

**Accompagnement à la réalisation
d'une étude d'impact
des changements organisationnels
liés à la fusion des
DREAL Auvergne- DREAL Rhône-Alpes**

Rapport d'étude Phase 2- Période N°2

**Cabinet ESSOR Consultants
Béatrice Gagné**

MARS 2017

1. Le contexte et la demande pour la phase 2- Eude d'impact

1.1. Le contexte

La Ministre de la Décentralisation de la Fonction Publique dans la circulaire DGAFP du 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 Marylise LEBRANCHU indiquait : *" dans le cadre de la réforme des services régionaux de l'Etat, je souhaite que soit réalisée, pour chaque nouvel 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'Environnement, de l'Energie et de la Mer et du Ministère du Logement et de l'Habitat Durable.

La DREAL a lancé en octobre 2015 un appel à consultation auprès de Cabinets d'experts agréés auprès des CHSCT afin de conduire l'étude d'impact RH pour les deux Directions Régionales.

Suite à cette première étude d'impact RH réalisée par le Cabinet ESSOR Consultants et remise au Préfet de Région fin octobre 2015, la DREAL a souhaité actualiser et compléter l'analyse et a lancé un appel à consultation externe pour une phase 2 de l'étude d'impact des changements organisationnels.

Le Cabinet ESSOR Consultants s'est positionné pour répondre à ce nouvel appel à consultation de la DREAL en vue d'appuyer les acteurs internes dans la réalisation de la phase 2 de l'étude d'impact RH. Le Cabinet ESSOR Consultants a été retenu pour réaliser la phase N°2 de l'étude d'impact pour la DREAL.

1.2. La demande pour la phase 2 de l'étude d'impact RH

La consultation lancée par la DREAL a donc pour objet la passation d'un marché en vue de l'accompagnement à la démarche d'étude d'impact en matière de ressources humaines des nouvelles organisations proposées dans le cadre de la fusion des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes.

La contribution du Cabinet externe agréé en qualité d'expert auprès des CHSCT agréé par la Direction Générale du Travail consiste pour cette phase 2 de l'étude d'impact, à actualiser et affiner l'analyse au cours des étapes suivantes du projet.

Il est précisé dans le cahier des charges de la DREAL que *"La mission du prestataire externe aura pour objet :*

- *D'apporter un appui à l'analyse des impacts de la fusion ;*
- *De proposer les modalités d'aide et d'accompagnement des agents dans le cadre de la mise en place de la nouvelle DREAL et les éléments de méthodes afin de répondre au mieux aux impacts potentiels identifiés ;*
- *De participer aux réunions de travail de l'équipe projet et d'y apporter une expertise afin de nourrir l'analyse et de veiller à ce qu'elle soit la plus pertinente et la plus exhaustive possible ;*
- *De participer à la rédaction des rapports d'études et à leur présentation au cours de réunions de CHSCT en 2016 ;*
- *D'identifier les points de vigilance et de proposer les sujets et situations collectives à suivre et les outils d'observation à mettre en place tout au long de la démarche de pré positionnement des agents au deuxième trimestre 2016 et jusqu'à l'atteinte effective de l'organisation cible 2018".*

Dans l'appel à consultation il était attendu que le prestataire retenu, expert agréé auprès des CHSCT, structure l'analyse de l'étude d'impact RH autour des éléments suivants :

1. *L'organisation multi-sites et le management à distance ;*
2. *L'évolution en termes de management pour les cadres ;*
3. *L'évolution des perspectives professionnelles ;*
4. *Les conséquences de l'évolution de l'organisation en termes de missions/ typologie des tâches portées ;*
5. *L'impact sur la vie familiale et le quotidien des agents.*

Les éléments 1-2-5 du cahier des charges ont été approfondis au 2^{ème} trimestre 2016 et ont fait l'objet d'un 1^{er} rapport d'étude. La version finale du rapport de la phase 2- Période N°1 a été présenté en CHSCT de septembre 2016.

Les éléments 3-4 du cahier des charges ont été travaillés à la fin de l'année 2016 et en début d'année 2017 et font l'objet du présent rapport d'étude. Il s'agit de Période N°2 de la Phase 2 de l'étude d'impact RH. Le rapport de l'étude d'impact sera présenté en séance plénière du CHSCT le 21 mars 2017.

2. Construction du rapport d'étude

Le Cabinet ESSOR Consultants a axé la Période N°2 de la Phase 2 de l'étude d'impact sur le travail, les conditions de réalisation du travail, la santé et la sécurité au travail et sur les impacts ressentis ou avérés suite à la fusion de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes.

Pour ce faire, une approche qualitative est fondamentale. Aussi ce rapport prend tout spécialement appui sur les groupes de travail collectifs avec les agents, les cadres des services et les chefs des services ainsi que sur les entretiens réalisés avec les personnes ressources que ce soit la Direction, les membres des Organisations Syndicales, les membres des services médicaux et sociaux ou le Secrétariat Général et le SPARHR.

Nous avons à la demande de la DREAL animé 2 groupes de travail supplémentaires par rapport à notre proposition initiale afin de pouvoir nous entretenir en présentiel avec les agents et les managers des sites de Lyon et de Clermont-Ferrand.

Lors de cette période N°2 de la phase 2 de l'étude d'impact, 2 groupes de travail ont été organisés sur Lyon et 2 groupes de travail sur Clermont-Ferrand :

- Lyon : un groupe de travail avec les agents le mardi 29 novembre 2016- 8 participants ;
- Lyon : un groupe de travail avec les cadres des services le mardi 29 novembre 2016- 6 participants ;
- Lyon en visio avec Clermont-Ferrand : un groupe de travail avec les chefs de services le mercredi 30 novembre 2016- 8 participants ;
- Clermont-Ferrand : un groupe de travail avec les agents le jeudi 1^{er} décembre 2016- 8 participants ;
- Clermont-Ferrand : un groupe de travail avec les cadres des services le jeudi 1^{er} décembre 2016-3 participants.

Nous avons rencontré en qualité d'acteurs ressources, les représentants :

- De la Direction de la DREAL, le vendredi 20 janvier 2017 ;
- Des Organisations syndicales, le jeudi 5 janvier 2017- 8 participants ;
- Des services médicaux et sociaux, le jeudi 5 janvier 2017- 8 participants ;
- Du Secrétariat Général et du SPARHR, le lundi 23 janvier 2017- 4 participants.

Pour ce deuxième rapport d'étude de la Phase 2, nous centrons l'analyse qualitative de l'étude des impacts de la fusion sur les éléments principaux demandés lors de la consultation, à savoir :

- L'évolution des perspectives professionnelles ;
- Les conséquences de l'évolution de l'organisation en termes de missions et de typologie des tâches portées.

Il a été décidé lors du CHSCT de septembre 2016 de compléter l'étude d'impact par l'investigation des sujets suivants : les questions de polyvalence et de transversalité, les impacts de la fusion sur la qualité du travail et celle de l'aménagement des locaux.

3. Perception des agents et des personnes ressources

De la même manière que pour les autres phases de l'étude d'impact, nous dressons les éléments importants issus des échanges avec les participants aux groupes de travail. Ce qui nous permet d'établir un état des lieux exhaustif de la situation selon les thématiques investiguées.

Dans le présent rapport, il est néanmoins utile de considérer qu'il existe un décalage dans le temps entre les phases des entretiens et la finalisation du rapport de l'étude d'impact pour la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes.

Ce qui signifie que certains des éléments cités ont pu évoluer en particulier depuis la réalisation des entretiens collectifs avec les agents, les cadres et les chefs de services qui ont eu lieu fin novembre et début décembre 2016.

Pour autant, il apparaît important de les retracer pour amener les acteurs internes à enrichir leurs réflexions sur les sujets sur la base du ressenti des agents au sens générique de ce terme.

Nous soulignons en revanche que les entretiens avec les personnes ressources se sont déroulés dans le courant du mois de janvier 2017 ce qui nous a permis de capter le ressenti et l'ambiance globale de la DREAL en ce début d'année.

Nous présenterons les divers éléments de synthèse des entretiens collectifs de la manière suivante :

- La situation actuelle en l'état de maturation du projet ;
- Les impacts des évolutions sur les missions et les typologies de tâches ;
- Les évolutions des perspectives professionnelles ;
- Les impacts sur la polyvalence et la transversalité ;
- Les impacts sur la qualité du travail ;
- Les impacts sur les conditions de réalisation du travail ;
- La perception des agents sur les questions d'aménagement des locaux ;
- Les facteurs de risques psychosociaux au travail.

Par ailleurs, nous présenterons les éléments de synthèse des entretiens que nous avons effectués avec les personnes ressources : direction, organisations syndicales, services sociaux et médicaux.

3.1. Perception des participants aux entretiens collectifs

Perception des participants aux entretiens collectifs sur les thématiques de l'étude d'impact	
<p>Situation actuelle en l'état de maturation du projet</p> <p>Perception des agents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les agents disent avoir moins d'autonomie dans le travail depuis la fusion et certains ressentent à ce titre une forme de régression dans le travail - Depuis la fusion, les agents disent qu'il manque de partage sur le travail, qu'ils ressentent une forme d'infantilisation à tous les niveaux, de ne plus pouvoir être proactif et de ne pas arriver à se projeter dans l'avenir - Selon les agents, <i>"si la Direction cède sur certains sujets, on ne servira plus à rien aussi il faut qu'elle nous défende ainsi que la notion de service public pour la DREAL"</i> - Une complexité qui perdure avec l'organisation en bi-site et la question est posée par les agents de savoir si les services bi-sites vont réellement réussir à travailler ensemble à terme car pour l'heure les choses ne sont pas évidentes pour les agents des deux sites - Une forme de concurrence et/ou de rivalité entre les 2 sites qui persiste, chacun conserve ses habitudes et selon les agents on assiste à une perte de la fluidité dans le travail de la DREAL - Une démultiplication des hiérarchiques mais les agents ont le sentiment <i>"que trop de N tue le N et que personne ne s'y retrouve"</i> et que cette situation peut créer des tensions au sein des services et entre services - En l'état actuel et malgré la multiplication des hiérarchiques, il existe un manque de disponibilité des encadrants qui selon les agents <i>"sont noyés sous plein d'autres choses et n'ont plus le temps pour l'encadrement"</i> - Selon d'autres agents, certains managers aident à la priorisation des choses et réalisent des arbitrages sur ce

	<p>qui doit être fait ou pas ce qui est ressenti de manière positive par les agents</p> <ul style="list-style-type: none">- Les choses qui se passent bien aujourd'hui reposent selon les agents sur la bonne volonté des personnes et non pas sur un modèle d'organisation efficace- Un manque de travail sur les méthodes dans les services (comment travailler autant, voire davantage avec moins de personnes) et de l'avis des agents, il faut faire rapidement un travail concret pour voir comment y arriver- La DREAL travaille actuellement sur les processus avec la démarche qualité mais il manque de l'avis des agents un travail sur les procédures qui clarifierait davantage les choses- Pour l'heure, des procédures métiers qui ne sont pas revues et pour les agents l'impression de "<i>faire comme on peut</i>" et un besoin exprimé de faire concrètement un travail sur ces sujets- Sur certains services, les notes d'organisation ont été faites et communiquées mais les agents estiment qu'elles ne sont pas réalistes et ne collent pas à la réalité et d'après eux la première chose à faire, c'est d'écrire les procédures et d'être clair sur les missions de chacun- Selon les agents, il faudrait faire un bilan à 6 mois de la fusion, déterminer ce qui fonctionne bien ou pas et proposer des idées d'amélioration car de leur point de vue le système s'enkyste de plus en plus- Les agents trouvent que le système manque de simplicité et de fluidité et ils disent devoir passer beaucoup de temps à chercher à comprendre leur environnement au lieu de passer du temps sur leur cœur de métier- Sur le sujet de l'harmonisation d'une manière générale, les agents pensent qu'il serait souhaitable de créer un nouveau système et de partir carrément sur un autre modèle au lieu d'essayer d'harmoniser les anciens modèles car cela ne satisfait personne et fait perdre du temps à tout le monde- Sur la question de l'harmonisation au final tout le monde craint de perdre ses repères mais il existe aussi des freins
--	--

	<p>de la part de certains agents qui ne veulent pas changer leurs façons de faire et du management qui craint de perdre son pré carré</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans les UD, une polyvalence importante avec un travail sur des sujets hors du cœur de métier, le sentiment de passer du coq-à-l'âne, d'être mis au service de la préfecture, que cette dernière reprend du pouvoir sur les directions ministérielles et influence la DREAL en termes de choix stratégiques - Selon les agents de Clermont, beaucoup de choses se sont perdues sur le site, il y a une abstraction de tout ce qui se faisait avant et qui fonctionnait bien et l'impression de vivre une période très anxiogène depuis 2015 - Selon les agents de Clermont, tout est fait pour que le site disparaisse à terme et ces derniers disent qu'à l'heure actuelle, de nombreux partenaires de la DREAL ne se sentent plus considérés comme avant et sont de plus en plus mécontents
<p>Situation actuelle en l'état de maturation du projet</p> <p>Perception des cadres de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selon des cadres de services, cela ne sert à rien de faire une étude d'impact car la fusion <i>"c'est une décision politique et on ne sera pas plus écoutés maintenant que pendant la période de concertation car tout est joué d'avance"</i> - Selon certains, la fusion a raisonné en termes de règles comptables et de personnes et non pas sur ce qu'il y avait à prendre de meilleur dans chacune des ex DREAL, ce qui est regrettable et explique la situation actuelle - Un ressenti est très négatif sur le site de Clermont-Ferrand depuis la fusion, des craintes réelles pour le devenir du site mais aussi pour la perte de compétences pour la DREAL à terme ce qui est regrettable de l'avis des personnes interrogées - Le système des UD reste assez souple mais c'est au niveau de la région que les choses se sont alourdies et enkystées et le sentiment d'une perte de proximité avec les acteurs régionaux - Depuis la fusion, il existe une perte de la culture du service, une difficulté à être au courant de ce qui se passe

	<p>dans les services bi-sites, le sentiment que tout l'informel s'est perdu car il est moins facile de prendre le téléphone que de voir les gens en direct et que par conséquent certaines régulations se font moins bien ce qui est problématique</p> <ul style="list-style-type: none">- Selon les cadres, la fusion a créé un empilement des hiérarchies ce qui génère de la confusion, ne permet plus de cerner distinctement qui fait quoi et qui est responsable de quoi et le besoin est ressenti d'avoir le bon niveau de délégation pour pouvoir bien travailler- Une multiplication des structures de gouvernance, le sentiment que tout est lourd, que tout doit passer dans différents services, qu'au final rien n'avance, que la direction est prudente et se protège et que tout passe dans tous les étages ce qui rend la moindre chose lourde et complexe- Dans certains secteurs il faut des réponses rapides et adaptées sans quoi il existe un risque de remise en cause des actions de la DREAL aussi, il est indispensable que les choses aillent plus vite et que les réponses soient adéquates mais une véritable impression de lenteur et d'inertie à l'heure actuelle- La fusion est aussi l'occasion de se poser des questions, de mettre des choses en évidence et d'obliger les uns et les autres à évoluer et l'impression que même si cela se fait sous contrainte, il y a des choses positives dans la fusion- Le point très positif de la fusion, c'est que le travail s'est fait mais selon les cadres il est important maintenant de voir <i>"si on ne fait pas trop de choses à la fois et s'il ne faut pas donner une ligne directrice très claire car les agents se découragent et n'ont plus envie de s'investir"</i>- Certains pensent qu'il faut attendre 2017 et les changements probables, économiser les forces des agents, réfléchir aux moyens de rationaliser les effectifs et éventuellement partager des tâches avec d'autres structures car les évolutions vont arriver et qu'il faut se préparer et anticiper- Selon les cadres des services, les directeurs sont nombreux mais ne se parlent pas, il y a des ordres contradictoires entre les uns et les autres, l'impression d'un écart qui se
--	---

	<p>creuse entre les services et la direction et de ne pas savoir qui prend la décision au final</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les installations classées par exemple, la fusion est plutôt positive car cela a permis de créer un seul service d'inspection, que l'on a en quelque sorte recrée la DRIL et qu'on s'oriente vers une forme de simplification rendant plus clair le service PRICAE dans son ensemble - Le besoin est ressenti de clarifier le positionnement des nouvelles DREAL, de préciser les missions de l'Etat et d'apporter de la clarté sur ce qui est du ressort de la DREAL, des UD et des DDT et qu'il est urgent de donner du sens à cette réforme administrative - Il existe aujourd'hui un mal-être des UD par rapport aux DDT, beaucoup de DDT prennent le leadership et des UD qui sont en attente d'un positionnement fort de la DREAL pour pouvoir se positionner clairement vis-à-vis des régions - Certains cadres ont le sentiment de passer beaucoup de temps à devoir se justifier, que les contrôles se multiplient et l'impression qu'au final il y a à l'heure actuelle une perte de confiance qui s'est généralisée
<p>Situation actuelle en l'état de maturation du projet</p> <p>Perception des chefs de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires sont en attente d'un même appui que par le passé mais le sentiment que ce n'est pas simple car tout est multiplié par 12 départements ce qui demande du temps et complexifie les choses pour rendre le même niveau de service - La fusion a amené des changements positifs avec notamment un enrichissement avec la diversité des partenaires et des pratiques mais aussi des changements plutôt négatifs avec la question de la distance, la taille de la région et une plus grande complexité dans l'animation régionale - Une forte augmentation des déplacements et selon les chefs de services, il faut développer à nouveau plus de sédentarité pour ne pas s'épuiser mais dans le même temps il faut mettre les équipes en responsabilité pour que cela fonctionne - La fusion a cassé beaucoup de choses, pour l'heure les

	<p>rôles de chacun ne sont pas clairs, une inertie et une lourdeur du système et le sentiment de tristesse et de culpabilité de ne pas avancer plus vite car tout cela génère des tensions, des insatisfactions et des doutes à tous les niveaux</p> <ul style="list-style-type: none">- Des synergies s'opèrent avec le travail en mode ARA, des équipes qui se challengent entre elles et certains chefs de services notent aujourd'hui des évolutions dans les modes opératoires ce qui est positif- Des agents qui commencent à travailler ensemble, prennent ce qu'il y a de bon dans les méthodes de travail des autres, revisitent leurs pratiques en les harmonisant et selon les chefs de services, les agents ont le plus souvent envie de réussir la fusion- Mais encore trop des jugements de valeur sur ce qui se fait sur l'autre site, des critiques sur le travail des autres et malgré la volonté des chefs de services d'inciter à la bienveillance, certains agents restent parfois dans un état d'esprit plutôt négatif- Avec l'organisation bi-site, il y a moins de liens entre les personnes, davantage d'échanges à distance, une perte de l'informel et selon les chefs de services il faut aujourd'hui réinventer des choses mais <i>"ce n'est pas inné de travailler à distance et cela demande une implication individuelle et collective pour y arriver"</i>- Les chefs de services estiment qu'il y a depuis la fusion une accentuation de la formalisation, que le relationnel se fait via les échanges par mails, que les mails sont trop nombreux et au final qu'il existe une perte de l'humain et de la proximité qui permettaient avant de régler rapidement et simplement les choses- Une inflation des notes et des instructions pour normer les fonctionnements ce qui est ressenti très négativement par les agents et surtout en Auvergne en raison d'un fonctionnement plus souple avant la fusion des DREAL- Une perte de la fluidité dans le travail entraînant une perte de la réactivité, le sentiment que la fusion a imposé à l'Auvergne des procédures pour régler des problèmes qu'elle n'a jamais eus et qu'au final la fusion n'a pas su tirer les côtés bénéfiques de l'ex Auvergne
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de chantiers à réaliser dans le même temps et le besoin est ressenti de se dire que tous les chantiers ne sont pas prioritaires car pour l'instant c'est un peu comme si les urgences et le fonctionnement de base n'étaient pas réglés et selon les chefs de services il devient impératif de le faire - Pour les fonctions supports (SPARHR-SG notamment) le sentiment qu'il est difficile de prioriser les choses, que c'est une des différences avec les services métiers car il est impossible de ne pas faire les choses mais seulement de voir là où l'on place le curseur - Le besoin est ressenti de se poser, de montrer qu'on est dans l'action modestement mais de manière réaliste et de différencier les services car les problématiques liées à la fusion ne sont pas identiques dans tous les services
<p>Impacts des évolutions sur les missions/ typologie des tâches</p> <p>Perception des agents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une multiplication des niveaux hiérarchiques engendrant une perte de l'autonomie et de la responsabilisation dans le travail ce qui rend souvent le travail moins intéressant et moins motivant de l'avis des agents - Pour certaines activités supports, le sentiment que les métiers deviennent moins intéressants car des choses ne se font plus et aujourd'hui l'impression de faire un travail plus mécanique, plus répétitif et sans notion de conseil comme par le passé - Selon les agents sur les missions non régaliennes, l'impression que les métiers s'appauvrissent, les évolutions de carrière se réduisent et certains agents disent ne plus avoir un métier mais seulement une tâche à faire - Pour les missions régaliennes, selon certains agents le métier n'a pas vraiment changé, le fait de travailler ensemble est un plus et une opportunité mais la question se pose de savoir si les services seront en capacité de réellement travailler ensemble ou pas - Pour certains domaines régaliens, les missions n'ont globalement pas évoluées "<i>mais elles se sont enrobées de contraintes nouvelles qu'il faut apprendre à gérer</i>"

	<ul style="list-style-type: none">- Sur des missions régaliennes, d'autres agents disent ne plus faire que leurs missions de base, que des approfondissements ne se font plus et le besoin est ressenti de davantage d'appui et d'accompagnement de la Centrale notamment sur le partage de la doctrine- Certains agents ont le sentiment d'être lâchés par le Ministère de tutelle, que les choses évoluent vers le politique et les collectivités et que beaucoup de choses se perdent au niveau de la Fonction Publique d'Etat mais que ce n'est pas spécifiquement en lien avec la fusion- Il existe une crainte de la perte du rôle de l'Etat même sur le régalien et sur d'autres missions et des agents qui disent devoir actuellement trouver leur place avec les nouveaux territoires et des acteurs différents ce qui n'est pas simple selon eux- D'une manière plus générale, une crainte de perte des missions cœur de métier, que des pans entiers des missions soient confiés à des prestataires externes, de voir se détériorer le service public, la qualité du service public et une crainte de perdre des compétences en interne- Actuellement se pose la question de la visibilité et de la lisibilité sur le qui fait quoi, comment rendre un avis unique et cohérent, qui prend les décisions ce qui pose problème car les agents doivent faire des réponses au non et avec le sens de l'état et aussi être des garants du cadre général- Une complexification du travail en raison de la taille de la région et pour certains beaucoup de temps sur les routes qui est ressenti comme un temps non productif et engendrant une fatigue importante- Depuis la fusion, un travail sans arrêt dans l'urgence, des priorités qui remplacent d'autres priorités et l'impression que c'est sans fin ce qui est considéré comme épuisant à la longue- Avec la fusion, une multiplication des réunions et un fonctionnement en cellule avec des thématiques diverses ce qui demande beaucoup de temps et beaucoup d'énergie à tous- Sur la question de la validation des signatures, une baisse
--	---

	<p>de rendement généralisé de la DREAL et une crainte que cela n'impacte à terme la qualité du travail et la réactivité nécessaire pour répondre aux partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des questions se posent au sujet de la dématérialisation et les avis sont partagés mais tous les agents s'accordent à dire qu'il est nécessaire de mettre à jour le réseau ce qui fera gagner du temps et évitera certains doublons inutiles - Selon les agents, le travail ne se fait pas encore véritablement entre les pôles et les services, la moindre question passe par les managers, tout est au final centralisé donnant un sentiment de lourdeur et d'inertie dans le travail aux agents - Des questions se posent en termes de management car certains managers passent une grande partie de leur temps à produire à la place des agents engendrant un véritable sentiment de déresponsabilisation pour les agents - L'impression de devoir produire des notes sans savoir à quoi ça sert, de ne plus travailler sur le fond, d'un manque de regard critique, d'une complexification des choses simples et au final le sentiment de faire un travail sans valeur-ajoutée et sans intérêt et de perdre le sens - Des difficultés à savoir qui fait quoi dans certains pôles, un risque de doublon et le besoin est ressenti de rendre les fiches de postes plus claires et de faire des recalages sur les missions - La fusion a fait passer la DREAL dans une logique industrielle nécessitant de s'organiser et le besoin est ressenti de donner des lettres de mission aux agents pour qu'ils sachent de quelle autonomie ils disposent
<p>Impacts des évolutions sur les missions/ typologie des tâches</p> <p>Perception des cadres de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Certains cadres de services se sont vus retirer leurs missions avec dans le même temps des ajouts de missions transverses sur des territoires plus grands, parfois un manque de cohérence dans l'affectation des missions et le sentiment que cela s'est fait sans discussion ni échange ce qui est perçu comme regrettable - Des cadres de services disent "<i>qu'il faut tenir le territorial</i>" car c'est important pour le travail de la DREAL et qu'il est

	<p>nécessaire de raisonner non pas en termes d'uniformisation mais d'harmonisation des pratiques</p> <ul style="list-style-type: none">- De nombreuses choses remontent au siège, beaucoup de temps est passé pour des corrections mineures sur des dossiers ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée et de l'avis des cadres, il est nécessaire d'être plus souple en particulier sur des dossiers sans forts enjeux- Ils estiment qu'il faut faire la part des choses entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas, de laisser de la respiration, de libérer les initiatives et de redonner des marges de manœuvre aux gens de métier et aux personnes de terrain- Un manque de confiance entre les services, parfois une sorte d'affrontement entre le front et le back office et le besoin est ressenti de remettre de la confiance à tous les niveaux au sein de la DREAL- <i>"Le système s'est enkysté et c'est un système qui pousse au crime car quand on ne comprend plus pourquoi on nous a mis des contraintes supplémentaires, on risque de dépasser les règles"</i> mais selon les cadres, ce n'est pas seulement la fusion qui engendre cela mais le système dans sa globalité- Les cadres estiment qu'il est nécessaire de s'appuyer sur des notions intangibles comme le dogme et/ou la géographie pour définir l'organisation interne car c'est ce qui fiabilise le système et qu'il faut repenser à une organisation différente plus adaptée au territoire- La fusion a engendré une perte de proximité de l'encadrement et certains d'entre eux ne voient plus passer les dossiers, une perte de proximité avec les territoires, une perte d'informations utiles à la réalisation des missions et le sentiment que cela peut pénaliser la légitimité et rendre complexe le management pour les cadres- Le besoin est exprimé de clarifier ce qui est demandé aux DDT et la complémentarité avec la DREAL mais également préciser les rôles et les responsabilités de chacun pour que les choses fonctionnent mieux dans leur ensemble- L'impression que l'échelon national est devenu plus faible
--	--

	<p>en termes de compétences et il existe aussi une crainte de transfert de compétences en direction des conseils régionaux et des collectivités ce qui risque de pénaliser à terme la DREAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour certains cadres de services, l'opérationnel ne peut pas rester à terme dans la DREAL, l'impression qu'il faut sanctuariser les compétences pointues, ne pas les mettre au niveau des départements et faire en sorte que les gens se situent vraiment au niveau stratégique et non opérationnel - Pour certains cadres, la réforme s'est faite sans connaître véritablement les missions des agents, que les compétences n'ont pas été suffisamment regardées et qu'il existe un vrai risque de perdre des compétences clés pour la DREAL - Il est nécessaire d'organiser une vraie structuration et gestion des compétences, voir comment on transfère les compétences quand un agent s'en va et capitaliser sur les méthodes de travail afin de limiter le plus possible les risques pour la DREAL d'une perte de la mémoire interne - De véritables baisses d'effectifs dans certains services, le sentiment qu'il faut faire autant de choses avec moins de personnes et les cadres se posent la question de savoir comment il sera possible de travailler avec le BOP 135 qui est encore à la baisse - Selon les cadres de services il leur faut dégager du temps sur la production pour manager leurs équipes et ils déplorent actuellement de manquer de temps pour prendre du recul, imaginer des éléments d'amélioration et travailler sur le futur des services - Certains disent que les agents ont des idées pour des meilleurs fonctionnements mais qu'ils sont obligés de fixer les priorités et les cadres regrettent de ne pas toujours pouvoir prendre en compte les bonnes idées de leurs équipes
<p>Impacts des évolutions sur les missions/ typologie des</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selon certains chefs de services, la fusion a eu des impacts sur leur métier notamment en raison de la gestion multi sites qui modifie les façons de faire et nécessite de faire différemment ce qui demande un temps d'apprentissage

<p>tâches</p> <p>Perception des chefs de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les chefs de services soulignent des évolutions dans les métiers d'encadrement en raison de l'augmentation du nombre de partenaires, de la distance et des liens directs avec les partenaires qui sont moins faciles au regard de la grandeur du territoire - Des échanges par téléphone qui sont moins faciles avec les agents et <i>"un risque que la communication et les remarques passent moins bien si l'agent n'est pas disponible dans sa tête mais également l'impression de ne pas toujours tomber au bon moment et de devoir rattraper les effets ensuite"</i> - Selon les chefs de services les binômes fonctionnent bien la plupart du temps mais il faut beaucoup d'énergie et d'échanges pour arriver à construire une décision à deux et cela nécessite une coordination constante qui est chronophage - Avec la fusion la DREAL, l'impression de ne plus suffisamment faire veille juridique et ils estiment qu'il existe des risques juridiques potentiels pour l'organisation dans sa globalité
<p>Evolutions des perspectives professionnelles</p> <p>Perception des agents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'impression d'une forme d'opacité sur les attributions des postes A lors de la fusion et pour certains, le sentiment <i>"de s'être faits avoir"</i> - Au moment de la fusion, des agents ont saisis l'opportunité de prendre une promotion mais l'impression qu'à l'heure actuelle, il y a trop de A et A+, que cela va empêcher les autres d'être promus et risque de freiner durablement les évolutions de carrière au sein de la DREAL - La crainte en raison de la multiplication des postes A et A+ d'une forme de dévalorisation de ces catégories (et des autres par ricochet) et le sentiment de perte des perspectives professionnelles ainsi qu'un phénomène d'entonnoir au sein de la DREAL - Le fait qu'il y a beaucoup de A et A+ depuis la fusion dévalorise les fonctions et le sentiment de régression dans le travail car certains agents de catégorie A n'ont même plus les pouvoirs de signatures

	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les agents interrogés, le sentiment que les avancements risquent d'être longs, que certains vont vouloir quitter la DREAL s'ils se sentent bloqués, qu'il y a un risque de perte de compétences clés d'ici 2 à 3 ans et enfin un risque de tension entre agents ainsi qu'une mise en concurrence des agents - Selon les agents, le travail et les missions techniques notamment se font de plus en plus dans les collectivités territoriales et l'impression que des gens vont quitter la DREAL faute de perspectives professionnelles internes, ce qui sera problématique pour l'organisation dans son ensemble - Pour les agents auvergnats, une perte des perspectives professionnelles et des évolutions professionnelles uniquement assorties d'une mobilité géographique et au final peu de promotions possibles en Auvergne à court et moyen terme - Un blocage pour les agents qui ne sont pas mobiles, peu de perspectives dans d'autres administrations, une difficulté pour trouver d'autres postes, et le sentiment qu'il est difficile de se projeter pour les agents ainsi qu'une absence de visibilité à moyen terme - Le risque est d'induire de la concurrence entre les agents, d'accepter des postes sans négociation, de prendre le poste à contrecœur et une menace de perte de compétences clés pour la DREAL
<p>Evolutions des perspectives professionnelles</p> <p>Perception des cadres de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Certains cadres de services ont le sentiment de ne plus avoir de perspectives professionnelles dans la nouvelle organisation, d'être mis au placard et de ne plus pouvoir faire leur métier ce qui est particulièrement complexe et difficile à vivre - Des cadres qui sont inscrits sur des postes d'avancement mais qui ne peuvent pas devenir des encadrants et le sentiment qu'il faut créer des postes de A+ mais avec des missions adaptées - La fusion a généré des postes de cadres sans fonction d'encadrement, des postes avec des missions qui sont moins intéressantes que par le passé et le sentiment que les agents et les cadres ont moins d'intérêt au travail car

	<p>ils font globalement un travail moins intéressant</p> <ul style="list-style-type: none">- Un manque de management au niveau des ministères, parfois des concurrences entre les différents corps de l'Etat, des télescopages et l'impression qu'il y a une forme de nivellement qui ne permet plus d'avoir des parcours professionnels évolutifs dans la Fonction Publique- A l'heure actuelle, le sentiment d'un nivellement de tous les corps avec par exemple des ingénieurs des mines qui postulent sur des postes de divisionnaires et un télescopage de tous les corps qui ne permet plus de perspectives professionnelles au sein de l'Administration- Selon les cadres, il n'est plus possible à l'heure actuelle pour les corps techniques d'arriver à se positionner à des niveaux chefs de services comme par le passé et le sentiment d'un écrasement des échelons intermédiaires- Plus globalement la question est posée de savoir si à terme il n'y aura plus de services techniques dans les administrations et si avec seulement une culture généraliste les agents seront en mesure de pouvoir défendre l'Etat- Dans certains services, il y a des publications de postes, parfois plus de postes ouverts que de candidatures mais au final peu de personnes intéressées en raison notamment des incertitudes sur l'avenir et de l'instabilité actuelle- Une crainte que dans la situation actuelle il existe un risque à terme pour la DREAL car il n'y a pas d'agents qui postuleront sur des postes vitaux et une inquiétude que cela ne pénalise durablement la DREAL- De leur avis, les cycles de mutation sont passés de 3 à 2, à l'heure actuelle entre 15 et 20 candidats sur un même poste, un plafond de verre qui s'est créé et le sentiment qu'il est de plus en plus difficile de faire un parcours professionnel évolutif au sein de la DREAL- Sur Clermont-Ferrand, le sentiment qu'il n'est plus possible pour les cadres de faire un parcours professionnel en local car il y a un cloisonnement des administrations et que pour évoluer la mobilité géographique est nécessaire
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Selon les cadres, il y a des soucis au niveau des assistantes avec de nombreux services qui n'en n'ont pas ce qui induit un travail en mode dégradé la plupart du temps
<p>Evolutions des perspectives professionnelles</p> <p>Perception des chefs de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selon les chefs de services, il est nécessaire d'avoir une veille sur les mobilités car avec la fusion des agents vont vouloir partir, des probabilités de perte de compétences, des risques de départs importants et un trou d'air à terme pour la DREAL - Dans certains services, le risque de perte de compétences est important et de nombreux postes sont vacants mais les chefs de services disent que cela dépasse la fusion car il s'agit de la réforme de l'Etat et du recentrage sur le régalién - Selon les chefs de services il y a aussi davantage de mobilité des jeunes générations et avec la fusion la perte d'attractivité de certains postes avec la crainte à terme de ne pas arriver à pourvoir les postes et de déstabiliser les services - Pour les chefs de services et les chefs de pôles, davantage de responsabilités, la gestion de grosses structures souvent en binôme mais des évolutions qui ne sont pas accompagnées de cotations de postes appropriées - Des choix différents selon les DREAL, une augmentation des niveaux de responsabilités, des charges de management différentes en DREAL Auvergne- Rhône-Alpes, mais des cotations de postes qui ne suivent pas avec des risques d'impacts sur les parcours professionnels pour tous les agents - En DREAL Auvergne- Rhône-Alpes, des chefs de services qui ont autant de responsabilités et de charge de management que des postes supérieurs dans des plus petites structures mais sans la reconnaissance qui va avec - Le sentiment que cela va jouer différemment lors des recherches de postes car les cotations de postes n'ont pas évoluées ce qui aura des incidences sur les parcours professionnels des chefs de services notamment - Il en est de même pour les chefs de pôles et les chefs de pôles délégués pour lesquels le niveau de responsabilité a

	<p>augmenté mais le sentiment que ce n'est pas reconnu dans les faits</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a à ce jour des décalages entre la DREAL et les DDT au niveau des cotations de postes, de la taille des structures, des enjeux et des périmètres des postes et le sentiment de non reconnaissance de l'augmentation des responsabilités en lien avec la fusion des DREAL - Actuellement il y a de moins en moins de possibilité de passer en A+ depuis la fusion et il faut faire une mobilité géographique et/ou fonctionnelle pour prendre un grade mais selon les chefs de services il s'agit aussi d'une évolution globale de la fonction publique - Des critères de promotion qui ne sont plus adaptés aux métiers, des décalages avec la Centrale et le sentiment que c'est au final l'encadrement qui fait les frais de la fusion avec le risque d'être bloqués durablement dans les parcours et les mobilités - Assez peu de mobilités en 2016 mais le sentiment que les choses vont s'accélérer en 2017 car de nombreux agents expriment leur désir de s'en aller et qu'il va y avoir "<i>un effet fusion</i>" décalé dans le temps - Sur certains services (SPARHR-SG notamment), des difficultés de recrutements car des métiers qui sont parfois peu attractifs, un potentiel de charge de travail important, de fortes responsabilités et une crainte que cela n'accroissent la charge de travail de ceux qui restent, ne leur donne envie de partir et pénalise au final la DREAL dans sa globalité - Les parcours professionnels sont bloqués sur le site de Clermont-Ferrand en particulier pour le niveau cadre supérieur car il n'y a plus d'ouverture de postes sur le site ni dans d'autres administrations locales - Des inquiétudes qui perdurent pour le site de Clermont-Ferrand et le sentiment que les gages donnés au site ne sont pas à ce jour véritablement mis en œuvre
<p>Impacts perçus sur la qualité du travail et la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des agents qui sont entrés dans la fonction publique pour des missions d'intérêt général où le rôle de l'Etat est fondamental mais l'impression de devoir jouer sur la

<p>transversalité</p>	<p>qualité ou la quantité car il n'est plus possible de tout faire à l'heure actuelle ce qui pose des problèmes d'éthique à certaines personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les agents sont conscients qu'il faut assumer la baisse des moyens mais ils ont le sentiment de ne pas avoir la main pour le faire, de devoir sans cesse compenser, d'être obligés de bricoler et de faire leur travail dans des conditions qui se dégradent - Avec l'ampleur des territoires, le sentiment que la présence terrain est moins importante, que certaines visites terrain ne se font plus avec le risque de ne pas être conformes et de nuire à la qualité dans le travail de la DREAL - Au regard de la grandeur de la région, l'impression qu'il n'est pas réaliste d'aller partout et sur tous les sujets avec le risque de ne plus connaître les interlocuteurs et <i>"de faire un travail à la louche sur les jugements de conformité"</i> - Selon les cadres de services, <i>"le suivi au niveau du département est difficile mais c'est carrément impossible au niveau de la région et ça entraîne une perte du terrain qui nuit à la qualité du service rendu"</i> - Selon les cadres de services, la perte du terrain entraîne une perte de la compétence qui s'acquiert par frottement avec les agents de terrain risquant d'engendrer à terme une perte de la qualité du travail et de crédibilité vis-à-vis de la DREAL dans sa globalité - La perte du terrain, l'éloignement de l'ancrage territorial et la perte de proximité avec les interlocuteurs augmentent le risque d'erreur dans le travail de la DREAL ce qui pose la question du travail de qualité - L'impression et même si tout n'est pas en lien avec la fusion, que certains chantiers vont être jugés conformes par défaut et qu'il manquera d'équité dans les situations ce qui pose la question de la qualité du travail de la DREAL - Avec la fusion et le travail sur tout le territoire certains cadres ont <i>"l'impression de perdre les départements"</i> car il y a trop de visio et que certaines DDT ne viennent plus aux réunions en raison de la distance notamment ce qui pose
------------------------------	--

	<p>la question de la qualité du travail</p> <ul style="list-style-type: none">- Selon les cadres de service, la grandeur du territoire a un impact sur la qualité du travail réalisé par certains services en particulier sur le volet animation et à l'heure actuelle, des partenaires qui se plaignent d'un système qui est devenu trop descendant- Il y a ce jour moins de réunions techniques avec les UD hors visio et le sentiment de se priver des échanges directs, des échanges sur les mises en œuvre et de partages sur les méthodologies et l'impression de prendre de la distance ce qui n'est pas positif pour la réalisation et la qualité du travail- Une très grande énergie dépensée avec la fusion pour s'organiser en interne, un retard important pris dans le travail et se pose la question de savoir où il faut mettre la barre en termes de qualité du travail à réaliser pour avancer sur les dossiers- Depuis la fusion, un travail en mode dégradé et le besoin est ressenti de rapidement prioriser les choses <i>"car c'est impossible de tout faire aujourd'hui"</i>- De nombreuses activités parasites : les temps de déplacement, le nombre de mails et le traitement des mails, les processus de signatures qui prennent du temps sur le temps de travail et empêchent de faire un travail de qualité selon les chefs de services- Selon les agents, la transversalité c'est aussi formuler un avis non partiel, que les avis soient cohérents mais une difficulté avec des textes qui changent en permanence et la crainte de ne pas pouvoir rendre un service de qualité aux industriels et aux partenaires- Selon les agents de Clermont, le Comité des avis ne fonctionne plus bien et il existe une perte de la réactivité dans le travail, de la transversalité, une perte de repère dans le travail pour les agents de la DREAL et un risque pour la qualité du service rendu- Un nouvel organigramme qui a coupé la transversalité nécessaire pour la DREAL engendrant une perte de la plus-value du travail réalisé et certains agents se trouvent aujourd'hui isolés dans leur travail au sein de la DREAL
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Les chefs de services considèrent que les envergures des postes se sont modifiées, que les agents sont davantage dans la spécialisation, d'une perte de la polyvalence mais que pour autant selon eux, il faut veiller à rester dans la transversalité au quotidien pour pouvoir fonctionner au sein de la DREAL - Les agents disent qu'avec la fusion et le management à distance, il existe une difficulté pour les managers à reconnaître la qualité du travail réalisé et une crainte de non reconnaissance de la qualité du travail effectué lors des entretiens annuels
<p>Impacts perçu sur les conditions de réalisation du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selon les agents, le fait d'être plus nombreux devrait permettre de gagner en efficacité mais ce n'est pas le cas à l'heure actuelle et il existe de leur point de vue une perte de l'efficacité globale de la DREAL aujourd'hui - Avec la fusion, l'impression d'avoir moins le temps de se parler ni de développer de la communication entre les services, de ne pas avoir le temps de se téléphoner ce qui selon les agents génère une forme d'agressivité entre les personnes et/ou les services et impacte le travail - Selon les personnes interrogées, il serait utile d'avoir des réunions d'informations pour apprendre à connaître comment fonctionnent les services avec les uns et les autres sont amenés à travailler - Selon les responsables, il y a un véritable enjeu de la connaissance des autres services pour arriver à fonctionner, à savoir qui fait quoi et à qui s'adresser et l'impression que cela redonnerait aussi du sens au travail à tous les niveaux - Le besoin est exprimé de revoir et de clarifier les choses sur les serveurs, d'alimenter les sites pour permettre aux agents de trouver les informations utiles et également d'alimenter régulièrement la veille réglementaire - Le besoin est ressenti de simplifier les circuits, les processus de signatures, <i>"d'être moins tatillons sur certaines choses, éviter le formalisme qui enkyste le fonctionnement de la DREAL dans son ensemble et ralentit beaucoup de choses"</i>

	<ul style="list-style-type: none">- Selon les cadres de services, des choses qui ne sont pas faites actuellement car les fiches de postes ne sont plus en adéquation avec ce qui demandé et le sentiment qu'il faut les revoir rapidement- Une augmentation de la hiérarchie, des procédures et des interlocuteurs et le sentiment que ce n'est que la proximité et le dialogue avec la hiérarchie qui permettent de pallier au système mais le sentiment que cela prend du temps et se rajoute au reste- Selon les chefs de services, il faut prioriser, voire arrêter certains chantiers qui ne sont véritablement indispensables au bon fonctionnement de la DREAL car il est impossible de tout faire dans le même temps et qu'il existe un risque pour la qualité du travail- Il est important pour mieux travailler que chacun se fasse confiance, que les directeurs et la direction fassent confiance aux chefs de services et restent sur la stratégie sans rentrer dans l'opérationnel car il y a aujourd'hui des décalages de responsabilités à tous les niveaux- Selon les chefs de services, il existe parfois des difficultés de fonctionnement avec les directeurs référents, le sentiment de se sentir déresponsabilisés et le besoin de retrouver de la confiance à tous les niveaux- Selon les chefs de services, il est nécessaire de retrouver des délégations et de faire confiance car cela permettrait d'alléger les circuits de décisions, de revenir à des valeurs normales et il serait utile de ne pas tout formaliser selon une procédure trop générale et très centralisée- Dans certains services, il y a beaucoup de nouveaux agents qui débutent sur les sujets et selon les responsables, c'est à la fois une grande complexité et une grande fragilité car beaucoup de fonctions s'apprennent sur le tas- Pour certains services, <i>"la fusion a aidé à nous remettre en question, ça nous a secoué mais aussi soudé et ça nous a prouvé que nos fondamentaux étaient bons"</i>- Sur certains services comme la police de l'eau par exemple, les choses n'ont pas trop bougé car l'axe reste le même mais le sentiment que le travail se fait avec moins
--	---

	<p>de personnes dans le service ce qui augmente la charge de travail individuelle et collective</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour l'heure, le travail a fusionné mais les outils pour le faire ne sont pas là et parfois une conservation des deux outils ce qui donne lieu à une réorientation des agents qui ne savent pas qui fait quoi sur les deux sites - Pour les agents de Clermont, le sentiment de travailler avant la fusion avec des outils simples, que Lyon fait une surenchère de précision, d'exhaustivité et qu'il y a des débats sans fin sur des pratiques mais qu'au final, les choses n'avancent pas et que les outils transversaux n'aboutissent pas
<p>Perception des participants sur les questions d'aménagement des locaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'impression qu'il faudrait dans le même temps réfléchir au télétravail et à l'aménagement des locaux car des mutualisations de locaux sont possibles en particulier pour des agents qui se déplacent beaucoup sur le terrain - Pour les aménagements des locaux, il est important de faire attention à qui on met avec qui pour ne pas créer des tensions supplémentaires dans certains cas - Pour les locaux, il faut penser à prévoir des espaces conviviaux pour que les gens puissent se rencontrer et échanger <i>"car le travail ce n'est pas que travailler, c'est aussi voir ses collègues"</i> et aussi penser à prévoir une cantine - Pour les agents de Clermont, le sentiment <i>"qu'il y a eu beaucoup de temps passé en CHSCT sur le sujet, que tout s'est cristallisé dessus mais que ce n'est pas utile car ce n'est pas forcément important pour les agents"</i> - Selon les agents, il y a beaucoup d'agitation sur les questions d'aménagement des locaux et ces derniers se demandent <i>"si au final, ça n'évite pas de parler des autres sujets"</i>
<p>Facteurs de risques psychosociaux au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un sentiment de mouvance et de changement permanent depuis 2010 et une impression généralisée de fatigue pour tous les agents interrogés - Dans la période actuelle, <i>"les cadres sont très courageux, ils ne font pas de vagues et les agents intériorisent leur"</i>

	<p><i>mal-être mais l'agressivité mais le mal-être augmentent de plus en plus"</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Des agents de Clermont qui disent être en souffrance au travail car des missions ont été transférées sur Lyon, le sentiment que les missions et le travail ne sont plus intéressants et certains disent ne plus savoir ce qu'ils ont à faire ce qui est anxiogène et génère un important mal-être- Pour l'UD Loire- Haute Loire, une crainte de voir disparaître à terme le site 43 ce qui génère de l'incertitude et de l'inquiétude pour les personnes concernées ainsi qu'un sentiment de mal-être à l'heure actuelle- Le besoin est ressenti de créer une cellule d'écoute pour accompagner les agents car les choses sont difficiles psychologiquement et l'impression que certaines personnes sont vraiment sous pression à l'heure actuelle- Selon certains agents, l'accompagnement est insuffisant pour des personnes qui ont changé de poste et il faut faire attention car certaines sont en souffrance actuellement et le besoin est ressenti d'un accompagnement fort de la part des managers- Selon les agents, <i>"la période à risque c'est maintenant et il y a pas mal de gens qui craquent car ils sont véritablement en souffrance à l'heure actuelle"</i>- Selon certaines personnes interrogées, le sentiment à l'heure actuelle de risquer le point de rupture à titre individuel mais également qu'un certain nombre d'agents est en souffrance aujourd'hui et qu'il devient urgent de réagir- Une impression de lassitude et de frustration de ne pas savoir qui fait quoi et qui est responsable de quoi, de passer beaucoup de temps à s'organiser en interne mais aussi de devoir produire en même temps ce qui n'est pas facile- Un sentiment de lassitude et de découragement et l'impression de ne pas sortir de cette année de fusion <i>"au départ, on avait vraiment envie de faire mais on s'est épuisé et les agents sont épuisés eux aussi"</i> disent les responsables
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- <i>"Les agents sont fatigués et manquent de motivation en ce moment ce qui les rend moins disponibles et moins ouverts au changement, ils sont dans l'impatience de voir les résultats concrets de la fusion"</i> et certains agents montrent à l'heure actuelle des signes d'un épuisement fort- Des agacements mais aussi des exigences des agents vis-à-vis des services RH et supports, l'impression que ces services subissent de plein fouet les agacements des agents, qu'au final tout est mal interprété, que cela crée des tensions et une ambiance tendue au sein de la DREAL- Le sentiment que <i>"depuis la fusion, c'est toute la chaîne managériale qui cherche ses responsabilités, qu'il y a actuellement 4 niveaux hiérarchiques, que les directeurs référents sont une strate de plus et qu'au final tout le monde empiète sur le travail des autres ce qui engendre des situations de mal-être au travail"</i>- Le sentiment que la Direction doit se montrer plus ferme vis-à-vis des exigences des partenaires sociaux, s'accorder davantage le temps de la réflexion avant de prendre une décision et considérer la charge de travail que cela va demander aux agents pour revoir leur copie car cela place des personnes dans des situations complexes- Parfois le sentiment de se sentir désavoués quand la Direction ne défend pas un projet et le travail des services, demande de revoir la copie sans savoir ce que cela va engendrer comme charge de travail des services mais aussi quand elle reçoit les agents directement en bissant la hiérarchie et le sentiment que cela place des personnes en difficulté- Le sentiment d'une trop grande écoute de la part de la Direction que ce soit des agents et/ou des partenaires sociaux, des représentants du personnel qui sollicitent beaucoup les RH et une direction qui court-circuite souvent les hiérarchiques et les services ce qui met des personnes en difficulté- Une grande lassitude de l'encadrement, particulièrement des services supports car il n'y a pas de reconnaissance externe comme dans les services métiers et pas de possibilité de renoncer car il faut tout faire dans les temps
--	---

<p>Idées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Redonner de la crédibilité et de l'intérêt sur les tâches, retrouver de la créativité, redonner aux agents le pouvoir d'agir dans leur travail et laisser des marges de liberté aux agents - Prévoir des badges pour les agents de l'autre site et aux agents des UD afin de marquer le sentiment d'appartenance à la DREAL Auvergne- Rhône-Alpes ce qui ferait gagner du temps et faciliterait les accès aux sites - Prévoir des livrets d'accueil pour les nouveaux arrivants pour connaître les services et savoir qui fait quoi au niveau de la DREAL et le diffuser à tous les agents si besoin - Former les ingénieurs aux outils de traitement de texte et à la mise en forme car cela leur ferait gagner du temps par la suite
---------------------	---

3.2. Synthèse des entretiens avec les personnes ressources

Afin d'être exhaustifs sur les sujets, nous allons retracer la synthèse des éléments recueillis lors des entretiens avec la Direction de la DREAL, les Organisations Syndicales représentatives, les services médicaux et sociaux.

<p>Synthèse des entretiens avec les personnes ressources sur les thématiques de l'étude d'impact</p>	
<p>Synthèse Organisations syndicales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un mail de la Direction aux agents annonçant un plan d'actions avec des prises de décisions sur le système de validation, la reconnaissance du poids de la hiérarchie et d'une forme de dysfonctionnement de l'organisation ainsi que sur la question de la messagerie électronique - Suite à ce mail des prises de décisions ont été effectuées comme par exemple les circuits de validations et la question des mails ce qui est plutôt positif mais de l'avis des partenaires sociaux, cela a été plus ou moins bien

	<p>perçu en fonction des agents</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des difficultés avec la mise en place du déménagement, des étages où il est difficile de caser tout le monde, des agents qui ne vont pas bouger et d'autres qui ont l'impression de combler les trous et le besoin est exprimé que la direction affirme davantage sa stratégie sur les locaux et soit plus ferme dans ses choix - De l'avis des participants, la Direction n'impose pas suffisamment ses choix, il y a parfois des désaccords entre la direction et les chefs de services sur les aménagements des locaux et le besoin est affirmé de plus de fermeté de la part de la direction et d'une ligne claire sur le projet immobilier - Un problème de communication et de portage de la Direction sur de nombreux sujets : DUERP, règlement intérieur, le sentiment que les choses n'avancent pas depuis la fusion, que les sujets sont trop nombreux et qu'il est nécessaire de prioriser les choses - Selon les Organisations Syndicales, on paie aujourd'hui la vitesse de la fusion car les problèmes reviennent de plein fouet, on assiste à une dégradation du climat social à Lyon et à Clermont et un certain nombre d'agents sont en situation de grande fragilité à l'heure actuelle - Les membres des Organisations Syndicales soulignent que de nombreux agents n'allaient pas bien en fin d'année, qu'il y a une perte de sens dans le travail, du surbooking et du stress à tous les niveaux et ils estiment que cela ne va pas mieux en début d'année - Le sentiment que tout est compliqué à l'heure actuelle, qu'il y a un climat de démotivation, de mal-être et de fatalisme au sein de la DREAL dans sa globalité - Selon les Organisations Syndicales, il y a actuellement des départs car la solution pour les agents c'est de partir mais qu'il y a aussi un grand malaise pour les agents qui ne partent pas ou ne peuvent pas partir de la DREAL - Selon les Organisations Syndicales, la DREAL a travaillé depuis la fusion en mode dégradé ce qui n'est pas satisfaisant mais le sentiment aujourd'hui qu'il y a une dégradation de la qualité du service rendu (courriers non
--	---

	<p>transmis- doublons sur des courriers- absence d'accueil sur Clermont...) ce qui est de leur point de vue regrettable</p> <ul style="list-style-type: none">- Des réponses qui ne se font plus soit parce que des agents sont partis et que des postes sont vacants, que les autres agents ont la tête sous l'eau et l'impression que la DREAL ne communique plus avec le grand public depuis la fusion en raison du temps pour s'organiser en interne notamment- Selon les membres des Organisations Syndicales, les mails sont un symptôme des dysfonctionnements internes et ils estiment qu'il est urgent de remettre les priorités sur les missions, de définir ce qui est accessoire ou peu urgent et de faire des renoncements- De l'avis des personnes interrogées, la DREAL s'est occupé d'elle-même en 2016 mais il est urgent maintenant de définir les priorités pour mieux travailler et maintenir la qualité du service rendu de la DREAL- Le besoin de se poser des questions sur le gréement des services car selon les organisations syndicales, il y a actuellement des gens en sous charge et des personnes complètement débordées dans leur travail- Pour le site de Clermont-Ferrand, le sentiment d'être l'annexe de Lyon car il n'y a plus de Direction sur le site et sur les deux sites, une agressivité qui augmente et un sentiment d'aggravation de la situation en ce moment- Les membres des Organisations Syndicales disent que la Direction a bien conscience des problèmes, qu'elle essaie de trouver des solutions mais ils ont l'impression que la stratégie n'est pas claire et estiment que la direction est globalement dépassée par la situation actuelle- Selon les membres des Organisations Syndicales présents, il y a trop de choses à faire, que la Direction souhaite que les OS participent à tout mais le sentiment de ne plus pouvoir tout faire et de ne plus pouvoir suivre car les personnes concernées ont aussi un métier qu'il leur faut assurer- Selon les membres des Organisations Syndicales présents, les CHSCT à 40 personnes "<i>ce n'est plus possible et c'est une vraie usine à gaz et il est urgent de revenir à</i>
--	---

	<p><i>l'essentiel"</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Exemple du Document Unique qui était fait sur Clermont et l'impression que cela va prendre 1 an ½ pour harmoniser le DU entre Lyon et Clermont-Ferrand, ce qui selon les OS n'est pas possible car en 6 mois, cela aurait dû être fait- Sur le sujet des parcours professionnels, les règles de gestion des corps n'ont pas évoluées, de rester sur les mêmes critères et le sentiment qu'en cas de concurrence entre agents de la DREAL et d'autres structures, ce sont les autres agents qui seront promus au risque de pénaliser ceux de la DREAL- Une absence d'agents promus sur Clermont et selon les OS, il y a actuellement une baisse des responsabilités pour les agents, moins de marges de manœuvre dans les activités, le risque que les CV s'appauvrissent et que cela ne pénalise les carrières des agents de la DREAL- Depuis que le Ministère de tutelle est en déclin, les carrières des agents sont bouchées, le taux de réussite est très faible aux examens professionnels et une impression généralisée de blocage dans les parcours professionnels ainsi qu'une difficulté à construire une carrière évolutive au sein du Ministère- La fusion crée une capacité plus large à faire des choses, une synergie, une richesse avec des compétences différentes et complémentaires des deux anciennes DREAL mais selon les personnes interrogées, il y a besoin de faire confiance, de libérer les énergies et de ne pas tout contrôler- Des services qui ne fonctionnent que dans l'urgence, certains qui sont soumis à une pression politique forte et souvent une perte de sens dans le travail car il faut à longueur de temps répondre à des questions préfectorales, donner des chiffres et faire des tableaux sans toujours en voir le sens ni en comprendre les raisons- Avec la fusion, il a fallu recaser tous les agents et il y a eu une multiplication des hiérarchiques, que certains sont sous chargés et l'impression que pour justifier leur rôle, certains refont par exemple des dossiers d'instruction, vont sur le fond des dossiers et prennent une partie de la
--	--

	<p>production des agents</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le sentiment d'une perte de marges de manœuvre à tous les niveaux, des agents jusqu'à la Direction qui en a de moins en moins aussi, qui est de plus en plus sous contrôle du préfet et qui peine à imposer sa vision des choses vis-à-vis des corps préfectoraux
<p>Synthèse services sociaux et médicaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le service social a accompagné 56 agents sur les sujets des changements et des conditions de travail sur l'année 2016 et ce même s'il n'y a pas eu d'assistante sociale pendant 5 mois - Sur les 52% des agents accompagnés par les assistantes sociales, 167 actions portent sur le psychosocial et les impacts des changements liés à la fusion des DREAL - De l'avis des personnes interrogées, la situation se dégrade depuis le mois de juillet et ce même si les agents ont une forme d'acceptation et de résilience et qu'ils sont habitués aux changements, aujourd'hui un certain nombre d'entre eux ne vont pas bien - Une dégradation significative depuis le mois d'octobre 2016 et un phénomène d'usure car on est passé à la phase de réalité de l'organisation mais le sentiment que les procédures et les circuits ne sont pas clairs et qu'il faut maintenant fixer les priorités pour retrouver davantage de sérénité à tous les niveaux - Le sentiment que pour l'heure, le qui fait quoi n'est pas clair, qu'il y a une forte complexité de l'organisation et une pluralité des acteurs, que ce n'est pas simple de savoir à qui s'adresser ce qui place un certain nombre de personnes en difficulté - Le sentiment aujourd'hui que les agents sont moins aptes que par le passé à rendre service et à donner des informations aux autres ce qui influe sur l'ambiance générale et l'impression d'une forme de tension qui perdure entre les deux ex DREAL - Selon les services sociaux et médicaux, des agents craquent régulièrement et ont besoin d'aide et le sentiment "<i>que l'exception au final ce sont les gens qui ne se sentent pas trop impactés depuis la fusion</i>"

	<ul style="list-style-type: none">- Les catégories A sont en grande souffrance à l'heure actuelle car les hiérarchiques prennent souvent le travail intéressant et vont sur le fond des dossiers, ce qui enlève l'intérêt au travail pour leurs collaborateurs- Pour les cadres bi-sites, une organisation qui est chronophage, qui demande beaucoup de concertation pour les responsables, le sentiment parfois de doublons entre A et A+ et une impression de lassitude généralisée de tous ces changements- Sur Lyon, le sentiment pour les agents d'être oubliés car le zoom est mis sur Clermont et une impression de mise en compétition des agents entre eux sur la meilleure manière de travailler dans les services bi-sites ce qui est générateur de tensions- Quand les hiérarchiques ont changé lors de la fusion, parfois une dévalorisation des manières de travailler antérieures, qu'on dit parfois aux agents "<i>tout ce que vous faisiez avant, c'était nul</i>" et selon les personnes interrogées, un risque de burnout avec la dévalorisation de la qualité du travail- Selon les services sociaux et médicaux, il y a des agents qui ont muté pour prendre les devants et d'autres qui refuseront de bouger car le service est sur un autre site ce qui risque de mettre des personnes en grande difficulté- L'impression qu'à l'avenir, des choses ne se feront plus car il y a une perte de compétence régulière au niveau de la DREAL et une crainte pour la pérennité de certaines missions, voire de la DREAL elle-même- Une perte des perspectives de carrière surtout en Auvergne et pour les agents le sentiment que tout est bouché ce qui place certains d'entre eux dans des situations difficiles- Pour changer la donne il faut donner davantage de place au collectif, prendre des idées des agents de la base, les rendre acteurs du changement, créer des temps d'échanges sur le travail et redonner véritablement le pouvoir d'agir aux agents- Le besoin est exprimé de mettre en place une écoute
--	--

	<p>active et participative et de remettre du dialogue à tous les niveaux pour que la situation actuelle change</p>
<p>Synthèse entretiens avec la Direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un mail a été envoyé à tous les agents sur le droit à la déconnexion et 20% du temps laissé libre sur les agendas et le sentiment que cela a permis de détendre les choses au niveau des services - Selon la Direction il y a un décalage entre ce qui est réellement dit et ce que les agents perçoivent de la communication et ce qu'ils vivent dans leur quotidien ce qui interpelle la direction de la DREAL sur le décalage entre ce qui est dit et ce qui ressenti - Une nécessité de fixer les priorités et de traiter les irritants au quotidien pour un meilleur fonctionnement global de l'organisation et le bien-être de tous - Avec la fusion selon la direction, il n'y pas de changement fondamental des métiers (hormis pour les 200 agents qui ont changé de poste et de fonction) en tant que tel mais des évolutions dans la manière de porter les missions avec davantage de spécialisation et un périmètre plus grand pour de nombreux agents - Selon la Direction, le travail qui se faisait avant ne peut plus se faire de la même façon sur 12 départements et cela induit de fait une perte du terrain mais requiert dans le même temps un niveau d'expertise plus important pouvant rendre le travail aussi plus intéressant - Selon la Direction, des postes d'encadrement sont moins nombreux sur Clermont et une difficulté plus grande de faire des parcours professionnels évolutifs, qu'il y a davantage de perspectives pour les lyonnais mais il est important de considérer que la gestion des corps n'est pas que du ressort de la DREAL mais aussi de la Centrale - Le sentiment qu'il y aura peu d'impact de perte de compétences pour la DREAL car selon la direction, l'effet taille de la structure est une mise à l'abri des compétences critiques, entraîne une moins forte vulnérabilité et cela a un effet protecteur par rapport aux évolutions de la Fonction Publique - Selon la Direction, grâce à l'effet taille de la DREAL et à son

	<p>poids (4^{ème} région européenne en PIB et 3^{ème} région française en taille) mais aussi au regard de la diversité du territoire, il est possible d'avoir des postes intéressants, de traiter une diversité des sujets et pour la DREAL d'avoir une force et une crédibilité plus importante que d'autres structures vis-à-vis du Ministère de tutelle</p> <ul style="list-style-type: none">- Selon la Direction, le sens de la DREAL est dans la transversalité et il faut la rechercher pour bien fonctionner mais le sentiment qu'aujourd'hui il faut aussi se réinterroger pour la mettre en œuvre et qu'il existe des initiatives intéressantes qui sont prises sur le sujet par des services- Actuellement il y a par exemple un travail qui est en cours avec la mise en place en mode projet entre la transition énergétique, la santé environnementale et les territoires stratégiques afin de renforcer la transversalité entre les services et les problématiques- Des initiatives au niveau de certains services avec des réunions communes sur des sujets thématiques pour des entités qui ont des problématiques partagées avec l'ambition de trouver le bon usage de fonctionnement dans une logique de transversalité- Selon la Direction, la fusion n'a pas eu d'impact sur la qualité du travail de la DREAL car tous les agents ont assuré et que la production a pu continuer ce qui est très positif et l'impression également que dans certains services, chacun a pris le meilleur des autres et que cela a bien fonctionné- La volonté de la Direction est de traiter les irritants, éviter les doublons, redonner du temps aux agents, conforter la DREAL dans son rôle régional et sur celui de l'animation
--	--

4. Actions et mesures d'accompagnement- Points de vigilance- outils d'observation et leviers d'actions

Avant de proposer à la DREAL des pistes de réflexions ou d'actions pour la période à venir, nous souhaitons dresser un état des lieux des actions réalisées et des mesures d'accompagnement déployées au sein de l'organisation.

Nous allons également suggérer des outils d'observation et des leviers d'actions dans une logique de préservation des conditions de travail et de prévention des risques psychosociaux au travail.

Actions et mesures d'accompagnement- Points de vigilance Outils d'observation et leviers d'actions	
<p>Actions réalisées</p> <p>Mesures d'accompagnement identifiées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction de la note d'organisation de la Direction- Piloter la DREAL par la qualité- 21 septembre 2016 - Rédaction des notes d'organisation des services et feuilles de route des services- Année 2016 - Travail sur l'articulation des missions exercées conjointement par DREAL et DDT- Année 2016 - Réexamen du partage des missions entre DREAL et DDT- Septembre 2016 - Séminaire des Cadres- 22 septembre 2016 avec notamment un travail sur le partage d'une ambition commune pour la DREAL et les conditions dont les managers ont besoin pour piloter leurs équipes - Relevé de décisions suite au séminaire CODIR du 28 et 29 novembre 2016 approuvé par la Direction- 20 décembre 2016 - Mail de la Direction à tous les agents le 1^{er} décembre 2016 avec prises de décisions immédiates, la définition de principes managériaux et la note générale d'organisation de la DREAL : rôle respectifs, signalement des dossiers sensibles, processus de demandes de notes, allègement des circuits de signatures et de validations, usage de la messagerie électronique...

	<ul style="list-style-type: none">- Le mail de la Direction comprend l'annonce d'un plan d'accompagnement en plusieurs points pour une mise en place en fin d'année 2016 : mesures visant à permettre la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, l'amélioration de la communication et de la circulation de l'information, le renforcement de la transversalité...- Note générale d'organisation de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes- 20 décembre 2016- Mise en ligne de l'écoute interne DREAL 2016 du 17 octobre au 18 novembre 2016- taux de participation de 71,2%- Présentation en janvier 2017 des résultats de l'écoute interne DREAL 2016- Pour les 200 agents qui ont changé de poste, 5 jours de formation ont été prévus, soit un total de 1200 jours de formation- Une prime de 500 € prévue pour les agents allant sur des nouveaux postes- Pour les managers, un travail interministériel local notamment sur les réseaux et sur les animations des réunions en visioconférence- Un plan local de suivi des formations pour connaître et répertorier les besoins en formation est en cours de construction et sera opérationnel à la fin du 1^{er} trimestre 2017- Un plan d'action et de formation aux risques psychosociaux est en cours d'élaboration- La poursuite du travail sur l'aménagement des locaux sur les sites de Clermont-Ferrand et de Lyon- La poursuite du travail sur le règlement intérieur, la procédure qualité, le télétravail, le système d'information- La mise en place de la visio de poste à poste et des parafeurs électroniques pour les services bi-sites et les UD
--	---

<p>Mesures d'accompagnement et outils d'observations proposés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous invitons la DREAL à se reporter au rapport de septembre 2016 afin d'identifier les actions à mettre en place et/ou à poursuivre dans la période à venir - Il nous semble utile de prévoir un accompagnement personnalisé et/ou un suivi psychologique pour les personnes qui sont identifiées comme étant en souffrance au travail - Organiser des coordinations entre les différentes familles d'acteurs concernés (managers, RH, représentants du personnel, médecins et assistantes sociales notamment) pour exercer une vigilance auprès des personnes étant en situation de souffrance au travail - Nous invitons la DREAL à poursuivre le tableau individuel de suivi des agents dans la durée, c'est-à-dire jusqu'à l'atteinte de l'organisation-cible en 2018 - Grâce au tableau de suivi individuel des agents, suivre les évolutions de carrière des agents et croiser les données par services afin de prévoir les éventuelles pertes de compétences au sein des services - Réfléchir à l'utilisation de l'observatoire régional des métiers et des expertises pour proposer aux agents de la DREAL des parcours professionnels évolutifs en région et favoriser la transversalité entre le régional et le départemental - Poursuivre le questionnaire de l'écoute interne de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes sur la durée et au moins jusqu'à l'atteinte de l'organisation-cible
<p>Points de vigilance organisation-cible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous invitons la DREAL sur la question des points de vigilance à organisation-cible proposées, à se reporter au 1^{er} rapport d'étude d'impact d'octobre 2015 et de faire le point sur des actions qui seraient utiles pour accompagner la période actuelle - Nous invitons la DREAL à se reporter au rapport de septembre 2016 afin d'évaluer les points de vigilance identifiés qu'il serait pertinent de travailler dans la période à venir

	<ul style="list-style-type: none">- Un point de vigilance pour le site de Clermont-Ferrand concernant l'éloignement du centre décisionnel avec un risque d'isolement du site, une longueur dans les prises de décisions et un éloignement managérial plaçant les agents de Clermont en difficultés qui apparaissent comme non temporaires- Un point de vigilance qui perdure sur le site de Clermont-Ferrand pouvant notamment conduire à des situations de blocage dans les parcours professionnels et les évolutions des agents et pouvant être générateurs de troubles psychosociaux au travail : mal-être, dépression, bore out, burnout, autres....- Une attention particulière est à apporter à la question des parcours professionnels plus particulièrement pour les agents de catégories A et A+ et tous les agents du site de Clermont-Ferrand- Une vigilance également pour certaines UD qui craignent une éventuelle fermeture, aussi nous conseillons à la DREAL de suivre particulièrement les agents concernés- Un point de vigilance sur la charge de travail de certains services supports et une attention à apporter sur le temps qu'il faut à ces services pour refaire le travail demandé ainsi qu'une surveillance sur des situations de débordements individuels ou collectifs- La construction d'une GPEC à la maille de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes est un élément intéressant mais c'est une mesure insuffisante et il semble nécessaire que des évolutions soient envisagées au niveau de la Centrale sur les cotations des postes, la reconnaissance des niveaux de responsabilités et les passerelles entre les services de l'Etat en région- Un point de vigilance sur la question des compétences que ce soit en termes de perte de compétences clés et de mobilité des agents vers d'autres services de l'Etat pour des raisons multiples (blocage dans le parcours au sein de la DREAL, perte de l'intérêt du métier, transfert de certains pans d'activité vers l'externe...), qui pourrait affaiblir le travail et menacer sur le moyen-terme la DREAL- Une attention est à apporter au nombre de mesures
--	---

	<p>dans le plan d'actions notamment en raison de la charge de travail qui va impacter certains services supports et plus particulièrement le Secrétariat Général qui est déjà très chargé depuis la fusion et la création de ce service</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trop de pistes d'actions risquent d'augmenter fortement la charge de travail des services, de pénaliser le résultat des actions entreprises, de faire perdre en visibilité globale et de décourager les uns et les autres et nous incitons à une vigilance de la DREAL sur le sujet
<p>Leviers d'actions possibles pour prévenir les risques psychosociaux au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous invitons la DREAL à se reporter au 1^{er} rapport d'étude d'impact d'octobre 2015 et au rapport de septembre 2016 et de faire un point complet sur des actions proposées qui seraient utiles pour accompagner la période à venir - Poursuivre dans la durée les décisions prises dans le mail de la Direction du 1^{er} décembre 2016 et notamment les mesures concernant les actions en vue de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, le bon usage de la messagerie électronique, l'allègement des circuits de validation... - D'une manière générale, nous invitons la DREAL à poursuivre les mesures permettant de supprimer certains des irritants constatés et celles ayant une incidence sur la charge de travail (réunions, déplacements, doublons dans le travail, etc...) ce qui pourra à terme avoir des effets positifs pour tous les agents - Nous conseillons à la DREAL de suivre ces mesures dans le temps, de contrôler leur efficacité et de les réajuster si besoin au moins jusqu'à l'atteinte de l'organisation-cible - Nous conseillons également à la DREAL de poursuivre la structuration de l'organisation interne et les différents éléments qui permettent de gagner en visibilité sur le qui fait quoi, le rôle de chacun, les rôles respectifs de la DREAL, des DDT et des UD, l'organisation de la transversalité et de la polyvalence car ces éléments autoriseront un fonctionnement plus serein

5. Analyse des documents de l'étude d'impact RH

A notre demande, la DREAL nous a transmis un certain nombre de documents utiles à la réalisation de cette étude d'impact RH pour la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes. A ce jour, il nous semble utile de revenir sur certains d'entre eux qui nous apparaissent comme étant importants au stade de maturation du projet.

Concernant l'écoute interne DREAL 2016, les résultats corroborent pleinement ce qui a été souligné lors des entretiens avec les agents, les cadres des services et les chefs des services en novembre-décembre 2016 mais aussi ceux réalisés avec les personnes ressources en janvier 2017.

Les résultats globaux de l'écoute interne démontrent un fort taux de participation de 71,2% avec de nombreux commentaires, ce qui signifie l'intérêt des agents pour cet exercice et leur souhait d'exposer ce qui fonctionne bien ou moins bien dans la réalisation de leur travail notamment.

5% en moins d'agents satisfaits entre 2015 et 2016. A la question pas vraiment d'accord, on passe de 23% en 2015 à 26% en 2016 et à la question pas du tout d'accord, de 10% en 2015 à 12% en 2016. On peut ainsi noter une augmentation de l'insatisfaction des agents entre les deux années étudiées.

Globalement les items où les agents sont les moins satisfaits (inférieur à 60%) portent sur les questions d'ambiance de travail, d'information et de communication, d'organisation du travail.

Là où les écarts de satisfaction entre 2015 et 2016 sont supérieurs à 10% portent essentiellement sur la circulation des informations au sein des services, les informations de la direction et la question du dialogue social. D'autres éléments concernent plutôt l'outillage et les moyens mis à disposition des agents dans la période actuelle ainsi que sur la démarche qualité. Nous invitons donc dans une logique de prévention des risques, la DREAL à travailler les éléments qui portent le plus d'insatisfaction pour les agents.

Dans les résultats de l'écoute interne, il est toutefois à noter des disparités fortes entre les services. Dans ce type d'exercice, quelques éléments d'insatisfaction apparaissent comme parfois flagrants dans certaines entités. Il faut être vigilants à ne pas tirer de conclusions hâtives mais plutôt de rechercher les causes profondes et organisationnelles susceptibles de mettre en visibilité des facteurs d'insatisfaction de la part des populations concernées.

Par expérience, il s'agit souvent de secteurs qui ont été plus largement modifiés lors des changements, de services où les missions apparaissent moins clairement, d'entités qui ont à répondre à des objectifs plus variés, des missions demandant de travailler des sujets nouveaux, multiples, etc... Ce sont souvent des services où il faut parfois plus de temps pour que les changements s'ancrent dans de bonnes conditions et ce sont des entités qui demandent à être plus longuement accompagnées par des actions ciblées.

Il est donc selon nous important, à travers cette écoute interne de ne pas comparer les services entre eux car cela ne serait pas pertinent parce qu'il existe des éléments de différenciation significatifs entre les uns et les autres. Nous y reviendrons ultérieurement.

En termes de marqueur de l'ambiance interne et afin de suivre les évolutions d'une organisation, ce type d'outil est intéressant et nous conseillons fortement à la DREAL de le poursuivre dans la durée et au moins jusqu'à l'atteinte de l'organisation-cible.

Les principes fondateurs et les prises de décisions décrits dans le mail de la Direction de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes le 1^{er} décembre 2016 sont significatifs et il convient de les suivre dans la durée. Il serait pertinent d'en assurer un contrôle et un suivi sur le moyen-terme et de se réajuster si nécessaire.

En ce sens, nous pensons tout particulièrement aux éléments relatifs au bon usage de la messagerie électronique, à la conciliation de la vie professionnelle et personnelle et aux mesures envisagées pour améliorer la communication et la circulation de l'information interne.

Concernant la note générale d'organisation de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes approuvée le 20 décembre 2016, nous invitons les agents de la DREAL à s'y reporter car cette note définit précisément les missions de la DREAL, l'organisation du travail, les rôles de chacun, le fonctionnement global ainsi que des principes importants : sens, confiance, cohésion, clarté, responsabilisation et autonomisation, bien-être au travail, intelligence collective et transversalité.

Nous invitons tous les agents ainsi que la DREAL en tant qu'entité à s'appuyer sur cette note et d'en appliquer les principes fondateurs de manière concrète et opérationnelle sur le court et moyen terme.

Cela a été évoqué par les différentes personnes rencontrées et ainsi que nous avons pu le voir à travers les documents étudiés lors de cette nouvelle phase de l'étude d'impact, les notes d'organisation des services sont à jour et sont publiées. Il convient de les faire vivre ainsi que les feuilles de route des services car elles sont précises sur les questions de clarté de l'organisation interne DREAL Auvergne-Rhône-Alpes.

Ce qui semble se jouer à ce jour porte particulièrement sur la question des processus (comprise au sens de l'organisation concrète et opérationnelle pour arriver à faire le travail demandé). C'est tout l'enjeu pour le DREAL de passer d'une organisation théorique à une organisation véritablement opérationnelle. La démarche est en cours et il nous semble que peu à peu les agents seront en mesure de s'approprier et de faire vivre cette nouvelle organisation du travail.

Nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, cela passe pour beaucoup par des échanges sur le travail entre agents d'un même service mais aussi entre agents de services différents étant amenés à collaborer dans le cadre du travail.

Les enjeux de la transversalité étant particulièrement importants pour la DREAL, nous ne pouvons qu'encourager les initiatives prises par les différents services en vue de l'organisation de cette transversalité.

Concernant le partage des missions entre DREAL et DDT, un travail a été entrepris et formalisé en septembre 2016¹ et nous encourageons la DREAL à le poursuivre/ affiner/ communiquer car il est essentiel pour le positionnement de chacune des entités et pour faciliter la lecture des organisations pour les agents dans leur globalité.

Nous allons maintenant exprimer le point de vue du Cabinet ESSOR Consultants pour accompagner le processus à moyen terme.

6. Point de vue du Cabinet ESSOR Consultants

Ce qui est intéressant, si l'on fait une lecture des 3 rapports d'étude d'impact pour la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, c'est qu'il y a des sujets qui ont fortement et le plus souvent positivement évolués et d'autres qui restent quasiment à l'identique et qui reviennent de manière récurrente lors des entretiens depuis le mois d'octobre 2015.

On pense notamment aux questions relatives au fonctionnement multi-sites et aux difficultés associées, à la complexité de travailler sur un territoire très vaste et au sentiment de perte de proximité et d'une forme d'éloignement du terrain... On pense aux questions spécifiques qui se posent pour le site de Clermont-Ferrand quant au sentiment d'éloignement de la direction et du centre de décision entre autres...

D'autres questions se font jour et elles portent davantage sur les parcours professionnels des agents et leurs perspectives à court-moyen terme. Ces questions sont particulièrement prégnantes pour les agents de catégorie A et A+ et pour ceux de Clermont-Ferrand... D'autres sujets apparaissent également comme la question de l'appauvrissement de certains métiers, la perte de l'autonomie dans le travail et parfois l'intérêt de certaines fonctions au sein de la nouvelle DREAL Auvergne-Rhône-Alpes...

Nous invitons la DREAL à les prendre en considération car ce sont des sujets importants tant pour le fonctionnement de l'organisation que pour le bien-être de tous les agents.

Toutefois, en qualité d'intervenant externe et ponctuel, nous observons la DREAL évoluer au fur et à mesure de son avancement vers l'organisation-cible de 2018 et nous pouvons affirmer que cette dernière n'est pas restée sans rien faire depuis le mois d'octobre 2015.

Les entretiens et les différents documents consultés démontrent bien que la DREAL s'est organisée au cours de ces derniers mois de manière non linéaire mais toujours en corrélation avec un certain nombre des objectifs qui lui avaient été fixés.

¹ Réexamen du partage des missions entre DREAL et DDT en région Auvergne-Rhône-Alpes- Septembre 2016

Parfois un certain temps pour faire des choses et d'autres fois, des évolutions rapides. Mais dans tous les cas, il convient de souligner la transformation importante de l'entité DREAL depuis le mois d'octobre 2015.

En observant la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes aujourd'hui, il nous faut souligner que ces transformations ont demandé une forte implication de tous les acteurs internes, beaucoup de temps, d'énergie et d'efforts pour en arriver à ce stade de maturation de la nouvelle organisation fusionnée. Et ce qui est remarquable, c'est que le travail s'est fait et que le service a été rendu.

Cela démontre si besoin était, l'implication et la volonté de tous les agents quel que soit leur statut dans l'organisation pour que le travail se fasse, que le service soit de qualité malgré les changements et les évolutions liés à la fusion des deux anciennes DREAL ainsi que le temps important passé pour s'organiser en interne.

Arrivés au terme de ces études d'impact pour la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, nous n'allons pas redire ce que nous avons déjà évoqué. Aussi, nous invitons chacun à se replonger dans les précédents rapports car nous le rappelons, les trois rapports sont liés car il s'agit en fait d'une seule et même étude d'impact.

Puisque nous avons été missionnés pour identifier les impacts de la fusion sur les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail des agents et dans une logique de prévention des risques psychosociaux au travail, nous allons nous situer dans cet esprit.

Nous allons nous attacher à mettre en avant dans le développement de notre point de vue, ce qui nous semble prioritaire uniquement et les éléments auxquels il paraît nécessaire de réfléchir pour améliorer le fonctionnement de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes et la qualité de vie au travail de ses agents d'ici à l'atteinte de l'organisation-cible.

Dans le précédent rapport, nous avons interrogé les corps préfectoraux et les Ministères de tutelle car tout ne nous semble pas être du ressort de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes et tout n'entre pas dans les marges de manœuvre de cette dernière.

Dans ce rapport, nous aurons également deux niveaux de questionnements, un adressé aux Ministères de tutelles et aux corps préfectoraux et l'autre à la DREAL elle-même.

Il nous paraît en effet utile de placer les responsabilités au bon endroit dans une logique d'objectivité mais aussi d'action afin que chacun réfléchisse à son niveau à ce qu'il serait utile de faire pour permettre à la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes l'atteinte de l'organisation-cible avec efficacité et sérénité et aux agents de tous niveaux de se sentir bien dans leur travail.

6.1. Les réflexions au niveau des Ministères et des corps préfectoraux

Dans une logique de préservation de la santé et de la sécurité au travail et de bonne marche de l'organisation DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, nous renouvelons notre interpellation en direction des corps préfectoraux et des Ministères de tutelle sur la question du temps laissé à la DREAL pour s'organiser en interne.

La DREAL Auvergne- Rhône-Alpes est une organisation jeune qui a dû se construire dans des temps contraints et il s'agit maintenant de réduire les niveaux d'urgence et d'exigence sur tous les sujets. En effet, ce qui ressort fortement de cette étude d'impact, c'est le sentiment de fatigue et de lassitude des agents à tous les niveaux de l'organisation.

Certes la DREAL a répondu aux attentes, certes la DREAL a assuré la continuité de service, certes la DREAL a produit et a réalisé ses missions mais il convient de dire que cela ne s'est pas fait sans difficultés. En qualité d'observateur externe, nous voulons souligner que ces réussites sont en partie dues à la bonne volonté et au travail de tous les agents mais également que cela a été humainement difficile pour tous.

Nous devons faire le constat à ce jour que ces derniers sont particulièrement fatigués et qu'ils aspirent tous à davantage de sérénité et à un travail moins dans l'urgence. Abaisser le niveau d'exigence notamment temporelle ainsi que la charge de travail de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes est à une nécessité pour la santé et la sécurité au travail des agents de tous les niveaux de l'organisation.

En prenant davantage de temps pour se consacrer à son cœur de métier, la DREAL va pouvoir nous semble-t-il retrouver plus de tranquillité et de sérénité, ce qui est indispensable aujourd'hui. Et cela va dans le sens de la performance globale de l'organisation et dans celui de la préservation de la santé et de la sécurité au travail de tous les agents.

Le deuxième élément important concerne les parcours professionnels des agents au sein de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes. Les entretiens collectifs sont suffisamment éloquentes sur le sujet, qu'il nous paraît utile que les Ministères de tutelle se penchent sur ces questions et réfléchissent à une véritable GPEC au niveau du ministère, de la région, des DREAL, des UD et que les corps préfectoraux en fassent de même afin de proposer des parcours professionnels évolutifs en région.

A ce jour, la question de parcours évolutifs au sein de l'organisation est clairement posée et entrainera certainement dans son sillage à court ou moyen terme celle des compétences clés pour la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes. Car à ce stade, on peut faire l'hypothèse que sans possibilités d'évolutions, les agents et les cadres de tous niveaux quitteront la DREAL avec un risque de perte de compétences clés pour l'organisation dans son ensemble.

La perte de compétences importantes pour la DREAL pourra également avoir une incidence sur le portage de la doctrine en région, le rôle et la puissance de l'Etat sur certains sujets avec des risques associés de dérives qu'il pourra être difficiles à juguler par

la suite. C'est pour ces raisons qu'il est utile de se pencher dans de brefs délais et de manière approfondie et concrète sur ces sujets.

Rappelons que pour la DREAL, le capital humain et la compétence sont les éléments clés d'une organisation où le savoir-faire et la connaissance sont indispensables pour une Direction de Ministère forte en région et soutenant l'action publique de l'Etat localement.

Et pour ceux qui ne pourront pas partir et qui en auraient le désir, les blocages au sein d'une organisation dans laquelle on ne souhaite pas rester, combinés à des freins dans les possibilités de parcours professionnels évolutifs peuvent avoir deux effets majeurs : la perte de motivation, le manque d'implication dans le travail et l'émergence de risques psychosociaux au travail (mal-être, souffrance, stress, dépression, bore out, burnout...).

Dans le plan d'action et d'organisation élaboré par la Préfecture de la région Auvergne-Rhône-Alpes et le SGAR², un des objectifs est de "*disposer d'effectifs et de compétences suffisant au niveau départemental grâce au dialogue de gestion et à l'observatoire régional des métiers et des expertises*".

Nous ne pouvons qu'encourager cet observatoire des ressources et des métiers au niveau des services départementaux, régionaux et centraux afin d'identifier les besoins et les manques, les pertes essentielles pour le bon fonctionnement des entités et les nécessités de formation et d'adaptation des compétences aux évolutions des organisations en région.

Nous incitons les corps préfectoraux et les Ministères de tutelle à se pencher plus particulièrement sur les agents détenteurs de compétences techniques qui sont des rouages essentiels dans la faisabilité de certaines missions. Et d'être particulièrement vigilants aux catégories A et A+ qui risquent d'être bloqués dans leurs évolutions professionnelles sur le court terme.

La question se pose aussi pour les agents de Clermont-Ferrand et il nous apparaît que la focal devra être mise sur ce site afin qu'il n'y ait pas de déséquilibre significative entre les deux sites de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes ce qui entrainerait de fait des disparités et des inégalités au sein de la région fusionnée.

Et viendrait pénaliser l'équilibre des territoires décrit ainsi dans la Stratégie de l'Etat en région : "*L'Etat souhaite garantir le développement de chaque territoire et assurer aux habitants qui vivent et font vivre ces territoires ruraux, un accès facilité aux services publics et aux réseaux essentiels*".

Plus largement nous incitons la Centrale à réexaminer rapidement les cotations des postes et à valoriser à travers de nouvelles cotations les prises de responsabilités souvent plus importantes que dans d'autres entités, des agents de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, de reconnaître le travail en bi-sites ou tri-sites ainsi que les exigences des missions au sein de la grande région fusionnée.

² Stratégie de l'Etat en région Auvergne-Rhône-Alpes 2016-2017- Plan d'action et organisation

Ce réexamen des cotations de postes est essentiel pour tous les agents de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes car c'est de notre avis ce qui pourra éviter le risque de perte de compétences et de savoir-faire pour la DREAL, la fuite des cadres A et A+ vers d'autres entités et plus largement une démobilisation et une démotivation des agents sur le court terme.

La question des cotations de postes semble donc primordiale, nécessaire et doit être mise en œuvre dans des délais courts. Ce sera également un signal fort de reconnaissance du travail des agents lors de la fusion des DREAL ainsi que la reconnaissance des exigences d'une grande DREAL fusionnée.

6.2. Pour la DREAL : prioriser, simplifier, faire confiance

Au niveau de la DREAL, les réflexions que nous proposons sont volontairement peu nombreuses et peuvent se résumer ainsi : prioriser, simplifier, faire confiance.

Beaucoup de choses ont été mises en place dans des temps contraints et si nous exhortons les corps préfectoraux et les Ministères de tutelle à abaisser la pression et à réduire le niveau d'urgence, nous encourageons la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes à faire de même en interne.

Ce qui nous apparaît le plus important à ce stade de maturation de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes et d'atteinte de l'organisation-cible, c'est de prioriser et de simplifier. Prioriser parce qu'il y a trop de chantiers dans le même temps et simplifier parce que certains processus sont devenus trop complexes et que le système s'enkyste.

Des décisions ont été prises sur le sujet et nous incitons la Direction de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes à continuer dans cette voie car elle est pertinente. Par contre, il convient maintenant de faire le tri dans les chantiers car nous l'affirmons, il ne sera pas possible de tout faire dans le même temps au risque d'épuiser complètement les agents dans leur globalité.

Nous prenons volontairement un exemple symbolique, celui des CHSCT et des IRP de manière plus générale. Toutes les parties interrogées s'accordent sur la notion de trop : trop de chantiers, trop de réunions, trop de monde, trop de travail, etc...

D'un regard externe cet accord des parties sur le trop signifie que le moment est venu de dire stop. De se poser et de réfléchir à ce qui est prioritaire et ce qui ne l'est pas, à ce qui est important et à ce qui ne l'est pas, à ce qui est urgent et à ce qui ne l'est pas.

La définition de l'important, de l'urgent et du prioritaire est absolument essentiel pour la DREAL à l'heure actuelle pour éviter, voire stopper des situations de débordement.

Selon nous, il est temps de choisir, parfois de reporter, parfois de renoncer car il en va du bon fonctionnement de la DREAL et de la santé de tous les agents au sens générique de ce terme.

Sans choix, sans report, sans renoncement, la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes va s'épuiser et les femmes et les hommes qui la composent aussi. Le risque est là et il convient de changer la donne rapidement car ce sont des questions de préservation de la santé au travail de tous dont il s'agit.

Prioriser aussi pour ne pas s'épuiser entre soi et se rendre compte à un moment donné qu'il est impossible de tout faire, que des choses se sont perdues, que le service rendu n'est plus le même, que la qualité du travail s'amoindrit...

Simplifier aussi nous paraît important. Au regard de la taille de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, il n'est pas anormal que les processus se soient complexifiés, qu'il y ait une augmentation des strates et des procédures et que le système apparaisse comme étant plus lourd et plus complexe que par le passé.

Pour autant ce qui semble assez significatif pour la DREAL, c'est l'empilement des niveaux et des strates (multiplication des hiérarchiques et des niveaux hiérarchiques, circuits de validations complexes et chronophages, processus de signatures, etc...). C'est un peu si un millefeuille s'était installé au fur et à mesure et que les couches se soient empilées au point de rendre chaque phase de travail lourde et indigeste au final.

De notre avis, il est nécessaire de simplifier un système qui s'est d'une certaine manière ankylosé car le risque est réel à terme de ne plus pouvoir fonctionner. Nous avons vu ces effets à plusieurs reprises dans des industries à risques, où à force de normes, de processus, de validations diverses, de circuits complexes, il était en quelque sorte devenu impossible de faire son travail. Favorisant ainsi l'apparition d'une spirale infernale rendant complexe tout acte et surchargeant inutilement les organisations et les hommes.

Nous encourageons vivement la DREAL à réfléchir à la question de la simplification car c'est une ressource tant pour le bon fonctionnement de l'organisation du système dans sa globalité que pour la santé et la sécurité au travail des personnes qui la composent.

Selon nous, il existe une corrélation forte entre simplification et confiance. Car pour simplifier une organisation il faut aussi se faire confiance et faire confiance. Nous prenons l'exemple des processus de validation qui semble être devenu particulièrement complexe mais aussi déviant.

Nous l'avons vu la Direction a pris des décisions sur le sujet et c'est une bonne chose. Car il est nécessaire qu'à tous les niveaux chacun se sente en responsabilité et puisse prendre des initiatives.

Il est important aussi de faire confiance aux femmes et aux hommes de terrain, qu'ils se sentent responsabilisés dans leur travail sans que tout ne doive être contrôlé et/ou validé à plusieurs reprises et en permanence.

Dans le même temps, il est essentiel que les agents eux-mêmes se responsabilisent sur les sujets qu'ils ont à traiter et que, ce qu'ils font soit au niveau des exigences fixées par l'organisation.

En effet, si responsabilisation il y a, il est important que chacun monte en compétences pour que le travail réalisé corresponde dans les faits aux attendus. A ce titre, ce sont aux responsables de bien définir leur niveau d'exigence ainsi que le circuit de validation nécessaire.

Il se peut que certains services soient plus matures que d'autres sur les sujets et un circuit de validation à la maille des services en fonction du degré de maturité des uns et des autres pourrait pertinent à mettre en place.

Pour y arriver, il nous semble qu'il faut se faire confiance entre pairs en accueillant avec bienveillance et intérêt des méthodes de travail différentes, se faire confiance entre responsables et agents en laissant des marges de manœuvre locales et au bon niveau de responsabilité. Et enfin il faut se faire confiance entre responsables et directeurs de tous les niveaux, en veillant à rester à son degré de sa responsabilité et en évitant de se dépasser mutuellement.

En faisant confiance, on évitera tout simplement les décalages de niveaux et parfois des ingérences dans les responsabilités des autres. Il est important que les directeurs dirigent, que les managers managent et que les agents soit dans l'opérationnel et "le faire".

Il est essentiel que la Direction se situe à un niveau stratégique en élaborant la vision pour la DREAL, que les chefs de services travaillent entre autres sur le portage et la transmission de cette vision ainsi que sur le travail de demain dans les services, que les managers de proximité consacrent du temps à la mise en œuvre opérationnelle de la vision, de l'énergie pour soutenir et encadrer les agents et que les agents réalisent et accomplissent sur le terrain cette vision stratégique.

Ces principes essentiels sont possibles mais cela passe indubitablement par une confiance à tous les niveaux ainsi qu'une exemplarité managériale sur ces questions.

La confiance comme une ressource pour avancer vers l'organisation-cible avec plus de sérénité mais aussi davantage d'efficacité globale pour la DREAL dans son ensemble.

6.3. Pour la DREAL : autonomie, responsabilisation, initiative

Ces réflexions rejoignent les précédentes et se résument en trois mots clés : autonomie, responsabilisation et initiative.

Aujourd'hui il apparaît important et essentiel de laisser de l'autonomie aux agents, de les responsabiliser dans leurs fonctions et de libérer les initiatives. Et ce à tous les niveaux de l'organisation.

Ces questions sont primordiales non seulement pour le bon fonctionnement de l'organisation mais aussi pour la motivation des agents de tous niveaux et leur bien-être au travail.

Il semble qu'en simplifiant les choses et en (ré) instaurant de la confiance, il sera à la fois possible de jouer sur l'autonomie et la responsabilisation de chacun. Et si tous se sentent en confiance et qu'ils sont certains qu'on leur fait confiance, alors des initiatives seront prises, des bonnes idées émergeront et c'est le système dans sa globalité qui fonctionnera mieux.

Laisser de l'autonomie et de la responsabilité dans le travail signifie aussi accorder le droit à l'erreur. C'est un droit qui nous apparaît essentiel mais nous constatons que souvent il existe une confusion entre l'erreur et la faute et que les organisations traitent souvent les erreurs au même niveau que les fautes.

Or, de notre point de vue, l'erreur peut survenir dans le travail parce que l'on prend des initiatives, que l'on tente des choses, que l'on fait preuve de créativité, etc. Si l'erreur est encadrée, si le soutien managérial est là, l'erreur peut dans certains cas devenir une source d'apprentissage individuel et collectif.

A contrario si l'erreur est traitée comme une faute (qui a souvent une notion d'intentionnalité plus ou moins consciente de transgresser les règles, de nuire à l'organisation, etc...), les personnes peuvent être amenées à cacher leur erreur, à ne plus prendre d'initiative, à se décourager et à être démotivées dans le travail. En libérant les initiatives, il faut donc dans le même temps accorder le droit à l'erreur aux personnes.

Par ailleurs, en jouant sur l'autonomie et la responsabilisation, on pourra certainement obtenir des effets bénéfiques sur la charge de travail à tous les niveaux. On évitera des doublons, des redites, des vérifications chronophages, des validations et des circuits de signatures qui suivent un processus complexe dont personne au final ne voit véritablement l'intérêt et qui font perdre de l'énergie à tous.

Cela évitera aussi une perte de temps à tous les niveaux et raccourcira un temps de réponse qui est jugé parfois trop long et pouvant avoir une incidence négative sur le service rendu aux partenaires et aux entreprises. De plus, un système qui est complexe et qui apparaît comme lourd et contraignant du point de vue interne, risque fort d'être perçu comme étant peu visible pour l'externe.

L'autonomie, la responsabilisation des agents aux différents niveaux de la DREAL permettront plus de réactivité et d'efficacité dans les réponses faites ainsi qu'un meilleur portage de la doctrine au niveau de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Tout le monde a y gagner et il s'agit d'un cercle vertueux qui pourra s'instaurer redonnant à la fois de la confiance à chacun, du sens au travail et du sens aux missions de tous.

Libérer les initiatives, faire confiance aux femmes et aux hommes de terrain nous paraît également essentiel pour innover. L'innovation est un enjeu central pour la DREAL car il lui faut faire différemment de par le passé, il lui faut repenser la transversalité et il lui faut apprendre à faire autant avec des ressources en baisse.

Nous avons la conviction que l'ensemble des agents de la DREAL possède des idées novatrices pour avancer différemment et de notre avis, il convient de redonner du pouvoir d'agir à chacun en fonction de sa place et de son statut dans l'organisation.

6.4. Pour la DREAL : des actions modestes mais efficaces

En ce qui concerne les actions et les réflexions à conduire dans la logique d'un bon fonctionnement de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes et de la qualité de vie au travail pour les agents, il nous paraît important de rester modestes mais efficaces dans les objectifs futurs.

En cela, nous rejoignons ce que nous avons déjà souligné : il faut prioriser. Nous enjoignons la DREAL dans le plan d'actions qu'elle conduira à réfléchir en termes de priorités.

Car compte tenu de l'impression de charge de travail à l'heure actuelle, du degré d'urgence avec lequel la fusion a été conduite, du sentiment de lassitude à tous les niveaux de l'organisation, du nombre de chantiers en cours ou envisagés, il ne sera selon nous pas possible de tout faire. Il faudra renoncer et faire des choix.

Des prises de décision ont été réalisées par la Direction et nous l'engageons à poursuivre les actions, à le suivre et à les réajuster si besoin. Il ne sert à rien selon nous de démultiplier les choses car cela vient au final toujours surcharger les organisations et les acteurs internes en charge des projets.

Trop de projets conduits à la fois perdent également en visibilité et en efficacité. Nous conseillons donc à la DREAL de veiller à ne pas faire trop de choses dans le même temps car ce n'est ni opérant ni pertinent. Mieux vaut se lancer concrètement dans l'action mais modestement.

Il est important aussi de considérer le temps et la charge de travail de la mise en œuvre des actions pour les services concernés. Nous pensons tout particulièrement aux services supports qui peuvent se trouver en situation de débordement au regard du nombre de projets menés dans le même temps. Nous attirons la vigilance de la DREAL sur ce sujet notamment.

Faire le tri paraît indispensable et renoncer à certains projets est à ce jour vital pour le bon fonctionnement de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, pour la qualité du service rendu et pour le bien-être des agents.

6.5. Pour la DREAL : différencier les services et les actions

Nous l'avons déjà souligné, il est important maintenant de prioriser les choses pour la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, de reporter, voire de renoncer dans certains cas. Mais à cette heure, il nous semble également essentiel de différencier les choses au niveau des services ainsi que les actions à mener localement.

Dans les derniers mois, la DREAL a été contrainte de s'organiser selon un timing bien défini avec un certain nombre d'actions communes à tous les services et indépendamment des activités, fonctions, métiers, projets... de chaque entité. Il a fallu penser macro-organigrammes, micro-organigrammes, positionnement des agents, etc...

Cela étant fait, il convient maintenant de réfléchir en termes de différenciation. Car il nous semble que chacun des services possède ses particularités, ses enjeux, ses projets mais aussi ses difficultés propres.

Lors de la fusion des deux anciennes DREAL, certains services ont dû évoluer plus que d'autres, certains sont devenus bi-site et d'autres non, certains se sont recentrés sur leur cœur de métier et d'autres ont dû prendre de nouvelles activités certains se sont créés, etc... Certains ont des fonctions régaliennes et d'autres non... Pour certains, la transversalité est un enjeu majeur dans le fonctionnement et pour d'autres, le besoin est moindre...

Après avoir mené le projet au niveau de la nouvelle DREAL Auvergne-Rhône-Alpes dans sa globalité, il apparaît indispensable de raisonner à la maille des services et de réfléchir en termes de bien-fondé des actions au niveau du service.

Il est essentiel de ne pas tout harmoniser ni de vouloir mettre tous les services sur un même plan, car l'impact de la fusion n'est pas le même selon les services et les transformations en découlant sont différentes elles aussi.

Les entretiens le démontrent bien. Pour certains services, la fusion est plutôt une opportunité avec la possibilité de partager, de grandir ensemble, de se rassurer sur ses fonctionnement et pratiques, de porter la doctrine de manière forte et harmonisée.

Pour d'autres au contraire, il est pour l'heure plus difficile de travailler ensemble, plus complexe de partager, plus long de mettre en commun des pratiques, etc... Parfois, l'impression de ne pas y arriver, se sentir moins performants après la fusion qu'avant et au final pour les agents et leurs responsables, un sentiment de découragement et de lassitude qui s'amplifie.

C'est pourquoi si la DREAL met en œuvre des actions, il est important de ne pas chercher à les mettre en place dans tous les services ni d'exiger les mêmes résultats ni la même temporalité d'atteinte des objectifs pour tous les services.

L'unicité des actions et des réponses en fonction des besoins des services est un gage de réussite des actions menées mais aussi un enjeu fort de l'implication, de la motivation et de l'engagement des services dans l'action.

6.6. Pour la DREAL : un sens donné par la Direction

Dans les questions qui perdurent, il y a indubitablement celle du sens de la fusion qui reste encore à l'heure actuelle pour les agents essentiellement une décision politique, menée dans des délais contraints et n'ayant pas suffisamment pris en considération les

particularités de la DREAL. En qualité d'observateur externe, ce sentiment n'est pas jugulé et il est encore à ce jour difficile aux agents de s'inscrire dans la fusion et c'est de notre avis la raison d'une résistance de fond importante.

La Direction de la DREAL ne reste pas sans rien faire et nous tenons à le souligner, est soucieuse de la bonne marche de l'organisation et du bien-être au travail des agents qui la composent. Des décisions ont été prises en ce sens et cela est positif.

Pour autant, il paraît exister à ce jour un décalage entre ce que dit la Direction et ce que ressentent les agents ainsi qu'une différence entre le stratégique et l'opérationnel au sens du vécu sur le terrain.

Ce qui nous interroge sur les questions de communication et d'information interne et la manière dont les messages sont transmis et sont compris par les agents. Ce qu'il nous semble, c'est qu'il y a de nombreux projets de nature diverse et que les enjeux pour la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes sont multiples, ce qui peut réduire la compréhension des uns ou des autres sur les sujets.

Il nous apparaît aussi que des décalages dans les rôles et responsabilités de chacun perdurent et que cela peut brouiller les pistes à tous les niveaux. Il nous semble indispensable que chacun reste dans son rôle et évite de bipasser les autres afin de gagner en visibilité à tous les niveaux.

Nous croyons que la Direction doit se montrer exemplaire sur le sujet et qu'elle doit être d'une certaine manière le dernier recours si nécessaire et se situer uniquement dans un rôle stratégique, que les directeurs en fassent de même et que les chefs de services soient considérés comme des décideurs et des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie de la DREAL.

Les chefs des services sont de notre avis les rouages essentiels dans l'application de la stratégie définie et il est nécessaire qu'ils aient suffisamment de marges de manœuvre pour le faire. Pour cela, il faut que la transmission de l'information et de la communication se fasse convenablement en leur direction et à tous les niveaux car ce sont eux les chefs d'orchestre de la déclinaison opérationnelle du sens et de la stratégie de l'organisation.

Il est utile que la Direction priorise, renonce si besoin et dans tous les cas fasse des choix et il est important aussi de dire non à certains moments pour garder le cap même si cela crée ponctuellement des difficultés internes.

Sans cela, le risque est de perdre le sens et la visibilité et de désorienter les agents dans leur ensemble. Parfois cela peut aussi créer des iniquités entre services, voire entre agents, risquer d'instaurer la loi du plus fort au sein de l'organisation et engendrer des conflits ou des tensions internes.

En ce sens, plus le cadre sera clair et plus les agents pourront se mouvoir à l'intérieur, prendre des initiatives, faire preuve de créativité, réaliser leur travail et leurs activités en toute sérénité à condition toutefois d'avoir de la visibilité et des limites bien définies.

Nous encourageons donc la Direction à dire non si cela est nécessaire et à tenir ses positions même si sur l'instant, cela peut créer des tensions internes car il s'agit parfois de passages obligés pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

6.7. Pour la DREAL : abaisser la colère et la tension

Lors de cette dernière étude d'impact pour la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, nous avons perçu l'émergence d'une forme de colère de la part de certains agents ainsi que des tensions internes entre les uns ou les autres et entre services.

C'est de notre point de vue une des conséquences de la période de la fusion qui a fortement sollicité les agents, créé des situations individuelles complexes, augmenté la charge de travail des services pour à la fois s'organiser en interne et produire dans le même temps, fait apparaître des tensions et au final, fait émerger une sorte de colère collective.

Ce qu'il nous semble, c'est que cette colère donne dans certains cas lieu à des comportements individuels ou collectifs qui ne sont pas acceptables en tant que tels car ils s'adressent à des collègues de travail. Ce qui n'est pas tolérable en soi, ne convient pas à des rapports sociaux normaux dans le cadre du travail, peut placer des personnes en situation difficile et provoquer l'apparition de risques psychosociaux au travail.

Aussi, il est indispensable de changer la donne rapidement et de revenir à davantage de bienveillance entre les personnes et les services. Ceux qui nous semblent le plus concernés par le sujet et ceux qui ont le plus souvent à faire à des situations de colère, sont les services supports.

Cette situation est d'autant moins admissible que ces services sont particulièrement concernés par une forte charge de travail au regard des nombreux chantiers à conduire dans des délais contraints.

Nous invitons donc chacun à revenir à plus de tolérance et de bienveillance dans une logique de préservation de la santé au travail de tous. Et nous incitons la Direction de la DREAL à sanctionner si besoin des comportements apparaissant comme déviants par rapport à ce qui attendu en termes de qualité des rapports sociaux dans le cadre du travail.

6.8. Pour la DREAL : juguler le sentiment de mal-être des agents

Le dernier élément que nous souhaitons évoquer concerne le sentiment de mal-être des agents qui perdure au moment de l'étude d'impact que ce soit lors des entretiens de novembre 2016 ou ceux de janvier 2017.

Il existe à ce jour des situations de mal-être individuel qu'il convient de suivre, en particulier pour les agents les plus fragilisés par la fusion, que ce soit parce qu'ils ont dû changer de services, métier, activités... que ce soit pour ceux qui sont cadres sans rôle

d'encadrement, que ce soit pour certains agents de Clermont-Ferrand qui n'ont plus de perspectives d'évolutions professionnelles, etc... Il convient donc de surveiller ces situations individuelles sur le moyen terme en coordination avec les services médicaux et sociaux notamment.

Plus largement, nous devons souligner que le sentiment de mal-être plus collectif ne s'est pas encore amélioré pour les agents de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes. Aux périodes d'incertitudes liées au positionnement des chefs de services, des cadres de services et des agents ont succédées entre autres les périodes de l'harmonisation des pratiques avec des remises en question inévitables, etc...

Ce qui se joue aujourd'hui, c'est davantage les questions de perte de motivation et parfois d'intérêt dans le travail. Et d'un sentiment de lassitude assez généralisé qu'il convient de considérer.

Nous pensons que si la Direction affirme le cap et le cadre, si la DREAL reste modeste sur les ambitions et les chantiers à conduire dans les mois à venir, si les priorités sont définies et tenues et si on réinstaura confiance, initiative, autonomie et responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation, alors la situation pourra changer de façon significative.

Nous sommes convaincus que si la DREAL réfléchit de manière concrète aux questions que nous venons d'évoquer, alors le sentiment de mal-être des agents que nous avons pu constater aux différentes étapes de la fusion s'en trouvera très largement amélioré.

Et il sera possible de concilier les objectifs d'efficacité de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes et ceux de la santé et de la sécurité au travail des agents à tous les niveaux de l'organisation.

7. Conclusion

Au terme de notre mission pour la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, nous tenons à remercier toutes les personnes ayant contribué à ces études d'impact.

Qu'il s'agisse des agents, des cadres et des chefs des services ayant participé aux entretiens collectifs, des personnes en charge du projet qui ont été nos interlocuteurs privilégiés, des membres du Groupe de Travail émanation du CHSCT, des membres des Organisations Syndicales, des membres de services médicaux et sociaux et enfin des membres de la Direction.

Nous souhaitons à chacun des agents de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes de se sentir bien dans son travail, dans ses missions, dans ses relations de travail, sûrs de ses compétences, de la valeur du travail accompli et de la qualité du service rendu.

Nous souhaitons que dans les mois et années à venir, la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes soit efficace dans sa globalité, reste une entité forte en région, soit sûre de sa valeur ajoutée dans le portage des politiques publiques et de la représentation de l'Etat et confiante de la qualité du service rendu à chacun.

Annexes du rapport- Etude d'impact DREAL

Annexe N°1- Étude d'impact – Documents fournis par la DREAL

- Rapport activité DREAL 2015
- Réexamen du partage des missions en DREAL et DDT en région Auvergne-Rhône-Alpes- septembre 2016
- Articulation des missions partagées par la DREAL et les DDT Auvergne-Rhône-Alpes- Tableau de bord
- Questionnaire écoute interne 2016
- Rapport écoute interne DREAL 2016- Résultats détaillés par question
- Rapport écoute interne DREAL 2016- Résultats globaux
- Rapport écoute interne DREAL 2016- Présentation des résultats globaux- Janvier 2017
- Charte de gestion ITPE- année 2014
- Stratégie de l'Etat en région Auvergne-Rhône-Alpes 2016- 2017- Plan d'action et organisation
- Note d'orientation aux règles de gestion du corps- février 2008
- Statut du CIGeM- Décret N°2013-876- novembre 2013
- Synthèses Séminaire des Cadres 22 septembre 2016
- Notes d'organisation des services
- Feuilles de route des services année 2016
- Note d'organisation de la Direction- Piloter par la qualité- septembre 2016
- Note générale d'organisation de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes- décembre 2016
- Retour sur le séminaire CODIR des 28 et 29 novembre 2016- Décisions et pistes de travail- Mail de la Direction 1^{er} décembre 2016

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

Étude d'impact – Fusion des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes			
Planning des principales étapes de la démarche			
Quoi	Qui	Quand	Où
Groupe de travail collectif	Agents Auvergne ESSOR Consultants	Jeudi 1 ^{er} décembre 2016 8 agents	Clermont- Ferrand
Groupe de travail collectif	Managers Auvergne ESSOR Consultants	Jeudi 1 ^{er} décembre 2016 3 agents	Clermont- Ferrand
Entretien direction	Direction DREAL ESSOR Consultants	Vendredi 20 janvier 2017	Lyon
Groupe de travail collectif	Agents Rhône-Alpes ESSOR Consultants	Mardi 29 novembre 2016 8 participants	Lyon
Groupe de travail collectif	Managers Rhône-Alpes ESSOR Consultants	Mardi 29 novembre 2016 6 participants	Lyon
Groupe de travail collectif	Chefs de services ESSOR Consultants	Mercredi 30 novembre 2016 8 participants	Lyon
Entretien collectif membres des Organisations Syndicales	Membres des OS ESSOR Consultants	Jeudi 5 janvier 2017 8 participants	Visio Lyon-Clermont
Entretien collectif membres services médicaux-sociaux	Membres des services médicaux sociaux ESSOR Consultants	Jeudi 5 janvier 2017 8 participants	Visio Lyon-Clermont
Entretien collectif membres services SG et SPAR	Membres des services SG et SPAR ESSOR Consultants	Lundi 23 janvier 2017 4 participants	Visio Lyon-Clermont
Restitution Direction DREAL	Direction DREAL ESSOR Consultants	Mercredi 1 ^{er} mars 2017	Visio Lyon-Clermont
Envoi du rapport au CHSCT	CHSCT ESSOR Consultants	Mardi 7 mars 2017	Lyon + Clermont
Restitution finale CHSCT	CHSCT ESSOR Consultants	Mardi 21 mars 2017	Lyon