leur complémentarité.



En matière de dialogue social, il est important de mettre en place en parallèle du dialogue social institutionnel, une communication informelle avec les organisations syndicales pour alimenter la concertation. Cela suppose de définir en amont les rôles de chacun : le chef de projet pour la communication informelle, le responsable de la structure pour le dialogue social institutionnel.

**En conclusion**, « Communiquer de façon constructive, sur les effets positifs attendus des changements sans taire les effets négatifs, c'est se donner les moyens de faire évoluer les esprits, de convaincre, de rallier progressivement les avis ».

## COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ

Exemples



### Les instances informelles de concertation en région Normandie

*Dans le cadre de l'accompagnement de la réforme des services de l'État en régions, quatre instances interministérielles de dialogue social informel ont été organisées en 2015 et une autre au printemps 2016. Ces rencontres entre le SGAR, les directeurs régionaux préfigurateurs du périmètre de l'administration territoriale de l'état (ATE), les opérateurs de l'État ont permis en présence d'un représentant de la DGAFP de transmettre aux organisations syndicales les éléments de contexte, de diffuser progressivement les textes et circulaires liés à la feuille d'accompagnement des ressources humaines.*

*Ce fut aussi l'occasion, de faire le point sur la conduite du dialogue social formel ministériel régional et les zones d'inquiétudes pour adapter les outils locaux. La présentation par la PFRH en Normandie des outils d'accompagnement des agents et des services fut également un des points forts de cet échange.*

*Cette approche a nourri le dialogue social informel grâce au partage d'une vision prospective concernant l'évolution des métiers, des besoins en compétences et en formation des agents en Normandie.*

*Cette approche qualitative interministérielle et concrète a été soulignée par les représentants des organisations syndicales. Elle a suscité de nombreux échanges positifs entre les acteurs et une meilleure appropriation au niveau local de l'offre d'accompagnement des agents et des services. Cette expérience est aujourd'hui confortée grâce à un socle de savoir-faire directement mobilisable pour accompagner le programme action publique 2022.*

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Détenteurs du **savoir concernant les règles et statuts**, ils pourront tout au long de la restructuration être questionnés par les agents sur les modalités qui leur seront appliquées.

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils peuvent fournir à l'**encadrement intermédiaire** des formations pour développer leurs compétences et les sensibiliser à la communication.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

En prise avec les agents, ils peuvent être force de proposition auprès du chef de projet pour ajuster la communication vis-à-vis des agents (organisations de réunions, de foire aux questions,...).

Ils doivent être **systématiquement dans la boucle des communications du projet avec les agents**.

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils sont force de proposition pour établir de **nouvelles modalités** de communication plus directes et informelles (petits déjeuners thématiques, invitation de tiers, groupe de parole,...) pour atteindre l'ensemble des agents (notamment les agents nomades,...).

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Acteurs du **dialogue social**, ils sont fortement impliqués dans l'organisation et le déroulement du dialogue social en coordination étroite avec le groupe projet.

Ils participent à la création **d'un dialogue social de qualité** en établissant des relations de confiance avec les organisations syndicales, en les impliquant dans le projet de restructuration et en échangeant régulièrement avec elles.

## IMPLIQUER L'ENSEMBLE DES ENCADRANTS

### POURQUOI

La réussite des transformations repose avant tout **sur les acteurs qui les mettent en œuvre**, notamment sur les encadrants chargés de les décliner localement.

Par leur investissement constant sur le projet, leur capacité à « embarquer » leurs agents dans la transformation, leur vigilance continue sur les conditions de travail, leur écoute bienveillante et leurs qualités humaines, ces encadrants sont les « **chevilles ouvrières** » de la transformation.

Pour ce faire, ils doivent **pouvoir s'appuyer sur l'implication** de l'ensemble de la chaîne hiérarchique pour garantir le portage et la **clarté des**

**enjeux, la cohérence de la communication** et du dialogue social et la mise à **disposition des moyens budgétaires et humains** nécessaires à la réussite des projets.

Par ailleurs, ces encadrants, qui sont souvent reconnus pour leur expertise, n'ont pas forcément été préparés pour mener ces projets et peuvent se retrouver désarmés face à des situations difficiles à gérer.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Comment accompagner les encadrants et agents impliqués dans le projet de transformation (chefs de projets, directeurs, encadrants de proximité) ?

### COMMENT Y RÉPONDRE

#### 1. Une délégation claire et un soutien de l'ensemble de la chaîne d'encadrement

Muni d'un mandat de délégation, l'encadrant en charge de la transformation est légitime à traiter les différents sujets qui lui incombent, à porter localement le dialogue social et à tenir informé les différents niveaux de décision, des avancées et points de difficulté du projet.

Sa légitimité s'appuie sur la cohérence des discours et décisions portée par l'ensemble de la chaîne et également sur la relation de confiance qu'il aura su établir avec l'ensemble des acteurs locaux.

Un mandat de délégation clair et précis permet de limiter la dilution des responsabilités que l'on peut rencontrer quand différents niveaux (hiérarchique, organisationnel,...) ou plusieurs structures sont impliqués dans le projet.

Enfin, il est primordial que l'encadrant **se sente soutenu et conforté** par son encadrement direct.

#### 2. La actions de formations et de sensibilisation pour faciliter la prise de conscience par l'encadrant de son rôle dans le processus de transformation

L'objectif est de lui faire prendre conscience des différentes postures qu'il aura à assumer au cours du projet (écoute, information, conseil, leadership, décideur...). Des formations sont à **programmer au début** du projet et pourront favoriser l'émergence d'une culture du changement commune.

Cela est d'autant plus nécessaire que pour mener à bien ce type de projet, les compétences techniques doivent être complétées par la modélisation de compétences comportementales et par un savoir-faire en termes de conduite du changement.

## COMMENT Y RÉPONDRE

**3. Les encadrants et les agents qui ont mené à bien la transformation doivent être reconnus et leurs efforts valorisés**

Les acteurs qui mènent la transformation (encadrants, services RH, chefs de projet...) **doivent être rassurés sur les postes auxquels** ils pourront prétendre à la fin du projet. Il faut que leur situation personnelle, notamment dans les

cas de fermeture de site, soit traitée au plus tôt afin de maintenir leur motivation tout au long du projet. Dans ce cadre, les engagements pris vis-à-vis de ces agents, concernant l'affectation, la mobilité, le parcours professionnel, et la rémunération doivent être tenus.

Par ailleurs, les compétences développées lors de ces projets doivent être reconnues et valorisées dans les **processus d'évaluation**.

## RÔLES DES ACTEURS RH

**RH EXPERT**

Ils sont garants **des engagements pris envers les agents** qui mènent la transformation.

**RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS**

Ils favorisent la prise en compte dans les processus d'évaluation **des compétences acquises** lors de ces projets de transformations.

Ils identifient en lien avec les **qualités et compétences développées** par les agents des parcours professionnels adaptés et valorisants.

**RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT**

Ils s'assurent que les **encadrants et agents en charge de la transformation** sont en capacité de conduire le changement.

Ils proposent **tous les outils qui leur semblent adéquats** pour accompagner le changement.


**RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION**

Ils peuvent constituer **un vivier de chefs de projet et d'agents** qui ont mené à bien une transformation.

Des partages d'expérience peuvent à leur initiative être réalisés.

**RH STRATÈGE ET PARTENAIRE**

Ils s'assurent que **la situation personnelle** des agents et encadrants qui mènent la transformation est correctement traitée.



# TRADUIRE LES ENJEUX ET PRÉCISER LA CIBLE

2

- TRADUIRE **LES ENJEUX**
- PRÉCISER **LA CIBLE** ET DÉCRIRE **LES CHANGEMENTS DE MISSIONS**



POURQUOI

Quel que soit son impact social, il est important d'apporter du sens à la restructuration et aux changements qui en découleront.

Ainsi, les argumentaires autour de la « réduction de la dépense publique », de « l'optimisation de la qualité des services rendus aux usagers ou aux agents » et de « l'évolution des services publics » peuvent constituer des enjeux autour desquels les équipes se mobilisent.

Pour autant, ces enjeux exprimés dans leur généralité devront, pour acquérir plus de consistance et de légitimité, se décliner localement en projets opérationnels.

Les liens entre ces enjeux et leurs déclinaisons locales et opérationnelles doivent être clairement explicités afin d'en faciliter la compréhension.

Les transformations sont souvent menées dans un environnement complexe et contraint (contrainte budgétaire, contrainte calendaire, ...) qu'il est important de mentionner et d'explicitier.

LES QUESTIONS CLÉS

- Comment décliner des enjeux nationaux et les contextualiser au niveau local ?
- La restructuration participe-t-elle à une transformation systémique portée au niveau national ? Ou au contraire ne répond-elle qu'à des considérations locales ?
- Comment faire adhérer les agents à ces enjeux ?
- Comment prendre en compte les contraintes (notamment budgétaires) dans la présentation des enjeux ?

COMMENT Y RÉPONDRE

**Dans un premier temps**, la direction, notamment dans le cadre d'une restructuration avec un portage national, pourra s'appuyer sur tous les éléments connus pour **explicitier à un niveau stratégique** les enjeux de la restructuration et les contextualiser.

**Dans un deuxième temps**, cette première analyse « en chambre » est partagée avec les encadrants pour affiner les enjeux et les décliner en termes organisationnels. Par ces échanges, la direction peut identifier et évaluer les points de blocage ou difficultés à venir et l'encadrement peut être force de proposition dans la déclinaison des enjeux.

**Dans un troisième temps**, ces enjeux clairement contextualisés et déclinés en termes organisationnels pourront être présentés aux agents dans le cadre d'une réunion plénière ou d'un séminaire. L'objectif est, dans un souci de transparence, de présenter aux agents les enjeux de la restructuration et de leur permettre d'exprimer leurs inquiétudes et craintes. La préparation de ce séminaire est importante car la direction doit porter un discours de vérité et de transparence sur la restructuration (« il n'y a pas de sujet tabou ») tout en restant extrêmement claire sur les engagements qu'elle pourra tenir (« pas de fausses promesses »).

### COMMENT Y RÉPONDRE

Dans ces échanges avec les agents et l'encadrement, faire abstraction des contraintes budgétaires est contreproductif : c'est en étant totalement conscient des contraintes à respecter que la direction pourra éclairer et valoriser d'autres enjeux (par exemple : valoriser les missions de pilotage au regard de missions de contrôle qui sont abandonnées,...).

Certains considèrent même que la réflexion dans un cadre contraint peut favoriser la créativité et l'innovation.

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Ils disposent de **l'historique de la structure** pour éclairer la traduction des enjeux.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Sensibilisés à la conduite du changement, ils **peuvent proposer** au groupe projet des dispositifs d'animation de réunion favorisant l'expression des agents pour identifier les enjeux à prioriser et à valoriser.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Par leur connaissance des agents, les services RH **peuvent alerter** sur les enjeux qui sont difficilement compréhensibles ou acceptables par les agents.

## PRÉCISER LA CIBLE ET DÉCRIRE LES CHANGEMENTS DE MISSIONS

### POURQUOI

Lors d'une restructuration, l'un des premiers objectifs est de préciser **la cible** à mettre en place pour mieux identifier et caractériser **les écarts entre la situation actuelle et la cible**.

Cette cible ne se limite pas à la seule mise en place d'un **nouvel organigramme** mais implique, en fonction des contraintes connues et/ou prévues, **de recenser et de calibrer l'ensemble des missions et des activités** qui lui sera affectée.

Selon les transformations, ce travail de recensement pourra s'effectuer au regard des activités et missions existantes pour ensuite dans un souci prospectif identifier celles de la structure cible (notamment dans le cadre de fusion, de ré-internalisation ou de transfert de mission,...).

Pour ce faire, il convient d'aller au-delà de ses activités principales et de veiller à ne pas faire d'impasse car chacune des composantes de la structure d'origine devra être traitée. Ensuite, il faut analyser l'organisation de la structure pour déterminer si des contraintes réglementaires et juridiques existent pour les prendre en compte et les traiter dans le cadre du projet de restructuration.

Enfin, ces travaux de recensement doivent permettre **d'identifier et de caractériser les écarts existants** entre les deux situations et de proposer un **macro organigramme (par missions)** de la structure cible.



Certains projets du fait d'un portage politique fort, présentent une cible organisationnelle prédéterminée. Dans ce cadre, tous les niveaux de décision doivent être en capacité de porter un discours cohérent en disposant d'une information partagée.

Pour autant, même si les grandes lignes sont données, l'analyse détaillée des activités et missions est impérative. Cette analyse doit s'effectuer en identifiant pour chaque mission, les ETP (Équivalent Temps Plein) associés.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Analyse détaillée de la nature des activités : sont-elles régaliennes, s'agit-il de prestations, la structure d'origine exerce-t-elle des fonctions de contrôle ? de production ? De gestion financière ? Comment sont mises en œuvre les fonctions support : en interne ou externalisée via la commande publique ?
- Quels sont les fondements juridiques de ces activités ? (faire l'inventaire des références des textes attributifs des activités, les mettre en relation avec la perception des ressources (subvention pour charges de service public (SCSP), taxes, etc.) Soulèvent-elles des contraintes réglementaires, économiques dans le cadre d'une restructuration ?
- Comment est structuré l'organigramme de la structure d'origine ?
- Quelles sont les missions et les activités de la structure cible ?
- Existe-t-il une structure « intermédiaire » à mettre en place ?
- Au regard de ces éléments, sera-t-il nécessaire d'adopter une approche différenciée selon les activités, notamment pour les activités qui changent au regard des activités qui perdurent ?
- Existe-t-il des rapports d'inspection et autres travaux d'analyse décrivant les structures d'origine ?

## PRÉCISER LA CIBLE ET DÉCRIRE LES CHANGEMENTS DE MISSIONS

### COMMENT Y RÉPONDRE

#### 1. Définir et calibrer la structure cible

La **définition de la cible** passe nécessairement par un recensement des différentes missions qui lui sont attribuées et une première évaluation de l'activité envisagée. Cette évaluation pourra s'appuyer sur toutes données macroéconomiques caractérisant l'activité dans son environnement local, de données de benchmark, d'informations provenant de structures comparables,...

Au vu des missions identifiées, **une cartographie fonctionnelle** pourra être construite.

Pour mener à bien ce travail prospectif sur la cible à définir, il faut se concentrer sur la **caractérisation des missions à remplir** en faisant abstraction des impacts sur les agents en place.

Pour assurer l'adhésion des agents à ces changements, il est nécessaire de les associer le plus en amont possible à la définition de la cible :

- en les faisant participer aux groupes de travail ou en organisant des espaces de discussion<sup>2</sup>,
- en leur fournissant au fil de la réflexion les documents élaborés,
- en recueillant leurs remarques et commentaires,
- en conduisant une information directe (via des réunions régulières) de l'ensemble des agents,
- en mobilisant les encadrants « comme courroie de transmission » pour expliquer la cible et favoriser l'adhésion des agents.

#### 2. Identifier les écarts entre la structure d'origine et la cible

Pour identifier les écarts, la collecte d'information décrivant la structure d'origine, les missions remplies ainsi que le nombre de postes et ETP associés est nécessaire. Peuvent être utilement consultés : les bilans sociaux, l'organigramme, les fiches de postes, les documents de GPEEC, la répartition des ETP par sites, la cartographie des métiers et des compétences...

Différentes **analyses** peuvent ainsi être conduites afin **d'éclairer la composition de la structure d'origine** (pyramide des âges, répartition hommes - femmes, prévision de départ à la retraite, répartition par catégories d'agents, répartition par sites, qualifications et compétences attendues,...) et identifier **certaines propositions d'actions**. Les différentes catégories d'agents peuvent être croisées les unes avec les autres en fonction de la pertinence de l'analyse au regard de la restructuration. Ainsi, il faut être attentif aux compétences « sous tension ou rares » pour garantir leur maintien dans la structure cible.

La comparaison entre la situation actuelle et la cible doit permettre :

- **D'identifier et de caractériser** les principaux écarts en termes de missions, d'activités et de charge,
- D'élaborer un premier **macro organigramme** de la structure cible en indiquant l'ensemble des niveaux hiérarchiques,
- Définir en chambre les **premières orientations** du plan d'actions RH (formation, mobilité, accompagnement individualisé,...).



Si plusieurs structures sont concernées par la restructuration, ces analyses seront effectuées structure par structure pour prendre en compte les problématiques spécifiques à chacune d'entre elles et les impacts éventuels d'une relocalisation.

Dans ce cadre, l'utilisation d'une méthode et d'un glossaire commun est nécessaire pour permettre une homogénéité des travaux et des réponses apportées et garantir la comparabilité. Cette recommandation est également valable quant aux données à collecter.

<sup>2</sup>. « espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc. Cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes ».

## PRÉCISER LA CIBLE ET DÉCRIRE LES CHANGEMENTS DE MISSIONS

### COMMENT Y RÉPONDRE

Exemples de livrables :

- La cartographie fonctionnelle des activités de l'existant,
- L'organigramme fonctionnel de l'existant associant les activités et les missions,
- Une première cartographie fonctionnelle des activités de la structure cible et un macro organigramme de la cible,
- Une analyse d'écart pour identifier les besoins de redéploiements et les postes à pourvoir,
- Une description des premières orientations du plan d'actions RH.

Les **principes structurants de la cible**, une première cartographie fonctionnelle des activités de la structure cible, le calendrier prévisionnel

avec en particulier les moments de concertation et d'association des agents et des organisations syndicales, doivent ensuite être présentés **aux instances de gouvernance projet, aux CHSCT, CTM et organisations syndicales** en mettant en avant les **évolutions majeures qui seront apportées** ainsi que la méthode de travail pour y parvenir. Dans cette présentation, des précisions seront apportées sur ce qui négociable de ce qui ne l'est pas. Dans la première catégorie, peuvent se retrouver les sujets tels que l'organigramme détaillé, le contenu des fiches de postes et la description des processus, dans la seconde, les objectifs de la transformation, les moyens qui y sont affectés et le macro organigramme.

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Détenteurs des informations RH, les services RH peuvent utilement fournir au groupe projet les **données permettant de caractériser** et de dimensionner les missions.

Ils pourront s'appuyer sur des **comparaisons de structures** exerçant des missions comparables pour fournir aux acteurs métiers travaillant sur la définition de la cible des ratios et des éléments de benchmark.

Ils s'appuient sur les rapports d'inspection à disposition pour approfondir l'état des lieux.

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Au vu des missions à réaliser, ils identifient et évaluent **les compétences** à développer, à acquérir, ou à ajuster. Ils savent manier **les outils décisionnels** et de gestion des compétences pour cartographier les métiers et compétences et disposer d'une vision prospective des ressources.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

En charge de **l'accompagnement au changement** des agents, ils pourront selon ces écarts réfléchir aux différents dispositifs à activer (formation, bilan de compétences, coaching, mentorat,...).


#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils pourront également mettre en exergue les différentes **évolutions de l'environnement** de travail à intégrer dans les missions / métiers de la structure cible (notamment la prise en compte du numérique dans la réalisation des missions).

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Sensibles aux **difficultés de recrutement** ou de reclassement, ils rappelleront au groupe projet les métiers dits en tension ou avec des ressources rares.

Ces apports s'effectuent nécessairement dans **une démarche itérative** au fur et à mesure de la construction de la cible.

The background of the top section features a dark orange gradient with a silhouette of a person standing in a meeting room, facing a whiteboard. The text is overlaid on this background.

# MESURER LES IMPACTS SUR LES AGENTS ET LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES

3

- **IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS  
D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES**
- **IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION  
ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL**

## IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES

### POURQUOI

L'analyse des écarts entre la situation actuelle et la cible doit permettre d'identifier et de valoriser **les postes qui vont évoluer** (postes modifiés, déplacés et supprimés) par site et par catégorie.

Cette analyse, complétée par une revue des mobilités induites prévisibles sur les agents (départs à la retraite anticipée ou effectivement demandés, mobilités fonctionnelles, mobilités géographiques,...), permet d'affiner les impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences et d'initier un premier plan d'actions.

L'objectif poursuivi peut se décliner selon les étapes suivantes :

- Une évaluation la **plus fine et la plus fiable possible** des activités et donc des postes à créer (micro-organigramme) au vu des missions affectées à la structure cible ;
- Une traduction de ces changements en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources ;
- Un travail itératif d'ajustement d'affectation agents/ postes cibles en tenant compte des mobilités induites ;
- Une première proposition des mesures d'accompagnement à mettre en place.



L'analyse doit être menée en premier lieu en dissociant les évolutions de postes et les impacts sur les agents en place.

Dans un second temps, les impacts pour les agents seront traités en tenant compte des mobilités induites, des volontés de changement et des capacités d'évolution.

### LES QUESTIONS CLÉS

#### Dans le cadre de la restructuration et des missions affectées à la structure cible :

- Quels sont les postes qui vont évoluer ?
- Quels sont les postes à créer ?
- Quels sont les postes qui ont vocation à disparaître ?
- Comment est répartie l'affectation des agents sur ces différents postes ?
- Quelle est la hiérarchie des âges ? Quels sont les départs prévisionnels dans les 2 /3 ans à venir ?

Dans le cas de localisation géographique différenciée, ces analyses doivent être réalisées site par site.

## IMPACTS EN TERMES D'FFECTIFS D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES

### COMMENT Y RÉPONDRE

Le groupe projet doit dimensionner et préciser les postes de la structure cible.

Ce travail suppose d'affiner le macro organigramme de la structure cible (micro organigramme avec positionnement à chaque niveau des ETP à pourvoir) et d'y positionner les différents postes.

Cela suppose également une **collaboration forte entre les directions métiers et les services RH** : les directions métiers assurant l'évaluation fine des missions à assurer et des tâches à réaliser, les services RH les appuyant pour caractériser et définir les postes à créer. Les services RH sont également dépositaires des différentes données recensant les compétences des agents. Ils sont garants de la cohérence d'ensemble et de l'équité de traitement des agents.

Ensuite, une analyse comparative est réalisée entre les postes de la structure cible ainsi définis et ceux existants dans la structure d'origine.

Ce travail d'analyse d'écart s'appuie sur la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**<sup>3</sup> et permet d'identifier notamment les postes supprimés, les postes modifiés, les postes maintenus en l'état et les postes à créer. Une première estimation d'affectation peut être réalisée en tenant compte des mobilités induites connues à date (départs en retraite, préparations de concours, ...).

Si la restructuration suppose des changements d'implantation géographique, l'analyse devra intégrer cette contrainte pour identifier les **mobilités géographiques** à accompagner.

Si la restructuration emporte uniquement des évolutions de postes, les mobilités sont dites fonctionnelles et supposent un accompagnement spécifique.

En parallèle de la réalisation du micro-organigramme, des **séries d'entretiens individuels avec les agents** peuvent être menées pour leur permettre de prendre connaissance des fiches de postes proposées et d'exprimer leurs inquiétudes et leurs souhaits. Ces premiers échanges permettent d'affiner la première estimation d'affectation faite par le groupe projet.

Par ailleurs, cette première estimation doit également **permettre d'identifier et d'analyser les risques de perte ou de manque de compétences critiques** pouvant avoir un effet direct sur l'exécution des missions. Dans cette analyse, les services RH peuvent utilement s'appuyer sur l'encadrement pour identifier très précisément les compétences critiques, leur pérennité, les modalités de construction des compétences, et/ou les différents niveaux de mutualisation possible.

En écho à ces risques, il pourra être judicieux de distinguer les **opportunités délogées par l'organisation cible pour les agents** en termes de missions, de parcours, de métiers, de réseaux professionnels, ...

Pour procéder à l'affectation des agents et notamment identifier ceux qui restent de ceux qui partent, deux options sont possibles. La première consiste en **l'annonce par la hiérarchie** de la répartition. La seconde est de mettre en place un processus **de candidature des postes ouverts** avec pré-positionnement des agents.

Le micro organigramme pourra être présenté de façon informelle aux organisations syndicales et plus spécifiquement à l'ensemble des agents. Dès lors, chaque agent pourra se positionner et confirmer ou non les souhaits exprimés lors des entretiens préalables.

3. Afin d'atteindre l'objectif de GPEEC, il pourra utilement être fait usage du Guide méthodologique sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État édité par la DGAFP en février 2016 : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/la-gestion-previsionnelle-des-ressources-humaines-dans-services-de-letat>



## IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Ils sont chargés en coordination avec les directions métiers au regard de la structure d'origine **d'identifier les postes** qui évoluent, les postes en attrition et les postes sur lesquels des recrutements sont à envisager.

Dans ce travail de proposition et d'ajustement, les services RH **garantissent l'égalité de traitement** entre les agents et le **respect de leurs droits**.

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Détenteurs **de la connaissance des compétences de l'ensemble** des agents de la structure d'origine, ils sont en capacité de faire une première proposition d'affectation des agents de la structure d'origine aux postes de la structure cible.

Cette première estimation tient également compte des **mobilités induites** dont ils ont connaissance.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils peuvent participer avec **l'encadrement** aux séries d'entretien avec les agents et identifient les situations particulières et/ou présentant des risques psychosociaux nécessitant un accompagnement « renforcé ».

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Les services RH valorisent **les opportunités** pour les agents de l'organisation cible : de nouveaux métiers, un environnement de travail modernisé, de nouveaux réseaux professionnels à développer, un collectif de travail à créer...

Ils peuvent proposer **une évolution des règles RH** qui peuvent constituer en l'état des freins à la mobilité.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

En lien avec les encadrants, ils identifient **les risques de perte ou de manque de compétences** qui pourraient avoir des effets sur les missions à remplir et sur **la continuité de services** à rendre aux usagers.

En lien avec la direction, ils mettent l'accent sur les **perspectives d'évolution** des services, des missions et des métiers.

## IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL

### POURQUOI

L'objectif est d'obtenir une vision la plus objective et complète des impacts de la restructuration en termes d'organisation et de condition de travail afin d'identifier les **évolutions qui doivent être accompagnées et les risques potentiels à prévenir**.

Dans « organisation du travail », sont traités :

- la durée, les horaires et le temps de travail, les éléments de rémunération des agents, le contenu des postes de travail et leur évaluation, le suivi de formation d'adaptation à l'emploi, l'organisation de la chaîne managériale, de décision et de gouvernance, les nouveaux processus de travail, la répartition des tâches,

Dans « conditions de travail » :

- l'environnement du poste de travail, les moyens mis à la disposition des agents pour l'exercice de leurs fonctions (déplacements professionnels, systèmes informatiques,...) les tensions professionnelles (intensité du travail et pression professionnelle,...).

Cette analyse d'impact s'articule pleinement avec les **plans de prévention des risques psycho-sociaux** élaborés dans la ou les structures d'origine. Les indicateurs de suivi<sup>4</sup> de l'évolution des RPS<sup>5</sup> seront utiles entre autres pour, au fil de la restructuration, évaluer son acceptabilité par les agents.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Quelle évolution attendue de la charge de travail pour les agents ?
- La restructuration envisagée entraîne-t-elle un changement radical de l'environnement de travail de l'agent ? Si oui, quelles sont les mesures à mettre en place pour garantir son adhésion ?
- La restructuration implique-t-elle des changements significatifs de l'organisation de travail (modification des plages horaires, changement de chaîne hiérarchique, application de nouvelles procédures,...) ?
- Les relations et les partenaires professionnels changent-ils du fait de la restructuration ? De nouveaux acteurs avec qui travailler sont-ils identifiés ? Comment cela impacte-t-il les agents ?



Dans le cas de restructurations qui impliquent des réaménagements géographiques, les travaux et analyses sur l'environnement de travail devront **nécessairement être partagés et coordonnés avec ceux portés par le groupe de travail « immobilier et logistique » du projet de restructuration**.

Par ailleurs, ces questionnements et analyses géographiques pourront être l'occasion de s'interroger sur l'opportunité de la mise en **place de nouveaux environnements de travail** [développement du télétravail, travail en sites distants, travail en « flex office »...]

4. Les indicateurs de suivi : taux d'absentéisme, taux de rotation, taux demande de visite chez le médecin de prévention, nombre d'actes de violence (interne/externe)

5 Circulaire du premier ministre du 20 mai 2014 et Kit méthodologique « Prévention des RPS dans la fonction publique » élaboré par la DGAFP

## IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL

### COMMENT Y RÉPONDRE

Selon la transformation de service envisagée, les impacts sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail présentent différentes natures.

### 1. La transformation implique des changements immobiliers :

Il conviendra de traiter non seulement **les besoins en postes de travail** (affectation des bureaux, mise en place de l'environnement de travail,...) mais également d'engager une réflexion autour de **l'organisation spatiale des locaux**.

Les besoins en salle de réunions, de formation, d'accueil, de détente ou de convivialité devront être couverts dans le souci d'améliorer les conditions de vie au travail des agents.

Quand la restructuration suppose le regroupement d'agents provenant de structures différentes, une attention sera portée sur l'affectation des bureaux pour faciliter un travail collectif et collaboratif.

Un changement immobilier peut devenir une **réelle opportunité d'amélioration** des conditions de travail des agents. Leur participation à la définition de l'agencement des locaux (nombre de personnes dans les bureaux, travail en openspace, localisation des différentes salles,...) et à l'affectation des bureaux facilitera leur intégration dans ce nouveau site.

Si la restructuration se traduit par un **accroissement de déplacements professionnels**, la prévention des risques en termes de sécurité routière doit être accentuée.

Il s'agira donc, pour les agents concernés, de porter une attention particulière aux conditions de leurs déplacements en encourageant les comportements responsables (par le biais, notamment, de campagnes de prévention de sécurité routière) et l'utilisation des transports en commun. Des solutions de covoiturage peuvent également être mises en place.

L'organisation du travail s'adaptera également à cette contrainte, en évitant de mettre l'agent concerné dans une situation pouvant aggraver la prise de risques (horaires contraints, préparation des tournées,...).

### 2. La transformation s'appuie sur des modalités de travail modernisées (utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), visio-conférence, travail à distance, développement du télétravail,...) :

Elle peut aboutir à modifier sensiblement les modes de travail des agents en favorisant le développement du télétravail, le travail en site distant, le nomadisme...

Dans le cadre du travail en site distant, les agents peuvent demeurer dans la ville de leur résidence administrative tout en étant hiérarchiquement rattachés à une structure située dans une autre ville.

Dans le cadre du télétravail<sup>6</sup>, un diagnostic doit être établi pour préciser quels types de missions et de postes sont éligibles en intégrant les éventuelles contraintes d'accessibilité aux systèmes d'informations et certains facteurs personnels (degré d'autonomie, de confiance,...).

La mise en place du télétravail et du travail en nomadisme<sup>7</sup> implique de questionner préalablement les problématiques autour de l'articulation entre les temps de vie professionnelle et de la vie privée. Les conclusions de ces réflexions peuvent être formalisées (conformément aux chartes des temps prévues dans l'accord égalité professionnelle de 2013).

Le recours aux technologies de l'information et de la communication est indispensable pour mettre en œuvre ces nouvelles modalités de travail mais suppose que les questions de **faisabilité technique et de sécurité** des données aient été traitées en amont.

Pour autant, le développement de ces usages numériques supposent que les agents et encadrants disposent d'outils performants, ergonomiques et sécurisés.

Par ailleurs, des changements des systèmes d'informations peuvent être nécessaires pour réaliser la transformation (paramétrage ou développement spécifique) et doivent être anticipés et suivis tout le long du projet.

6. DGAFP : Guide d'accompagnement de la mise en oeuvre du télétravail dans la fonction publique

7. Ou travail mobile : toute forme de travail entreprise ailleurs qu'au poste de travail habituel

## IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL

Exemples



### Impacts en termes d'organisation du travail de la fusion de régions (Nouvelle Aquitaine)

*La nouvelle organisation a fortement impacté les sites de Poitiers et de Limoges qui sont passés de directions régionales de plein exercice à antenne de la nouvelle direction régionale. Au sein des antennes, chaque service est dirigé par un « chef de service ». La relation hiérarchique s'établit au siège (Bordeaux) avec le chef de pôle. Le positionnement de ces chefs de service étant un point crucial de la nouvelle structuration de la DRDJSCS Nouvelle-Aquitaine, ils ont dû trouver leur place dans cette nouvelle organisation, en tant que managers de leur équipe mais aussi en tant que membres d'une structure multi site.*

*L'accompagnement a consisté à analyser les pratiques de travail dans ce contexte de travail à distance : l'éclatement géographique fait que l'on connaît moins les personnes avec qui l'on travaille, d'où une plus grande difficulté à donner du sens au collectif.*

*Cette analyse a permis de développer l'intelligence de situation et le travail collaboratif. Elle a conduit à travailler sur :*

- la clarification et l'unicité des missions,
- la définition des liens structurels et fonctionnels et de clarification des circuits et procédures,
- le partage constant d'informations et une acceptation pour les managers (chef de pôle, chefs de service) de ne pas pouvoir contrôler autant qu'en présentiel les collaborateurs à distance.

### 3. La transformation du service implique de repenser la charge de travail et le management :

Elle peut entraîner **une évolution importante du périmètre d'intervention en termes de missions ou de périmètre géographique**. Dans l'hypothèse où cette évolution entraînerait une charge de travail supplémentaire, une réflexion doit être menée pour optimiser et organiser le travail des agents tout en garantissant leurs conditions de travail, de santé et de sécurité.

Cette analyse sur la charge de travail ne doit pas être négligée car elle conditionne **la prise de conscience « collective »** de l'importance des missions et de la nécessité de revoir les modalités de travail, les processus de travail...

Les pistes de solutions peuvent consister en un recours accru aux nouvelles technologies, un développement du travail à distance, un développement du travail en mode collaboratif et une plus grande autonomie laissée aux agents,...

La mise en place de **ces nouvelles organisations de travail** nécessite de développer une **nouvelle forme de management**. Il faudra organiser le travail avec des objectifs clairs et évalués régulièrement. Il s'agira aussi de réinterroger la chaîne hiérarchique et décisionnelle avec plus d'autonomie laissée aux agents dans la prise de décision. Avec le recours aux outils de travail à distance, les encadrants vont devoir faire évoluer leurs pratiques et passer d'un mode de management par le contrôle le plus souvent visuel et formel, vers un mode de management par objectif avec des rendez-vous réguliers d'évaluation.

### 4. La transformation implique de travailler avec de nouveaux acteurs : (ouverture du site au public, nouveaux partenaires à mobiliser...):

Elle peut impliquer un changement des relations avec les acteurs, tels que les usagers dans les services en contact avec le public.

## IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL

### COMMENT Y RÉPONDRE

Une communication externe doit être préparée pour informer les usagers des changements à venir. Cette phase importante permet tout d'abord de communiquer aux usagers des informations pouvant possiblement les affecter (changement d'horaires, suppression de l'accueil, mise en place d'un accueil dématérialisé, dématérialisation d'une partie ou des procédures etc.). Mais surtout, une communication choisie peut préserver les agents au contact direct des usagers, qui constituent le premier

relai de l'administration. En effet, des informations manquantes ou erronées sur la transformation d'un service public peuvent générer des confusions et accentuer le niveau de tension de la zone accueil.

Ainsi, une partie choisie de l'information sur les transformations futures sera transmise au public pour préserver les conditions de travail des agents.

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Les services RH sont au fait de tous les dispositifs juridiques et administratifs favorisant le déploiement de nouvelles modalités de travail (site distants, maison de l'État, télétravail...).

Ils **animent et coordonnent** les études d'impacts RH en lien avec le chef de projet.

Ils élaborent le **programme de prévention des risques** professionnels et en assurent le suivi.

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils proposent des séances de sensibilisation / formation **aux outils numériques** afin que chaque agent puisse travailler dans un environnement numérique.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils **organisent des réunions avec les agents** pour définir et préciser l'environnement de travail souhaité (aménagement des locaux,...).

Ils peuvent **initier des actions de communication** et de sensibilisation pour développer le télétravail (par exemple : serious game sur le télétravail).

Ils se positionnent en **situation d'écoute** pour répondre aux attentes et questionnements des agents.

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils sont en capacité de **démontrer les apports** des nouvelles organisations de travail dans le cadre de la restructuration (retours d'expérience / benchmark sur la mise en place du télétravail, des sites distants,...).

Ils sont force de conviction pour **emporter l'adhésion** de l'encadrement et des agents pour ces nouvelles organisations de travail.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils **alertent** le groupe projet s'ils anticipent une dégradation des conditions de travail des agents (notamment via le suivi des RPS).

Ils insistent auprès des directions des systèmes d'informations sur la nécessité **de mettre à disposition des agents des outils performants, ergonomiques** et sécurisés favorisant le développement de nouveaux modes de travail.



# ÉLABORER ET METTRE EN PLACE LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

## 4

- ÉTABLIR UN **PLAN D' ACTIONS RH**
- GÉRER LA **PÉRIODE TRANSITOIRE**  
ET ASSURER LE **MAINTIEN D'UNE**  
**ACTIVITÉ NORMALE**
- ACCOMPAGNER **LES AGENTS**
- ACCOMPAGNER **L'ENCADREMENT**
- **GARANTIR LA QUALITÉ**  
DES **CONDITIONS DE TRAVAIL**

POURQUOI

Les travaux d'analyses précédents ont permis de montrer **les écarts entre** l'état existant et la cible, d'identifier **les différents impacts en termes RH** et d'évaluer **les risques associés**. L'élaboration d'un plan d'actions vise à recenser de façon coordonnée les actions à mener pour atteindre la cible, tout en garantissant que les risques sont correctement appréhendés et couverts.

Selon l'ampleur du projet, le plan d'actions RH prévoira de coordonner et de mobiliser différents « outils » : de la gestion administrative et juridique des changements d'affectation aux opérations d'accompagnement au changement (formation, suivi individualisé, coaching, ...). Les services RH seront donc fortement mobilisés sur l'ensemble de ces opérations.

L'appui de prestataires ou de pairs externes aux structures concernées peut également être requis notamment pour permettre aux acteurs de prendre du recul sur la situation et éventuellement pour débloquer des points de conflits (apports d'un médiateur).

Le macro calendrier associé au plan d'actions doit permettre non seulement de visualiser le séquençage dans le temps des actions mais également de mettre en visibilité **les jalons** définis pour assurer une mise en place progressive de l'organisation. Ainsi, pour une même entité, cela peut consister à préciser pour chaque service **les jalons de mise en œuvre intermédiaires**, ceux-ci pouvant être différents d'un service à l'autre compte tenu des transformations envisagées.

LES  
QUESTIONS  
CLÉS

- **Quels sont les différents outils à disposition pour atteindre la cible ?**
  - **Sont-ils tous facilement mobilisables ?**
  - **Dans le cadre d'un recours à un prestataire externe, ce dernier pourrait-il intervenir dans les temps compte tenu des délais liés aux achats publics ?**
- **Compte tenu de ce calendrier et dans un souci de rétro planning quelles sont les différentes actions à coordonner et à planifier pour atteindre la cible ?**

COMMENT Y  
RÉPONDRE

Les différents dispositifs pour atteindre la cible RH sont divers et de natures différentes. Il conviendra de les identifier en veillant à coordonner **les dispositifs juridiques** avec ceux favorisant **l'accompagnement des agents**.

Une fois l'ensemble des **dispositifs d'accompagnement** identifiés (actions de formation, de coaching, d'accompagnement personnalisé, ...), il conviendra de s'assurer de leur faisabilité et de les positionner dans le temps afin de garantir la cohérence d'ensemble du plan RH.

Ce plan d'actions devra également intégrer les **travaux de natures réglementaires et juridiques** qui doivent être activés dès lors que la restructuration emporte un changement de la

structure juridique d'origine (dissolution d'un organisme, fusion de deux structures, création d'une agence, ré-internalisation d'un organisme<sup>8</sup>...). Ils pourront s'avérer complexes du fait du nombre de situations variées à traiter (les situations des agents contractuels, des fonctionnaires en disponibilité, en détachement, ...) et pourront nécessiter des expertises juridiques.

Dans le cadre du projet de restructuration, **cette charge de travail administrative** attribuée aux services RH doit être correctement évaluée et positionnée dans le planning global. Pour autant, elle peut s'effectuer en parallèle des opérations d'accompagnement au changement.

8. Voir notamment sur ce sujet le guide de la ré-internalisation (fiche 2.4 transfert et dévolution des ressources humaines).

## ÉTABLIR UN PLAN D' ACTIONS RH

### COMMENT Y RÉPONDRE

Selon l'ampleur de la restructuration, **des dispositifs ad-hoc** peuvent être mis en place. Cela a notamment été le cas dans le cadre **de la réforme des services régionaux de l'État** où par exemple, des indemnités spécifiques ont été créées ou aménagées (dispositif PARRE « prime d'accompagnement de la réforme régionale » et les aménagements de l'IDV). Dans ce cadre, les services RH doivent s'emparer rapidement de ces dispositifs<sup>9</sup> pour fournir aux agents une communication claire sur les procédures à suivre.

Le plan d'actions RH doit (a minima) préciser :

- Les différentes actions de nature RH à mener dans le temps
  - La description des actions envisagées,
  - Le temps / durée pour réaliser les actions,
  - Les moyens à mobiliser (appel à des formateurs internes, à des prestataires externes, mobilisation de réseaux...),

- Le responsable de la bonne réalisation de l'action,
- Les différents points de rencontre avec les organisations syndicales,
- Les actions de communication portées par les services RH,
- Les dispositifs et outils mis en place pour suivre le correct déroulement du plan d'actions RH
  - Dans ce cadre, un tableau d'indicateurs sera mis en place et mis à jour régulièrement pour suivre l'avancement du plan (suivi des plans de formation, des plans de coaching, des recrutements et des mobilités,...).
  - Il sera communiqué aux instances de gouvernance du projet
  - Il contiendra des indicateurs permettant de mesurer les impacts de la restructuration sur les conditions de travail

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Ils assurent que les points de rencontre avec les organisations syndicales sont correctement positionnés.

Ils alimentent au fur et à mesure de la restructuration **les indicateurs de suivi** du plan d'actions RH.

Ils garantissent la légalité des opérations de restructuration au regard des **droits des agents** publics.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils garantissent la déclinaison opérationnelle **du plan RH d'accompagnement des agents**.

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils sont en capacité de proposer tous **dispositifs innovants** favorisant l'accompagnement des agents et leur mobilité.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils remontent **toutes remarques ou tous points de blocage** identifiés sur le plan d'actions RH au chef de projet.

Ils participent à l'élaboration du planning global de la restructuration (notamment en veillant à positionner les rencontres avec les organisations syndicales).

Ils travaillent avec le groupe projet **pour indiquer** dans le temps et sur le calendrier général les différentes actions les impactant.

<sup>9</sup>. Voir l'annexe 1 sur les dispositifs existants.



## GÉRER LA PÉRIODE TRANSITOIRE ET ASSURER LE MAINTIEN D'UNE ACTIVITÉ NORMALE

### POURQUOI

La mise en place de l'organisation cible prend, du fait de l'ensemble des travaux à réaliser et à coordonner, un certain temps généralement intitulé « **période transitoire** ». Cette période est consacrée à la **mise en place de l'organisation cible et à la mobilisation de l'ensemble des moyens pour y parvenir** (formation et accompagnement des agents, élaboration des processus de travail, préparation des nouveaux environnements de travail, ajustement des sys-

tèmes d'informations,...). Pour autant, durant cette période, la continuité de service doit être garantie.

Les enjeux sont doubles : d'une part « **préparer l'avenir** » en mettant en œuvre le plan d'actions RH, d'autre part « **assurer la gestion courante** » en maintenant les compétences aptes à traiter les dossiers en cours. C'est donc une période extrêmement sensible.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Comment assurer le maintien d'activité durant la période transitoire ?
- Comment maintenir les compétences clés durant la période transitoire ?
- Comment optimiser l'apport d'un site préfigurateur ?
- Quelles activités clés pour les RH ?

### COMMENT Y RÉPONDRE

Réussir à atteindre dans les délais prévus la cible tout en garantissant le maintien de l'activité peut entraîner un surcroît d'activité qu'il convient **d'anticiper et de gérer**.

Différentes actions peuvent être mises en œuvre :

- Les recrutements d'agents peuvent être anticipés afin qu'ils soient totalement opérationnels lors de la mise en place de la cible.
- Des périodes de « biseau » peuvent être organisées entre les agents demandant une mobilité et ceux reprenant une partie des missions afin de permettre le transfert de connaissance.
- Le recours au recrutement de vacataires ou de contractuels peut s'avérer nécessaire pour pallier les déficits de compétences ponctuelles ou en tension.

Au-delà de cette problématique de maintien d'activité, la période transitoire peut également être une période **d'expérimentation** de nouvelles modalités et organisations de travail avant leur extension.

Cette période est également propice à des travaux de refonte et de redéfinition de processus métiers. Pour être totalement opérationnel à la cible, des ajustements (voir un renouvellement) dans les méthodes de travail peuvent s'avérer nécessaires notamment quand la restructuration s'accompagne d'une **dématérialisation plus large des processus**. La dématérialisation nécessite, en parallèle des solutions techniques, d'élaborer, de redéfinir et rénover les processus métier sous-jacents. Par ailleurs, elle peut modifier significativement les tâches des agents, les processus de contrôle et de validation et remettre en cause l'organisation initiale des services. Anticiper durant la période transitoire ces impacts et mettre en place les actions d'accompagnement adéquates (formation aux nouveaux outils, réexamen et formalisation des processus,...) sont des facteurs de réussite pour l'organisation cible.

## GÉRER LA PÉRIODE TRANSITOIRE ET ASSURER LE MAINTIEN D'UNE ACTIVITÉ NORMALE

### COMMENT Y RÉPONDRE

Les **travaux de mise à jour des systèmes d'informations** sont également à traiter et peuvent selon leur ampleur (ajustement des systèmes d'informations existants pour traiter les nouvelles missions, déploiement des outils numériques pour accompagner la dématérialisation des processus, le télétravail,...) conditionner la réussite du projet.

Dans le cadre d'opération de fusion, la **construction d'un corpus commun** est impérative pour d'une part harmoniser les pratiques et d'autre part créer la cohésion de l'entité fusionnée. La participation des agents à l'élaboration de ce corpus commun (de processus de travail...) doit être envisagée comme le moyen le plus adapté pour les faire adhérer à l'organisation cible.

Enfin, cette période est nécessaire pour décliner le plan d'actions RH et mener à bien les actions d'accompagnement des agents et des encadrants.

Dans le cadre de réorganisations qui courent sur plusieurs mois, la notion de « préfigureur » (ou de « pilote ») peut s'avérer utile dans cette période transitoire : elle permet sur un périmètre limité (par exemple, un pôle d'activité dans une structure) **de démontrer** que la restructuration est « réalisable » et que les actions mises en œuvre pour y parvenir sont « globalement » satisfaisantes. La mise en place du « **site préfigureur** » permet par un retour d'expérience, d'identifier les ajustements à réaliser pour finaliser la restructuration dans son ensemble.

La difficulté principale de tout exercice d'expérimentation/ préfiguration réside dans le processus à **mettre en place** pour au fil de l'expérimentation, en analyser les impacts et, si nécessaire, mettre en place des actions correctrices.

### Exemples



#### Expérimentation Travail en site distant (Région Bourgogne Franche Comté)

*Dans le cadre de la réforme des services régionaux de 2015, la région Bourgogne Franche Comté a été mandatée par le gouvernement pour expérimenter le travail en site distant (le TSD). Un agent est considéré comme travaillant en site distant lorsqu'au quotidien, il travaille sur un site de son service (ex : Besançon), alors que l'organigramme cible prévoit la localisation du poste de travail sur un autre site (ex : Dijon). Dans le cadre de l'expérimentation, le TSD est une alternative à la mobilité, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle. Le poste n'a pas vocation à demeurer durablement éloigné du site auquel il est rattaché dans l'organigramme cible : c'est pourquoi l'expérimentation du TSD sur un poste est proposée pour 3 ans. A l'issue de l'expérimentation de trois ans, les agents qui auront choisi cette modalité de travail, pourront continuer à en bénéficier à titre personnel.*

*L'analyse du dossier début 2017 a montré que le « TSD n'est pas remis en cause et qu'il est reconnu comme permettant de conserver les compétences des agents non mobiles géographiquement. Il est certain que les efforts doivent être poursuivis afin de consolider d'une part l'offre d'outils numériques... et d'autre part de développer un management de délégation qui fasse en sorte que l'éloignement ne soit pas perçu comme générant un déficit de maîtrise dans les relations de travail. »*

## GÉRER LA PÉRIODE TRANSITOIRE ET ASSURER LE MAINTIEN D'UNE ACTIVITÉ NORMALE

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Ils garantissent que les **ressources nécessaires** au maintien de l'activité sont disponibles (recrutement de vacataires, anticipation des recrutements,...).

Ils sont experts dans les **dispositifs d'aides et les mesures spécifiques** favorisant la mobilité.

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils organisent les **dispositifs** pour développer les compétences de agents nécessaires à la réalisations des missions de la cible.

Ils proposent aux agents des formations leur permettant d'enrichir leur **employabilité**.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Dans la mise en place d'une écoute personnalisée de l'agent : en lien avec l'encadrant, ils proposent **le dispositif d'accompagnement** le plus adapté à la situation spécifique de l'agent.

Ils mettent en place et **coordonnent** les différents dispositifs proposés aux agents : les sessions de formation, les sessions d'accompagnement personnalisé, les bilans de compétences,...

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils sont prescripteurs des différentes prestations d'accompagnement à mobiliser.

Ils promeuvent le **partage d'expériences** entre fonctions publiques et en interministériel et intègrent les **bonnes pratiques RH** constatées dans ces environnements.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils sont les acteurs essentiels au **bon déroulement** du plan d'actions RH et restent garants du cadre dans lequel se met en place la restructuration.

Ils développent un **dialogue social de proximité** pour suivre et traiter au fil de l'eau les différents points.

POURQUOI

Une restructuration, par sa nature même est synonyme de changements et provoque chez les agents inquiétudes et questionnements. Pour certains, l'inquiétude sur leur avenir professionnel prédomine, pour d'autres, l'impatience à connaître l'organisation cible s'impose.

Dans ce contexte, l'accompagnement des agents vise d'une part à les **rassurer** en apportant à leurs interrogations des réponses claires et transparentes et d'autre part à les **accompagner dans l'évolution de leurs missions** (évolution directement liée à la restructuration).

La restructuration devient donc un **moment « à part »** dans le parcours de l'agent où il est « contraint » d'engager une réflexion sur **son employabilité**.

Si l'accompagnement de l'agent est bien cerné pour les situations d'évolution ou de suppression de postes, il doit également s'appliquer aux agents dont les postes sont maintenus. En effet, même si leur poste ne change pas, ces derniers subissent les perturbations liées à l'évolution des conditions de travail et du collectif de travail (départ des collègues, changement hiérarchique,...) et doivent faire également l'objet d'une attention particulière.

LES  
QUESTIONS  
CLÉS

- Quel accompagnement personnalisé activer ?
- Pour une mobilité fonctionnelle ou géographique, quels sont les dispositifs à mobiliser pour accompagner les agents ?
- Comment favoriser la mobilité vers d'autres fonctions publiques ou vers le secteur privé ?
- Comment accompagner dans le temps les agents qui restent dans la structure cible ?
- Quel est le rôle du manager dans l'accompagnement des agents ?
- Quels sont les acteurs sur lesquels s'appuyer pour accompagner les agents ?

COMMENT Y  
RÉPONDRE

Un **accompagnement personnalisé** permet à l'agent de disposer d'un **temps d'écoute** et de recul sur son parcours professionnel, d'accéder à une information individualisée, de se **projeter dans la nouvelle affectation** ou de préciser un nouveau projet professionnel.

Le premier niveau d'écoute peut être réalisé par le responsable hiérarchique direct de l'agent. Il doit permettre d'échanger avec l'agent sur les contours de la nouvelle organisation et sur ses souhaits d'évolution au sein ou en dehors de la nouvelle structure. Cet entretien renforce la connaissance que peut avoir l'encadrant de la situation personnelle de l'agent.

A la suite de cet entretien, si la situation d'un agent semble appeler un traitement particulier, le recours aux services RH est requis pour préciser les opportunités de carrières envisageables (deuxième niveau d'écoute) et proposer, selon la situation, un bilan de compétences ou un bilan professionnel.

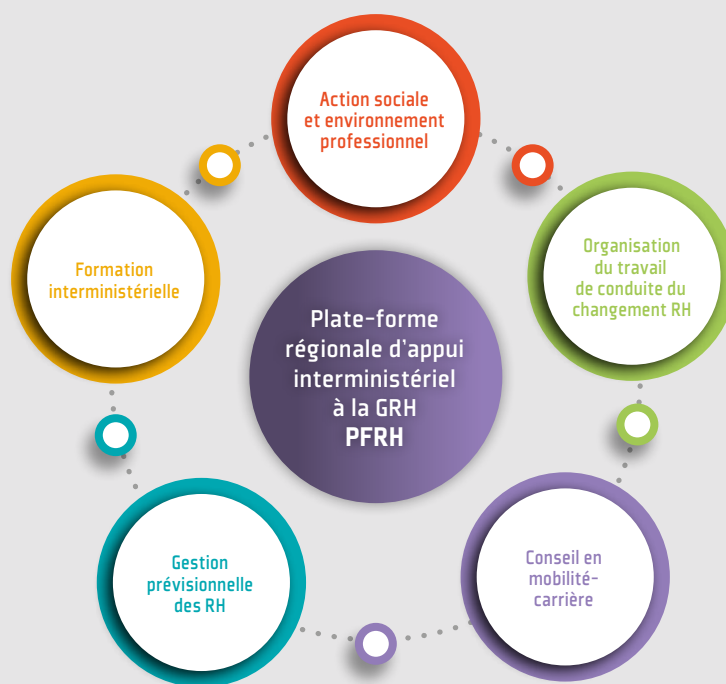
Selon la situation de l'agent, un troisième niveau d'écoute peut être prévu et permet d'activer d'autres acteurs tels que les assistants de service social, la médecine de prévention ou encore un psychologue du travail. Une convention visant à établir un partenariat extérieur pourrait être établie pour pouvoir activer ce dispositif d'écoute à la demande et en tant que de besoin.

COMMENT Y  
RÉPONDRE

Dans le cadre de restructurations qui concernent les services déconcentrés de l'État, la **mobilisation des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH** (PFRH) est possible. Les PFRH disposent en effet d'une expertise en matière d'organisation du travail et conduite du changement, de mobilité et d'animation du marché d'emploi public local, de formation et d'accompagnement des managers.

Les conseillers mobilité carrière (CMC) des PFRH ont notamment pu intervenir, dans le cadre de la **réforme des services régionaux de l'État**, en animation et professionnalisation des réseaux ministériels de CMC, ainsi qu'en deuxième niveau d'écoute et en subsidiarité.

Schéma récapitulatif de l'offre de services des PFRH



Cf. plaquette d'information sur l'action des PFRH et bilan d'activité 2017.

• **L'accompagnement à la mobilité fonctionnelle**

La mobilité fonctionnelle (évolution du poste) suppose de disposer de moyens en matière de **formation** pour former les agents à leurs nouveaux métiers. Une mobilisation des écoles de services publics peut s'avérer nécessaire au même titre que la souscription aux offres de formation portées aux niveaux ministériel et/ou interministériel.

Outre la formation, l'accompagnement de l'agent à son nouveau poste pourra prendre la forme de **coaching**<sup>10</sup> (internalisé ou externalisé<sup>11</sup>) **ou de tutorat**. Le tutorat est « une modalité d'apprentissage de savoirs, savoir-être et savoir-faire, en situation professionnelle entre un professionnel (le tuteur) et une personne (ou un petit groupe de personnes) en découverte d'un métier ou d'un environnement ». La mission de tuteur doit être valorisée et notamment formalisée dans les comptes rendus des entretiens professionnels.

10. Le coaching est un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle.

11. Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique.

Exemples



### Les actions de la PFRH Auvergne-Rhône-Alpes

*Dans le cadre de la fusion des régions, les besoins en accompagnement des agents ont été pris en compte.*

*Fort de cette expérience, les processus **ont depuis été améliorés et complétés** au vu des ressources disponibles et de l'intérêt des services mais surtout de celui des agents.*

*La PFRH AURA accompagne les mobilités des agents à 3 niveaux :*

**1. Elle apporte un appui stratégique et méthodologique aux services** en informant sur les dispositifs de mobilité, en soutenant la professionnalisation des acteurs, et en favorisant la co-construction d'outils

**2. Elle organise avec le service concerné, l'accompagnement personnalisé des agents, au plus près de leurs besoins, en individuel (entretien de carrière...) et en collectif (Ateliers compétence, CV ou entretiens d'embauche...) selon les objectifs poursuivis, dans le cadre d'un réseau régional interministériel de conseils mobilité carrière** qu'elle anime en favorisant les échanges et partages d'informations et la mutualisation des compétences :

**3. Elle met en lien les offres et demandes d'emplois** dans le cadre d'une cellule emploi interministérielle (CEI), créée dans la région en 2016 en utilisant des outils numériques (espace collaboratif, CV thèque,...)

*Le réseau régional des CMC est essentiel dans l'accompagnement à la construction du parcours professionnel des agents car il connaît les enjeux et besoins tant des employeurs que des agents et dispose d'une très bonne connaissance des différents environnements susceptibles de les intéresser.*

La mobilité fonctionnelle englobe également **la mobilité interministérielle et inter-fonctions publiques**. Il s'agit d'accompagner l'agent qui souhaite poursuivre son parcours professionnel au sein des différentes administrations présentes sur le territoire ou au sein de la fonction publique territoriale ou hospitalière. Dans ce cadre, toute action permettant de prendre connaissance des métiers et des postes vacants dans ces structures est bienvenue : animation de séminaire de mobilité à l'initiative des PFRH, mise en ligne des postes sur la BIEP<sup>12</sup> trois fonctions publiques, stage de découverte pour connaître les métiers,...

Par ailleurs, la mobilité s'appuie également sur des outils permettant d'identifier selon les compétences acquises et le poste exercé, les métiers « proches » vers lesquels une mobilité fonctionnelle peut être envisagée. Mises à dispositions des agents, ces informations leur permettent d'avoir une première analyse de leur employabilité tout en leur présentant « l'univers des possibles » dans la construction de leur parcours professionnel.

12. La BIEP permettra en 2019 d'accéder à l'ensemble des postes à pourvoir des trois fonctions publiques.

Exemples



### **Le projet FIRH 2017 : « Élaboration d'un répertoire interministériel et inter-fonctions publiques des mobilités métiers » (Préfecture de la Martinique)**

*Le répertoire des mobilités métiers de la fonction publique en Martinique s'adresse en premier lieu aux candidats à la mobilité en leur offrant la possibilité de mieux appréhender un métier donné dans les trois fonctions publiques et d'identifier les différences susceptibles d'exister dans sa réalisation au quotidien. Ce répertoire se veut également un outil d'aide aux conseillers en orientation / évolution professionnelle de chaque fonction publique en leur permettant de mieux maîtriser les différences et surtout les points communs entre les métiers présents sur le bassin d'emploi.*

*Un choix méthodologique a été acté, celui de partir du métier décrit pour la fonction publique d'État au sein du RIME (répertoire interministériel des métiers de l'État), d'en décrire le tronc commun de compétences, puis les compétences spécifiques à chaque ministère pour enfin mettre en évidence les compétences requises dans la fonction publique territoriale puis dans la fonction publique hospitalière.*

*Afin de permettre à chacun d'utiliser le répertoire des mobilités métiers de la fonction publique en Martinique aisément, deux grilles de correspondance sont fournies permettant aux agents territoriaux et hospitaliers de chercher la fiche mobilité d'après l'intitulé de leur métier dans leur répertoire respectif (répertoire du CNFPT pour la fonction publique territoriale et répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie pour la fonction publique hospitalière).*

<http://www.martinique.pref.gouv.fr/Publications/Plateforme-RH/Mobilite-professionnelle/4.-Repertoire-des-mobilites-metiers-de-la-Fonction-Publique-en-Martinique>

Enfin, l'évolution vers le secteur privé peut également être proposée aux agents : cela peut nécessiter de faire appel à des prestations de **reconversion professionnelle**.

Exemples



*L'agence de reconversion de la défense, dénommée « Défense mobilité », est un service à compétence nationale rattaché au DRH du ministère de la défense (art. 1 de l'arrêté du 27 juillet 2015 portant attributions et organisation de l'agence de reconversion de la défense). Elle organise chaque année le retour à la vie civile de plus de 14 000 militaires (anciens militaires, personnels civils des armées et conjoints des militaires).*

*Le **parcours d'accompagnement d'un agent** (durée entre 12 et 18 mois à compter de la première visite de l'agent) se divise en plusieurs étapes : une première visite d'information, un bilan de compétences, l'aide à la définition d'un projet professionnel, l'aide à l'acquisition de techniques de recherche d'emploi et le placement après la sélection des offres correspondantes*

*Les facteurs de réussite de l'accompagnement proposé par l'ARD reposent sur différents éléments :*

- 1. L'accompagnement personnalisé** du candidat par un conseiller référent ;
- 2. La capacité de proposer** aux candidats des offres d'emploi adaptées ;
- 3. Une action intégrée** dans une démarche ministérielle globale ;
- 4. Des outils statutaires spécifiques.**

### COMMENT Y RÉPONDRE

#### • L'accompagnement de la mobilité géographique

L'accompagnement de la mobilité géographique suppose de pouvoir **accompagner l'agent et sa famille** dans leur nouvel environnement. Des aides peuvent être apportées en termes de recherche de logement pour la famille, d'aide à la recherche d'emplois pour le conjoint, recherche d'écoles pour les enfants, etc.

Un partenariat avec Pole Emploi et/ou l'APEC faciliterait la recherche d'emploi du conjoint travaillant dans le secteur privé.

Selon l'ampleur de la restructuration, des mesures **spécifiques** pour gérer les besoins de mobilité, tant géographique que fonctionnelle, peuvent être mises en œuvre en sus des mesures nationales existantes (prime de restructuration de service, indemnité de départ volontaire (IDV), indemnité d'accompagnement à la mobilité, etc.).

### Exemples



#### Le ministère des Armées

*Dans le cadre des restructurations des bases de défense, des « médiateurs mobilités » ont été désignés pour accompagner les agents. Disposant d'un positionnement hiérarchique reconnu (général 2ème section) et d'un réseau élargi et pluridisciplinaire, ces médiateurs sont apparus comme de véritables facilitateurs pour traiter les situations individuelles et collectives.*

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Ils disposent de **la connaissance** des dispositifs à activer pour réaliser une mobilité interministérielle ou inter-fonctions publiques.

Ils sont experts dans les **dispositifs d'aides et les mesures spécifiques** favorisant la mobilité.

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils proposent toutes les actions **de formations nécessaires** pour favoriser l'adéquation des profils des agents aux postes à pourvoir.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Dans la mise en place d'une écoute personnalisée de l'agent : en lien avec l'encadrant, ils proposent **le dispositif d'accompagnement** le plus adapté à la situation spécifique de l'agent.

Ils mettent en place et **coordonnent** les différents dispositifs proposés aux agents : les sessions de formation, les sessions d'accompagnement personnalisé, les bilans de compétences,...

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils sont prescripteurs des différentes prestations d'accompagnement à mobiliser.

Ils promeuvent le **partage d'expériences** entre fonctions publiques et en interministériel et intègrent les **bonnes pratiques RH** constatées dans ces environnements.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils sont les acteurs essentiels au **bon déroulement** du plan d'actions RH et restent garants du cadre dans lequel se met en place la restructuration.

Ils accompagnent les directions métier pour mener un **dialogue social de proximité**, pour suivre et traiter au fil de l'eau les différents points.



POURQUOI

Acteurs de premier plan des transformations, les encadrants sont en prise avec des injonctions et des rôles paradoxaux. Ils sont interprètes et promoteurs du changement induit auprès de leurs agents.

Par ailleurs, les opérations de restructuration vont nécessairement, en particulier pour les encadrants de proximité, **générer un surcroît d'activité** : ils participent aux accompagnements personnalisés des agents, répondent à

toutes sollicitations des agents concernant la restructuration, animent les réunions d'information et de communication, reportent sur le ressenti des agents... tout en assurant la continuité de service de la structure.

Enfin, les encadrants sont eux aussi concernés à titre personnel par la décision de restructuration et peuvent ressentir des inquiétudes quant à leur propre avenir professionnel.

LES  
QUESTIONS  
CLÉS

- Comment renforcer les compétences de l'encadrement (notamment l'encadrement intermédiaire) pour qu'il assure les différents rôles qui lui sont attribués dans le cadre de la restructuration ?
- Quels dispositifs activer ?

LES  
ÉLÉMENTS  
DE RÉPONSE

**Différents dispositifs d'accompagnement** existent qui peuvent tous avoir leur utilité pour accompagner les encadrants.

Le guide de l'accompagnement à la fonction managériale les présente et rappelle leurs cas d'utilisation. Sont ainsi évoqués, les actions de coaching individuel ou collectif, de codéveloppement, de tutorat et de mentorat.

Face à cette diversité, l'important est que le dispositif proposé à l'encadrant réponde à ses attentes et besoins et qu'il lui permette de traiter au mieux l'ensemble des activités qui lui sont dévolues dans le cadre de la restructuration. Un diagnostic doit donc être établi avec les services RH afin d'identifier le dispositif le plus adapté à la situation.

Des actions de codéveloppement des encadrants s'avèrent souvent nécessaires pour améliorer les pratiques managériales et échanger entre pairs sur des situations réelles rencontrées lors de la restructuration. Fondé sur l'intelligence collective, ce dispositif est spécialement adapté pour rompre « le sentiment de solitude »

que peut rencontrer un encadrant, développer un réseau professionnel, bénéficier du savoir-faire et de l'expérience de ses pairs et tester des pratiques managériales innovantes.

Les actions de codéveloppement sont à mener tout le long du projet pour animer et piloter la communauté des encadrants.

**Le coaching d'équipe** permettra (dans la **phase de préfiguration** ou dans **les premiers mois** de fonctionnement de la cible) à l'encadrant et à son équipe d'améliorer le fonctionnement collectif tout en favorisant l'épanouissement individuel. Il est préconisé<sup>13</sup> « lors de la mise en place d'un nouveau collectif de travail, pour le lancement d'un nouveau projet, pour définir et/ou faire évoluer la stratégie de l'organisation, mais aussi lors de transformations plus importantes ».

En parallèle à ces actions d'accompagnement, l'encadrant devra également être sensibilisé aux nouvelles organisations de travail mises en œuvre et à leurs impacts en termes de pratiques managériales.

13. Guide de l'accompagnement à la fonction managériale.

#### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Le travail en site distant, le nomadisme et le télétravail nécessitent une **évolution des pratiques managériales** qu'il ne faut pas négliger. Dans ces situations, l'objectif est de passer d'un management de contrôle à un management de résultat, favorisant l'autonomie des agents et le travail collaboratif. Pour certains, cela peut s'apparenter à un « changement culturel » et remettre en cause le sens de leur métier. Dans ces situations, un coaching individualisé peut être requis pour les aider à intégrer ce changement.

La situation **des équipes dirigeantes** nécessite également une attention particulière, tant

pour les hypothèses de reconversion que pour la préparation à l'accompagnement de la réorganisation en tant que préfigureur. Le coaching individualisé ou collectif des équipes dirigeantes est une option à envisager rapidement, quitte à l'écarter si elle n'est pas jugée utile.

Enfin, pour maintenir la mobilisation des encadrants, il conviendra de limiter dans le temps la situation **des cadres sans affectation**. Cette situation est perturbante tant pour les encadrants en recherche d'une mobilité que pour ceux affectés à la structure cible. Les services RH sont mobilisés pour anticiper cette situation transitoire et en limiter la durée.

#### Exemples



*La fusion des régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon a créé la région Occitanie, deuxième région en terme de superficie, 1ère en nombre de départements<sup>14</sup>. L'ampleur de cette réforme a conduit la plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) à positionner la formation interministérielle au centre de la conduite du changement.*

*Dans ce contexte, l'offre de formations innovantes, notamment à l'intention des managers, a été développée. Au départ, en 2015 et 2016, l'objectif était de les préparer à manager à distance avec des équipes réparties entre Toulouse et Montpellier pour répondre à l'organisation en bi-sites des directions régionales des services de l'État. Puis, à partir de 2017, la formation télétravail à l'attention des managers et les porteurs de projet s'est étoffée pour soutenir les initiatives locales et promouvoir cette organisation du travail, trop peu répandue dans les services malgré l'intérêt manifeste qu'elle présente dans une région comme l'Occitanie.*

*Dans le même temps, l'accent a été mis sur de nouvelles méthodes de travail. Ainsi, les managers pouvaient s'attaquer au traitement de « l'infobésité » ou comment gérer efficacement le flux incessant de courriels. Ils pouvaient également découvrir de nouvelles méthodes de priorisation des tâches (Getting things done, Kanban...) pour renforcer leur efficacité. Ils ont pu s'exercer au « pitch : trois minutes pour convaincre », ou encore à la facilitation graphique afin de concevoir des supports visuels pour communiquer différemment dans leur conduite de projet ou au sein de leurs équipes. Des « après-midi du cadre » ont été mises en place avec le soutien de l'IRA de Bastia sur des thématiques telles que « les émotions, outil du pilotage des managers », ou « manager les générations Y / Z ».*

*La réalisation la plus remarquable est la création d'une école de l'innovation managériale (EIM), projet soutenu par le préfet de région et validé par les membres du comité de l'administration régionale Occitanie. L'EIM propose à 16 cadres supérieurs sélectionnés dans les différents ministères, ainsi que dans la fonction publique hospitalière, un cycle de professionnalisation de 16 journées de formation sur 5 mois. L'objectif poursuivi par les enseignements est de permettre aux managers de susciter la prise d'initiative individuelle, faciliter l'émergence de l'intelligence collective ou encore faciliter l'innovation au sein de l'administration. Chaque regroupement débute par une séance de co-développement qui permet à des pairs, d'échanger entre eux selon une méthode définie, dans un temps limité, pour résoudre une problématique, approfondir une proposition, analyser un projet présenté par l'un d'entre eux et choisi par le groupe.*

<sup>14</sup>. Guide de l'accompagnement des encadrants DGAFP.

RÔLES DES  
ACTEURS  
RH

### RH EXPERT

Ils disposent de **la connaissance** des dispositifs à activer pour réaliser une mobilité interministérielle ou inter-fonctions publiques. Ils sont experts dans les **dispositifs d'aides et les mesures spécifiques** favorisant la mobilité.

### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils mettent en oeuvre toutes les modalités visant à réduire rapidement le nombre de **cadres sans affectation**.

Ils mettent en place **les plans managériaux décrits** dans la circulaire du premier ministre du 25 juin 2015.

### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils préconisent **le dispositif d'accompagnement** le plus adapté à la situation spécifique de l'encadrant, notamment pour le coaching individuel.

Ils mettent en place et **coordonnent** les différents dispositifs proposés aux encadrants : les sessions de formation, les sessions d'accompagnement personnalisé, les bilans de compétences,...

### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils sont prescripteurs des différentes prestations d'accompagnement à mobiliser (codéveloppement, coaching d'équipe,...).

Ils promeuvent le **partage d'expériences** entre fonctions publiques et en interministériel et intègrent les **innovations managériales** constatées dans ces environnements.

### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils sont les acteurs essentiels au **bon déroulement** du plan d'actions RH et restent garants du cadre dans lequel se met en place la restructuration.

## GARANTIR LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL

### POURQUOI

La restructuration par les changements qu'elle provoque peut être, pour les agents, synonyme de stress et d'une certaine dégradation de la qualité de vie au travail.

Les plans de **préventions des risques psychosociaux** (RPS) permettent de disposer d'un état des lieux des risques et des actions correctives planifiées, avant mise en œuvre de la restructuration.

La restructuration par les impacts RH qu'elle suscite va nécessiter de re-questionner les plans initiaux pour intégrer les nouveaux risques identifiés et les mettre à jour.

Dans cette hypothèse, une nouvelle priorisation des actions à mener est à envisager : certaines actions perdant de leur acuité, d'autres devenant prioritaires.

Au-delà du suivi des RPS, la restructuration peut être l'occasion de **s'interroger sur la qualité de vie au travail** des agents et de redéfinir un cadre plus adapté aux attentes des agents.

### LES QUESTIONS CLÉS

- La restructuration génère-t-elle l'apparition de nouveaux RPS ?
- Comment garantir le suivi des risques durant cette période ?
- Comment mettre à jour le plan d'actions ?
- Comment favoriser la qualité de vie au travail<sup>15</sup> ?

### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Concernant le programme annuel de prévention des risques, il doit être amendé au vu des conséquences en termes de conditions de travail et de sécurité, identifiés. Concernant plus spécifiquement les RPS, les impacts peuvent aisément être rattachés aux grandes familles de tensions liées à :

- **l'organisation du travail** (répartition de la charge de travail, modification des procédures et tâches, pression temporelle...) compte tenu notamment de la distance et des écarts de pratiques,
- **l'autonomie au travail** (marges de manœuvre, connaissance de son métier et des procédures, adaptation à de nouvelles modalités de management, à des commandes plus complexes sur un territoire élargi...)
- **les rapports sociaux** au travail (relations, coopérations, pilotage du changement, appropriation de nouveaux réseaux...)

- **les conflits de valeur** (sens et reconnaissance du travail bien fait, acceptation d'une période transitoire, manque de communication interne et de visibilité dans l'action...)
- **l'insécurité de la situation de travail** (postes transférés, modifiés, ou supprimés, changement d'identité professionnelle, risque accru par un déficit de communication et d'accompagnement RH).

Dans ce cadre, un psychologue du travail peut être mobilisé dans le but de conseiller l'employeur à préserver la santé mentale des salariés et à favoriser l'amélioration des conditions de travail. Il assure ainsi des missions de diagnostic, d'analyse d'impacts, de conseil et d'appui pour les acteurs.

Des actions de suivi d'indicateurs sont à prévoir, d'une part pour assurer une meilleure connaissance de l'évolution des facteurs de RPS, et d'autre part pour cibler les actions à conduire

15. Guide DGAFP sur la qualité de vie au travail » à paraître.

## GARANTIR LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL

### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

afin de réduire les risques les plus importants<sup>16</sup>. Les indicateurs de suivi de l'évolution des RPS sont les suivants :

- absentéisme pour raison de santé (congé maladie ordinaire, congé longue maladie et congé longue durée, congé pour accident de travail, congé pour maladie professionnelle)
- taux de rotation des agents
- taux de visite spontanée chez le médecin de prévention
- nombre d'actes de violences physiques émanant du personnel ou des usagers.

Au-delà de ces indicateurs, d'autres dispositifs peuvent être mobilisés pour constater et évaluer la qualité de vie des agents (groupe de parole, groupe de régulation si nécessaire...).

Des réunions informelles animées par l'encadrement de proximité peuvent également être organisées pour, dans une démarche participa-

tive et collective avec les agents, partager les constats et proposer des solutions pratiques et opérationnelles.

Cette démarche sera particulièrement judicieuse, dans les premiers mois de la mise en place de l'organisation cible au cours desquels des adaptations sont facilement envisageables. Elle suppose que les encadrants fassent preuve d'un sens de l'écoute bienveillant.

Entrer dans une démarche d'écoute des agents et favoriser la co-construction d'actions concrètes et opérationnelles sont nécessaires pour améliorer la qualité de vie au travail et maintenir l'envie de travailler ensemble.

Dans ces réunions avec les agents (de type « sprint créatif »<sup>17</sup>), la participation de tiers neutres porteurs d'un regard extérieur peut faciliter les échanges et la construction de solutions concrètes.

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Les services RH Informent les acteurs projets sur les facteurs et répercussions des risques psychosociaux sur la santé/le comportement des agents.

Ils mettent en place les dispositifs participant à la qualité de vie au travail (conciliation vie privée / vie professionnelle et loisirs..).

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils fournissent aux encadrants des modalités d'accompagnement adaptées (formation, coaching,...) pour qu'ils développent leurs compétences de savoir-être et leur posture d'encadrant « coach ».

Des formations sur la gestion du stress au travail peuvent être organisées.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils prennent en compte le besoin des agents de s'exprimer, de partager leurs émotions. Des dispositifs dédiés (par exemple cellule d'accompagnement ou l'équipe de soutien) avec un espace neutre et des horaires en cohérence avec la vie du site/bureau peuvent être mis en place.

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils promeuvent des modalités d'échange innovantes (groupes de parole, espaces de discussion, ateliers de coconstruction, ateliers de design thinking) qui favorisent l'expression directe des agents et la construction de solutions opérationnelles.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils informent et sensibilisent les acteurs projets sur les facteurs et les répercussions des risques psychosociaux sur la santé et le comportement des agents.

Face à des cas de comportement alertant, ils définissent avec les acteurs projets les actions/processus à mettre en place afin de traiter ces situations.

Ils proposent à la direction tous dispositifs d'amélioration de la qualité de vie au travail.

16. « Guide de prévention des risques psycho-sociaux dans la fonction publique » élaboré par la DGAFP.

17. « Oser l'innovation : concevoir et animer un atelier RH avec ses collaborateurs » DGAFP



# ÉVALUER LA TRANSFORMATION ET MAINTENIR L'ACCOMPAGNEMENT

5

- ÉVALUER LA TRANSFORMATION  
DANS SES IMPACTS RH
- CONTINUER À **ACCOMPAGNER  
LES AGENTS**

## ÉVALUER LA TRANSFORMATION DANS SES IMPACTS RH

### POURQUOI

Compte tenu des efforts collectifs qui ont été déployés pour mettre en place la restructuration (de la part de la direction, de l'encadrement, des accompagnants et surtout des agents), il semble naturel de vérifier que ces efforts n'ont pas été menés en vain et **qu'ils ont portés « leurs fruits »**.

Une étape d'évaluation des dispositifs RH mis en place s'avère donc nécessaire pour d'une part constater les réalisations et d'autre part **se questionner sur la pertinence** (voir l'efficacité) des dispositifs RH activés.

Cette évaluation doit porter non seulement sur les aspects quantitatifs (le nombre de mobilités et de recrutements réalisés, de séances de formation effectuées,...) mais également sur les aspects qualitatifs des dispositifs.

La restructuration pouvant présenter un caractère « anxigène », l'ensemble des acteurs aura tendance à **« passer à autre chose »** et à négliger cette phase de réflexion et de recul sur la façon dont elle s'est déroulée.

### LES QUESTIONS CLÉS

- **Quels enseignements tirer des dispositifs mis en place ?  
Comment les améliorer ?**
- **Si cela était à refaire, quelles erreurs éviter ?  
Quelles bonnes pratiques développer ?**
- **Quand réaliser cette évaluation ? Selon quelle régularité ?**

### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Comme pour tous projets qui se terminent, il est important de prévoir une étape d'évaluation du projet et de retours d'expérience. Cette étape peut répondre à plusieurs objectifs :

- Valoriser l'effort collectif réalisé pour mener à bien le plan d'actions RH,
- Évaluer l'atteinte des objectifs du projet,
- Analyser quels ont été les facteurs de réussite et en écho, les facteurs de difficultés ou de blocage rencontrés,
- Identifier les bonnes pratiques à capitaliser ou à mutualiser,
- Identifier et mettre en place les actions correctives.

Positionner cette étape d'évaluation dans le temps est subtil : pas trop proche de la date de démarrage de la cible, pour qu'elle ne soit pas polluée par les mesures spécifiques de stabilisation décidées ; pas trop éloignée, pour que les acteurs concernés aient encore en mémoire les actions mises en place et leurs impacts.

Il est important que ce travail de réflexion et d'analyse sur les résultats constatés fasse l'objet d'une formalisation permettant, dans un **souci d'apprentissage, de capitaliser** sur

les bonnes pratiques identifiées. En effet, il est trop souvent constaté que le départ d'individus ayant tenu des rôles clés se traduit par l'extinction des démarches portées par eux.

Par ailleurs, ce travail permet d'identifier des actions correctrices à mettre en place et de prendre les décisions adéquates.

Initié dans un premier temps par le groupe projet, ce travail d'évaluation doit être enrichi et partagé avec l'ensemble des acteurs concernés par la restructuration. Des enquêtes auprès d'agents ayant été accompagnés, auprès des services RH, de formateurs mobilisés doivent permettre d'enrichir l'aspect qualitatif de l'évaluation. Le suivi d'indicateurs tels que le taux d'absentéisme, de mutation, les absences maladies et le nombre des tracts syndicaux, permet de factueliser les réalités et de confirmer / infirmer les ressentis des acteurs.

Réalisée dans la première année de la mise en place de la cible, il est important que cette **évaluation soit réitérée** dans les années suivantes afin de dégager une vision des impacts RH à moyen terme de la restructuration, notamment sur le parcours professionnel des agents.

## ÉVALUER LA TRANSFORMATION DANS SES IMPACTS RH

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Les services RH **collectent toutes les données et informations** permettant d'alimenter l'étape d'évaluation tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils mettent en place une **démarche d'évaluation** des dispositifs mis en place au cours de la restructuration pour développer le spectre de compétences des agents et garantir leur adaptation aux missions de la cible.

Suite à cette évaluation, certains des dispositifs mis en place dans le cadre de la restructuration pourront être **pérennisés, d'autres abandonnés**.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils **évaluent les différentes actions** de conduite du changement mises en place et s'appuient sur des échanges avec les agents pour enrichir leurs évaluations.

Des échanges avec les encadrants sont également organisés pour évaluer l'adaptabilité des agents à leurs nouvelles missions.

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Conscients de l'importance du **retour d'expérience**, ils prennent l'initiative d'organiser l'évaluation du plan d'actions RH et de formaliser les bonnes pratiques identifiées.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Suite à l'étape d'évaluation, ils proposent à la direction **les actions correctrices à mettre en place**.



## CONTINUER À ACCOMPAGNER LES AGENTS

### POURQUOI

Ce n'est pas parce que le cible est mise en place, que toutes actions d'accompagnement RH sont terminées et ce pour plusieurs raisons :

- **la montée en compétence** des agents peut prendre plus de temps que prévu et peut nécessiter des actions complémentaires,
- **l'appropriation de la nouvelle structure** et de son mode de fonctionnement peut s'avérer plus complexe,

- **Le collectif de travail** entre les agents peut avoir du mal à se concrétiser,
- Les agents qui ont été peu impactés par la restructuration (« les historiques »)<sup>18</sup> et qui ont pu se sentir négligés lors de la restructuration, doivent être « remotivés ».

### LES QUESTIONS CLÉS

- Comment maintenir la motivation des agents ? Notamment ceux qui ont vécu l'ensemble de la restructuration ?
- Comment créer un nouveau collectif de travail ?
- Comment encourager le développement des compétences des agents dans la nouvelle organisation ?

### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Pérenniser l'accompagnement des agents après la mise en place de l'organisation cible répond à différents objectifs et peut prendre des formes variées.

- **Créer un nouveau collectif** de travail et motiver les « historiques »

Une communication claire sur les missions de la structure et sur la façon dont les agents peuvent y contribuer facilitera la création d'un nouveau collectif de travail.

Pour fédérer l'ensemble des énergies autour de ces missions, des actions de type **coaching collectif**<sup>19</sup> peuvent être organisées : elles permettent via l'implication collective des agents et de l'encadrant de développer un sentiment d'appartenance et de renforcer la dynamique de groupe.

Des ateliers de co-construction avec les agents peuvent également être mis en place pour favoriser et solliciter leur participation à la construction de ce nouvel ensemble.

La prise en considération des « historiques » est fondamentale pour construire ce collectif ; ils ont besoin de se situer dans la nouvelle organisation, connaître leur rôle et leur contribution future. Cela les aide à se projeter dans le futur et les encourage à regarder vers un avenir commun plutôt que derrière eux.

De même, **traiter avec respect et considération les agents qui partent** est important : la façon dont la structure traite ceux qui partent sera remarquée par ceux qui restent. Il est essentiel de traiter ces départs avec dignité et respect (en suggérant des pots de départ, une collecte, des déjeuners) et en prenant en compte leur désidérata.

- **S'approprier le fonctionnement de la nouvelle structure**

Le mode de fonctionnement de la nouvelle structure peut être sensiblement différent des structures précédentes : hiérarchie plus ou moins présente, autonomie plus ou moins grande des agents, mobilisation de nouveaux acteurs,...

<sup>18</sup>. Dénommés les « survivants » chez Beaujollin-Bellet R. et Schmidt G. (2012), Les restructurations d'entreprises, La Découverte.

<sup>19</sup>. Guide de l'accompagnement de l'encadrant (coaching collectif).

## CONTINUER À ACCOMPAGNER LES AGENTS

### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Si la direction constate des difficultés d'appropriation du nouveau mode de fonctionnement, des réunions de « clarification » pour expliciter les procédures mises en place sont à organiser.

Une démarche auprès de certains encadrants peut s'avérer nécessaire pour les accompagner et faire évoluer leur posture<sup>20</sup> managériale. C'est notamment le cas lorsqu'ils doivent passer d'un management par le contrôle vers un management plus collaboratif et participatif.

#### • Développer les compétences des agents et leur employabilité

Des compléments de formation peuvent être mis en place si les encadrants constatent que certaines tâches ou missions sont réalisées avec

difficultés ou retards. L'objectif est dans ce cadre de mettre en situation les agents (via des cas d'école) et de collectivement identifier les bonnes pratiques à rappeler ou à mettre en place. Cela peut passer par des **réunions régulières** où les agents expriment les difficultés rencontrées et cherchent collectivement avec les formateurs et les encadrants, les solutions à apporter.

Le développement de l'employabilité des agents passe par la mise en place d'un accompagnement personnalisé permettant à l'agent de prendre conscience de ses points forts et de ses faiblesses (de type bilan de compétence) et de construire son parcours professionnel en activant les dispositifs adaptés (formation complémentaires, préparation des concours,...).

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Ils doivent **gérer et anticiper** les transferts de compétence pour éviter les pertes brutales de compétences rares tout en assurant si besoin, un passage de relais.

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils peuvent **tirer des enseignements** sur l'employabilité des agents qui sont partis et les projeter sur l'accompagnement à proposer à ceux qui restent.

Ils **pérennisent certains des dispositifs d'accompagnement** mis en place dans le cadre de la restructuration, pour développer les compétences et l'employabilité des agents.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils laissent aux équipes le temps de **s'approprier** la nouvelle structure ou les nouveaux modes de fonctionnement et si besoin, ils proposent des actions complémentaires d'accompagnement pour assurer le fonctionnement correct de la cible.

Ils sont vigilants avec les encadrants à maintenir **la motivation des équipes** en favorisant la création d'un collectif d'équipe malgré le départ de certains agents.

Ils mettent en place un **dispositif d'écoute des agents et des encadrants réguliers** pour suivre dans le temps leur ressenti.

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils proposent tous dispositifs RH complémentaires pour accompagner dans la durée, le **changement de culture managériale**.

Ils développent des modalités innovantes favorisant la participation et la co-construction avec les agents.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

En accord avec la direction, ils maintiennent une **communication honnête et transparente** sur les suites de la restructuration et sur les efforts restant à fournir pour la stabiliser.

<sup>20</sup>. Guide de l'accompagnement de l'encadrant (coaching individuel).



EN SYNTHÈSE

6

- **LES ÉTAPES CLÉS**  
D'UNE TRANSFORMATION  
SOUS L'ANGLE RH

## LES ÉTAPES CLÉS D'UNE TRANSFORMATION SOUS L'ANGLE RH

### L'élaboration de la cible organisationnelle

- L'abandon ou le transfert de certaines missions suppose de « **redimensionner** » le service au vu des missions restantes et de se positionner sur l'organisation cible à mettre en place.
- Une analyse comparative entre l'organisation initiale et l'organisation cible doit permettre de préciser plus finement les évolutions envisagées (nouveaux organigrammes, accroissement ou diminution de l'activité, déménagement,...).

### La réalisation de l'étude d'impact

- Au vu de ces changements organisationnels, **une étude d'impact RH** doit être réalisée avec deux volets :
- Les impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences (redéfinition des postes, évolution des métiers, etc.),
- Les impacts en termes d'organisation et de conditions de travail y compris en termes de santé au travail (changement d'horaires, changement d'affectation, alourdissement des déplacements, etc.).

### La mise en place d'un plan d'actions

- Un plan d'actions RH prévoira de **coordonner et de mobiliser les différents « outils RH »** adaptés à la transformation : de la gestion administrative et juridique des changements d'affectation aux opérations d'accompagnement au changement (formation, suivi individualisé, coaching,...).
- L'objectif est d'obtenir via ce plan **une vision globale** des actions à mener et du calendrier à respecter pour atteindre l'organisation cible.

### La conduite des actions d'accompagnement des agents

- L'accompagnement des agents vise à **les rassurer en apportant à leur questionnement des réponses claires et transparentes et à les accompagner** dans l'évolution de leurs missions.
- Des **conseillers mobilité carrière** sont à la disposition des agents pour les aider à faire le point sur leur situation professionnelle et le cas échéant, élaborer, formaliser et mener à bien un projet de mobilité ou un projet de reconversion professionnelle.
- Selon les situations individuelles, **des dispositifs d'accompagnement complémentaires** peuvent être activés (coaching individuel,...).
- Des **dispositifs spécifiques** peuvent être mobilisés pour faciliter la mobilité géographique des agents et l'accompagnement de leur famille.

### L'élaboration du plan de formation

- Pour accompagner les évolutions de métiers et la montée en compétence **des agents, des actions de formation sont à prévoir**.
- Elles peuvent prendre **différentes formes** : présentielle, à distance, co-développement, etc.). La mobilisation des écoles de services publics est nécessaire au même titre que la souscription aux offres de formation portées aux niveaux ministériel et/ou interministériel.
- L'objectif est que ces formations soient dispensées au plus près de la prise de poste pour répondre aux attentes de l'agent et de l'employeur.

### La concrétisation en termes juridique de la réorganisation de services

- L'objectif est dans cette étape de **lister et d'identifier les modifications réglementaires / ou juridiques** à mener pour réaliser la réorganisation.
- Dans le cadre d'une réorganisation de service, l'établissement d'un **nouvel arrêté d'organisation** pourrait être nécessaire.



# ANNEXE 1 : LES DISPOSITIFS EXISTANTS

7

- PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES  
DES **OUTILS INDEMNITAIRES**  
D'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS
- **LE MARCHÉ PUBLIC INTERMINISTÉRIEL**  
DE CONSEIL EN RESSOURCES  
HUMAINES

## PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES OUTILS INDEMNITAIRES D'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS

Ces dispositifs sont appelés à évoluer en 2019 pour permettre un meilleur accompagnement indemnitaire et financier en cas de restructuration de service.

OBJECTIF	CHAMP D'APPLICATION ET MÉCANISME
<b>PRIME DE RESTRUCTURATION DE SERVICE (PRS)</b>	
<b>Accompagner les mutations et/ou les délocalisations de services consécutives à une opération de restructuration.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des opérations de restructuration de service ouvrant droit à la prime par arrêté ministériel.</li> <li>• Attribution aux agents mutés ou déplacés dans le cadre de la restructuration du service dans lequel ils exercent leurs fonctions.</li> <li>• Le montant de la prime est modulé, dans des conditions fixées par arrêté ministériel, en fonction des contraintes supportées par les agents à raison de la restructuration dans la limite d'un plafond de 15 000 euros. Pas de possibilité de cumul entre conjoints dans le cadre de la même restructuration.</li> </ul>
<b>ALLOCATION D'AIDE À LA MOBILITÉ DU CONJOINT</b>	
<b>Accompagner les mobilités consécutives à une opération de restructuration.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribution aux agents bénéficiaires de la PRS dont le conjoint est contraint de cesser son activité professionnelle en raison de la mutation ou du déplacement du bénéficiaire. Montant forfaitaire interministériel de 6 100 €.</li> <li>• Constat de la cessation d'activité (secteur privé), ou pour un conjoint agent public mise en disponibilité (FPT et FPH) ou mise en congé sans traitement (3 versants).</li> </ul>
<b>INDEMNITÉ DE DÉPART VOLONTAIRE (IDV)</b>	
<b>Accompagner les départs définitifs de la fonction publique.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribué, en contrepartie d'une démission acceptée par l'administration, aux agents concernés par une opération de restructuration définie par arrêté ministériel ou à tout agent pour création ou reprise d'entreprise.</li> <li>• Eligibilité jusqu'à 5 ans avant l'âge d'ouverture des droits à pension, ramené à deux ans pour la réforme régionale.</li> <li>• Montant modulé par les ministères mais plafonné à 2 ans de rémunération.</li> </ul>
<b>COMPLÉMENT INDEMNITAIRE D'ACCOMPAGNEMENT (CIA)</b>	
<b>Dispositif de maintien de rémunération (cumulable avec la PRS).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribué aux agents en cas de mutation, de détachement ou d'intégration directe d'un fonctionnaire de l'État dans un autre corps ou cadre d'emploi de l'une des trois fonctions publiques consécutif à une mobilité imposée du fait d'une suppression de poste dans le cadre d'une opération définie par arrêté ministériel.</li> <li>• Le montant du complément indemnitaire d'accompagnement correspond à la différence entre le montant mensuel moyen des primes et indemnités effectivement perçues par l'agent dans son emploi d'origine durant les douze mois précédant et le montant mensuel moyen des primes et indemnités liées à l'emploi d'accueil. Le plafond indemnitaire afférent à l'emploi d'accueil ne peut faire obstacle au versement du complément indemnitaire d'accompagnement. Versement pendant 7 ans avec une dégressivité à partir de la 5<sup>e</sup> année.</li> <li>• Montant à la charge de l'employeur d'origine, avec possibilité de versement par l'employeur d'accueil et remboursement par convention.</li> </ul>

## LE MARCHÉ PUBLIC INTERMINISTÉRIEL DE CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES

La mise en œuvre des plans de transformation ministériels dans le cadre du programme AP 2022 va solliciter de manière très forte la fonction RH des ministères. Pour les accompagner et les appuyer, la DGAFP propose aux ministères qui le souhaitent, une « palette de services ». L'un des outils mis à leur disposition est un marché public interministériel de prestations de conseil en matière de ressources humaines.

Ce marché est activé sur leurs crédits par les ministères et il prend la forme d'un accord cadre mixte multi attributaires permettant le référencement de prestataires auprès desquels des commandes directes seront possibles ou qui seront mobilisés le cas échéant, par des marchés subséquents (voir la composition du marché en annexe).

Le schéma proposé pour les commandes directes distingue des prestations participant au renforcement de la fonction RH (par exemple, optimisation de processus RH y compris leur dématérialisation...), des prestations d'appui aux transformations (par exemple, rénovation du dialogue social) et des prestations de soutien au déploiement des politiques RH (par exemples, construction d'une démarche compétence, développement de la culture managériale, etc.). Pour des besoins non couverts par ces prestations car plus spécifiques, les ministères auront la possibilité de recourir à des marchés subséquents.

La DGAFP sera informée des demandes des ministères et des prestataires mobilisés et des revues de suivi d'exécution du marché seront organisées régulièrement avec l'appui de la DAE. Afin d'accroître l'efficacité des démarches et des prestations fournies, elle favorisera également la mutualisation et la capitalisation des livrables entre ministères confrontés à des problématiques identiques.

La mutualisation des livrables et le pilotage coordonné par la DGAFP et la DAE sont porteurs d'une plus grande efficacité des achats de prestations intellectuelles RH : en pleine connaissance de ce qui a été produit pour les uns, l'idée est d'éviter la redondance de prestations semblables chez les autres tout en intégrant les retours d'expérience pour ajuster et compléter les besoins exprimés.

Ce marché participe à la rationalisation des achats de l'État : porté au niveau interministériel, les ministères doivent y recourir si les prestations attendues sont couvertes par ce marché.

## LE MARCHÉ PUBLIC INTERMINISTÉRIEL DE CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES UNITÉS D'ŒUVRE DU LOT 1 – Partie à bons de commande

<b>A. RENFORCEMENT DE LA FONCTION RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement du positionnement et du rôle de la fonction RH</li> <li>• Optimisation des processus RH</li> <li>• Professionnalisation de la fonction RH</li> </ul>
<b>B. APPUI AUX TRANSFORMATIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse d'impacts RH de la transformation et accompagnement au changement</li> <li>• Rénovation du dialogue social</li> <li>• Aide à l'élaboration de nouvelles prestations d'actions sociales pour accompagner les mobilités</li> <li>• Appui aux mobilités</li> </ul>
<b>C. SOUTIEN AU DÉPLOIEMENT DES POLITIQUES RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnalisation du recrutement</li> <li>• Accompagnement à la construction d'une démarche de gestion des compétences</li> <li>• Développement de l'ingénierie de formation</li> <li>• Appui à l'élaboration de parcours professionnels et accompagnement individuel</li> <li>• Développement de la culture managériale</li> <li>• Appui au déploiement des nouvelles organisations du travail</li> <li>• Accompagnement de la réforme des instances médicales</li> <li>• Conception et mise en œuvre des dispositifs de qualité de vie au travail, de prévention et de gestion des risques psycho-sociaux</li> <li>• Appui à l'élaboration d'une stratégie d'action sociale</li> <li>• Appui au déploiement de la politique d'égalité professionnelle dans la fonction publique</li> <li>• Accompagnement à une démarche de labellisation</li> <li>• Accompagnement à la mise en œuvre d'une démarche RSE</li> </ul>

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES UNITÉS D'ŒUVRE A PRIX PLAFOND DES MARCHÉS SUBSÉQUENTS DU LOT 1

CODE	INTITULÉ
L1-UOP1	Élaboration d'une vision stratégique, de scénarii et de plans d'action
L1-UOP2	Déclinaison de la vision stratégique RH en stratégie opérationnelle
L1-UOP3	Conception et mise en œuvre de la transformation RH
L1-UOP4	Sécurisation de la mise en œuvre de la transformation RH





# ANNEXE 2 : DES CAS CONCRETS

8

**MINISTÈRE DE LA JUSTICE (2016) :**  
LE REGROUPEMENT DES INSPECTIONS

**MINISTÈRE DES FINANCES DGFIP :**  
FUSION DE SERVICES DES IMPÔTS

**MINISTÈRE DES ARMÉES :**  
DISSOLUTION DE BASES AÉRIENNES (VARENNES SUR ALLIER)

**MINISTÈRE DES ARMÉES :**  
FUSION DES SERVICES DE GESTION D'ADMINISTRATION CENTRALE

**MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE (2015) :**  
CRÉATION DE L'AGENCE NATIONALE DE CONTRÔLE DU LOGEMENT  
SOCIAL (ANCOLS)

**MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE (2015) :**  
FUSION DES DREAL

## MINISTÈRE DE LA JUSTICE (2016) : LE REGROUPEMENT DES INSPECTIONS

### CONTEXTE :

3 inspections regroupées en une seule entité  
« l'Inspection générale de la Justice (IGJ) », aux côtés du Garde des Sceaux

**Missions :**  
Pas de modification substantielle des missions, accent mis sur la transversalité ministérielle et inter ministérielle, l'ouverture internationale

**Moyens (ETP) :**  
Addition des agents des trois inspections regroupées pour une centaine d'ETP

Centralisation sur un seul site

Plus de 10 corps différents (corps métiers et corps à vocation interministérielle) de fonctionnaires, en sus des magistrats et des contractuels

### ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

#### Création d'une identité commune

- **Élaboration d'un projet de service**
- **Regroupement géographique**
- **Absence de lien hiérarchique avec les directions métiers**

#### Harmoniser les règles de fonctionnement

- **Création d'un statut d'emploi pour les inspecteurs généraux et inspecteurs fonctionnaires spécifique à la nouvelle structure**
- **Mesures catégorielles pour les magistrats et les fonctionnaires**
- **Élaboration d'un « Guide acteurs et missions »**
- **Rédaction d'une nouvelle charte de la déontologie**

#### CONTEXTE

Par le décret du 5 décembre 2016, **l'inspection générale de la justice (IGJ)** a été créée par regroupement de trois inspections du ministère de la Justice :

- l'inspection générale des services judiciaires (IGSJ) déjà placée auprès du garde des sceaux,
- l'inspection des services pénitentiaires (ISP) rattachée à la direction de l'administration pénitentiaire,
- l'inspection de la protection judiciaire de la jeunesse (IPJJ) rattachée à la direction de la protection judiciaire de la jeunesse.

Ce regroupement permet d'élargir le champ des missions confiées à l'inspection par un renforcement de son inter ministérialité, de ses actions de coopération internationale et de sa transversalité au sein du ministère.

## MINISTÈRE DE LA JUSTICE (2016) : LE REGROUPEMENT DES INSPECTIONS

### LES PRINCIPAUX ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

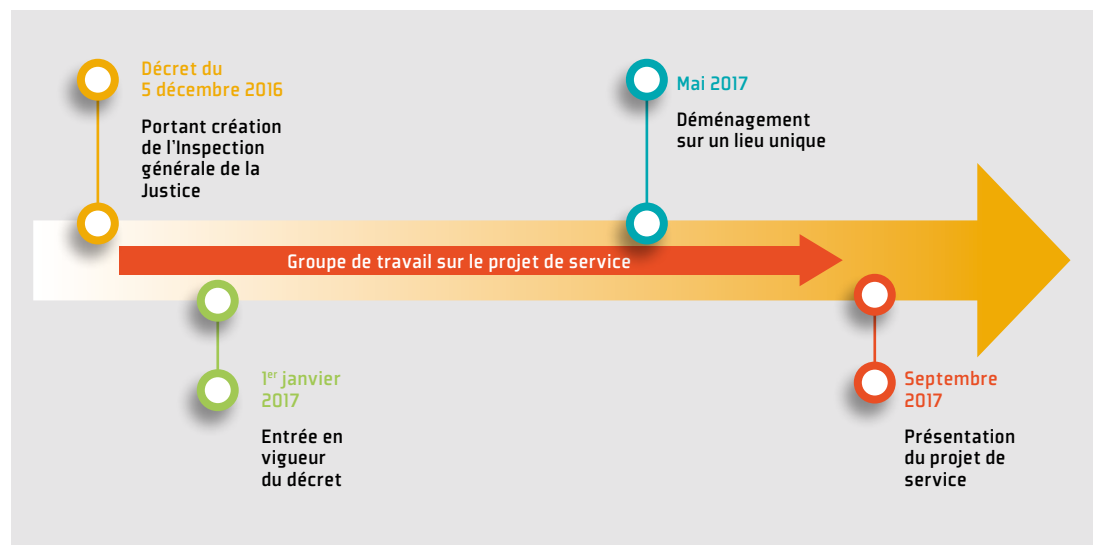
Le premier enjeu de ce regroupement a été de créer une **identité commune et partagée** qui s'est concrétisée au travers des actions suivantes :

- **L'élaboration d'un projet de service 2018-2020**, à partir d'ateliers de travail et d'un séminaire. Il définit le sens de la mission de l'IGJ, ses enjeux et ses objectifs stratégiques.
- **La création d'un statut d'emplois d'inspecteur général et d'inspecteur de la justice** pour des fonctionnaires provenant d'horizons professionnels différents homogénéise leur situation administrative et indemnitaire et permet d'organiser un recrutement en fonction des besoins via une publication au JO et à la BIEP.

- **Le regroupement géographique** de l'ensemble des personnels en un lieu commun concrétise l'unité du service.

Le second enjeu a été de mettre en place et de promouvoir des **règles de fonctionnement harmonisées, à partir d'outils préexistants** :

- **Une nouvelle charte de la déontologie** a été rédigée pour l'ensemble des inspecteurs généraux et inspecteurs de la justice, et des chargés de mission.
- **Un guide « acteurs et missions »** identifie les acteurs principaux et décrit les différentes étapes des missions de contrôle et d'inspection.



### DEUX ANS APRÈS

Créer l'inspection générale de la justice, regrouper l'ensemble des personnels sur un seul site et organiser un séminaire en vue d'élaborer un projet de service dans la même année ont été des facteurs de cohésion et de réussite.

La réforme a supposé une très forte mobilisation de l'équipe projet en interne en lien avec les services du secrétariat général et des directions afin que tous les textes nécessaires à la création et au fonctionnement de l'inspection soient finalisés.

Le décalage dans la publication des textes RH et leur traduction en gestion administrative et financière par les services du SG a représenté une forte contrainte.

La mise en œuvre du projet de service s'est concrétisée notamment par la création d'une cellule de communication et la désignation d'un inspecteur référent de la formation interne à l'inspection.

## MINISTÈRE DES FINANCES DGFIP : FUSION DE SERVICES DES IMPÔTS

### CONTEXTE :

Aménagement des structures du réseau de la DGFIP :  
fusion au sein d'un département des services des impôts (des entreprises, des particuliers)

**Missions :**  
Les missions  
et métiers  
n'évoluent pas

**Moyens (ETP) :**  
Les moyens restent  
stables

Regroupement sur  
un seul site avec  
possibilité durant la  
période transitoire de  
maintenir des antennes

**Nombre d'agents  
concernés :**  
Selon les  
départements entre  
30 à 50 agents

### ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

#### Création d'une identité commune

- Regroupement géographique
- Unification du management
- Harmonisation des processus métier

#### Harmoniser les règles de fonctionnement

- Mettre en place un collectif de travail

#### Gérer la période transitoire

- Définir de nouvelles modalités de travail
- Accompagner les agents et réaliser la fermeture de l'antenne

#### CONTEXTE

Description du contexte et du périmètre de la transformation : il s'agit de densifier les structures, de fusionner des services pour permettre une concentration des moyens et par conséquent une professionnalisation accrue des agents.

Dans certains cas, la constitution d'antenne s'est avérée nécessaire afin de faire coïncider le temps de mobilité des agents avec les impératifs d'installation de l'entité fusionnée. Cette antenne peut avoir vocation à disparaître à l'issue des opérations de fusions.

## MINISTÈRE DES FINANCES DGFIP : FUSION DE SERVICES DES IMPÔTS

### LES PRINCIPAUX ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

Le premier enjeu a consisté pour les directeurs départementaux à **créer une structure unique**.

Préalablement, il a été nécessaire d'identifier les structures éligibles à la fusion en tenant compte de leur taille pour répondre aux objectifs de densification du réseau. Cette création de structure s'est appuyée sur une étude quant à l'implantation géographique du site (contact avec les services du domaine,...) en tenant compte de l'attractivité du lieu. Le regroupement géographique a pu se faire directement ou par étapes par le maintien d'antennes.

L'unification du management s'établit à partir d'un référentiel défini au niveau national qui décrit sans ambiguïté les règles d'affectation du responsable de l'entité fusionnée. Le cadre qui sera désigné à la tête de la structure fusionnée doit, dans toute la mesure du possible, être connu en amont du projet de façon à prévoir, anticiper et accompagner la fusion dans les conditions optimales.

L'harmonisation des processus métiers est généralement un pré-requis à toute opération de fusion et nécessite une vigilance toute particulière du chef de la structure fusionnée. Il conditionne la réussite du dispositif pris dans son ensemble.

Le deuxième enjeu important a été **d'harmoniser les règles de fonctionnement**.

Au-delà du processus métier, il s'agit au sein du collectif de travail fusionné, de déterminer la façon de « bien vivre ensemble » en instaurant des règles organisationnelles permettant le fonctionnement optimal de la nouvelle entité.

La mise en place d'un collectif de travail s'est concrétisée par notamment par des groupes de travail, des ateliers de co-construction et réunions informelles facilitant la libération de la parole et l'émergence d'un nouveau collectif.

Le regroupement géographique a été facilité par l'organisation d'ateliers avec les agents et les encadrants pour définir le plan d'occupation du lieu d'implantation

Le troisième enjeu a été de **gérer « la période transitoire »** qui a pu dans certains cas durer plus d'un an.

Gérer de nouvelles modalités de travail (travail en site distant, télétravail,...) a permis de pallier l'existence de deux antennes avant une fusion complète sur un même site. Ce nouveau mode de pilotage distant doit permettre une souplesse dans la mise en place opérationnelle de la structure fusionnée.

### DEUX ANS APRÈS

Avec le recul, il a été important à l'échelle départementale, de tirer les enseignements de cette opération de restructuration de façon le cas échéant, à corriger les dysfonctionnements (organisationnels, techniques,...) qui ont pu être rencontrés.

A ce stade, les premières fusions réalisées ont permis de généraliser le dispositif à l'ensemble des départements au rythme souhaité par les directions départementales. Les principales dif-

ficultés rencontrées portent sur le calendrier des opérations, notamment en période préélectorale et sur l'existence localement d'un dialogue social plus ou moins difficile.

Le dialogue de performance infra-départemental entre la direction et le chef de service concerné démontre l'efficacité des fusions et permet d'effectuer un bilan général des opérations conduites. Les indicateurs de gestion permettent d'objectiver le bilan tiré.

## MINISTÈRE DES ARMÉES : DISSOLUTION DE BASES AÉRIENNES (VARENNES SUR ALLIER)

### CONTEXTE :

Dissolution du détachement Air (DA) de Varennes sur Allier suite à la décision ministérielle prise le 30 septembre 2013

**Missions :**  
Suppression des postes et fermeture du site

**Moyens :**  
Réduction du nombre d'ETP

**Impact géographique**  
oui

**Nombre d'agents concernés**  
96 agents civils à reclasser

### ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

#### Accompagner les agents civils et les reclasser

- Une chaîne RH dédiée à l'accompagnement et pilotée au niveau central
- Une chaîne RH présente au niveau local et régional
- Des dispositifs d'accompagnement indemnitaires

#### Mettre en place un dialogue social de qualité

- Mené en central et décliné au niveau local
- S'appuyant sur le climat de confiance mis en place par le chef d'organisme

#### S'appuyer sur le chef d'organisme

- Conduit le dialogue social
- Reçoit les agents en coordination avec l'AMR
- Constitue les dossiers des cas spécifique à remonter

#### CONTEXTE

Afin de conduire l'ensemble des réorganisations lié à la mise en œuvre des objectifs de la loi de programmation militaire 2009-2014 (objectif de déflation de 54 000 postes dont environ 20 % de personnel civil), un plan d'accompagnement des restructurations a été mis en place au sein du ministère des Armées. De 2009 à 2015, 82 unités ont été dissoutes, dont une direction d'administration centrale et ses 18 services déconcentrés, 15 régiments, 10 bases aériennes, une base aéronavale, 6 centres de la direction générale de l'armement. C'est dans ce cadre que le détachement air 277 de Varennes sur Allier a été dissous suite à une décision ministérielle du 30 septembre 2013.

#### LES PRINCIPAUX ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

Le premier enjeu RH **est de fournir aux agents un accompagnement personnalisé et de permettre leur reclassement**, notamment au sein du ministère. Ainsi, conformément au planning prévu, les 96 agents civils ont tous été reclassés principalement au sein du ministère des armées (Moulins, Roanne, Clermond-Ferrand). Cette faculté d'accompagnement et de reclassement des agents du ministère résulte de **plusieurs facteurs** :

#### • La légitimité d'une chaîne RH professionnalisée, dédiée aux restructurations :

Depuis 2009, la mise en œuvre du plan d'accompagnement des restructurations s'est appuyée sur un réseau de professionnels RH dédiés à ces opérations, piloté par une équipe centrale, la mission d'accompagnement des réorganisations (MAR). La MAR s'appuie également sur un réseau « médiateurs mobilité », composé de 5 généraux 2<sup>ème</sup> section, qui doit veiller, pour la zone géographique sous sa responsabilité, aux

## MINISTÈRE DES ARMÉES : DISSOLUTION DE BASES AÉRIENNES (VARENNES SUR ALLIER)

### LES PRINCIPAUX ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

conditions d'application du dispositif d'accompagnement du personnel et faciliter la mobilité des agents civils au sein et hors du ministère de la défense.

#### • Une chaîne RH pilotée en centrale et déclinée aux niveaux régionaux et locaux

**En central**, la mission d'accompagnement des réorganisations (MAR) a pour objet de concevoir les mesures d'accompagnement RH, de piloter le budget consacré aux mesures d'accompagnement du personnel civil et d'effectuer un suivi des opérations de restructurations au niveau RH.

Au niveau régional, les commissions régionales de mobilité reclassement (CRMR) sont intégrées aux centres ministériels de gestion et pilotées par leur directeur adjoint,

Au niveau local, les antennes mobilité reclassement (AMR) créées dans chaque établissement restructuré d'au moins 10 agents civils ont la mission d'accompagner individuellement les agents civils dans le cadre de leur reclassement au sein du ministère voire de la fonction publique ou dans le cadre de leur départ vers le secteur privé. Ces instances sont composées de responsables RH de proximité, de responsables formation, d'assistants du service social.

Pour favoriser la transmission des informations entre les différents niveaux, un système d'information spécifique a été mis en place permettant de suivre l'ensemble des agents accompagnés, les mesures qui leur sont proposées et les décisions prises. Cet outil permet à l'échelon central d'avoir une vision globale sur l'ensemble des opérations menées et de disposer des données chiffrées nécessaires à leur suivi.

#### • Des dispositifs spécifiques d'accompagnement

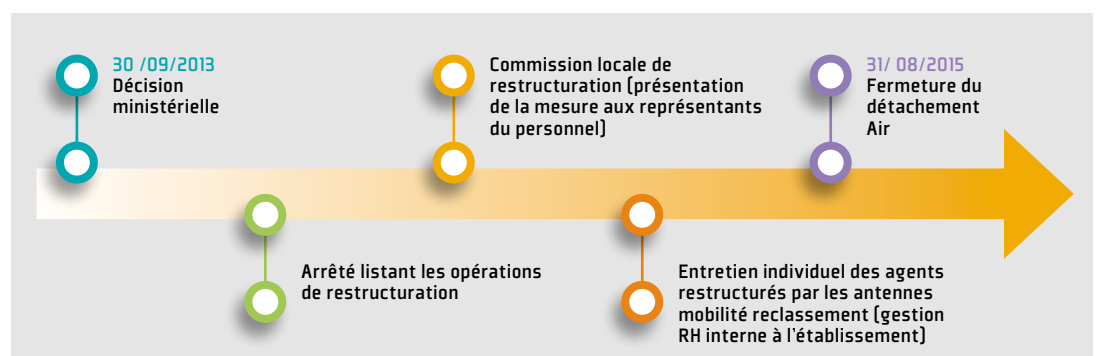
Dès lors qu'un agent rencontre des difficultés de reclassement, il est pris en charge par le niveau régional et par le médiateur mobilité qui relèvent de la chaîne hiérarchique de la DRH-MD. En

fonction des besoins de l'agent, la CRMR met en place les dispositifs facilitant son reclassement (formation, VAE, bilan de compétence, congé de restructuration...). Elle mobilise, en outre, les acteurs qui lui paraissent nécessaires pour accompagner et reclasser l'agent (conseiller mobilité carrière, médecine de prévention, assistant de service social). Le médiateur mobilité accompagne plus particulièrement l'agent dans ses démarches vers les employeurs potentiels. Les dispositifs indemnitaires restent essentiels pour mener à bien une restructuration.

Le deuxième enjeu est de mener un dialogue social de qualité à tous les niveaux.

Au niveau central, le comité de suivi pour la réalisation des restructurations (CSR) est présidé par le DRH du ministère des armées ou le chef de service des ressources humaines civiles. Le CSR réunit les organisations syndicales et les autorités centrales d'emploi du ministère environ 1 fois par an. **Au niveau local ou régional**, les comités locaux et régionaux de restructuration (CLR/ CRR) constituent le cadre institutionnel de concertation sur les opérations de restructuration en cours et auxquelles participent les représentants des organisations syndicales, le centre ministériel de gestion (CMG), le commandement, les responsables RH, l'assistant social, le responsable formation et le médiateur mobilité.

Le troisième enjeu est de pouvoir **s'appuyer sur un chef d'organisme**, conscient de son rôle dans le déroulement de l'opération. L'instruction du plan d'accompagnement des restructurations du ministère insiste sur le **rôle majeur du chef d'organisme**. Au niveau local, il préside les AMR, à défaut il désigne son adjoint pour assurer cette présidence. Il assure également la présidence des commissions locales de restructuration et cherche à établir un climat de confiance avec l'ensemble des acteurs. De manière générale, il veille au reclassement de tous les agents restructurés.



## MINISTÈRE DES ARMÉES : FUSION DES SERVICES DE GESTION D'ADMINISTRATION CENTRALE

### CONTEXTE :

Création d'un service unique de gestion RH du personnel civil de l'administration centrale

**Missions :**  
Pas de modification des missions

**Moyens (ETP) :**  
Maintien des effectifs avec déflation naturelle

**Impact géographique :**  
Centralisation sur un seul site géographique

**Nombre d'agents concernés**  
290

### ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

#### Intégration au sein d'une structure commune

- Création d'une culture commune
- Mise en place de procédures harmonisées
- Déménagement sur un même site géographique
- Maintien des rémunérations et des droits à l'avancement

#### Mutualisation des services avec une déflation progressive

- Une déflation naturelle
- L'utilisation du numérique pour gagner en délai (par exemple, outil de préparation des CAP)

#### Gestion uniforme pour tous les agents gérés

- Un service RH unique pour gérer l'ensemble des agents de l'administration centrale

#### CONTEXTE

L'objectif était de mutualiser deux services de gestion, de paie et de formation, l'un issu du secrétariat général de l'administration (SGA), soit 140 agents, l'autre issu de la délégation générale de l'armement (DGA), soit 150 agents pour constituer un service unique de gestion administrative, de paie et de formation (incluant la mobilité, les avancements et le dialogue social, les affaires médico-administratives) de tout le personnel civil relevant de l'administration centrale du ministère des armées.



## MINISTÈRE DES ARMÉES : FUSION DES SERVICES DE GESTION D'ADMINISTRATION CENTRALE

### LES PRINCIPAUX ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

Le premier enjeu est de mettre en une place une structure unique regroupant les deux services de la DGA et du SGA. Cette fusion a nécessité de travailler sur l'élaboration d'une culture de travail commune et partagée et de mettre en place des procédures harmonisées en spécifiant précisément le « qui fait quoi ». Les anciens gestionnaires de la DGA ont basculé sur le système d'informations de gestion administrative et de paie (SIRH Alliance) utilisé par les gestionnaires du SGA.

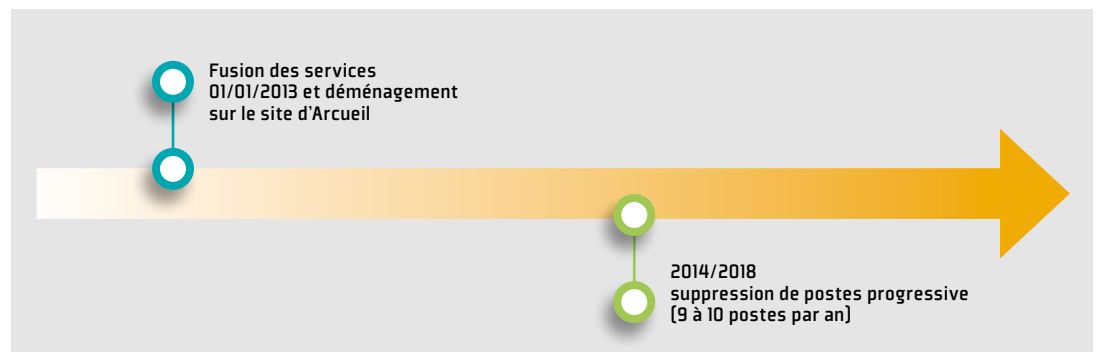
Le déménagement sur le site Arcueil a été facilité par des visites préalables, pendant lesquelles les agents ont pu s'exprimer librement.

Lors de la fusion, le maintien des rémunérations et des droits à l'avancement a été garanti et tous les agents ont conservé leur poste. Une attention particulière a été portée sur l'avancement de grade et des promotions de corps des agents.

Le deuxième enjeu a été de réaliser une mutualisation des services avec une déflation progressive et naturelle des effectifs. Elle a permis de faire des « économies d'échelle » et de supprimer progressivement des doublons : à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, et chaque année pendant 5 ans, dix postes ont été supprimés. Les effectifs ont ainsi été ramenés à 240 personnels civils au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Des outils numériques ont été mis en place pour réduire les délais de traitement notamment dans la gestion des CAP (outil Progressio, simplification des procédures de gestion des mobilités).

Le troisième enjeu est de gérer de façon uniforme l'ensemble des agents relevant de l'administration centrale. Cela a pu être obtenu en mutualisant les services, en mettant en place des procédures harmonisées et en communiquant auprès des acteurs RH sur la nécessité d'une harmonisation des pratiques.



## MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE (2015) : CRÉATION DE L'AGENCE NATIONALE DE CONTRÔLE DU LOGEMENT SOCIAL (ANCOLS)

### CONTEXTE :

Regroupement de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos) et de l'Agence nationale pour la participation des employeurs à l'effort de construction (ANPEEC)

**Missions :**  
Extension du périmètre des missions de la nouvelle Agence

**Moyens (ETP) :**  
150 collaborateurs dans l'agence fusionnée

Centralisation sur un seul site

Premiers échanges fin 2013 pour un regroupement au 1<sup>er</sup> janvier 2015

### ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

#### Adapter l'affectation des agents à l'architecture des missions

- Processus concerté de pré-positionnement des agents
- Droit de recours des agents

#### Harmoniser la prise en charge des personnels

- Maintien des droits acquis pour les agents de droit public et privé
- Équilibrer les dispositifs

#### CONTEXTE

La loi du 24 mars 2014 prévoit la création au 1<sup>er</sup> janvier 2015 de l'Agence nationale du contrôle du logement social (ANCOLS), regroupant un service d'administration centrale, la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos) et un établissement public industriel et commercial (EPIC), l'Agence nationale pour la participation des employeurs à l'effort de construction (ANPEEC).

L'ANCOLS, agence nationale de contrôle et du logement social, est un établissement public administratif, opérateur de l'État, placé sous la double tutelle des ministres chargés du logement et de l'économie, institué depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

## MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE (2015) : CRÉATION DE L'AGENCE NATIONALE DE CONTRÔLE DU LOGEMENT SOCIAL (ANCOLS)

### LES PRINCIPAUX ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

La création de l'agence par les nouvelles missions qu'elle porte nécessite de mettre en place un processus d'affectation dédié.

- A cet effet, **un processus concerté de pré-positionnement pour les affectations** est organisé au sein de la nouvelle agence. Ce dispositif de pré-positionnement consiste à proposer à chaque personne un poste correspondant à ses qualifications et à ses expériences. Le processus comprend 4 phases successives : le cadrage général, l'information préalable des agents, la consultation des agents et la proposition d'affectation et enfin, le droit de recours. En effet, les agents ont la possibilité d'effectuer **un droit de recours** contre la décision d'affectation de l'administration.

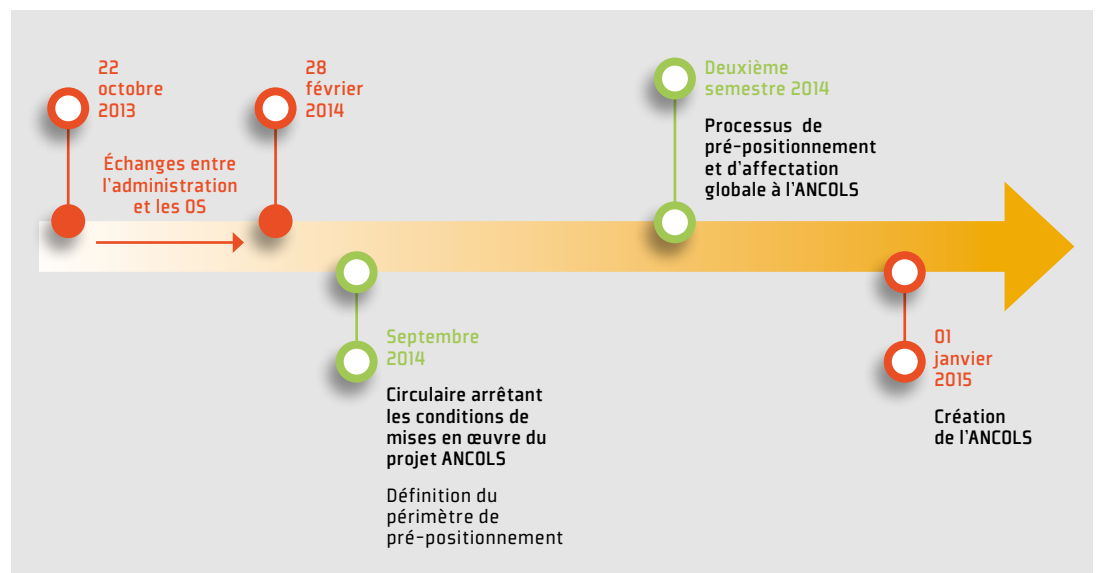
Afin **d'harmoniser la prise en charge des personnels** malgré la différence de statut, il est nécessaire de :

- **Garantir le maintien des acquis pour les agents** : Les droits sont préservés tel que le maintien du niveau indemnitaire, des pres-

tations sociales ministérielles et interministérielles, faculté de conserver la mutuelle actuelle. Les salariés de l'ANPEEC se sont vus garantir le maintien de leur rémunération directe et indirecte, de leur ancienneté et l'ensemble de leurs avantages sociaux, de l'action sociale.

- **Équilibrer les dispositifs mis en place** : Le processus de pré-positionnement permettant l'affectation des personnels salariés et des agents a été harmonisé, dans la mesure du possible et vise à l'équité de traitement entre tous les personnels.

De plus, la répartition entre les deux catégories de personnels (70% agent droit public et 28% de salariés) au sein de l'établissement a été maintenue.



### TROIS ANS APRÈS...

La logistique du dialogue social est plus importante avec un comité d'entreprise (CE) pour les salariés, un comité technique (CT) pour les agents de droit public, un CHSCT commun ainsi que des réunions communes du CE et du CT pour les sujets concernant les deux catégories de personnel.

Pour autant ce dialogue social, et en particulier les instances communes (CE/CT et CHSCT), ne dysfonctionne pas.

Depuis 2017, les équipes de contrôles sont devenues mixtes, composées d'inspecteurs issus de l'ex-Miilos et d'inspecteurs issus de l'ex-ANPEEC.

## MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE (2015) : FUSION DES DREAL

### CONTEXTE :

La fusion des direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) dans le cadre de la réforme régionale

**Missions :**  
Périmètre géographique correspondant à la délimitation des nouvelles régions

Organisation multi-site avec antennes

9 DREAL concernées

5 500 agents concernés

### ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

#### Piloter en mode projet

- Constitution d'une équipe projet dédiée
- Mise en place d'un comité de suivi de la réforme
- Réunions régulières des responsables de DREAL

#### Favoriser un dialogue fluide

- Communiquer auprès des agents
- Associer les représentants du personnels tout au long du processus de réformes

#### Pérenniser la nouvelle organisation

- Production d'un bilan de la réforme
- Adaptation à de nouvelles conditions de travail

#### S'appuyer sur un cadre interministériel

- un calendrier et un cadencement du projet définis
- l'utilisation d'outils interministériels dédiés

### CONTEXTE

Suite à l'application de la loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, les 22 régions métropolitaines existantes ont été remplacées par **13 nouvelles régions**, constituées par l'addition de régions sans modification des départements qui les composent au 1<sup>er</sup> janvier 2016. La mise en place de directions régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) fusionnées à cette date vise à **adapter les services régionaux de l'État** aux changements d'échelle des collectivités territoriales. Placée sous l'autorité du préfet, **la DREAL est un service de l'État qui met en œuvre et coordonne les politiques publiques des ministères de la transition écologique et solidaire et de la cohésion des territoires** (MTES/MCT). Dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État, la moitié des effectifs des DREAL a été impactée. Ce processus visant à renforcer les capacités de pilotage stratégiques au niveau régional, implique une redéfinition des structures des directions pour atteindre progressivement un organigramme cible au 31 décembre 2018.

## MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE (2015) : FUSION DES DREAL

### LES PRINCIPAUX ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

Dans le cadre d'une réforme de grande ampleur concernant plusieurs structures sur le territoire, il est important de proposer **un pilotage en mode projet** :

- **Une équipe projet est constituée** au sein de la DRH, avec un chef de projet clairement identifié et missionné. La formalisation d'une organisation au sein de la DRH pour traiter spécifiquement de la question de la réforme territoriale permet de piloter les transformations au niveau national avec légitimité. La cheffe de projet est notamment chargée de finaliser le projet d'accompagnement RH de la réforme, et s'occupe de la centralisation et du partage d'informations.
- **Un comité de suivi de la réforme territoriale**, composé de représentants syndicaux et de l'administration permet d'élaborer le cadrage ministériel des modalités de mise en œuvre de la réforme. Dans le respect d'une feuille de route préparée par la DGAFP et des documents cadres interministériels existants, le comité de suivi est le lieu de discussion et de présentation des actions de pilotage et des mesures d'accompagnement RH.
- **Un groupe informel regroupant les directeurs régionaux préfigurateurs** des régions concernées par la fusion est mis en place. Se réunissant tous les mois de l'été 2015 à l'été 2016, ce groupe permet au secrétariat général d'avoir une vision d'ensemble de l'avancée du chantier et aux participants d'échanger sur les difficultés concrètes rencontrées et les solutions développées.

**L'instauration d'un dialogue** fluide avec les parties prenantes s'est traduit par :

- Les orientations ministérielles préconisent **d'informer régulièrement les agents**, notamment concernant le dispositif de pré position-

nement. L'organigramme cible, précisé au plus tard au 31 décembre 2015, a été transmis aux agents après réception de l'avis des comités techniques sur celui-ci. Ainsi, l'architecture de la nouvelle structure est rendue visible mais également les fiches de postes et, dans la mesure du possible, le positionnement nominatif de l'encadrement. Des délais d'échanges sont également prévus avec les agents afin de prévenir un désaccord sur les affectations futures.

- **L'association des représentants des personnels** tout au long du processus permet de recueillir un autre point de vue sur les orientations prises par la réforme. Ainsi, la concertation avec les organisations syndicales, reposant sur la transmission d'une information transparente, a été favorisée tout au long du processus au niveau national mais aussi local. En effet, l'organigramme cible dans le cadre du pré-positionnement a été soumis aux représentants avant la diffusion aux agents.

**Pour pérenniser les nombreuses transformations**, une attention a été portée sur la fusion des structures :

- **Un bilan** a été publié, reposant sur des indicateurs de suivi précis relatifs à la situation médico-sociale et aux mobilités engagées afin de proposer des mesures adaptées à la situation.
- **Les nouvelles conditions de travail** induites par la fusion des structures nécessitent une adaptation de la part des agents et des cadres de proximité. En effet, la multiplication des services en multi-sites et l'augmentation des temps de déplacements liée à l'étendue du périmètre d'intervention des nouvelles DREAL induit la mise en place de mesures pour prévenir les risques psycho-sociaux.

Parmi les facteurs de réussite figure le cadrage donné à l'échelle interministérielle, tant en termes de calendrier que d'outils développés spécifiquement. La totale implication du management au

niveau des services fusionnés et l'identification au niveau du secrétariat général de chefs de projet dédiés ont été des éléments indispensables à l'aboutissement de cette réforme

### TROIS ANS APRÈS



# BIBLIOGRAPHIE

9

**RESSOURCES DGAFP DISPONIBLES**  
**AUTRES DOCUMENTS**

## RESSOURCES DGAFP DISPONIBLES AUTRES DOCUMENTS

### RESSOURCES DGAFP DISPONIBLES

Toutes ces ressources sont disponibles sur le site DGAFP :

**<https://www.fonction-publique.gouv.fr/publications-par-collections>**

- « Guide de l'accompagnement de la fonction managériale »
- « Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique »
- « Innover en RH : bilan 2017 du Fonds d'innovation RH »
- « Oser l'innovation RH : concevoir et animer un atelier RH avec ses collaborateurs »
- « Guide d'élaboration d'une étude d'impact en matière de ressources humaines »
- « Bilan d'activité 2017 des PFRH »
- « Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique »

A paraître :

- « Guide Qualité de Vie au Travail : outils et méthodes pour conduire une démarche QVT » DGAFP / ANACT

### AUTRES DOCUMENTS

- « Guide de la ré-internalisation » Direction du budget (accessible sur le Forum de la Performance)
- Kit « espace de discussion », disponible sur le site de l'ANACT
- « Restructurations d'entreprises : Quels rôles et contributions de la fonction RH ? » MBA management des ressources humaines Université Dauphine (2012)

Ce guide a été élaboré en 2018 par Agnès Duwer, cheffe de projet sénior « Appui aux réformes des ressources humaines », sous la direction de Cécile Batou – To Van cheffe de bureau et de Xavier Maire, sous-directeur de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats.

La DGAFP tient à remercier vivement les membres du comité de lecture qui ont grandement contribué à l'élaboration de ce guide et au partage de bonnes pratiques, notamment :

- Claire Chérie, Ministère de la Culture
- Jean-Paul Bléhaut, Direction Générale des Finances Publiques
- Xavier Pineau, Jean-Charles Cottez, Agnès Ravaud, Isabelle Blache-Mourey et Alain Arribard du Ministère des Armées
- Anne Grangé, Gwaldys Fromentin et Céline Lemaire du Ministère de la Transition écologique et solidaire
- Marie Bénédicte Maizy et Stéphanie Tessier du Ministère de la Justice
- Valérie Georgeault Plate-Forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Île de France
- Jérôme Pech, Université Côte d'Azur









## Mener à bien la transformation d'un service

Ce présent guide s'adresse **aux encadrants** chargés de mener à bien la transformation d'un service en administration centrale ou en service déconcentré. Il décrit plus particulièrement **les rôles de chacun et les actions que les services RH mènent en collaboration avec les encadrants et directions métier** pour répondre au mieux aux enjeux RH. Il a été construit en s'appuyant **sur le savoir-faire de la communauté ministérielle** et les retours d'expériences et publications existantes. Des « fiches exemple » synthétisent des cas réels et montrent les principaux enjeux RH auxquels ont dû répondre les encadrants en charge de la transformation.

Ce guide a vocation à **s'enrichir au fil du temps**, au gré des évolutions juridiques et réglementaires nécessaires pour mener à bien ces changements, des remarques et commentaires des lecteurs et des cas concrets rencontrés dans les périmètres ministériels.

### RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

### POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

### CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

**Destinée à tous les cadres de la fonction publique – encadrement supérieur, cadres intermédiaires et de proximité – cette nouvelle collection propose des outils de management et de gestion des ressources humaines. L'objectif : fournir à ces managers des outils pour agir.**

### LES ESSENTIELS

Cette collection – destinée à un large public – rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

### OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le *Répertoire interministériel des métiers de l'État* (Rime), des guides ponctuels comme L'apprentissage dans la fonction publique de l'État, ou encore des kits d'outils pratiques comme celui sur *Les instances médicales dans la fonction publique*, en font ainsi partie.

### STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.