

PRÉFET DE LA RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Direction régionale de l'environnement,
de l'aménagement et du logement
d'Auvergne-Rhône-Alpes

Direction

Le 27 avril 2016

DREAL Auvergne-Rhône-Alpes
Synthèse du rapport de la phase 1 de l'étude d'impact

Ce document synthétise le rapport réalisé par Essor Consultant et n'est donc pas exhaustif. Pour avoir connaissance de l'ensemble des informations, il est conseillé de se reporter au rapport global issu de la 1ère phase de l'étude d'impact.

La DREAL Auvergne et la DREAL Rhône-Alpes se sont engagées sur le 2ème semestre 2015 dans une démarche d'élaboration d'une étude d'impact de leur fusion sur les ressources humaines. ESSOR Consultants, expert désigné pour accompagner les services dans cette démarche, a été associé aux réunions de travail, a contribué aux différents échanges avec l'ensemble des acteurs et a rendu un rapport fin octobre qui identifie les impacts de la nouvelle organisation en matière de ressources humaines, les risques possibles sur les conditions de travail et les actions prioritaires à mettre en œuvre.

1) Impacts de la nouvelle organisation en matière de ressources humaines

Les impacts potentiels des changements en cours sur les effectifs, emplois et compétences se résument comme suit :

- réduction des effectifs cibles à horizon 2019 de 45 ETP et transfert de 14 ETP aux DDT,
- fermeture du site d'Arles (2018) avec des postes supprimés pour les agents (dont 1 à St-Etienne),
- déséquilibre sur les postes supprimés entre l'Auvergne et Rhône-Alpes (nota : constat avant réajustement),
- difficulté de maintien des possibilités de parcours professionnels évolutifs pour les agents du site de Clermont-Fd,
- risque d'affaiblissement de l'attractivité de Clermont-Fd,
- Crainte de disparition sur le moyen terme,
- risque d'affaiblissement de la connaissance technique collective ou de savoir-faire en cas de départs de certaines compétences clés de l'organisation.

2) Risques possibles sur les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, les RPS

◆ **Sur les conditions de travail**, les impacts potentiels proviennent de la question de la réforme dans sa globalité, du territoire de la nouvelle DREAL élargi à 12 départements, de la question de la répartition des missions entre les différents interlocuteurs, du problème de fonctionnement en mono-site, bi-site ou site distant, de la question des nouveaux modes de travail, de la spécialisation par métiers des sites et enfin du management à distance. Les points marquants se résument comme suit :

- une réforme qui donne le sentiment d'être en réorganisation permanente, de devoir défaire le travail engagé lors de la création des DREAL en modifiant les conditions d'exercice des missions,

- risque d'augmenter le volume, le nombre et le temps de déplacements pour un certain nombre d'agents,
 - moins de possibilité de proximité avec les partenaires de la DREAL avec une forme d'éloignement du terrain,
- crainte d'une nouvelle répartition entre la DREAL, les DDT et les UD avec un risque d'instabilité des missions conduites actuellement par les agents de la DREAL,
- question des délégations de pouvoir et de signatures de toute la chaîne hiérarchique dans le cadre d'un fonctionnement en bi-site qui peut conduire à des retards dans le traitement des dossiers et générer des mécontentements de la part des partenaires,
- problème de disparition, sur une organisation en mono-site à Lyon, du pôle Logement de Clermont-Fd avec suppression des postes des agents de la DREAL Auvergne qui travaillent sur cette thématique,
- crainte d'isolement des agents concernés par le travail en site distant avec des risques de perte d'information, de longueur de traitement des dossiers,
- réduction d'une forme de polyvalence dans le cadre de la spécialisation par métier des sites avec un affaiblissement de la transversalité,
- affaiblissement de la relation de proximité et des possibilités de régulation des situations problématiques dans le cadre du management à distance,
- risque de multiplication de nouveaux outils de traçabilité des actions et de l'augmentation des mails.

◆ **Les impacts sur la santé et la sécurité au travail :**

- impacts des nouveaux modes d'organisation avec un territoire élargi sur la charge de travail dans les services avec des modes de fonctionnement complexes,
- charge de travail pouvant être très forte pour certaines personnes mais aussi une sous-charge de travail possible pour certains autres agents dont les postes vont être supprimés ou substantiellement modifiés,
- une surcharge de travail qui peut contraindre des agents à faire des choix, des renoncements et des priorisations dans leurs activités pour éviter des débordements de tous ordres,
- ralentissement possible du nouveau collectif de travail avec les travail en bi-site, site distant ou télétravail,
- augmentation du risque routier avec un risque de fatigue accrue, en lien avec les déplacements plus longs ou plus nombreux et des temps de travail pouvant s'en trouver augmentés.

◆ **Les facteurs de risques psychosociaux :**

- sentiment d'inutilité, de perte de sens, d'impression de non reconnaissance du travail réalisé pour les agents qui ne retrouvent pas leur place dans la future organisation,
- pour les agents de la DREAL Auvergne, crainte de se faire absorber par la DREAL Rhône-Alpes tant sur le fonctionnement et méthodes de travail que sur la perte de l'identité et des spécificités du site de Clermont-Fd,
- crainte des agents auvergnats sur la pérennisation du site sur le moyen ou long terme, appréhension quant aux conditions à venir de réalisation du travail, incertitudes sur l'attractivité des métiers et les possibilités de parcours professionnels ascendants,
- question de l'insécurité de l'emploi avec notamment la fréquence des changements organisationnels,
- crainte d'une difficulté à pouvoir concilier vie professionnelle et vie personnelle compte tenu de l'accroissement possible des déplacements professionnels,
- perte d'intérêt du travail pour les agents concernés par la spécialisation avec blocage possible de parcours professionnels,
- crainte d'éloignement du terrain avec une perte de visibilité et d'efficacité vis-à-vis des citoyens,
- perte des missions plus variées, travail plus répétitif, moins intéressant, spécialisation des compétences pouvant engendrer pour les agents concernés en site distant par une forme d'isolement vis-à-vis de leurs collègues.

3) *Mesures d'accompagnement et outils d'observation proposés*

- Conduire une réflexion approfondie sur les missions de tous les futurs agents de la nouvelle DREAL mais aussi sur les missions à conserver en Auvergne avec en perspective les possibilités de parcours professionnels sur le territoire auvergnat,

- définir les missions stratégiques de la nouvelle DREAL pour permettre aux agents de rester motivés dans la réalisation de leur travail et de renforcer l'intérêt au travail, le plus souvent considéré comme un facteur de protection des risques psycho-sociaux au travail,
- réfléchir à la manière de trouver un équilibre entre spécialisation-robustesse du site de Clermont-Fd et attractivité des emplois et des carrières professionnelles des agents,
- grâce au tableau de suivi individuel, prévoir un suivi individualisé pour les agents ayant des difficultés à se repositionner et engager pour ces personnes des formations, des bilans professionnels ou bilans de compétences. Une GPEC pourrait être mise en place avec de plus identification des compétences critiques ou en tension,
- suivre de manière individuelle les agents particulièrement impactés avec un travail tant au niveau de l'accompagnement RH que d'un accompagnement personnalisé pour les agents en situation de mal-être,
- mettre en place un plan de prévention des risques psycho-sociaux au travail, combinant les préventions primaires, secondaires et tertiaires, prioriser les actions, les suivre dans le temps, les réajuster si besoin et communiquer auprès de l'ensemble des agents sur ce qui est fait et ce qu'il reste à faire,
- développer des formations aux nouveaux modes de travail, au management à distance, aux nouveaux systèmes d'information, à la prévention des risques psycho-sociaux au travail pour les différents niveaux managériaux et les membres du CHSCT,
- suivre les temps de déplacements professionnels des encadrants et des agents amenés à se déplacer sur le territoire de la future DREAL,
- construire et suivre un outil de suivi de la charge et du temps de travail en particulier pour les encadrants et les agents amenés à se déplacer régulièrement,
- élaborer une charte de l'utilisation des mails et des règles de fonctionnement de la messagerie pour un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle,

4) *Actions prioritaires à mettre en œuvre*

Dans une logique de prévention des risques psycho-sociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail, les sujets ont été priorisés pour proposer 8 actions prioritaires à mettre en œuvre :

- la désignation des encadrants n ou n-1 auprès des chefs de service préfigureurs avant fin 2015,
- une révision du nombre de postes offerts sur Clermont et Lyon pour revenir aux équilibres entre les anciennes DREAL
- la mise en place de modes de fonctionnement dès janvier 2016 en positionnant chaque agent dans la nouvelle DREAL sur son poste actuel mais au sein des nouveaux services,
- les méthodes de travail à définir sans prévaloir l'une par rapport à l'autre des deux régions,
- une réflexion sur l'articulation entre les missions de la DREAL, des DDT et des UD compte-tenu de l'augmentation de 4 ou 8 départements à 12,
- la définition des missions stratégiques de la future DREAL, dans le cadre de la démarche qualité, avec une logique d'adéquation des moyens avec les missions en anticipant les difficultés (vacances de poste, multiplications de textes ou de réunions...),
- la construction d'une identité commune, d'une culture et d'une perception partagée de la nouvelle DREAL en particulier avec la mise en place de moments forts et symboliques de partage,
- la mise en place d'un tableau de suivi individuel des agents pour suivre les conditions d'affectation de chaque agent dans la nouvelle DREAL,
- la mise en œuvre du plan ministériel d'accompagnement RH avec prise en compte des conseils issus du rapport en particulier sur les actions de formation à prévoir.