



**Etude d'impact**  
**des changements organisationnels**  
**liés à la fusion**  
**de la DREAL Auvergne**  
**et de la DREAL Rhône-Alpes**



5, Quai Hyppolite Jaÿr – 69009 LYON

Tél : 04 78 83 44 78 – Fax : 04 78 83 28 12

E-mail : [essor@essorconsultants.fr](mailto:essor@essorconsultants.fr)

[www.essorconsultants.fr](http://www.essorconsultants.fr)

RCS LYON – SIRET : 38171214000031 –

APE : 7022Z

N° organisme de Formation : 82 69 05 63 969

## 1. Le contexte et la demande

Madame Marylise LEBRANCHU, Ministre de la Décentralisation de la Fonction Publique dans la circulaire DGAFP le 9 septembre 2015, a demandé aux Préfets de Région préfigurateurs de réaliser des études d'impact RH dans le cadre de réforme des services généraux de l'Etat.

Dans la circulaire du 9 septembre 2015, Madame la Ministre de la Décentralisation de la Fonction Publique indique : " *dans le cadre de la réforme des services régionaux de l'Etat, je souhaite que soit réalisée, pour chaque nouveau service, nouvelle direction régionale ou établissement public créé, une étude d'impact RH, dont le but sera de mesurer les effets de la nouvelle organisation en matière de ressources humaines*".

*"Les études d'impact et le plan ministériel d'accompagnement RH doivent permettre de mieux accompagner collectivement et individuellement les personnels, d'identifier et prévenir les éventuels risques en matière de santé et de sécurité au travail et de préparer les nouvelles formes d'organisation du travail. A ce titre, vous veillerez à prendre en compte, dans la réalisation de ces documents, les problématiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes"*.

La DREAL (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) est le service régional du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (MEDDE), et du Ministère du Logement, de l'Égalité des Territoires et de la Ruralité (MLETR).

Dans le cadre du projet de réforme de l'organisation des services régionaux de l'Etat, la DREAL Auvergne et la DREAL Rhône-Alpes, appelées à fusionner pour devenir la DREAL AURA dont la nouvelle Direction sera basée à Lyon, doivent réaliser une étude d'impact RH devant être finalisée en interne le 23 octobre 2015.

L'étude sera transmise au Préfet préfigurateur pour le 26 octobre 2015 qui lui-même doit remettre l'étude au Secrétaire Général du Ministère au plus tard le 31 octobre 2015. Il a été précisé que des adaptations de l'étude devront pouvoir être intégrées jusqu'au 28 octobre si besoin.

## 2. Rappel des exigences en termes de rendu du contenu de l'étude d'impact RH

L'étude d'impact réalisée devra comprendre les éléments suivants.

### 1. La description des changements organisationnels.

Sur la base des macro-organigrammes, et dans le but de construire les micro-organigrammes, la description des changements organisationnels doit permettre, de détailler les évolutions envisagées : nouvelles répartitions des missions entre services, changements de localisation, mutualisation des fonctions, création de pôles de compétences, etc.

## **2. La détermination de l'impact des changements organisationnels sur les effectifs, les emplois et les compétences.**

L'étude d'impact présentera la cartographie des effectifs, des emplois et des compétences des services appelés à se regrouper, notamment des effectifs physiques par âge, catégorie hiérarchique, domaine fonctionnel, etc.

Au regard des macro-organigrammes, l'étude d'impact permettra d'identifier le nombre d'agents susceptibles de réaliser une mobilité géographique et/ou fonctionnelle, en identifiant dans toute la mesure du possible les administrations d'origine et d'accueil, ainsi que les besoins en matière d'accompagnement individuel et collectif, et en prenant en compte la problématique de l'égalité professionnelle.

Elle identifiera enfin les compétences critiques ou en tension au regard des changements organisationnels envisagés.

## **3. La détermination de l'impact de ces changements organisationnels sur les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail.**

L'étude d'impact RH devra également évaluer les conséquences des changements organisationnels sur l'organisation du travail ou les conditions de travail (accroissement des déplacements, recours au travail en site distant et/ou au télétravail prévues par le projet de décret, recours aux technologies de l'information et de la communication, etc.) et identifier les conséquences en matière de santé ou de sécurité au travail.

## **4. Les modalités de passage de la situation actuelle à l'organisation-cible.**

Au regard des conséquences identifiées en matière RH, l'étude d'impact devra faire des propositions s'agissant des modalités de passage- modalités d'accompagnement, délais notamment- de l'organisation actuelle vers l'organisation cible.

## **3. La demande de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes**

Dans le cadre précité, la DREAL Auvergne et la DREAL Rhône-Alpes ont lancé un appel à consultation pour un accompagnement à la réalisation d'une étude d'impact en matière de ressources humaines des nouvelles organisations proposées dans le cadre de la fusion des deux DREAL.

Lors de sa réunion du 16 juillet 2015, le CHSCT de la DREAL Rhône-Alpes a adopté à l'unanimité des présents, un avis demandant la réalisation d'une étude d'impact sur la fusion des deux DREAL par un Cabinet agréé. C'est ainsi que la Directrice préfiguratrice a décidé de faire appel à un expert agréé en qualité d'expert auprès des CHSCT par la Direction Générale du Travail, dès la parution de la circulaire du 9 septembre 2015.

Un appel à consultation a ainsi été lancé auprès de plusieurs Cabinets agréés. C'est dans ce cadre que le Cabinet ESSOR Consultants a été missionné pour répondre à la demande de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes.

La mission du Cabinet d'expert pour cette consultation a pour objet :

- *"D'apporter un appui à la conduite de l'étude sur le plan méthodologique afin de s'assurer que tous les impacts potentiels décrits dans la circulaire DGAFP du 9 septembre 2015 sont identifiés par l'étude ;*
- *De proposer les modalités de travail les mieux adaptées au contexte de l'étude ;*
- *De participer aux réunions de travail de l'équipe projet avec les représentants du personnel et d'y apporter une expertise afin de nourrir l'analyse et de veiller à ce qu'elle soit pertinente et la plus exhaustive possible ;*
- *De participer à la rédaction du rapport d'étude et à la présentation de l'étude au cours d'une réunion du CHSCT ;*
- *D'identifier les mesures d'accompagnement nécessaires afin de nourrir le plan d'accompagnement ministériel ;*
- *D'identifier au-delà de l'échéance du 31 octobre 2015, les points de vigilance, et proposer les sujets-situations à suivre et les outils d'observation à mettre en place tout au long de la démarche de fusion. La présente étude constituant la première étape d'un processus d'analyse des impacts qui se prolongera en s'affinant à chaque phase de construction de la future DREAL AURA".*

#### **4. Constitution du rapport d'étude d'impact RH DREAL AURA**

L'Administration a réalisé la partie quantitative liée à l'étude d'impact, notamment avec les tableaux présentant la nouvelle organisation des services et les impacts sur les effectifs et les emplois pour chacune des deux DREAL.

L'Administration a également formalisé un résumé du projet et de son état d'avancement, des pyramides des âges pour les deux DREAL ainsi qu'une estimation des effectifs en âge de partir en retraite d'ici 2018 afin de présenter une vision exhaustive de la situation des effectifs et des emplois pour la future DREAL AURA.

Le Cabinet ESSOR Consultants a effectué et rédigé la partie qualitative de l'étude d'impact et déterminé les impacts des changements organisationnels sur les conditions de travail ou la santé et sécurité au travail.

Afin de procéder à la partie qualitative de l'étude d'impact, et en complément des documents consultés (cf annexes), le Cabinet ESSOR Consultants s'est entretenu avec la direction des deux DREAL, les organisations syndicales des deux DREAL, les services de santé au travail des deux DREAL et a organisé des entretiens collectifs avec les agents, les cadres de services et les chefs de services préfigurateurs volontaires et disponibles des deux DREAL, compte tenu des délais contraints de la réalisation de l'étude.

Le Cabinet ESSOR Consultants a également participé aux réunions du groupe de travail interne, composé de membres du groupe projet de l'Administration et des membres des organisations syndicales représentatives de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes ainsi qu'au CHSCT conjoint le 16 octobre 2015.

Il est essentiel de préciser que la constitution de ce rapport prend appui sur le ressenti ou la perception des personnes interrogées dans le cadre de cette mission. C'est ce qui nous a permis, en complément de l'étude approfondie des documents internes, d'identifier divers impacts des changements en cours sur les ressources humaines de chacune des DREAL.

Il faut par ailleurs comprendre que l'étude est fondée sur la recherche des impacts existants ou pouvant survenir dans le projet de fusion des DREAL. Les impacts des changements organisationnels sur les ressources humaines étant les points d'entrée de la démarche, il n'est pas anormal qu'à la lecture de ce rapport, des éléments à tendance négative ressortent et qu'une impression plutôt pessimiste se dégage de cette étude.

Il est néanmoins nécessaire de souligner que dans des cas de fusions et de changements organisationnels importants, les éléments à tendance plutôt négative sont le plus souvent assez fortement présents. Ils correspondent à ce que ressentent les acteurs internes à un instant T car ces derniers peuvent être perturbés par les changements et dans l'appréhension de ce qui va évoluer ou pas dans leur travail.

Nous devons également préciser que les inquiétudes sont le plus souvent particulièrement fortes à un stade où le projet en lui-même n'est pas encore effectif et que les choses sont assez imprécises à un niveau plus micro. L'importance de l'inquiétude est à mettre en perspective avec le degré d'incertitude qui est d'autant plus puissant que le projet en est à un stade peu avancé de sa construction.

Il est utile de souligner qu'en période de changements organisationnels, les variations dans la perception des personnes peuvent se produire rapidement parce que le projet avance, que la vision s'éclaircie, que des perspectives se font jour, etc... et les choses peuvent changer et se situer dans une vision moins sombre des problématiques.

L'intérêt de prendre en compte la perception des acteurs internes est de poser un diagnostic fidèle pour donner des clés de compréhension à l'organisation mais surtout afin de poser les bases pour construire l'avenir de manière sereine et constructive au fur et à mesure de l'avancement du projet.

C'est ainsi que nous avons conçu ce rapport d'étude d'impact. Prendre en compte la perception des personnes interrogées puis proposer des voies d'amélioration collectives pour accompagner le changement et limiter le plus possible les impacts sur les ressources humaines au sein de la future DREAL AURA.

Nous souhaitons dire que les personnes qui se sont exprimées dans le cadre de cette étude d'impact, l'ont fait de manière franche et constructive avec une vraie volonté de respect des autres. Les entretiens collectifs ont à ce titre permis de mener une réflexion commune et transversale des sujets liés aux changements organisationnels en cours et d'identifier les impacts

sur les conditions de travail et sur la santé et la sécurité au travail au sein des deux DREAL. Le tout de façon sereine et constructive.

Nous tenons donc à remercier les participants volontaires et disponibles aux entretiens individuels et/ou collectifs car c'est bien leur perception qui a permis de repérer les impacts des changements organisationnels sur les ressources humaines des deux DREAL.

Nous remercions également les membres du groupe projet, les organisations syndicales et les services de santé au travail des DREAL pour leurs contributions ainsi que les membres de l'administration qui ont été nos interlocuteurs privilégiés et de vraies ressources dans la réalisation de cette étude d'impact.

Il a été demandé au Cabinet ESSOR Consultants de procéder à une analyse différenciée des impacts pour la DREAL Auvergne et la DREAL Rhône-Alpes, ce que nous avons fait. Nous reviendrons donc dans ce rapport d'étude d'impact sur les différences existantes au niveau des emplois et des effectifs de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes notamment.

Il apparaît en effet que la DREAL Auvergne est à ce jour plus impactée sur les questions des emplois et des effectifs que la DREAL Rhône-Alpes. Il existe pour l'heure dans le projet de fusion, des différences importantes en particulier au niveau de la réduction des effectifs pour le site de Clermont-Ferrand et des transferts aux DDT mais également en termes de possibilités de parcours professionnels attractifs et valorisants pour l'ensemble des agents de la DREAL Auvergne. Des réajustements et des rééquilibrages sont en cours de réalisation par les chefs de services préfigurateurs.

Il prédomine actuellement au sein de la DREAL Auvergne des inquiétudes quant à la pérennité du site sur le moyen terme et ces différences seront retracées dans cette étude d'impact car elles sont notamment facteurs d'inquiétude et d'incertitude fortes pour l'ensemble des agents de Clermont-Ferrand.

En revanche, dans l'analyse des impacts des changements organisationnels sur les conditions de travail et la santé et sécurité au travail, nous avons à la fois perçu des points de divergences mais le plus fréquemment un certain nombre de problématiques communes entre la DREAL Auvergne et la DREAL Rhône-Alpes.

Avec l'ambition que cette étude d'impact puisse permettre de s'engager dans la construction d'un avenir commun et serein pour la future DREAL AURA, nous avons fait le choix méthodologique de ne pas contribuer à exacerber des tensions que nous avons pu parfois percevoir lors des entretiens collectifs avec l'ensemble des personnes rencontrées.

Les délais contraints de l'étude d'impact ne nous ont pas permis par exemple de regarder de plus près les méthodes de travail de l'une ou l'autre des DREAL, élément sur lequel les participants de chacune des deux DREAL ont défendu le bien-fondé ou la qualité des méthodes utilisées au sein de leur organisation.

Pour un intervenant externe et sans avoir pu en faire une analyse approfondie, il est impossible de déterminer si les points de divergence sont bien réels ou s'ils constituent dans la phase

création de la DREAL AURA, une forme de protection individuelle ou collective, de résistance aux changements, de crainte de voir les choses évoluer dans un sens qu'on ne souhaiterait pas, de perdre ce qui fonde l'identité collective, etc...

Nous avons donc fait le choix de ne pas retracer des éléments qui viendraient renforcer les clivages entre les deux DREAL et nous avons au contraire essayé d'aller dans le sens de la cohésion qui nous semble essentielle dans les mois à venir pour construire la nouvelle entité DREAL AURA.

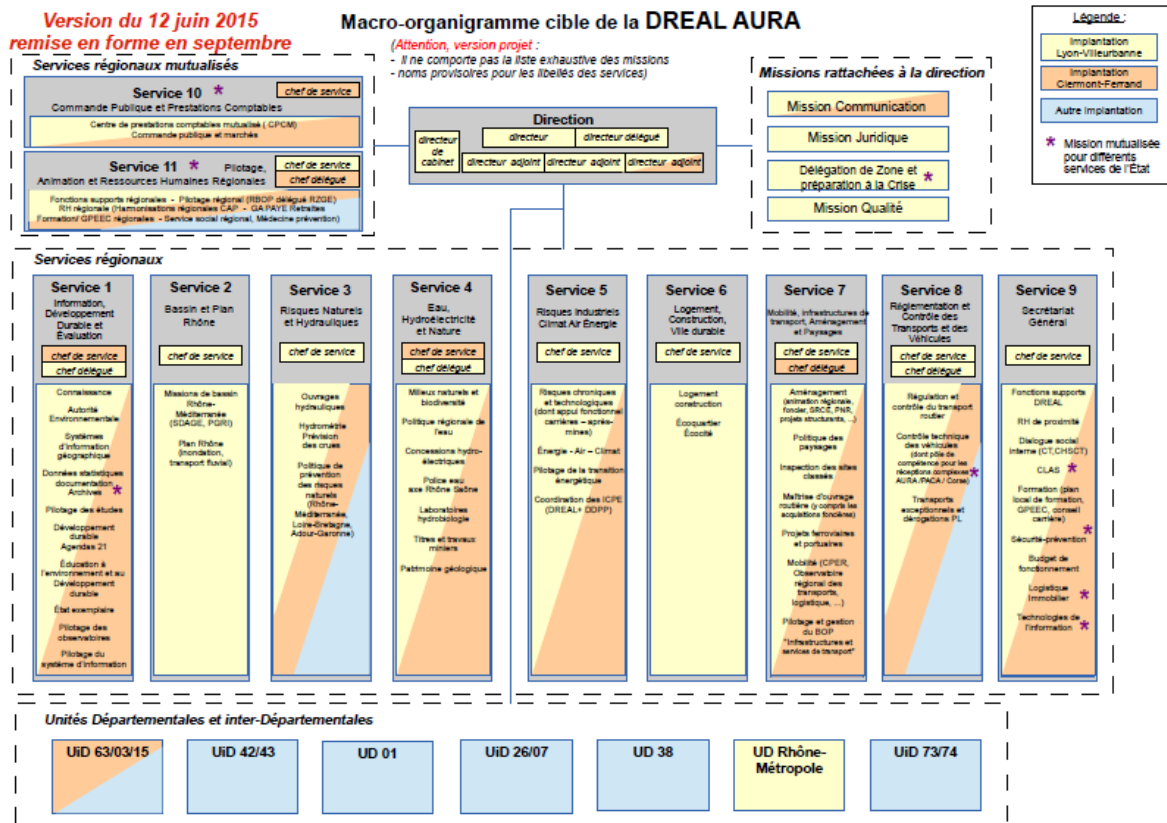
Le présent rapport est constitué de la manière suivante afin de s'assurer que toutes les exigences de la circulaire de la DGAFP du 9 septembre 2015 sont respectées dans cette d'étude d'impact.

1. La description des changements organisationnels et notamment la nouvelle cartographie des services de la région.
2. La détermination de l'impact de ces changements sur les effectifs, les emplois et les compétences.
3. La détermination de l'impact de ces changements organisationnels sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail.
4. Les modalités de passage de la situation actuelle à la situation-cible.

## 5. Description des changements organisationnels et nouvelle cartographie des services de la région

### 5.1. Description du projet d'organigramme et principes directeurs

Le projet d'organigramme de la DREAL de la future région AURA, tel qu'il a été remonté à la MICORE, est le suivant :





Ce projet présente les caractéristiques suivantes :

- les deux organisations des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes n'ayant pratiquement aucun point commun en termes d'organisation et de périmètre des services, le choix a été fait de la création d'un organigramme ex nihilo repartant des blocs de missions un par un, sans prééminence de l'une ou l'autre des organisations initiales ;
- le choix a été fait d'une unicité de la direction de la future DREAL sur le site de Lyon en proximité du préfet de région, afin d'assurer la fluidité des échanges et de garantir le niveau d'écoute et de réactivité attendu. L'écoute externe menée par le CGEDD auprès des grands acteurs locaux (plus de 70 sur les 2 régions) en mars-avril dernier, au premier rang desquels les préfets de départements, a montré la nécessité de maintenir une équipe de direction en proximité des préfets de départements, dans un format lui assurant de l'écoute, de la fluidité, de la réactivité et de la cohésion. Cette unicité de localisation de la direction est par ailleurs fortement plébiscitée par les acteurs du secteur économique. Leur souhait est en effet de pouvoir avoir la certitude de s'adresser directement aux décideurs « ultimes » de manière non ambiguë. Bien entendu la direction ne peut pas être absente d'un site qui maintiendra à terme environ 250 agents en fonction. Le directeur adjoint chargé des ressources humaines et financières assurera donc cette responsabilité notamment par une présence renforcée à Clermont-Ferrand. Il n'aura pas d'autorité hiérarchique sur les services métiers mais il traitera, en liaison avec les services support, les questions relevant de ses compétences (ressources humaines et financières) ;
- le maintien des équilibres en effectifs entre l'Auvergne et Rhône-Alpes est un objectif clairement affiché ;
- les postes de chefs de services sont répartis sur les deux sites de Lyon (8) et de Clermont-Ferrand (3) sur la base des enjeux des territoires et du besoin de proximité au regard de ceux-ci. Il y aura donc répartition entre les deux sites des activités de pilotage selon une logique de spécialisation fonctionnelle liée aux enjeux. Les chefs de service porteront leurs missions sur l'ensemble du périmètre Auvergne-Rhône-Alpes. Une notion nouvelle a été introduite dans la construction de la réflexion, à savoir la reconnaissance d'un binôme de pilotage (chef de service / chef de service délégué) dans certains services, sans constitution d'un niveau hiérarchique supplémentaire. Le chef de service délégué aura en effet un rôle d'adjoint territorial sur site distant (sur des périmètres géographiques à définir en fonction des territoires et des missions) avec de surcroît le pilotage en propre de certaines thématiques sur l'ensemble du périmètre Auvergne-Rhône-Alpes. Cette notion se distingue de celle d'adjoint en ce que, en sus du rôle classique d'un adjoint, un chef de service délégué assure une représentation territoriale sur une partie du territoire de la grande région, ce périmètre ne correspondant pas au découpage des anciennes régions. La création de ce type de binômes pour les services « bi-sites » permet de répondre, sans création de niveau hiérarchique, aux enjeux de proximité mais aussi à ceux de la future région, tout en assurant une reconnaissance des postes et des parcours professionnels intéressants au sein de la structure. Ce modèle de pilotage pourra se retrouver aux différents strates de l'encadrement (chefs de services, mais également de pôles ou d'unités si jugé pertinent au regard de l'analyse qui sera faite dans l'exercice de construction de l'organigramme détaillé).
- la structuration proposée pour la direction avec un binôme directeur / directeur délégué, et trois directeurs régionaux adjoints dont l'un en charge plus spécifiquement des ressources

humaines et financières. Le directeur délégué est un directeur adjoint mais avec un rang supérieur et ayant vocation à couvrir l'ensemble des thématiques traitées par la DREAL. Il assure en particulier l'intérim du directeur pendant son absence. Certaines missions (qualité, juridique, zonale et préparation à la crise) lui seront directement rattachées. Enfin, comme pour les chefs de service délégués, il aura un ancrage territorial, par le pilotage du suivi des grands territoires stratégiques par la DREAL (ex : franco-genevois, rhône-médian, ...), confortant ainsi, sur des territoires complexes, la vision transversale indispensable que doit avoir la DREAL pour faciliter le rôle des préfets concernés ;

- est créée auprès de la direction une fonction nouvelle de directeur de cabinet afin d'une part d'assurer une bonne réactivité et un appui de la direction lors de sollicitations urgentes et/ou nouvelles (exemple : venue ministre, inspections générales,...), d'autre part afin de veiller à la bonne articulation des organes de décisions internes et externes. C'est également lui qui, en appui de la direction, veillera à ce que les réponses à l'ensemble de nos sollicitations, et en tout premier lieu, celles des préfets de département, soient bien apportées et dans des délais appropriés.

- beaucoup des services (au moins 8 sur 11) seront bi-sites au regard des enjeux de proximité même si la réflexion est encore en cours sur certaines missions. A ce stade, la délégation de bassin Rhône-Méditerranée et le service en charge de l'habitat et de la construction sont prévus en totalité à Lyon, là où se concentre l'essentiel des enjeux.

La question se pose pour le service en charge des risques technologiques, de l'air et de l'énergie, service dont le périmètre est novateur pour les 2 DREAL. Ceci a conduit à faire apparaître, dans le projet d'organigramme, pour ce service-là, un pointillé qui traduit le besoin d'approfondir encore un peu le sujet avant de prendre complètement la décision de service mono site ou bi-sites ;

- s'agissant du confortement départemental, un travail s'est engagé avec les DDT pour que, dans un contexte global de baisse des effectifs, et s'inscrit dans une recherche de subsidiarité optimale. Les idées fortes sont les suivantes :

- les DDT ont vocation à être « porte d'entrée, ensemblier, intégrateur, chef de file » (terme à formaliser) sur les problématiques d'aménagement pour une meilleure lisibilité de l'action de l'État ;

- les DDT ont vocation à être le principal interlocuteur technique des collectivités locales et porteurs de projets dans les domaines d'intervention du MEDDE et du MLETR au niveau départemental ou interdépartemental à quelques exceptions près (mise en œuvre du volet mobilité du CPER, porté sous l'autorité du Préfet de région, installations classées pour la protection de l'environnement, sous l'autorité des préfets de département, mais qui relève d'une approche réglementaire très spécifique, dans un cadre à risque pénal élevé) ;

- les missions qui seraient encore exercées par l'une ou l'autre des 2 DREAL, tandis qu'elles relèvent de l'échelon départemental, seront transférées aux DDT. A titre d'exemples : la gestion des crédits d'animation Natura 2000 réalisée en Auvergne par la DREAL alors que les DDT assurent cette mission en Rhône-Alpes, la suivi des dossiers Agenda 21, le suivi des PEM (pôles d'échanges multimodaux) hors celui de Lyon couplé au NFL (nœud ferroviaire lyonnais), l'animation en matière de publicité, celle relative à l'éducation et à la sécurité routière... Il conviendra en effet d'harmoniser les pratiques, toujours dans la logique de la subsidiarité ;

- une liste très précise des missions transférées en DDT ainsi que des ETP correspondant sera établie. Il conviendra que les DDT indiquent vers quelle(s) DDT flécher ces ETP ou parties d'ETP ;
- les DDT ont également à faire entre elles un travail de confortement de leurs missions strictement départementales par une réflexion en termes d'inter-départementalisation et de mutualisation de leurs effectifs (par exemple sur les thématiques suivantes : bâtiments État, juridique, contrôle règlement de construction, domaine public lacustre...)
- dans le même ordre d'idée, le poste de juriste de la DREAL Auvergne, qui assurait le suivi du contentieux de l'urbanisme pour 3 des 4 départements de l'Auvergne (mission qui relève bien du niveau départemental en Rhône-Alpes), a été transféré sans attendre dès le 1er trimestre 2015 à la DDT du Puy-de-Dôme, charge à elle d'assurer désormais ce service pour les autres DDT ;
- enfin, aujourd'hui la DREAL Auvergne héberge la DDT du Puy de Dôme. Le site de Clermont-Ferrand devenant site distant pour la future DREAL, il est proposé donc d'inverser les rôles et de transférer les postes correspondants (dédiés à l'accueil, au courrier, à la logistique) à la DDT 63, laquelle hébergera donc la DREAL.
- le confortement départemental passe également par une évolution des missions et périmètres des futures UD ou UiD de la future région AURA.
- les « UT DREAL » n'avaient pas les mêmes missions en Auvergne ou en Rhône-Alpes. La taille de la DREAL Auvergne et le besoin de conserver une taille critique pour porter l'expertise, avait conduit à mutualiser au siège tout un ensemble de dossiers, là où les UT en Rhône-Alpes avaient un plus grand périmètre d'action. Il paraît indispensable d'homogénéiser le périmètre des UT de la région Auvergne-Rhône-Alpes, confortant ainsi leur présence départementale, ce qui sera possible au vu de la taille de la future DREAL. Toutes les UT auront donc désormais en charge les missions suivantes : installations classées, contrôle technique des véhicules, canalisations et équipements sous pression. Elles seront également responsables de la mise en œuvre des plans de protection de l'atmosphère (PPA) lorsqu'il en existe, et du suivi de 1er niveau de certains établissements à enjeu. Elles conduiront aussi les démarches de secrétariats permanents pour la prévention des pollutions industrielles (SPPPI, SPIRAL à Lyon et SPPPY à Grenoble). Cela signifie donc pour l'ensemble des UT un transfert de certaines missions aujourd'hui exercées par le siège des DREAL (cas de certains PPA et des SPPPI). Pour les UT d'Auvergne, seront également transférées les missions de contrôle technique des véhicules et le suivi de 1er niveau de certaines ICPE à enjeux actuellement assurées par le siège de la DREAL Auvergne. Les UT concernées bénéficieront donc du transfert des postes correspondants.
- il sera procédé à des regroupements d'UT. En effet, la taille de l'Auvergne avait conduit à ce que le siège de la DREAL exerce, comme évoqué ci-avant, certaines missions. Cela avait abouti à des UT de petites tailles (6 agents en Haute-Loire et 5 dans le Cantal). Il a donc été souhaité constituer des UT homogènes tant au niveau des responsabilités exercées que des missions accomplies. Les regroupements opérés sont les suivants : UT Loire et Haute-Loire, dans une vraie logique de territoire, et UT Allier/Puy-de-Dôme et Cantal, plus dans une logique de sécurisation des missions portées pour le département du Cantal (avec 5 agents, toute vacance de poste est susceptible de générer une réelle mise en difficulté des équipes, mais aussi une dégradation

immédiatement perceptible du service rendu au préfet de département). Les implantations géographiques de l'ensemble de ces unités sont maintenues. Ainsi, le regroupement de l'unité territoriale de la Haute-Loire avec celle de la Loire ne se traduira pas par la fermeture du site du Puy. De même, le regroupement de l'unité territoriale du Cantal avec celle Allier/Puy-de-Dôme ne conduira pas à fermer le site d'Aurillac. Des unités bi-départementales comprennent déjà plusieurs sites (Chambéry et Annecy pour les deux Savoie, Clermont-Ferrand et Moulins pour l'UT Allier/Puy-de-Dôme). Les effectifs seront maintenus sur les différentes implantations. Il s'agit en effet de garantir le même niveau de réactivité et d'expertise de proximité vis-à-vis des préfets de département mais de conforter l'expertise grâce à un fonctionnement en réseau (avec par exemple la spécialisation de certains inspecteurs sur une thématique sur l'ensemble du périmètre de l'UT, ou un appui plus important pour de petites équipes) sous une autorité hiérarchique unique. En termes d'organisation, la fonction de chef d'UT délégué est créée, sur la même base que celle explicitée précédemment pour le directeur délégué et le chef de service délégué. L'UT Loire / Haute-Loire permettra de constituer un binôme effectif opérationnel. En revanche, la situation géographique particulière du Cantal (plus de deux heures de trajet entre Aurillac et Clermont-Ferrand) conduira à faire un travail d'identification de thématiques pouvant être portées par le Cantal, pour les trois départements de l'Allier, du Cantal et du Puy-de-Dôme.

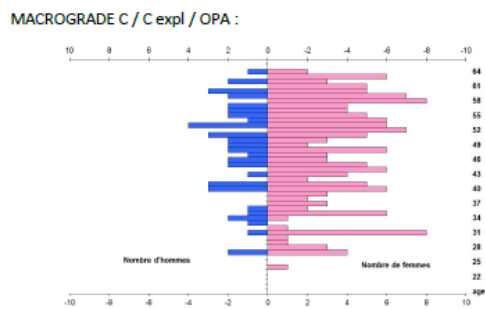
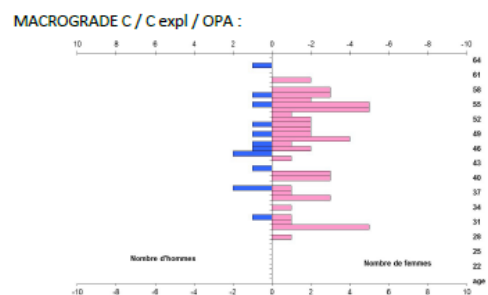
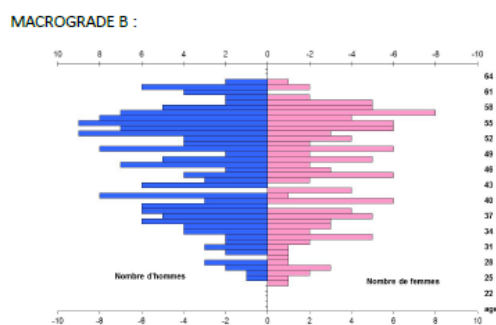
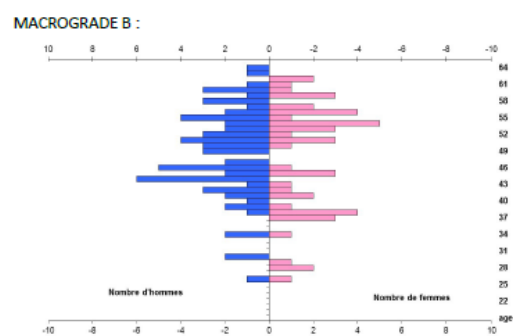
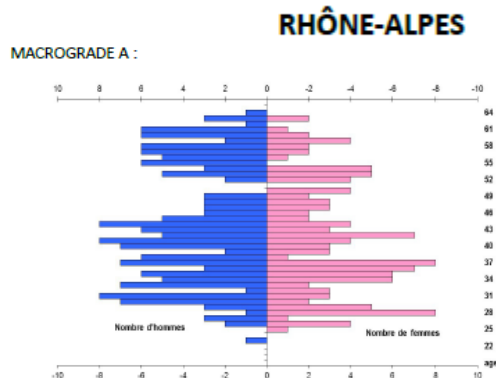
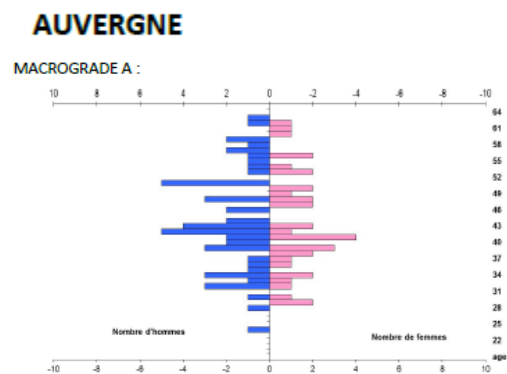
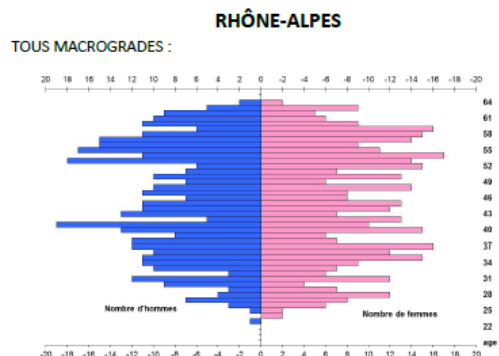
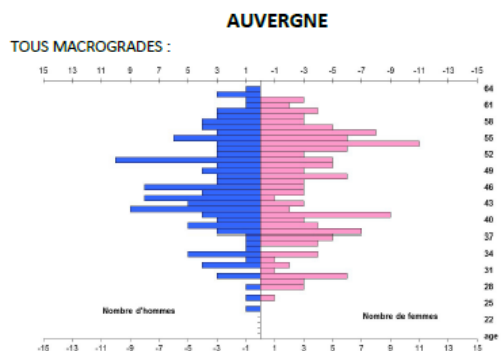
Les étapes prévues pour atteindre la définition du micro-organigramme et affecter les agents au 1er juillet 2016 sont reprises dans le calendrier « drapeau » ci-joint en annexe 1. En lien avec les revendications des représentants du personnel, ce calendrier a donné lieu à deux « glissements » successifs, tout d'abord au 1er avril 2016, puis au 1er juillet.

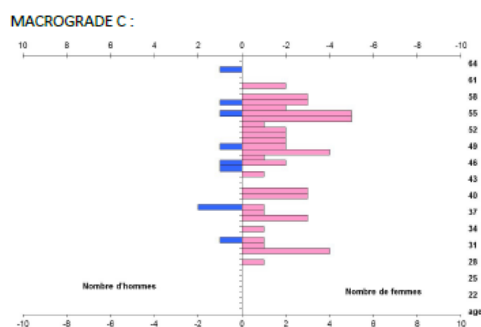
Le délai complémentaire issu de cette révision du calendrier permettra :

- la désignation des encadrants de niveau n-1 (chefs de pôles notamment) avant Noël ;
- une période de 6 semaines avant les vacances scolaires de février 2016 pour un travail associant les agents et les encadrants n-1 à la définition des micro-organigrammes et des fiches de postes à publier au 1er juillet 2016 ;
- l'approfondissement de l'évaluation de l'impact de la réforme, et donc de définition et de mise en place des mesures d'accompagnement individuelles qui en découleront.

## 5.2. Pyramides des âges de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes

### PYRAMIDE DES AGES DREAL AURA

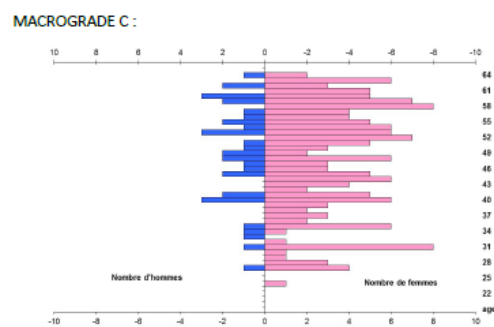




### AUVERGNE

AGENTS AGES DE 62 ANS ET PLUS AU 31-12-2018 :

MACRO-GRADE	H	F	TOTAL
A	5	3	8
B	10	7	17
C	1	5	6
Total	16	15	31



### RHÔNE-ALPES

AGENTS AGES DE 62 ANS ET PLUS AU 31-12-2018 :

MACRO-GRADE	H	F	TOTAL
A	25	11	36
B	21	15	36
C	8	36	44
Total	54	62	116

## 5.3. Synthèse sur les effectifs

Il est apparu intéressant de faire figurer dans le diagnostic quelques éléments qualitatifs. Il a été demandé aux chefs de services actuels, sur la base des macro-organigrammes en cours de définition, d'identifier a priori et par sites :

- les postes qui seraient supprimés dans le cadre de la réforme (dont certains au titre des gains d'échelle) ou substantiellement modifiés,
- les postes qui seront créés (et qui correspondent pour la plupart à d'anciens postes substantiellement modifiés),
- les postes qui seront transférés aux DDT,
- les postes dont le contenu n'est pas substantiellement modifié mais qui sont transférés d'un site à un autre.

Vous trouverez ci-après un tableau de synthèse présentant les principaux résultats de cette projection :

Ce tableau constitue la compilation des remontées des chefs de services préfigurateurs dans le cadre du scénario préférentiel Direction. Il constitue un document de travail (voir la note chapeau) et les données devront être affinées et consolidées. (Version du 12 octobre 2015)

PROJET DONNEES NON CONSOLIDEES

	Postes actuels (y compris les postes réputés vacants)		Agents en poste au 31 décembre 2015		Nombre de postes supprimés ou substantiellement modifiés (dont les 45 postes au titre des économies d'échelle)		Nombre de postes transférés aux DDT (13 postes)		Nombre de postes déplacés géographiquement (hors transferts du siège vers une UT du siège ou d'une UT du siège vers un siège)		Nombre de postes créés substantiellement modifiés		Nombre de postes en projection 2018	
	Lyon et Villeurbanne	Clermont-Ferrand	Lyon et Villeurbanne	Clermont-Ferrand	Lyon et Villeurbanne	Clermont-Ferrand	Lyon et Villeurbanne	Clermont-Ferrand	de Lyon vers Clermont-Ferrand	de Clermont-Ferrand vers Lyon	Lyon et Villeurbanne	Clermont-Ferrand	Lyon et Villeurbanne	Clermont-Ferrand
<b>TOTAL AUVERGNE</b>		259		246		94 à 96		9		12	17	61 à 63		
<b>TOTAL Rhône-Alpes</b>	587		528		97 à 101		4		15 à 18		86	3		
<b>TOTAL GENERAL</b>	587	259	528	246	97 à 101	94 à 96	4	9	15 à 18	12	103	64 à 66	579 à 586	221 à 228

Attention : ce tableau synthétique n'intègre pas les évolutions sur les autres implantations que Lyon / Villeurbanne / Clermont-Ferrand

Les deux colonnes de droite donnent en résultante la fourchette des postes à 2018 sur Lyon et Clermont-Ferrand. Cette colonne montre ainsi de manière explicite que le nombre de postes supprimés à Lyon/Villeurbanne serait de 1 à 8, et à Clermont-Ferrand de 31 à 38.

Ces chiffres sont intéressants car ils montrent que de manière « naturelle » la création de la future DREAL, malgré des efforts déjà marqués pour veiller à un équilibre des postes à pourvoir sur les deux sièges de Lyon et Clermont-Ferrand, conduit à supprimer davantage de postes à Clermont-Ferrand qu'à Lyon. Le travail à venir sur la définition du micro-organigramme et la réflexion sur la spécialisation des sites permettront au final de rééquilibrer ces suppressions de postes.

## **6. Détermination de l'impact de ces changements organisationnels sur les emplois, les effectifs et les compétences**

Avant de présenter la synthèse transversale des impacts du projet de fusion de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes, il convient de faire un détour par l'état de maturation et d'avancement des changements organisationnels au sein des deux DREAL.

Au 31 octobre 2015, seuls la directrice et les chefs de services préfigurateurs ont été désignés et les propositions de macro-organigrammes construites. Les propositions de macro-organigrammes ont été présentées en CHSCT conjoint le 16 octobre 2015 et seront présentées en CT conjoint le 5 novembre 2015. Les propositions de macro-organigrammes sont en cours de finalisation au moment de la rédaction de ce rapport d'étude d'impact.

Le pré-positionnement des encadrants N et N-1 s'effectuera en novembre- décembre 2015 et ces derniers seront nommés le 18 décembre 2015 après examen des propositions en DIR/OS AURA.

Il est donc complexe à ce jour, de pouvoir identifier précisément tous les impacts des changements organisationnels liés à fusion de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes sur les effectifs, les emplois et les compétences des agents des deux DREAL.

Aussi, au 31 octobre 2015, l'identification des impacts potentiels de la fusion des deux DREAL, ne peut que se situer à un niveau macro et il a été d'ores et déjà décidé de poursuivre et d'affiner le travail au fur et à mesure de l'état d'avancement de la fusion des deux DREAL et de la création de la future DREAL AURA.

Il semble néanmoins important de souligner qu'un certain nombre de postes étant supprimés ou déplacés correspondant à l'économie d'échelle souhaitée, il est possible d'émettre à ce stade l'hypothèse que certains agents des deux DREAL pourront se trouver dans des situations complexes dans un futur proche.

Il conviendra donc de les accompagner personnellement à la fois pour les appuyer dans la réflexion sur leurs parcours professionnels, les évolutions possibles et les compétences transférables.

La feuille de route de l'accompagnement RH de la réforme des services régionaux de l'Etat (Axe N°2 : un accompagnement individualisé et collectif des agents des services régionaux de l'Etat) et le tableau de suivi individuel des agents qui sera mis en place au sein de la future DREAL AURA, semblent être des mesures importantes dans le cadre de la fusion et tout au long de la démarche.

Pour autant, la plupart des agents paraît devoir être suivi de manière individualisée lors du projet de fusion et la création de la future DREAL AURA. Le tableau de suivi individuel des agents décidé à la maille locale semble à ce titre un élément important en matière d'accompagnement personnalisé.



Comme énoncé dans la feuille de route d'accompagnement RH de la réforme des services régionaux de l'état (Axe N°3 : Un traitement identique des agents quel que soit leur appartenance ministérielle), il semble à ce stade qu'il convient de réfléchir en particulier aux engagements N°11 et N°12.

Dans le cadre de la fusion, la question de la mobilité (Axe N°3-engagement N°11) se pose en particulier pour les agents dont le poste est supprimé ou substantiellement modifié, souhaitant bénéficier du dispositif de l'indemnité de départ volontaire et qui s'inscrivent dans les critères d'ouverture des droits à pension. Lors des entretiens avec les agents, ces derniers ont soulevé le besoin d'informations détaillées sur la question et il apparaît que cela peut permettre un accompagnement individuel pour les personnes concernées.

L'axe N°3-engagement N°12 associé à celui de l'axe N°2-engagement N°5 et N°6, semblent être des ressources importantes en particulier pour les agents de catégorie A et A+ dont le poste sera supprimé ou substantiellement modifié (l'Axe N°2 concernant tous les agents) dans le cadre de la réforme territoriale de l'Etat.

En effet, à ce stade de la construction de la future organisation DREAL AURA, on peut émettre l'hypothèse que notamment des agents de catégorie A et A+ pourront voir leurs postes supprimés ou substantiellement modifiés et ces mesures sont de nature à les accompagner dans la construction de leurs évolutions professionnelles.

A toutes ces mesures d'accompagnement ne se substituent pas les possibilités d'accompagnement individuel par les structures des services de santé au travail en place au niveau des DREAL ainsi que la cellule d'écoute psychologique externe. Dans une logique de préservation de la santé et de la sécurité au travail, la combinaison des trois types de prévention (primaire-secondaire et tertiaire) est particulièrement intéressante notamment dans les périodes de changements organisationnels importants comme c'est le cas aujourd'hui au sein des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes.

Les propositions des macro-organigrammes ont démontré un déséquilibre entre l'Auvergne et Rhône-Alpes sur la question de la répartition des effectifs dont les postes seront supprimés ou substantiellement modifiés ainsi que sur le nombre de postes transférés aux DDT. Des travaux sont en cours de réalisation afin de retrouver un meilleur équilibre entre les sites de Clermont-Ferrand et de Lyon.

Ce rééquilibrage paraît nécessaire en termes de réduction des impacts sur les effectifs, les emplois et les compétences en particulier pour les agents de la DREAL Auvergne. Ce rééquilibrage pourra aussi permettre de maintenir des possibilités d'évolutions professionnelles pour les agents toutes catégories confondues en particulier sur le site de Clermont-Ferrand.

Pour autant, il nous semble utile d'un point de vue externe que cette nouvelle répartition des effectifs ne se situe pas seulement sur un niveau comptable de répartition des objectifs de réduction des postes mais que ce rééquilibrage porte également sur le caractère stratégique des services dans une logique de pérennisation durable du site de Clermont-Ferrand notamment.

A ce titre, nous pensons qu'il pourrait être utile de voir comment il est possible de renforcer l'encadrement sur le site de Clermont-Ferrand en particulier grâce à la présence sur site d'encadrants de proximité au plus proche de la réalité du travail des agents.

Nous présentons sous forme d'un tableau synthétique les différents impacts, les mesures d'accompagnement, les points de vigilance et les outils à mettre en place pour accompagner les changements en cours.

<b>Effectifs- emplois-compétences DREAL AURA</b> <b>Impacts- mesures d'accompagnement- point de vigilance-outils</b>	
<b>Etat de maturation du projet de fusion au 31 octobre 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition des macros organigrammes jusqu'au N-1 d'ici fin octobre 2015</li> <li>- Présentation des propositions des macro-organigrammes en CHSCT conjoint le 16 octobre 2015 et en CT conjoint le 5 novembre 2015</li> <li>- Objectif affiché du gain de mutualisation : suppression de 45 postes et 13 postes transférés aux DDT</li> <li>- Rééquilibrage des postes supprimés entre Auvergne et Rhône-Alpes en cours</li> <li>- Pré positionnement des encadrants N/ N-1 le 18 décembre 2015</li> <li>- Desserrement du calendrier acté et affectation des agents au sein de la DREAL AURA au 1er juillet 2016</li> <li>- Le desserrement du calendrier permettra de laisser davantage de temps pour s'organiser et mettre en place des groupes de travail avec les agents afin de réfléchir sur les missions des services-pôles et des agents</li> <li>- Etant donné l'état d'avancement du projet de fusion, il est complexe de déterminer avec précision les impacts des changements organisationnels sur les compétences car il faudrait conduire une investigation plus poussée au niveau de 11 futurs services de la DREAL AURA</li> <li>- Cela n'a pas été faisable dans les temps impartis ni au regard de l'état de maturation du projet de fusion à ce jour. Nous en dresserons néanmoins quelques grandes lignes dans la partie suivante de ce rapport d'étude d'impact</li> </ul>

<p><b>Impacts potentiels sur les effectifs-emplois</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des effectifs au nombre de 45 ETP et de 13 ETP transférés au DDT</li> <li>- Fermeture du site d'Arles à horizon 2018 et des agents dont les postes seront supprimés (notamment 1 poste à Saint Etienne)</li> <li>- Un déséquilibre constaté sur les postes supprimés entre Auvergne et Rhône-Alpes et des réajustements sont en cours afin de revenir à un équilibre</li> <li>- Un réajustement des propositions de macro-organigramme nécessaire en termes de maintien de possibilités de parcours professionnels évolutifs pour les agents du site de Clermont-Ferrand toutes catégories confondues et l'attractivité du site</li> </ul>
<p><b>Mesures d'accompagnement identifiées</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réajustement du déséquilibre constaté sur les propositions de macro-organigrammes en cours de réalisation pour un équilibre dans la réduction des effectifs sur les deux sites</li> <li>- Réflexion organisée dans un futur proche par les chefs de services avec les agents sur les missions des services et des pôles</li> <li>- Construction d'un tableau de suivi individuel pour les agents afin d'identifier les situations individuelles complexes</li> </ul>
<p><b>Mesures d'accompagnement proposées</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduire une réflexion approfondie sur la question des missions à conserver en Auvergne avec en perspective les possibilités de parcours professionnels sur le territoire auvergnat</li> <li>- Réfléchir à la question de la pérennisation du site de Clermont-Ferrand au-delà de la perspective 2018 et se poser la question de la robustesse du site en renforçant l'encadrement des pôles sur le site</li> <li>- Réfléchir à la question du renforcement du management présent en Auvergne pour assoir davantage les services bi-site sur Clermont-Ferrand</li> <li>- Réfléchir à la manière de trouver un équilibre entre spécialisation-robustesse du site et attractivité des emplois et des carrières professionnelles des agents</li> <li>- Conduire une réflexion approfondie sur les missions de tous les futurs agents DREAL AURA afin de rester vigilant à la question des perspectives professionnelles sur le moyen terme</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour tous les agents, afficher les règles de fonctionnement pour les postes supprimés ou substantiellement modifiés, les perspectives professionnelles et le contenu des postes au-delà de 2018 en cas de non mobilité géographique ou fonctionnelle des agents</li> <li>- Pour le site d'Arles réfléchir à la question d'un travail durable sur site déporté ou en travail distant</li> <li>- Pour les agents dont les postes seront supprimés ou substantiellement modifiés, réfléchir aux possibilités de donner une vision claire à moyen terme sur ce que constitueront les missions des agents après 2018 afin qu'ils puissent se positionner sur des postes en connaissance de cause</li> <li>- Pour les agents dont les postes seront supprimés ou substantiellement modifiés, ouvrir des listes complètes y compris dans d'autres administrations pour donner de la visibilité sur le repositionnement possible au sein des services de l'Etat</li> <li>- 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 des bilans de compétences afin de les appuyer dans leur réflexion et leur repositionnement professionnel éventuel</li> <li>- Organiser un suivi et un accompagnement personnalisé pour les agents jeunes dont les postes pourront être supprimés ou substantiellement modifiés pour leur permettre éventuellement de changer de métier, de construire un parcours professionnel interne ou hors DREAL afin d'avoir la possibilité d'évoluer dans la Fonction Publique d'Etat et organiser à ce titre des formations en vue d'acquérir une professionnalisation</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance organisation-cible</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'affaiblissement du territoire auvergnat avec le recentrage des directions régionales sur Lyon pourront avoir des impacts possibles sur l'emploi local et l'attractivité des postes en Auvergne</li> <li>- Une recentralisation importante qui peut avoir à terme des conséquences fortes sur l'emploi même au-delà de la fonction publique sur le territoire auvergnat</li> <li>- Un point de vigilance important concerne l'attractivité des parcours professionnels sur le site de Clermont-Ferrand ainsi que les possibilités d'évolutions professionnelles des agents</li> <li>- Un risque d'anténisation ou de disparition du site sur le moyen terme et un point de vigilance sur la question de la robustesse du site de Clermont avec</li> </ul>

	<p>un intérêt fort de positionner des activités importantes ou stratégiques pour la DREAL AURA en Auvergne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un point de vigilance important concerne les populations A et A+ qui risquent de voir les possibilités d'évolutions professionnelles amoindries sur le moyen terme avec en parallèle la possibilité de démotivation dans le travail</li> <li>- Les contraintes de réduction de 45 ETP sur les sites de Clermont-Ferrand et de Lyon associées à l'ampleur du territoire AURA risquent d'induire pour certains métiers des phénomènes de surcharge de travail et d'augmentation de la fréquence, du nombre et de la durée des déplacements ce qui peut poser à termes la question de la faisabilité de ce qui est demandé à la future DREAL AURA</li> </ul>
<p><b>Sujets- situations à suivre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Particulièrement le risque d'affaiblissement du site de Clermont-Ferrand avec des conséquences pour les agents en termes de perspectives professionnelles et de déroulement de carrières au sein de la DREAL AURA en cas de non mobilité géographique ou fonctionnelle des agents</li> </ul>
<p><b>Outils d'observations proposés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le tableau de suivi individuel des agents à poursuivre dans la durée</li> <li>- Une GPEC de la nouvelle DREAL AURA avec une identification des compétences critiques ou en tension mais également avec une visibilité sur les points de vigilance sur les futurs départs en retraite à horizon 2018</li> <li>- La construction d'une GPEC fine à la maille de la nouvelle organisation AURA avec un travail à réaliser au moins jusqu'en 2018 dans une logique prospective de la gestion de l'emploi et des compétences</li> </ul>

## **7. Détermination de l'impact des changements organisationnels sur les conditions de travail ou sur la santé et sécurité au travail**

A ce stade de l'état de maturation du projet de fusion de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes, nous pouvons d'ores et déjà déterminer certains changements organisationnels qui pourront avoir des impacts possibles sur les conditions de travail et la santé et la sécurité au travail.

Il est utile de souligner qu'en l'état d'avancement du projet de fusion, il n'est pas réaliste d'imaginer pouvoir précisément identifier tous les impacts potentiels sur les conditions de travail et la santé et sécurité au travail.

Les impacts pouvant survenir au fur et à mesure de l'état d'avancement du projet et de la création de la future DREAL AURA, il apparaît que l'identification des impacts des projets des changements organisationnels devra se poursuivre dans la durée afin d'être en mesure de les déterminer de manière plus fine et plus micro.

La détermination des impacts potentiels ou d'ores et déjà existants ne peuvent à ce stade que se situer à un niveau macro correspondant aussi à l'état de structuration de l'organisation au niveau des macro-organigrammes.

Pour l'heure l'étude d'impact ne pourra pas intégrer des situations individuelles ni même des éléments en lien avec les missions de chacun des services, le travail étant en cours actuellement pour les 11 services de la future DREAL AURA.

L'étude qualitative pourra permettre en revanche d'identifier les éléments majeurs en lien avec le projet de fusion des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes et d'attirer l'attention sur les conséquences potentielles de la réorganisation sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail des agents au sens générique du terme.

Il nous semble que cela pourra éventuellement autoriser la réflexion autour de certains ajustements possibles en cours d'action dans une logique de prévention de risques psychosociaux liés au projet de fusion, de préservation de la santé et de la sécurité au travail pour les agents et de l'amélioration des conditions de travail dans la future DREAL AURA.

Cette étude qualitative pourra également venir alimenter le plan ministériel d'accompagnement RH et nous suggérerons dans ce rapport des éléments qui de notre point de vue pourraient venir agrémente ce plan.

Nous attirons la vigilance sur le fait que les DREAL Auvergne et Rhône-Alpes doivent conduire un projet de fusion qui exige de fait des changements organisationnels de grande ampleur. Il convient donc, tout en accompagnant le changement organisationnel de manière individuelle et collective au niveau des ressources humaines, de veiller à ne pas complexifier les choses ni à surcharger l'organisation avec des contraintes qui seraient trop fortes et qui pourraient en s'accumulant perturber l'atteinte de l'organisation-cible et surcharger les services en interne.

C'est pourquoi, tout en conservant une volonté d'exhaustivité dans la démarche, il conviendra de notre point de vue de prioriser les sujets afin d'une part de permettre la visibilité de ce qui est engagé et éviter de mettre l'organisation elle-même dans une situation d'infaisabilité du travail requis pour mener la fusion à son terme.

Dans une logique de préservation des conditions de travail ou de la santé et de la sécurité au travail de tous, nous tenterons un exercice de priorisation des actions à conduire en fonction du degré de maturité du projet de fusion à ce jour.

Avant de présenter les impacts des changements organisationnels sur les conditions de travail et la santé et la sécurité au travail des agents, nous tenons à préciser que ce que nous avons pu identifier au sein des deux DREAL correspond à ce que nous constatons habituellement à ce stade des projets de changements de cette ampleur.

Et sans vouloir minimiser les choses, nous pouvons dire que les impacts à ce jour sont assez comparables à ce que nous observons dans d'autres organisations à ce stade de maturation d'un projet, en particulier ce qui concerne le niveau d'incertitude engendrant un degré d'inquiétude important pour les personnes.

A ce titre nous devons rappeler que la DREAL Auvergne et la DREAL Rhône-Alpes en sont au stade de la configuration de la proposition des macro-organigrammes, que seuls les chefs de services préfigureurs ont été identifiés et que le pré-positionnement des encadrants N/N-1 aura lieu au mois de décembre 2015.

Aussi, il ne semble pas anormal que le degré d'incertitude soit particulièrement élevé au moment de la réalisation de cette étude d'impact et que le niveau d'inquiétude des agents soit également important.

Il convient de dire que les choses pourront gagner en clarté avec le pré-positionnement des encadrants au mois de décembre 2015 car cela permettra de gagner en visibilité et en finesse quant à la configuration de la future organisation AURA.

D'autre part, il semble utile de ne pas perdre de vue à ce stade que l'organisation-cible ne sera atteinte qu'à horizon 2018 pour devenir l'organisation de la DREAL AURA et que des ajustements pourront se faire dans la période de transition.

Pour autant, et étant donné les entretiens que nous avons conduits avec les agents, les cadres de services, les chefs de services et les personnes interrogées dans le cadre de cette étude d'impact, nous ne pouvons pas faire l'impasse sur les préoccupations des agents quant à la mise en place de la réforme territoriale de l'Etat dans sa globalité.

L'idée est de démontrer de manière synthétique ce qui préoccupe les agents de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes au sujet de la réforme, pour dans un second temps permettre d'avancer avec plus de sérénité tout au long de la démarche au niveau de la future DREAL AURA.

En revanche et parce que ce n'est pas l'objet de la commande de l'appui à la réalisation de l'étude d'impact, nous n'émettrons pas de remarques sur la question des propositions des macro-organigrammes.

Le projet d'organisation régionale de l'Etat en AURA dont le courrier de retour du Premier Ministre a été adressé le 15 septembre 2015 au Préfet Préfigurateur, fait état d'un projet globalement validé tout en demandant de spécialiser encore davantage par métier les sites des directions régionales. L'étude d'impact réalisée se base donc sur la projection de ces propositions de macro-organigrammes en l'état sans y apporter de suggestions de modifications au niveau macro.

Avant d'identifier les impacts des changements organisationnels sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail, nous souhaitons relever des éléments positifs qui ont été évoqués lors des entretiens collectifs avec les agents, les cadres de services et les chefs de services de chacune des deux DREAL.

Les personnes interrogées ont notamment souligné que d'une manière générale les deux DREAL fonctionnent bien tant d'un point de vue interne que vis-à-vis des partenaires et usagers externes. Cela a d'ailleurs été largement identifié par l'inspection des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes réalisée au mois de mai 2015 et nous invitons les lecteurs à s'y reporter.

Le sentiment commun des agents des deux DREAL qui ressort à ce stade, c'est en quelque sorte l'impression d'une réussite de la création de la DREAL depuis la fusion de 2009 et le sentiment qu'à ce jour une forme d'équilibre est trouvée, que les choses fonctionnent bien dans leur ensemble en interne, que "la vitesse de croisière" est d'une certaine manière atteinte et qu'il existe une bonne reconnaissance externe de l'efficacité des DREAL.

Nous avons à ce titre perçu de la part des personnes interrogées un sentiment de fierté d'appartenance à cette Institution et le souhait de ne pas perdre, dans le cadre de la construction de la DREAL AURA, ce qui fait la force, la pertinence, l'efficacité et la robustesse de la DREAL dans sa globalité.

Les agents sont également très attachés à la compétence technique ainsi qu'à la connaissance et à la maîtrise des ouvrages et des installations, aussi ils souhaitent que ces savoir-faire puissent perdurer dans le temps car ce sont selon eux ce qui fait la force et la robustesse de la DREAL dans son ensemble.

Nous avons également pu percevoir une forme de fierté et d'intérêt pour les missions réalisées par les agents (au sens générique de ce terme) et le souhait que ces missions auxquelles ces derniers adhèrent, puissent perdurer avec la création de la future DREAL AURA afin de conserver de la motivation et de l'intérêt au travail mais aussi une forme de reconnaissance interne et externe considérée comme étant importante pour l'ensemble des agents.

Parmi les éléments considérés comme à valeur ajoutée par les agents eux-mêmes, les notions de transversalité et de polyvalence sont perçus comme des facteurs positifs dans le travail car ces derniers permettent d'intégrer l'ensemble des missions de la DREAL, d'organiser des coopérations efficaces pour le bon fonctionnement de l'organisation, d'apparaître cohérent et visible vis-à-vis



des partenaires externes et d'accroître l'intérêt au travail grâce à des missions complémentaires évitant une trop forte spécialisation et un travail qui pourrait être parfois trop répétitif.

L'intérêt des missions réalisées et l'attachement à leur diversité et à leur complétude est un des enseignements essentiel de cette analyse qualitative car les agents sont tous attachés à la richesse de leurs fonctions ainsi qu'à une forme de polyvalence et de transversalité qui sont des éléments structurants des métiers de la DREAL et autant de facteurs de motivation et d'intérêt au travail pour les agents.

Dans la grande majorité des cas, les agents se sentent responsables de leur travail et autonomes dans la réalisation de leurs missions et cela est perçu de manière positive et considéré comme un élément de motivation au travail. Aussi ils souhaitent pouvoir conserver de la responsabilisation, de l'autonomie et des marges de manœuvres dans la nouvelle organisation DREAL AURA et ils estiment important que le fonctionnement futur ne vienne pas limiter le pouvoir d'agir en situation de travail.

Les agents dans leur ensemble ont aussi évoqué l'importance de la proximité avec le terrain, les possibilités de régulations grâce à ce rapprochement, les réajustements éventuels et au final une forme de facilitation du travail pour les agents et un intérêt au travail qui s'en trouve accru.

Cela permet de leur point de vue de rester ancrés dans les réalités, de ne pas se situer dans une activité qui serait trop administrative et trop éloignée des réalités du terrain mais aussi de pouvoir faire de la pédagogie en situation ce qui fait semble-t-il partie intégrante de leurs missions.

Cette proximité du terrain apparaît être tout particulièrement forte en Auvergne avec un travail sur 4 départements qui est réalisé en relation étroite avec les acteurs locaux et l'éloignement du terrain ainsi que la crainte d'une perte de la proximité font d'ailleurs partie des éléments de préoccupation majeurs pour l'ensemble des agents d'Auvergne.

Ces derniers estiment à ce titre que cette proximité et ce travail de terrain fait partie intégrante de la réactivité de la DREAL Auvergne et ceci constitue également un facteur de préoccupation pour les agents auvergnats qui appréhendent une forme de perte de la réactivité avec la création de la future DREAL AURA.

Les agents de la DREAL Rhône-Alpes semblent tout aussi attachés à la proximité avec le terrain qu'ils considèrent comme importante et facilitante pour la réalisation du travail et ils souhaitent indubitablement que le travail sur les 12 départements, ne les éloignent pas trop du terrain afin de ne pas se déconnecter des problématiques concrètes et beaucoup estiment qu'il faut trouver un équilibre entre la partie plus théorique du métier et l'approche pratique de la fonction.

Les personnes que nous avons interrogées sont semble-t-il particulièrement attachées à la notion de travail de qualité et à la bonne réalisation des missions de service public et le bien faire et le bien travailler sont selon eux des éléments essentiels au bien-être et à la qualité de vie au travail.

Cet ancrage dans la réalisation de missions de service public de qualité ainsi que de la qualité les services rendus aux partenaires et aux usagers sont des piliers indispensables pour les agents des deux DREAL et c'est ce qu'ils souhaitent voir perdurer avec la création de la DREAL AURA.

Les renoncements à ces valeurs engendreraient visiblement pour les agents un sentiment de perte important au risque de les décourager et de les démotiver dans leur travail. Beaucoup d'entre eux ont évoqué le risque d'un travail en mode dégradé dans la nouvelle DREAL AURA et souhaitent que cela n'arrive pas.

Les deux DREAL semblent avoir atteint une "vitesse de croisière" dans leur fonctionnement même si les modes de travail apparaissent plus lourds en Rhône-Alpes au regard de la taille de la structure qu'en DREAL Auvergne. Les agents souhaitent qu'une forme de souplesse et de réactivité puisse perdurer avec la création de la nouvelle organisation de la DREAL AURA car cela leur semble indispensable tant pour le fonctionnement interne que vis-à-vis de l'externe et tous disent qu'il faut absolument éviter une forme de rigidité organisationnelle dans le futur.

Enfin, l'ensemble des agents a souligné son attachement à des marges de manœuvre locales pour les directions régionales afin de pouvoir construire une organisation qui tienne compte des spécificités et des missions spécifiques de la DREAL ainsi que le besoin de soutien des Ministères sur les missions portées par les agents de la DREAL vis-à-vis des partenaires et usagers externes notamment. Ces deux éléments leur semblent nécessaires pour pouvoir réaliser un travail de qualité et s'engager durablement sur des missions dont ils sont fiers.

Nous pouvons dire que des éléments positifs ont été soulignés lors des entretiens avec les agents des deux DREAL et nous estimons que ces points peuvent constituer des socles importants pour la construction de l'organisation de la DREAL AURA à horizon 2018.

Ainsi que nous l'avons précédemment évoqué, il est utile dans une étude d'impact des changements organisationnels de tenter un exercice de priorisation des choses pour limiter tout débordement pour l'organisation elle-même et pour l'ensemble des agents qui la composent. Aussi, dans la recherche des priorités nécessaires à la bonne conduite de ce projet, nous ne dégagerons que les éléments les plus significatifs à ce stade du projet de fusion.

Quelques éléments majeurs nous semblent néanmoins devoir être dégagés dans la future organisation de la DREAL AURA au regard de leurs impacts possibles sur les conditions de travail et la santé et sécurité au travail.

Il s'agit notamment des sujets suivants :

- La question de la réforme des services régionaux de l'Etat dans sa globalité et les impacts potentiels ;
- La question du territoire d'intervention de la DREAL AURA sur 12 départements et les impacts potentiels ;
- La question de la répartition des missions entre la DREAL AURA, les DDT et les UT et les impacts potentiels ;
- La question de la nouvelle organisation du travail et les nouveaux modes de travail à envisager et les impacts potentiels ;
- La question du fonctionnement de la DREAL AURA en mono-site, bi-site ou site distant et les impacts potentiels ;
- La question de la spécialisation des sites et de celles des compétences et les impacts potentiels ;
- La question du management et du management à distance et les impacts potentiels.

<b>Conditions de travail- santé et sécurité au travail- DREAL AURA</b> <b>Impacts- mesures accompagnement- point de vigilance-outils</b>	
<b>Synthèse des changements majeurs en configuration DREAL AURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La question de la réforme des services régionaux de l'Etat dans sa globalité</li> <li>- La question du territoire d'intervention de la DREAL AURA sur 12 départements</li> <li>- La question de la répartition des missions entre la DREAL AURA, les services de la DREAL AURA, les DDT et les UT</li> <li>- La question de la nouvelle organisation du travail et les nouveaux modes de travail à envisager</li> <li>- La question du fonctionnement de la DREAL AURA en mono-site, bi-site ou site distant</li> <li>- La question de la spécialisation par métiers des sites et de la spécialisation des compétences</li> <li>- La question du management à distance</li> </ul>
<b>Impacts potentiels sur les conditions de travail</b>	<p><b>La question de la réforme des services régionaux de l'Etat dans sa globalité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une réforme qui est comprise davantage comme une décision essentiellement politique, un moyen d'économie d'échelles et de réduction des effectifs mais sans réelle valeur-ajoutée pour la future DREAL AURA et des agents qui peinent à trouver le sens et ont des inquiétudes pour les conditions d'exercice du travail dans le cadre de la future DREAL AURA</li> <li>- Une réforme qui fait suite à celle conduite au sein des DREAL en 2009 qui donne aux agents le sentiment d'être dans une logique permanente de réorganisation, leur demandant des adaptations fortes et ayant des impacts sur les conditions de réalisation du travail au sein des DREAL</li> <li>- Une réforme qui pour les agents de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes donne le sentiment de devoir d'une certaine manière défaire le travail engagé lors de la création des DREAL et s'adapter à une nouvelle organisation du travail pouvant modifier de façon substantielle les conditions d'exercice de leurs métiers</li> <li>- Une réforme qui est ressentie comme une transformation majeure pour la</li> </ul>

	<p>DREAL Auvergne et la DREAL Rhone-Alpes, dont les évolutions organisationnelles risquent d'impacter les missions, les métiers, les compétences et la connaissance collective des agents et une crainte d'éloignement du terrain ainsi qu'une perte de l'intérêt dans le travail pour les agents</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A ce stade de maturation du projet, une préoccupation des agents quant à ce risque d'éloignement du terrain associé à une crainte de perte de visibilité et d'efficacité vis-à-vis des citoyens, des collectivités, des entreprises et des partenaires au regard de la future organisation de la DREAL AURA</li><li>- Une réforme qui est perçue comme un transfert possible de certaines thématiques ou missions vers les DDT et une préoccupation de savoir celles qui resteront effectivement au sein de la DREAL AURA (même s'il est précisé que dans la future organisation, le travail se réalisera à missions constantes) et des agents qui ont l'impression que des éléments de leur travail seront transposés aux départements, risquant dans le même temps d'affaiblir le poids de la DREAL sur le territoire</li><li>- A ce stade de maturation du projet, une préoccupation des agents quant à l'organisation du travail au sein de la DREAL AURA à partir du 1er janvier 2016 et un sentiment d'inquiétude sur les modalités concrètes de réalisation du travail dès janvier 2016 associé à une crainte de dysfonctionnements dans la période 2016- 2018</li><li>- A ce stade de maturation du projet, les agents estiment qu'il a manqué une réflexion en amont sur l'état initial de la DREAL et les enjeux territoriaux et ils pensent que les nouvelles missions au sein de la future DREAL AURA ne sont pas suffisamment posées à l'heure actuelle</li><li>- A ce stade de maturation du projet, les agents estiment que la question de savoir ce que cette réforme va apporter aux citoyens et aux partenaires de la DREAL n'a pas été assez interrogée et une crainte pour les agents de ne plus pouvoir à l'avenir assurer une mission de service public de qualité</li><li>- A ce stade de maturation du projet, les agents s'interrogent sur la faisabilité de ce qui sera demandé dans le cadre de la nouvelle organisation AURA et une de leurs préoccupations la plus forte concerne la possibilité de réaliser un travail de qualité et ayant du sens compte tenu des nouvelles exigences dans la configuration DREAL AURA</li><li>- A ce stade de maturation du projet, le sentiment pour les agents que la DREAL est une direction relativement fondée sur la technicité des métiers qui la composent et une impression qu'il est difficile de changer de métier car les apprentissages sont longs</li><li>- Il existe une inquiétude d'affaiblir la connaissance technique collective et de</li></ul>
--	---

perte de savoir-faire importants pour le fonctionnement de l'organisation de la DREAL en cas de départs de certaines compétences clés de l'organisation

#### **La question du territoire de la nouvelle DREAL AURA sur 12 départements**

- Un territoire d'intervention des agents de la DREAL sur 12 départements qui agrandit de manière importante les anciens territoires des 2 DREAL et une nouvelle région AURA qui est la plus grande de France au niveau géographique
- L'augmentation du périmètre du territoire d'intervention en configuration DREAL AURA risque d'augmenter à la fois le volume, le nombre et le temps de déplacements pour un certain nombre d'agents de la future DREAL AURA et en particulier pour les chefs de services, les encadrants et certaines fonctions référentes au niveau du territoire
- Cet agrandissement du territoire d'intervention dans la configuration DREAL AURA peut conduire à une forme d'éloignement du terrain pour les agents. Il est utile de souligner que la présence terrain est considérée comme un élément facilitateur du travail des agents et important vis-à-vis des partenaires de la DREAL tant pour le portage de la vision de la DREAL que pour l'aspect pédagogique de certaines missions
- Le risque est de modifier les conditions de réalisation du travail avec moins de possibilités de proximité avec les partenaires de la DREAL, un éloignement de la réalité du terrain et des territoires et un travail plus orienté vers la partie administrative au détriment de la partie opérationnelle des métiers des agents
- La taille du nouveau territoire de la DREAL AURA risque d'accroître la charge de travail pour la plupart des métiers alors que les agents estiment que la charge de travail est déjà importante à l'heure actuelle et certains s'interrogent sur la faisabilité de ce qui va être demandé

#### **La question de la répartition des missions entre la DREAL AURA, les DDT et les UT**

- Les agents interrogés ont assez largement soulevé la question de savoir si le travail en mode AURA ne pourra pas conduire à une répartition différente des missions entre la DREAL AURA, les DDT et les UT et plus largement entre la région et les départements
- Il s'agit d'une préoccupation forte des agents dans l'état actuel de maturation du projet et il semble que la réflexion initiée devra être approfondie rapidement afin que les agents puissent s'engager sur des missions stables dans le temps au sein de la DREAL AURA et développer les compétences

	<p>nécessaires à la faisabilité de ce qui est demandé</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La clarification des interactions entre la DREAL AURA, les DDT et les UT apparaît nécessaire pour éviter des tensions entre les différents services mais également pour avoir une meilleure visibilité de l'utilité et des missions des services pour les partenaires et les relations avec l'externe d'une manière générale</li></ul> <p><b>La question du fonctionnement DREAL AURA en mono-site, bi-site et site distant</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le travail en bi-site semble être un moyen efficace pour préserver sur les deux sites des compétences pluridisciplinaires sur le court et moyen terme, sachant toutefois que le fonctionnement de l'organisation en bi-site aura un impact direct sur les conditions de réalisation du travail de tous les agents concernés</li><li>- Le fonctionnement en bi-site permet également de conserver une forme de proximité avec les partenaires locaux de la DREAL (ce même si l'organisation n'est pas structurée autour d'une logique de proximité mais plutôt de grandes thématiques), la présence d'un directeur adjoint responsable du site à temps partagé sur Clermont-Ferrand ainsi que celle de chefs de services et de chefs de services délégués pourront permettre l'ancrage de la DREAL en local de manière satisfaisante</li><li>- Afin que le fonctionnement des services en bi-sites ne vienne pas entacher la visibilité externe ni réduire la réactivité et la souplesse dans la réalisation du travail en mode AURA, il conviendra certainement de réfléchir au qui fait quoi et qui est responsable de quoi de manière précise et il faudra probablement se pencher sur la question des délégations de pouvoir et de celles des signatures de toute la chaîne décisionnaire</li><li>- Le travail en bi-site risquant de complexifier les choses au niveau de la réalisation du travail au quotidien, il sera nécessaire de prévoir une identification approfondie des missions et des compétences des agents sur chacun des sites afin que les missions des sites puissent se réaliser dans des conditions satisfaisantes et une identification claire du qui fait quoi et qui est responsable de quoi est importante pour la bonne marche de la future organisation AURA</li><li>- Le fonctionnement en bi-site tout en spécialisant les métiers par site pourra certainement permettre d'éviter la montée en puissance d'un travail en silo, réduire le phénomène de centralisation des prises de décisions au niveau de Lyon, limiter une forme de mise en concurrence entre les sites avec des activités plus stratégiques portées par un site plutôt que l'autre et pour faire perdurer une notion de transversalité qui semble utile au travail de la DREAL dans sa globalité</li></ul>
--	--

- L'organisation du travail en bi-site va demander une montée en compétences du management sur la gestion des équipes à distance mais également un fonctionnement harmonieux dans les binômes chefs de services et chefs de services délégués ainsi que pour les autres fonctions qui seront organisées de la même manière et éviter le plus possible un mode de management bicéphale
- L'organisation du travail en mono-site semble plus simple d'une façon générale d'autant que les propositions de macro-organigrammes placent les deux services mono-site au niveau du futur siège et du pouvoir de décision régional
- L'organisation mono-site du service 6- Logement, Construction, Ville Durable avec une implantation au sein du futur siège de la DREAL AURA, entraîne la disparition pure et simple du pôle logement sur Clermont-Ferrand avec des suppressions de postes pour les agents d'Auvergne travaillant sur la thématique et des conséquences importantes au niveau des conditions de travail des agents concernés
- L'organisation du travail en site distant apparaît plus complexe dans son fonctionnement global car il peut y avoir dans ce type d'organisation, une forme d'isolement des agents concernés ainsi que des impacts sur les conditions de réalisation du travail au quotidien avec des risques de pertes d'information, de longueur de traitement des dossiers et une forme de complexité dans les signatures notamment
- L'organisation du travail en site distant va nécessairement demander de préciser et d'informer le plus clairement possible les agents qui ne souhaiteront pas effectuer de mobilité géographique ni fonctionnelle, sur le fonctionnement du travail en site distant après 2018 lors de l'atteinte de l'organisation DREAL AURA. Il s'agira en particulier de préciser les choses pour le site d'Arles et l'UT de Saint-Etienne

#### **La question de la nouvelle organisation du travail et des nouveaux modes de travail**

- La nouvelle organisation du travail en mode DREAL AURA va probablement nécessiter des apprentissages nouveaux pouvant permettre l'acquisition d'autres compétences pour l'ensemble des agents et des encadrants au sens large du terme
- Une nouvelle organisation du travail plus matricielle qui pourra permettre de travailler à la maille des 12 départements, un développement de compétences nouvelles pour les agents et les encadrants et favoriser l'acquisition de compétences ancrées dans une logique de modernité correspondant à l'ambition de la future région AURA

- Une nouvelle organisation du travail moins proche du terrain et avec un travail plus macro et plus transverse au niveau des 12 départements qui va demander de ne plus faire comme dans l'une ou l'autre des deux organisations précédentes mais plutôt d'inventer de nouveaux modes de travail adaptés à la configuration de la future DREAL AURA
- Une nouvelle organisation du travail qui va également requérir de repenser les modes de management et les modes de fonctionnement globaux pour l'adapter à la configuration de la future DREAL AURA
- Une nouvelle organisation du travail réclamant de réfléchir à des nouveaux modes de travail : travail collaboratif, travail à partir de nouveaux systèmes d'information, nouvelles technologies de l'information, management à distance, travail sur site distant, etc... et d'identifier au fur et à mesure les risques liés à ces changements dans les manières de travailler et de se réajuster si besoin en cours d'action
- Ces nouveaux modes de travail vont induire de facto des modifications substantielles des conditions de travail des agents et des encadrants au sens large du terme et modifier de manière importante les modalités de réalisation du travail au quotidien ce qui implique qu'il faudra certainement accompagner les choses sur le moyen terme et laisser du temps à chacun pour s'approprier ces nouveaux modes de travail

#### **La question de la spécialisation par métiers des sites**

- La spécialisation par métier des sites est demandée par le Premier Ministre aux Préfets Préfigureurs et aux Directions Régionales afin de renforcer la robustesse des organisations dans le temps et éviter une dispersion des compétences sur l'ensemble du territoire de la future région AURA
- La spécialisation par métiers des sites pourra néanmoins avoir un impact direct sur les compétences au niveau des sites avec des missions et des métiers que ne se feront plus, demandant parfois aux agents de changer de métier, ou risquant de réduire de manière importante les possibilités de parcours professionnels évolutifs au sein des sites distants du siège notamment
- La spécialisation par métier des sites induit de facto un recentrage et une spécialisation de certains métiers pouvant conduire à une forte spécialisation des compétences des agents et risquant de rendre le site dépendant de compétences clés avec des incidences sur le travail de la DREAL en cas de départ des agents, maladie, congés, etc...
- La spécialisation par métiers des sites qui, pour des compétences uniques ou



	<p>très spécialisées, peut conduire à des retards dans le traitement des dossiers en cas d'absence et générer une forme de mécontentement de la part des partenaires de la future DREAL AURA</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La spécialisation par métier des sites pouvant mener à une réduction d'une forme de polyvalence et à un affaiblissement de la transversalité qui apparaissent pourtant utiles à la réalisation des missions de la DREAL et qui font partie de l'intérêt au travail pour les agents</li><li>- La spécialisation des compétences sur les sites peut mener à l'expertise et à la reconnaissance tant interne qu'externe du professionnalisme et des savoir-faire des agents et une valorisation de l'expertise et du savoir-faire métier qui sont souvent de véritables forces dans une direction régionale</li></ul> <p><b>La question du management et du management à distance</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La fusion des deux DREAL et le passage de l'organisation en mode DREAL AURA vont assez logiquement modifier les modes de management actuels et demander la construction d'un autre type de management</li><li>- L'ampleur du territoire de la DREAL AURA associé à un fonctionnement bi-site ou en site distant va amener les encadrants au sens large à repenser une partie du management de leurs équipes en mode management à distance</li><li>- D'une manière générale, le management à distance n'est pas une chose aisée en soi et même si des moyens efficaces de communication à distance sont mis en place, que de nouveaux systèmes d'information et que de nouvelles technologies de l'information voient le jour, le management à distance induit nécessairement un affaiblissement de la relation de proximité et les possibilités de régulation des problématiques en situation</li><li>- Au-delà du management à distance, l'importance de la nouvelle DREAL AURA et les évolutions induites des nouvelles exigences qui en émaneront, transformeront probablement le paradigme du management actuel et cet élément demandera certainement un accompagnement de tous les encadrants de la future DREAL AURA et exigera de laisser du temps pour ce nouvel apprentissage</li><li>- A ce titre, la tentation pourra être grande de mettre en place de nombreux outils de reporting et de contrôle de l'activité mais il y a d'ores et déjà des points de vigilance qui apparaissent à ce jour et notamment sur la question du risque de multiplication des outils de traçabilité des actions et de l'augmentation du nombre de mails entre les sites, les services, entre les agents et entre les managers et les agents, etc...</li><li>- Nous attirons à ce stade l'attention et la vigilance de tous sur ces éléments</li></ul>
--	---

	<p>précis car ils peuvent être facteurs d'une forme de sclérose du système dans son ensemble, de retard dans les prises de décisions, de perte de la réactivité nécessaire à la future organisation mais également sources de tensions entre les sites, les services et entre les agents au sens large de ce terme et de complexification du travail en général</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un des moyens de palier à ce type de dysfonctionnement consiste à éviter la multiplication à la fois des outils de contrôles et des mails et de permettre des véritables prises de décisions sur chacun des sites, notamment grâce aux délégations de pouvoir octroyés au responsable de site et aux chefs de services délégués sur le site de Clermont-Ferrand</li> <li>- Nous attirons encore l'attention à ce stade de l'état de maturation du projet de fusion des deux DREAL sur la question de l'importance de la qualité de l'information à la fois dans le fonctionnement multi-site et dans celui d'un management à distance ou décentralisé afin que des moyens et des ressources soient organisés de manière à ce qu'il y ait le moins possible de perte d'information pour l'ensemble des agents</li> <li>- Les dysfonctionnements dans les circuits d'information pouvant à eux seuls impacter les conditions mêmes de réalisation du travail au quotidien, nuire à la qualité du travail d'une manière générale, induire des biais dans les informations transmises, générer des rumeurs et des bruits de couloir pouvant et au final créer des tensions dans l'ensemble de l'organisation et nuire à la qualité du service rendu</li> </ul>
<p><b>Impacts potentiels sur la santé et la sécurité au travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A ce stade de l'état de maturation du projet de fusion et compte tenu de l'incertitude liée au futur positionnement des N/N-1 et des agents, l'impact sur la santé le plus significatif porte sur le caractère anxiogène de la situation dans son ensemble</li> <li>- Les encadrants et les agents sont en attente de la clarification de l'organisation de la future DREAL et s'interrogent sur leur travail et les futures missions au sein de la DREAL AURA et l'inquiétude est forte à cette étape du projet de fusion</li> <li>- L'inquiétude est elle-même génératrice de stress au travail à l'heure actuelle et si la situation est complexe à vivre pour un grand nombre d'agents, elle paraît d'autant plus préoccupante pour les encadrants N et N-1. Nous attirons donc l'attention sur les encadrants qui semblent particulièrement impactés par la réforme à ce stade de la fusion</li> <li>- Les nouveaux modes d'organisation du travail avec un travail sur 12 départements risquent d'avoir des impacts sur la charge de travail dans les services particulièrement à ce stade du projet et lors de la mise en œuvre en</li> </ul>

	<p>janvier 2016 des premiers fonctionnements en mode d'organisation DREAL AURA</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- L'augmentation de la charge de travail se fait déjà sentir à l'heure actuelle pour l'équipe de direction et les chefs de services préfigureurs ainsi que pour les membres des organisations syndicales (CT et CHSCT), les membres du groupe projet, en lien avec la préfiguration et l'information ainsi que la consultation liées à la fusion des deux DREAL</li><li>- L'augmentation de la charge de travail pourra également rapidement impacter les encadrants préfigureurs qui prendront en charge les modalités concrètes d'organisation du fonctionnement de la future DREAL AURA et pourra peut-être les contraindre à effectuer des choix ou des renoncements dans leurs activités</li><li>- Il existe aujourd'hui une véritable difficulté pour la majorité des préfigureurs pour arriver à combiner les exigences du travail de la préfiguration et celle des exigences de fonctionnement des services actuels et la combinaison de ces deux types d'exigences ainsi que les renoncements devant être effectués peuvent être coûteux au niveau de la santé psychologique des personnes au travail</li><li>- Une difficulté spécifique pour les préfigureurs de devoir contribuer à une organisation dont ils ne feront peut-être pas partie et pour ceux qui devront reprendre les principes généraux d'une organisation à laquelle ils n'auront pas forcément participé, ce qui peut engendrer des difficultés à adhérer à des modes de fonctionnements des organisations qu'ils n'auront pas choisis</li><li>- Il semble qu'il existe également un risque dans la future configuration DREAL AURA et sur lequel il faudra être vigilant, c'est celle d'une charge de travail pouvant être très forte pour certaines personnes mais aussi d'une sous-charge de travail pour certains agents et l'une et l'autre peuvent se révéler complexes en termes de santé au travail</li><li>- On peut en effet émettre l'hypothèse que les agents dont les postes vont être supprimés ou substantiellement modifiés et qui ne souhaitent pas réaliser de mobilité (ni géographique ni fonctionnelle) pourront se retrouver dans des situations complexes au niveau de la charge de travail et il est utile de souligner que la sous-charge de travail est un facteur de risque psychosocial en tant que tel et coûteux au niveau psychologique</li><li>- La future organisation peut également entraîner une surcharge de travail pour de nombreux agents et les contraindre à faire des choix, des renoncements et des priorisations dans leurs activités pour éviter les débordements de tous ordres ce qui peut avoir un impact sur la santé au travail des personnes concernées</li></ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le travail en bi-site, en site distant ainsi que le télétravail peuvent également freiner les possibilités de création d'un nouveau collectif de travail, ralentir le développement de la cohésion des équipes de travail, pénaliser le fonctionnement du travail au quotidien et provoquer des situations d'isolement pour des personnes et des tensions au sein des collectifs de travail fonctionnant en mode distant</li> <li>- Le soutien social est un véritable facteur de protection des risques psychosociaux au travail et le soutien du collectif de travail ainsi que celui des encadrants au sens large sont des sources de régulation des problématiques utiles à la préservation de la santé au travail</li> <li>- Les nouveaux fonctionnements de l'organisation du travail et les nouveaux modes de management du travail peuvent avoir une incidence sur les relations de travail, générer des tensions en interne et à l'externe, freiner la cohésion des équipes et potentiellement provoquer l'isolement de certaines personnes et il sera nécessaire de rester vigilants sur ces questions</li> <li>- La taille du territoire de la future région AURA et les interventions sur les 12 départements entraînent de fait une augmentation du risque routier et il pourra exister un risque de fatigue accrue en lien avec des déplacements plus longs et/ou plus nombreux et des temps de travail pouvant s'en trouver augmentés</li> <li>- Un temps important pour les chefs de services, les encadrants passé en déplacements qui sont également des temps de non management et de non présence auprès des agents ce qui peut avoir des impacts à la fois sur la santé physique et mentale pour les personnes concernées</li> <li>- Il existe également un risque pour tous les agents qui pour l'heure ne retrouvent pas leur place dans la future organisation de la DREAL AURA et qui pourront éprouver un sentiment d'inutilité, de perte de sens et pourquoi pas une impression d'humiliation et de non reconnaissance du travail réalisé ce qui peut avoir des incidences importantes sur la santé de ces personnes</li> </ul>
<p><b>Facteurs de risques psychosociaux au travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les questions du sens, de l'utilité et de la qualité du travail sont clairement posées à ce stade de l'engagement dans la réforme des services régionaux de l'Etat et celui de la maturation du projet de fusion des DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes</li> <li>- Les deux DREAL sont à des niveaux et pour des raisons (de culture d'organisation notamment) différents mais pour chacune d'entre elles le sens, l'utilité du travail et la possibilité de faire un travail de qualité dans la nouvelle organisation sont aujourd'hui très prégnantes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Il existe actuellement pour la DREAL Auvergne une crainte de se faire absorber par la DREAL Rhône-Alpes tant par des fonctionnements et des méthodes de travail qui apparaissent souvent complexes, chronophages et peu efficaces aux agents d'Auvergne mais également une crainte de perdre l'identité et les spécificités du site de Clermont-Ferrand largement perçues comme des ressources et un facteur de protection dans le travail</li><li>- Il existe également pour la DREAL Auvergne un sentiment de crainte quant à la pérennisation du site sur le moyen-long terme générant des inquiétudes fortes sur l'emploi, les effectifs et les compétences de l'ensemble des agents clermontois</li><li>- Les agents de la DREAL Auvergne ont également des appréhensions au niveau des conditions de réalisation du travail dans l'organisation de la future DREAL AURA en particulier sur les questions d'attractivité des missions-métiers à moyen terme avec des incertitudes sur l'attractivité des métiers et les possibilités concrètes de parcours professionnels ascendants à l'avenir</li><li>- La question de l'insécurité de l'emploi se pose pour les agents de deux DREAL au sens défini par le Collège des Experts, avec notamment la notion de fréquence des changements organisationnels et celle de l'insécurité de l'emploi associés à une difficulté à donner du sens aux changements organisationnels en cours</li><li>- La question du possible éloignement du terrain combiné au sentiment de risque de perte de certaines missions et des compétences individuelles et collectives posent à ce stade de maturation du projet, les problématiques de sens du travail et de l'utilité du travail réalisé et interrogent la question de la qualité de la mission de service public pour l'ensemble des agents de la future DREAL AURA</li><li>- Au niveau de l'accroissement possible des déplacements professionnels et du temps en trajet, il existe la crainte d'une difficulté à pouvoir concilier la vie professionnelle et la vie personnelle avec des impacts sur la vie personnelle des agents et des encadrants au sens large</li><li>- Un risque potentiel d'augmentation significative de la charge de travail avec la mise en place de la nouvelle organisation DREAL AURA et des impacts éventuels sur le temps de travail et les possibilités de conciliation de la vie professionnelle et personnelle</li><li>- Pour certains métiers ou certains agents dont le poste est supprimé ou substantiellement modifié, il existe à contrario un risque de sous-charge de travail pouvant générer un sentiment d'inutilité et une perte de sens du travail lui-même</li><li>- Une difficulté à l'heure actuelle pour les chefs de services à être près des</li></ul>
--	---

	<p>équipes quand ces dernières en ont besoin, le sentiment de se trouver aujourd'hui dans un mode de management empêché et de ne plus pouvoir assurer un rôle de protection vis-à-vis des agents de leurs services ce qui est perçu comme étant une situation difficile en tant que telle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une difficulté spécifique pour les encadrants qui ne sont pas intégrés à la préfiguration et qui verront leurs postes supprimés ainsi que pour les agents dont les postes sont supprimés ou substantiellement modifiés qui interrogent les personnes concernées sur les notions de la reconnaissance du travail réalisé, de sens du travail et de celle de l'utilité au travail</li> <li>- La spécialisation du travail et la réduction d'une forme de polyvalence risquent d'entraîner une perte de l'intérêt au travail pour les agents concernés et engendrer un sentiment de démotivation, voire de désengagement dans le travail avec des conséquences sur la santé psychologique notamment</li> <li>- La spécialisation des compétences peut générer des blocages dans les parcours professionnels pour les agents concernés et freiner les possibilités d'évolutions professionnelles en particulier sur les sites distants du futur siège et être source de démotivation et d'insécurité dans le travail pour les personnes concernées</li> <li>- Le risque de la spécialisation repose principalement sur la perte de missions plus variées entraînant de fait un travail plus répétitif, voire moins intéressant pour les agents concernés et le sentiment de perte de petites parties du travail que l'on appréciait et qui faisait la valeur-ajoutée du travail réalisé</li> <li>- Le recentrage sur une mission principale qui peut faire abandonner d'autres sujets sur lesquels l'agent s'est investi et plus largement sur lesquels la DREAL a travaillé pendant plusieurs années, peut être source de démotivation pour chacun et engendrer des problématiques de perte de sens et de l'utilité du travail pour les agents de la DREAL dans l'ensemble</li> <li>- La spécialisation des compétences mais aussi le travail en site distant peuvent entraîner une forme d'isolement pour les personnes concernées dans la réalisation du travail au quotidien et affaiblir le soutien des collègues et des managers lors de difficultés rencontrées dans le travail</li> </ul>
<p><b>Mesures d'accompagnement identifiées</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La construction du tableau de suivi individuel des agents des deux DREAL</li> <li>- La cellule d'écoute externe mise en place depuis le mois de juillet 2015</li> <li>- Les groupes de travail organisés avec les agents afin de réfléchir aux</li> </ul>

	<p>modalités concrètes d'organisation du travail en mode AURA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les séminaires de partage entre membres du CODIR qui vont avoir lieu au cours du mois de novembre</li> <li>- Le développement des visios conférence afin de permettre de communiquer sans pour autant que les personnes ne se déplacent</li> </ul>
<p><b>Mesures d'accompagnement proposées pour la future DREAL AURA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre de manière individuelle les agents qui sont particulièrement impactés par la réforme avec un travail tant au niveau de l'accompagnement managérial RH que d'un accompagnement personnalisé pour les agents pouvant se trouver en état de mal-être ou de souffrance au travail et ce jusqu'en 2018 à minima</li> <li>- A ce titre, il serait intéressant de créer une instance multidisciplinaire en comité restreint composée de représentants de la direction, de représentants du personnel au CHSCT, de membres des ressources humaines, d'un médecin du travail et d'une assistante sociale pour travailler dans la durée sur le suivi des personnes en difficulté au travail</li> <li>- Attention, il convient de fixer les règles du jeu et tout particulièrement celles de la confidentialité et du périmètre de cette instance, qui ne doit pas se substituer au travail du CHSCT lui-même ni à celui des acteurs RH et des acteurs médicosociaux de manière à ce que les rôles, les missions et les prérogatives de chacun soient bien respectés</li> <li>- Plus globalement, il serait pertinent de mettre en place au sein de la future DREAL AURA un plan de prévention des risques psychosociaux au travail, de définir les actions prioritaires à conduire, de suivre les pistes engagées dans le temps et de se réajuster en cours d'action si besoin</li> <li>- Il serait important d'engager des actions en prévention primaire des risques psychosociaux au travail c'est-à-dire en lien avec le travail et son organisation, de les combiner avec des actions de prévention secondaire (formation notamment) et des actions de prévention tertiaire car c'est bien la combinaison des trois types de préventions qui se révèle pertinente en matière de préservation de la santé au travail</li> <li>- Développer des formations aux nouveaux modes de travail et aux nouveaux systèmes d'informations en tenant compte des spécificités et des besoins des usagers et des différents métiers de la future DREAL AURA</li> <li>- Développer des formations au management et à la communication à distance afin de permettre aux managers d'être en mesure de face aux nouveaux modes de fonctionnement du travail et prendre appui sur les attentes et les</li> </ul>

	<p>besoins des managers pour adapter le contenu de ces formations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser des formations sur les risques psychosociaux au travail pour les différents niveaux managériaux avec une partie de la formation consacrée au repérage des signaux faibles et une autre portant sur la compréhension de ce qui peut constituer des facteurs de risques psychosociaux au travail afin qu'ils puissent manager le travail dans le sens de la prévention de ces risques</li> <li>- Organiser des formations à la prévention des risques psychosociaux au travail pour les membres du futur CHSCT AURA en présence des représentants de la direction et des ressources humaines afin de poser un socle de connaissances commun et partagé permettant d'avancer concrètement dans la prévention des risques psychosociaux au travail au sein de la DREAL AURA</li> <li>- Afin de limiter le risque routier, prévoir des modes de transports communs avec d'autres directions régionales travaillant en mode AURA</li> <li>- Fixer des règles concernant les réunions en présentielles et obligeant à effectuer des déplacements, en particulier sur les heures de début et de fin de ces réunions et s'y tenir</li> <li>- Etre vigilant sur les conditions de la prise en compte des temps de déplacements dans les temps de travail des agents et des encadrants au sens large du terme afin d'éviter le plus possible les dépassements des horaires de travail</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance organisation-cible</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un point de vigilance au sujet de la spécialisation sur le site de Clermont-Ferrand qui peut conduire à des situations d'impasses en termes de parcours professionnels pour les agents dans la nouvelle organisation DREAL AURA</li> <li>- Un point de vigilance sur les fonctions supports qui peuvent rapidement se retrouver bloquées dans une spécialisation trop forte ne permettant pas d'évoluer sur le moyen-terme au sein de la DREAL AURA</li> <li>- La trop grande spécialisation des métiers sur les sites qui spécialiserait trop les agents au risque de bloquer les évolutions possibles et les carrières des agents ce qui pourrait placer les agents dans des situations complexes sur le moyen-terme</li> <li>- Les changements d'orientation politique qui après avoir spécialisé les agents sur une mission les contraindraient à changer d'activités ou de missions ce qui pourrait mettre les agents dans des situations complexes au risque de les fragiliser professionnellement et de leur donner le sentiment de perte de sens et d'utilité dans le travail</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La perte de contact et d'une relation de proximité entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques avec le management à distance, l'organisation bi-site et sites distants, qui peut entraîner des situations de manque de soutien dans la réalisation du travail, de perte des informations utiles au travail et produire des mécanismes d'incompréhension générateurs de tensions au sein des collectifs de travail</li> <li>- Un point de vigilance particulier sur le déploiement du travail en site distant et du télétravail qui peuvent être des ressources dans certains cas mais qui peuvent également conduire à des situations d'isolement et de fragilité des personnes et pénaliser la construction d'une communauté de travail apprenante</li> <li>- Un point de vigilance particulier sur une organisation du travail qui deviendrait trop rigide au risque de mener à des situations d'infaisabilité du travail et d'engorgement du système dans sa globalité et qui pourrait pénaliser à la fois les marges de manœuvre et d'autonomie dans agents dans leur travail et freiner la prise d'initiative et la responsabilisation des agents dans la réalisation de leur travail</li> </ul>
<p><b>Outils d'observations proposés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre les temps de déplacements professionnels des encadrants et des agents amenés à se déplacer sur le territoire de la future DREAL AURA</li> <li>- Construire un outil de suivi de la charge et du temps de travail en particulier pour les directions, les encadrants et les agents amenés à effectuer régulièrement des déplacements sur le territoire dans un premier temps puis le mettre en place pour tous les agents par la suite</li> <li>- Réactiver l'inventaire mis en place en Rhône-Alpes sur les compétences fragiles ou en tension en incluant les agents d'Auvergne afin notamment d'être en mesure de suivre les compétences risquant de se perdre mais qui sont utiles au fonctionnement de l'organisation dans son ensemble</li> <li>- Cet inventaire pourrait venir alimenter le tableau de suivi individuel des agents qu'il a été décidé de créer pour suivre les agents individuellement dans la période de fusion</li> <li>- Poursuivre le travail initialisé en Auvergne sur la question des risques psychosociaux au travail et stabiliser le fonctionnement du groupe de travail sur les risques psychosociaux au travail en Rhône-Alpes dans un premier temps puis organiser un travail commun sur les sujets</li> <li>- Mettre en place un plan de prévention des risques psychosociaux au travail combinant les préventions primaires, secondaires et tertiaires, prioriser les actions, les suivre dans le temps, les réajuster si besoin et communiquer à</li> </ul>

	<p>l'ensemble des agents sur ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer une charte de l'utilisation des mails et ériger les règles de fonctionnement de la messagerie pour permettre le respect des temps de travail, la possibilité de préserver les temps de repos et favoriser le maintien d'un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle</li> </ul>
<p><b>Sujets- situations à suivre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stabilité des missions de la DREAL AURA sur la durée afin de permettre à la fois un ancrage des sujets traités au sein de la future organisation, l'implication des agents sur des sujets et des missions de service public, la cohérence des actions menées sur le moyen-long terme et la visibilité des sujets-missions de la DREAL AURA</li> <li>- Les impacts de la fusion au fur et à mesure de l'état de maturation du projet et ce jusqu'à l'atteinte de l'organisation-cible en 2018 par la poursuite d'une étude d'impact à une maille de plus en plus fine afin d'identifier le plus en amont possible les conséquences éventuelles de la fusion sur les conditions de travail et la santé et la sécurité au travail dans une logique de prévention des risques psychosociaux au travail de tous les agents de la DREAL AURA</li> </ul>
<p><b>Leviers d'actions possibles pour prévenir les risques psychosociaux au travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au-delà de la période actuelle, prévoir des moments d'échanges en séance plénière entre les agents et le management travaillant dans les mêmes pôles et prévoir des moments conviviaux afin de favoriser la cohésion des équipes</li> <li>- Organiser tout au long de la réforme des "espaces de discussion sur le travail" au sein des équipes naturelles de travail afin d'organiser des régulations et des ajustements en cours d'action et élaborer des compromis acceptables par tous et utiles à la réalisation du travail</li> <li>- Les espaces de discussion sur le travail doivent permettre de prendre en compte le travail réel des agents afin d'être en mesure de réguler les sujets-situations pouvant poser problème, aussi il convient de laisser aux encadrants des marges de manœuvre et des pouvoirs de décision locaux, et du temps pour organiser ces espaces de discussion</li> <li>- Il convient aussi de tracer ce qui est fait, de fixer les règles du jeu de ces espaces de discussion, d'assurer des boucles de retour aux agents et d'organiser ces espaces à un niveau local et stratégique</li> <li>- Déployer une instance de type "Comité des avis" créée en Auvergne afin d'instaurer une forme de transversalité sur les sujets, d'apporter une réponse commune et efficiente et de porter la voix et les informations de manière forte et harmonisée pour la nouvelle DREAL AURA</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Réfléchir à la question d'une forme de "spécialisation raisonnée" au niveau des métiers qui autoriserait à la fois pour les personnes concernées de conserver de l'intérêt et de la motivation dans le travail et éviterait le développement d'un travail en silo pouvant à terme pénaliser le nécessaire besoin de transversalité utile pour le travail de la DREAL AURA dans son ensemble</li></ul> |
|--|---|

## 8. Modalités de passage à organisation-cible

Nous avons dans les parties précédentes, en quelque sorte répertorié un certain nombre d'impacts de la nouvelle organisation en matière de ressources humaines. Certains impacts se font d'ores et déjà ressentir et nous en avons identifié d'autres dans une logique prospective mais également d'aide à l'action pour la future DREAL AURA. Nous avons également attiré l'attention de la nouvelle organisation sur les risques possibles pouvant avoir des conséquences sur les conditions de travail et sur la santé et la sécurité au travail.

Si l'étude d'impact à ce stade de maturation du projet de fusion permet l'identification de certains impacts dans une logique de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail des agents dans leur ensemble, il convient ainsi que nous l'avons déjà souligné de tenter une priorisation des sujets pour limiter les risques de débordement de l'organisation toute entière.

En effet, il ne faut pas perdre de vue que la DREAL Auvergne et la DREAL Rhône-Alpes ont à conduire une fusion, que l'entité DREAL AURA sera effective dès le 1er janvier 2016 et que dans le même temps les missions continuent et que le travail ne cesse pas pour autant.

Il convient donc de prioriser les sujets et de voir ce qu'il est le plus urgent de faire dans la période actuelle car il est absolument clair que les DREAL ne pourront pas tout faire dans le même temps. Il convient d'être particulièrement vigilant à cette question car à ce stade de maturation du projet, la direction, les membres préfigureurs et les membres des instances représentatives du personnel sont déjà bien chargés et il n'est pas utile de placer les uns et les autres dans une logique d'infaisabilité de ce qui est demandé.

Cet acte de priorisation est le reflet du point de vue de l'intervenant externe avec certes une certaine connaissance en matière de prévention des risques psychosociaux au travail mais également avec toutes les limites liées à l'externalité. Aussi cette priorisation n'est qu'un éclairage forcément partiel et demandera d'être discuté et réajusté avec les acteurs internes de l'organisation.

Le point de vue de l'intervenant externe porte essentiellement sur les éléments suivants :

- La question de la nomination des encadrants ;
- La question du travail sur les modes de fonctionnement dès janvier 2016 ;
- La question du travail au niveau des équipes naturelles de travail ;
- La question du travail sur les missions DREAL AURA/DDT/UT ;
- La question du travail sur les missions stratégiques de la future DREAL AURA ;
- La question du travail en co-construction et les bases d'une identité commune DREAL AURA ;
- La question de la mise en place du tableau individuel de suivi des agents.

### **8.1. La question de la nomination des encadrants préfigureurs**

La nomination des encadrants préfigureurs semble être l'axe le plus prioritaire dans la période actuelle et celui qui d'un point de vue externe, pourra permettre de réguler certaines des tensions actuelles et juguler en partie le sentiment d'inquiétude et d'incertitude qui sont actuellement très présents.

La nomination des encadrants préfigureurs permettra de gagner en visibilité sur les modes de fonctionnement de la nouvelle organisation DREAL AURA et de passer d'une construction intellectuelle des bases de la future organisation à une phase plus opérationnelle et plus concrète. Cela permettra également de définir de manière plus fine les modes opératoires et les modalités de travail plus opérationnelles.

Nous pensons aussi que ce travail concret et opérationnel qui pourra s'initialiser suite à la nomination des encadrants préfigureurs, permettra de repérer d'éventuels manques pas toujours visibles lors de la phase de construction stratégique d'un projet et de trouver des régulations possibles d'ici l'atteinte de l'organisation-cible à horizon 2018.

### **8.2. La question du travail sur les modes de fonctionnement dès janvier 2016**

Ce travail sur les modes de fonctionnement dès janvier 2016 est également de notre point de vue une piste d'action prioritaire et urgente. Il existe semble-t-il à l'heure actuelle trop d'incertitudes sur le comment les deux DREAL actuelles vont travailler dès janvier 2016 en particulier sur des sujets très opérationnels.

Il s'agit par exemple des signatures des dossiers et des délégations mais plus largement du "qui fait quoi et de qui est responsable de quoi" à compter du 1er janvier 2016. Les agents sont en attente de savoir comment ils vont travailler en début d'année et il nous semble qu'il convient de réfléchir rapidement aux réponses à apporter à ces interrogations portant spécifiquement sur les modalités concrètes de travail en mode DREAL AURA en janvier 2016.

Un travail nous paraît devoir être très rapidement initialisé par la direction et les chefs de services et ce travail devra également être communiqué aux services dans leur ensemble afin d'éclaircir les

choses et éviter le plus possible les dysfonctionnements tant internes qu'externes et les risques de tensions afférentes.

Ce travail sur les modes opératoires dès le 1er janvier 2016 sera de nature à éviter le report de la responsabilité sur les agents en situation de travail et limiter les risques de décalage entre le statut que l'on a dans l'organisation et la responsabilité que l'on prend pour pallier aux dysfonctionnements d'un système.

### **8.3. La question du travail au niveau des équipes naturelles de travail**

Les groupes de travail qui vont être mis en place au niveau des services et des pôles sont de notre point de vue un élément intéressant et utile pour transformer une organisation pour l'heure assez théorique en une organisation plus opérationnelle et plus concrète.

Cela permettra de notre avis de se mettre en ordre de marche de manière tangible dans le fonctionnement en mode DREAL AURA et de nature à réduire le sentiment d'incertitude sur un certain nombre de sujets.

Pour que cela fonctionne, il nous semble qu'il est important que les échanges puissent se situer à une maille opérationnelle mais que les modalités de travail nouvellement créées ne soient pas perçues comme un sentiment de perte pour les agents de l'une ou l'autre des DREAL.

Selon nous, il convient de se poser la question de savoir comment trouver une autre forme d'organisation du travail qui sache prendre en considération le meilleur des deux précédentes organisations et il s'agit essentiellement de trouver une troisième voie pour avancer ensemble et co-construire de nouvelles manières de travailler. C'est à ce prix que la nouvelle DREAL AURA pourra véritablement fonctionner sereinement et efficacement.

### **8.4. La question du travail sur les missions DREAL AURA/DDT/UT**

Il semble qu'un travail est actuellement en cours sur les missions des uns et des autres administrations mais il apparaît que c'est un des points fondamentaux pour que cela fonctionne bien entre les différentes entités mais également pour permettre une visibilité externe sur les missions et les prérogatives des uns et des autres.

Il s'agit de gagner en visibilité interne et externe sur les interactions et les coordinations des différentes entités car sans ce travail assez précis de chacun, il nous apparaît que des tensions pourront naître entre les uns et des autres, risquer de pénaliser la réalisation du travail, la mission de service public d'une manière générale ainsi que la visibilité externe du travail et des missions de chacun.

Pour les agents de la future DREAL AURA, ce travail sur les missions de la DREAL, des DDT et des UT sera de nature à leur permettre de se positionner en connaissance de cause dans la future organisation ce qui est important pour eux en termes d'intérêt au travail, d'investissement sur les missions et de parcours professionnels constructifs.

### **8.5. La question du travail sur les missions stratégiques de la future DREAL AURA**

Nous avons bien conscience que cet élément est délicat mais dans un souci d'objectivité et d'exhaustivité, nous le posons tout de même dans cette étude d'impact.

Les missions de la future DREAL AURA n'ont à priori pas évolué car le travail devra se réaliser à missions constantes. Sauf que d'un point de vue externe la question se pose de savoir comment il va être possible de tout faire dans une logique de la qualité du travail réalisé pour les agents et de la qualité du service public rendu aux usagers et partenaires de la future DREAL AURA tout en mettant en perspective la réduction des effectifs.

Cette interrogation est d'ailleurs particulièrement prégnante dans la phase actuelle du projet où la mise en place de l'organisation est ou sera chronophage à tous les niveaux. Il convient peut-être à une maille locale de voir s'il est possible d'effectuer certains renoncements pour prioriser les sujets et travailler de manière efficiente à la construction opérationnelle de la future organisation DREAL AURA.

A un niveau plus stratégique, il convient peut-être de réfléchir aux nouvelles missions pour la DREAL AURA dont on peut faire l'hypothèse qu'elles sont susceptibles d'évoluer au regard de l'ambition affichée et de la place importante de la future Région au niveau européen.

D'autres part, il sera certainement intéressant de se poser la question des missions de demain dans ce contexte évolutif sachant que les axes de travail pourront être ni tout à fait les mêmes ni tout à fait différents, mais quels seront-ils?

Ce sujet est important pour permettre aux agents de s'inscrire dans la nouvelle organisation en mode DREAL AURA mais aussi pour les éclairer sur des missions intéressantes sur lesquelles ils pourraient se positionner sur le moyen terme.

La définition des missions stratégiques de la DREAL AURA pourrait très certainement 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 psychosociaux au travail.

### **8.6. La question du travail en co-construction et les bases d'une identité commune DREAL AURA**

Le travail en co-construction et les bases d'une identité commune DREAL AURA est un axe important qui d'un point de vue externe doit être réalisé rapidement. Les divers entretiens que nous avons réalisés démontrent une certaine difficulté dans la co-construction de la future DREAL AURA.

Il nous semble que pour l'heure, l'ensemble des acteurs se situe davantage dans une logique de perte que de gain, de conservation de ses prérogatives et de ses modes de travail plutôt que de partage et de transfert, de la préservation de son ancien ancrage identitaire plutôt que dans la

construction véritable d'une structure commune. Et aujourd'hui ce sont plutôt les éléments négatifs qui ressortent ainsi qu'une dimension assez peu positive des choses.

Seulement de cette manière et si chacun ne fait pas un pas vers l'autre pour aller vers la construction d'une autre organisation et d'une autre culture, le projet risque de ne pas avancer dans des conditions optimales ni satisfaisantes pour personne.

Il nous apparaît qu'il faut maintenant changer de prisme de lecture et voir comment il est possible de co-construire la nouvelle organisation qui ne sera ni celle de la DREAL Auvergne ni celle de la DREAL Rhône-Alpes mais qui en sera une autre d'un genre nouveau.

Il convient également de chercher à identifier ce qui unit, ce qui rassemble et ce qui fait sens pour les agents dans leur globalité et construire une nouvelle identité commune qui est également une nouvelle culture de l'organisation DREAL AURA.

### **8.7. La question de la mise en place du tableau individuel de suivi des agents**

Cette piste est également prioritaire pour gagner en visibilité et suivre les agents en situation complexe de manière individuelle et nous ne pouvons qu'encourager les DREAL dans la mise en place de ce tableau de suivi.

Il nous semble également que ce tableau devra être pérennisé dans le temps dans la nouvelle organisation DREAL AURA.

## **9. La question de la mise en œuvre du plan ministériel d'accompagnement RH**

Dans une logique d'accompagnement des ressources humaines mais également dans une démarche de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail, il semble essentiel de mettre en place de manière opérationnelle le plan ministériel d'accompagnement RH.

Au regard des premiers éléments recueillis lors de la réalisation de l'étude d'impact des changements organisationnels sur les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail au sein de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes, il apparaît que le plan d'accompagnement ministériel RH pourrait s'enrichir de plusieurs éléments.

Nos propositions pour renforcer le plan ministériel RH sont parmi les suivantes :

- Construire dans le cadre de la réforme territoriale de l'Etat, ainsi que cela va être effectué au niveau de la future DREAL AURA, un tableau de suivi individuel de chaque agent ;
- Agrémenter ce tableau d'un suivi des compétences afin de repérer les compétences fragiles ou en tensions pour les différentes directions ;

- Construire une GPEC nationale avec la mise en évidence des compétences critiques ou en tension au niveau des différentes directions afin de se situer dans une logique prospective et de préservation des savoir-faire et des compétences des organisations ;
- Construire une GPEC nationale avec des points de vigilance pour les agents A et A+, pour les agents dont les postes seront supprimés ou substantiellement déplacés ainsi que pour les agents partant prochainement en retraite ;
- Donner des informations détaillées pour les agents dont le poste est supprimé ou substantiellement modifié, souhaitant bénéficier de l'indemnité de départ volontaire et qui s'inscrivent dans les critères d'ouvertures des droits à pension ;
- Donner des informations précises sur le contenu des postes supprimés ou substantiellement modifiés aux agents qui ne souhaitent pas effectuer de mobilité géographique et fonctionnelle au-delà de 2018 ;
- Identifier les agents jeunes dont les postes sont supprimés ou substantiellement modifiés et assurer un suivi particulier avec la mise en place de bilans professionnels ou bilans de compétences et prévoir des formations professionnelles adaptés ;
- Elaborer une charte de bonne utilisation de la messagerie et contrôler le respect des règles du jeu établies ;
- Intégrer les plans de déplacements dans la charge de travail des agents afin d'éviter le plus possible les dépassements des temps de travail et permettre la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle ;
- Construire un outil de suivi de la charge de travail et des temps de travail pour s'assurer du respect des temps de repos et pour permettre la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle ;
- Mettre en place une cellule d'écoute psychologique externe permettant aux agents en situation de mal-être ou de souffrance au travail de pouvoir bénéficier de l'appui d'un professionnel de la santé au travail neutre ;
- Proposer un accompagnement individuel des agents par les structures des services de santé au travail quitte à renforcer ces structures dans la période et ce jusqu'en 2018 à minima ;
- Travailler sur les questions d'attractivité des métiers et la possibilité de parcours professionnels évolutifs en particulier pour les agents du site distants des futurs sièges ;
- Définir les règles de fonctionnement des perspectives professionnelles et sur le contenu réel des postes après 2018 afin que les agents aient une vision transparente de leur devenir une fois l'atteinte de l'organisation-cible ;
- Renforcer la présence des cadres intermédiaires sur les sites distants afin que les agents puissent bénéficier d'un soutien managérial de proximité dans la réalisation de leur travail au quotidien ;
- Combiner dans un plan de prévention des risques psychosociaux au travail les trois de types de prévention primaire, secondaire et tertiaire afin de déployer un maillage fin et une préservation efficace de la santé et de la sécurité au travail pour l'ensemble des agents ;
- Déployer des cellules d'écoute par des professionnels de la santé psychologique externe afin que les agents en situation de mal-être ou de souffrance au travail puissent bénéficier d'une écoute de leurs difficultés ;
- Développer des formations aux nouveaux modes de travail ainsi qu'aux nouveaux systèmes et technologies de l'information et adapter ces formations aux besoins des utilisateurs ;



- Déployer les formations au sens large afin de permettre à l'ensemble des agents de s'approprier les nouvelles exigences dans le travail lors de la réforme territoriale de l'Etat.

## 10.Synthèse des propositions d'accompagnement, des points de vigilance, des outils et des leviers d'actions- DREAL AURA

### 10.1. Propositions d'accompagnement, points de vigilance, outils et leviers d'actions au niveau des effectifs, des emplois et des compétences

<b>Effectifs- emplois-compétences AURA</b> <b>Propositions d'accompagnement- points de vigilance- outils- leviers d'actions</b>	
<b>Mesures d'accompagnement identifiées en interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réajustement du déséquilibre constaté pour un retour à l'équilibre dans la réduction des effectifs sur les 2 sites</li> <li>- Réflexion à venir sur les missions des services et des pôles</li> <li>- Construction d'un tableau de suivi individuel des situations individuelles complexes</li> </ul>
<b>Propositions d'accompagnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réfléchir aux missions à conserver en Auvergne et les possibilités de parcours professionnels sur le territoire auvergnat</li> <li>- Réfléchir à la pérennisation du site de Clermont-Ferrand au-delà de la perspective 2018</li> <li>- Renforcer l'encadrement des pôles pour la robustesse du site de Clermont-Ferrand et afin d'asseoir davantage les services bi-site</li> <li>- Chercher un équilibre entre spécialisation- robustesse du site et attractivité des emplois et des carrières professionnelles sur les sites</li> <li>- Réfléchir aux missions des agents de la DREAL AURA et à la question des perspectives professionnelles sur le moyen terme</li> <li>- Afficher les règles de fonctionnement pour les postes supprimés ou substantiellement modifiés, les perspectives professionnelles et le contenu</li> </ul>

	<p>des postes au-delà de 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner de la visibilité sur les missions des agents après 2018 afin qu'ils puissent se positionner sur des postes en connaissance de cause</li> <li>- Ouvrir des listes complètes pour donner de la visibilité sur le repositionnement possible au sein des services de l'état</li> <li>- Accroître la vigilance pour le site d'Arles et l'UT de Saint-Etienne et réfléchir à la question d'un travail durable sur site déporté ou en travail distant</li> <li>- Prévoir un suivi individualisé pour les agents dont les postes seront supprimés et engager des formations, des bilans professionnels ou des bilans de compétences</li> <li>- Organiser un suivi et un accompagnement personnalisé pour les agents jeunes dont les postes pourront être supprimés afin qu'ils puissent construire des perspectives professionnelles et organiser des formations en vue d'acquérir une professionnalisation</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance organisation-cible</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'affaiblissement du territoire auvergnat, les impacts sur l'emploi local, l'attractivité des postes en Auvergne pour les agents et des conséquences sur l'emploi au niveau du territoire</li> <li>- L'attractivité des parcours professionnels sur le site de Clermont-Ferrand et les possibilités d'évolutions des agents à moyen terme</li> <li>- Un risque d'anténisation ou de disparition du site sur le moyen terme et un intérêt de positionner des activités importantes ou stratégiques pour la DREAL AURA en Auvergne</li> <li>- Un point de vigilance sur les populations A et A+ qui risquent de voir les possibilités d'évolutions professionnelles amoindries avec la création de la DREAL AURA</li> <li>- La réduction des effectifs et l'ampleur du territoire AURA peuvent conduire à l'augmentation de la charge de travail et l'augmentation de la fréquence, du nombre et de la durée des déplacements</li> </ul>
<p><b>Outils d'observations proposés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le tableau de suivi individuel des agents à poursuivre dans la durée</li> <li>- Une GPEC DREAL AURA et une identification des compétences critiques ou en tension et une visibilité sur les futurs départs en retraite à horizon 2018</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une GPEC DREAL AURA à réaliser au moins jusqu'en 2018 dans une logique de gestion prospective de l'emploi et des compétences</li> </ul>
--	--

## 10.2. Propositions d'accompagnement, points de vigilance, outils et leviers d'actions au niveau des conditions de travail ou de la santé et de la sécurité au travail

<b>Conditions de travail- santé et sécurité au travail- DREAL AURA</b> <b>Propositions d'accompagnement- points de vigilance- outils- leviers d'actions</b>	
<b>Mesures d'accompagnement identifiées en interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La construction du tableau de suivi individuel des agents des deux DREAL</li> <li>- La cellule d'écoute externe mise en place depuis le mois de juillet 2015</li> <li>- Les groupes de travail organisés avec les agents afin de réfléchir aux modalités concrètes d'organisation du travail en mode AURA</li> <li>- Les séminaires de partage entre membres du CODIR qui vont avoir lieu au cours du mois de novembre</li> <li>- Le développement des visios conférence afin de permettre de communiquer sans pour autant que les personnes ne se déplacent</li> </ul>
<b>Mesures d'accompagnement proposées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser un suivi individuel pour les agents impactés avec un accompagnement managérial RH et un accompagnement personnalisé pour les personnes en situation de mal-être au travail et ce jusqu'en 2018 à minima</li> <li>- Créer une instance multidisciplinaire en comité restreint (en respectant les missions et les prérogatives de chacun et en ne substituant pas au CHSCT) pour travailler dans la durée sur le suivi des personnes en difficulté au travail et/ou présentant des signes de mal-être au travail</li> <li>- Mettre en place un plan de prévention des risques psychosociaux au travail comprenant les trois types de prévention (primaire, secondaire et tertiaire) et définir les actions prioritaires</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des formations aux nouveaux modes de travail et aux nouveaux systèmes d'informations</li> <li>- Déployer des formations au management et à la communication à distance</li> <li>- Organiser des formations sur les risques psychosociaux au travail pour les différents niveaux managériaux</li> <li>- Organiser des formations à la prévention des risques psychosociaux au travail pour les membres du futur CHSCT AURA et en présence des représentants de la direction et des ressources humaines</li> <li>- Afin de limiter le risque routier, prévoir des modes de transports communs avec d'autres directions régionales travaillant en mode AURA</li> <li>- Fixer des règles concernant les réunions en présentielle et obligeant à effectuer des déplacements, en particulier sur les heures de début et de fin de ces réunions et s'y tenir</li> <li>- Etre vigilant sur les conditions de la prise en compte des temps de déplacements dans les temps de travail des agents et des encadrants afin d'éviter le plus possible les dépassements des horaires de travail</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance organisation-cible</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un point de vigilance sur la spécialisation sur le site de Clermont- Ferrand pouvant conduire à des situations de blocage dans les parcours professionnels</li> <li>- Un point de vigilance sur les fonctions supports qui peuvent également connaître des situations de blocage</li> <li>- Une trop forte spécialisation des métiers sur les sites pouvant bloquer les évolutions et les carrières des agents</li> <li>- Les changements d'orientation politique qui après avoir spécialisé les agents les contraindraient à changer d'activités ou de missions au risque de les fragiliser</li> <li>- La perte de contact et d'une relation de proximité entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques avec le management à distance, l'organisation bi-site et sites distants</li> <li>- Un point de vigilance particulier sur le déploiement du travail en site distant et du télétravail qui peuvent être des ressources mais qui peuvent conduire à des situations d'isolement et pénaliser la construction d'une communauté de</li> </ul>

	<p>travail apprenante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un point de vigilance particulier sur une organisation du travail qui deviendrait trop rigide au risque de mener à des situations d'infaisabilité du travail et d'engorgement du système dans sa globalité</li> </ul>
<p><b>Outils d'observations proposés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre les temps de déplacements professionnels des encadrants et des agents amenés à se déplacer sur le territoire de la future DREAL AURA</li> <li>- Construire un outil de suivi de la charge et du temps de travail pour éviter les débordements et permettre la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle</li> <li>- Réactiver l'inventaire sur les compétences fragiles ou en tension en incluant les agents d'Auvergne et alimenter le tableau de suivi individuel des agents</li> <li>- Poursuivre le travail initialisé en Auvergne sur les risques psychosociaux au travail et stabiliser le fonctionnement du groupe de travail sur le sujet en Rhône-Alpes et organiser un travail commun</li> <li>- Mettre en place un plan de prévention des risques psychosociaux au travail combinant les préventions primaires, secondaires et tertiaires, prioriser les actions, les suivre dans le temps, les réajuster si besoin et communiquer à l'ensemble des agents sur ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire</li> <li>- Elaborer une charte de l'utilisation des mails et ériger les règles de bon fonctionnement de la messagerie</li> </ul>
<p><b>Leviers d'actions possibles pour prévenir les risques psychosociaux au travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir des moments d'échanges et des moments conviviaux pour les équipes afin de favoriser la cohésion des collectifs de travail</li> <li>- Mettre en place des espaces de discussion sur le travail pour organiser des régulations, trouver des ajustements et élaborer des compromis acceptables par tous utiles à la réalisation du travail</li> <li>- Déployer une instance de type "Comité des avis" afin de faire perdurer la transversalité, apporter une réponse commune et efficiente, porter la voix et les informations de manière forte et harmonisée</li> <li>- Réfléchir à une forme de "spécialisation raisonnée" utile pour conserver intérêt et motivation au travail et éviter le développement d'un travail en silo</li> </ul>

## 11. Annexes du rapport étude d'impact DREAL Auvergne et DREAL Rhône-Alpes

### Annexe N°1- Étude d'impact – Documents fournis à l'expert

- Diaporamas de présentation des deux DREAL
- Rapports d'activités 2014 des deux DREAL
- Les lettres de la préfiguration
- La feuille de route des chefs de service préfigureurs
- Note relative à la contribution de la DREAL à la réorganisation des services de l'État (au Préfet préfigureur) 29/06/2015
- Projet de note relative au pré-positionnement (destinée au CT)
- Note présentant l'état des lieux de la préfiguration (destinée au CT)
- Diaporama « enquête initiale sur les RPS DREAL Auvergne ».
- Rapport de synthèse du cabinet EIPAS 2013 – démarche de prévention des RPS DREAL Auvergne
- Programme de prévention des RPS DREAL Auvergne – mi 2014
- Pour les 11 futurs services : note de présentation des macro-organigrammes et les scénarios correspondants.
- PV des CHSCT des 16 et 17 septembre.
- Diaporama de présentation des résultats de l'écoute externe réalisée par le CGDD (mai 2015)
- Note DGAFP : Consultations et recours à l'expertise des CHSCT dans le cadre de la réforme territoriale
- Projet de note sur les fonctions de délégué et d'adjoint.
- Diaporama de communication / réunions des agents octobre 2015
- Bilan social 2014 DREAL Auvergne
- PV CT du 2/04/2015 DREAL Auvergne
- PV CT du 7/07/2015 DREAL Auvergne
- PV du CT 25 juin 2015 DREAL Auvergne
- PV du CHSCT 27/05/15 DREAL Auvergne
- PV du CHSCT du 19/06/2015 DREAL Auvergne
- DUERP DREAL Auvergne
- étude sur les compétences fragiles menée en Rhône-Alpes en 2012
- Planning de la préfiguration
- Fiches de postes actuelles des deux DREAL
- Contribution CGT : questionnaire sur la fusion des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes
- Contribution UNSA : analyse de l'enquête sur la réforme territoriale auprès des DREAL
- Contribution CFDT Auvergne Rhône-Alpes : contribution de la CFDT à la démarche "étude d'impact RH" sur la fusion des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes
- Contribution des services de santé au travail et des assistantes sociales des deux DREAL

## Annexe N°2- Étude d'impact- Planning des principales démarches

<b>Étude d'impact – Fusion des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes</b>			
<b>Planning des principales étapes de la démarche</b>			
<b>Quoi</b>	<b>Qui</b>	<b>Quand</b>	<b>Où</b>
<b>Réunion de cadrage</b>	Groupe de travail administration	Lundi 05 octobre 2015	Lyon
<b>Réunion groupe de travail équipe projet et Organisations Syndicales</b>	Organisations Syndicales Équipe projet ESSOR Consultants	Mercredi 7 octobre 2015 9h30 à 12 h30	Lyon et Clermont-Ferrand en visioconférence
<b>Entretien agents volontaires Auvergne N°1</b>	Agents Auvergne ESSOR Consultants	Lundi 12 octobre 2015 9h- 12h00	Clermont-Ferrand
<b>Entretien Organisations Syndicales Auvergne</b>	Organisations Syndicales Auvergne ESSOR Consultants	Lundi 12 octobre 2015 13h- 15h00	Clermont-Ferrand
<b>Entretien cadres de services volontaires Auvergne</b>	Cadres de service Auvergne ESSOR Consultants	Lundi 12 octobre 2015 15h15- 17h00	Clermont-Ferrand
<b>Entretien chefs de services volontaires Auvergne</b>	Chefs de services ESSOR Consultants	Lundi 12 octobre 2015 17h15- 18h30	Clermont-Ferrand
<b>Entretien Directrice préfiguratrice</b>	Directrice préfiguratrice ESSOR Consultants	Mardi 13 octobre 2015 8h- 9h00	Lyon
<b>Entretiens agents volontaires Rhône-Alpes N°1</b>	Agents Rhône-Alpes ESSOR Consultants	Mardi 13 octobre 2015 9h- 12h00	Lyon
<b>Réunion groupe de travail équipe projet et Organisations Syndicales</b>	Organisations Syndicales Équipe projet ESSOR Consultants	Mardi 13 octobre 2015 14h-17h00	Lyon + Clermont-Ferrand en visioconférence
<b>Entretien Organisations Syndicales Rhône-Alpes</b>	Organisations Syndicales Rhône-Alpes ESSOR Consultants	Mercredi 14 octobre 2015 10h- 12h00	Lyon
<b>Entretien médecin du travail et assistante sociale (Rhône Alpes)</b>	Médecin + ASS ESSOR Consultants	Mercredi 14 octobre 2015 12h15- 13h15	Lyon
<b>Entretien cadres des services Rhône-Alpes</b>	Cadres des services Rhône-Alpes ESSOR Consultants	Mercredi 14 octobre 2015 14-16 h00	Lyon

<b>Entretiens chefs de services Rhône-Alpes</b>	Chefs de services Rhône-Alpes ESSOR Consultants	Lundi 19 octobre 2015 16h45- 18h30	Lyon
<b>Réunion CHSCT DREAL</b>	CHSCT ESSOR Consultants	Vendredi 16 octobre 2015 10h00- 15h00	Lyon
<b>Entretiens agents volontaires Rhône-Alpes N°2</b>	Agents Rhône-Alpes ESSOR Consultants	Lundi 19 octobre 2015 13h30- 16h30	Lyon
<b>Entretien agents volontaires Auvergne N°2</b>	Agents Auvergne ESSOR Consultants	Mardi 20 octobre 2015 9h- 12h00	Clermont-Ferrand
<b>Entretien médecin du travail et assistante sociale (Auvergne)</b>	Médecin ASS ESSOR Consultants	Mardi 8 octobre 2015 16 octobre 2015	téléphone contribution par mail
<b>Entretien Directeur adjoint chef de projet</b>	Directeur adjoint ESSOR Consultants	Lundi 19 octobre 2015	Clermont-Ferrand
<b>Réunion de travail</b>	Groupe de travail administration	Vendredi 23 octobre 2015	Lyon
<b>Transmission de l'étude au Préfet préfigurateur</b>	Directrice préfiguratrice	Lundi 26 octobre 2015	

NB : Groupe projet : sont invités les représentants du personnel siégeant aux CHSCT et/ ou aux CT, les assistantes de service social et ASP des DREAL, les médecins de prévention.



## Annexe N°3- Étude d'impact- Planning des entretiens individuels et/ou collectifs

<b>Étude d'impact – Fusion des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes</b>			
<b>Planning des entretiens individuels et/ou collectifs</b>			
<b>Quoi</b>	<b>Quand</b>	<b>Où</b>	<b>Participants</b>
<b>Entretien agents volontaires Auvergne N°1</b>	Lundi 12 octobre 2015 9h- 12h00	Clermont-Ferrand	8 participants
<b>Entretien Organisations Syndicales Auvergne</b>	Lundi 12 octobre 2015 13h- 15h00	Clermont-Ferrand	Membres représentatifs
<b>Entretien cadres de services volontaires Auvergne</b>	Lundi 12 octobre 2015 15h15- 17h00	Clermont-Ferrand	9 participants
<b>Entretien chefs de services Auvergne</b>	Lundi 12 octobre 2015 17h15- 18h30	Clermont-Ferrand	7 participants
<b>Entretiens agents volontaires Rhône-Alpes N°1</b>	Mardi 13 octobre 2015 9h- 12h00	Lyon	4 participants
<b>Entretien Organisations Syndicales Rhône-Alpes</b>	Mercredi 14 octobre 2015 10h- 12h00	Lyon	Membres représentatifs
<b>Entretien cadres des services Rhône-Alpes</b>	Mercredi 14 octobre 2015 14-16 h00	Lyon	10 participants
<b>Entretiens chefs de services Rhône-Alpes</b>	Lundi 19 octobre 2015 16h45- 18h30	Lyon	9 participants
<b>Entretiens agents volontaires Rhône-Alpes N°2</b>	Lundi 19 octobre 2015 13h30- 16h30	Lyon	10 participants
<b>Entretien agents volontaires Auvergne N°2</b>	Mardi 20 octobre 2015 9h- 12h00	Clermont-Ferrand	8 participants