



PREFECTURE DE LA REGION RHONE-ALPES

Étude d'impact Ressources humaines

Fusion Auvergne – Rhône-Alpes

Direction régionale des affaires culturelles

Mme Michèle Calero, DRAC Rhône-Alpes

M. Dominique Vertu, DRAC Auvergne

Sommaire

Introduction

I – Description des changements organisationnels

- 1 – Présentation de l'organigramme détaillé
- 2 – Analyse et synthèse de l'organigramme détaillé

II – L'impact des changements organisationnels sur les effectifs, les emplois et les compétences

A – Les effectifs – emplois et compétences

- 1 – La partie quantitative, état des lieux
- 2 – Le nombre d'agents susceptibles de partir à la retraite
- 3 – Les compétences critiques

B – L'évolution des postes suite à la fusion

- 1 – La liste des postes supprimés et/ou fermés sur les 2 sites
- 2 – La liste des postes à créer sur les 2 sites
- 3 – La mobilité fonctionnelle

III – L'impact des changements organisationnels sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail

A – Les conditions de travail

- 1 – Le contexte organisationnel
- 2 – Le travail
- 3 – Les managers / les cadres de proximité

B – L'organisation de la période transitoire

- 1 – Les questions et problématiques soulevées
- 2 – Les actions à entreprendre

C – Les conséquences en matière de santé ou sécurité au travail

- 1 - Les enjeux de la santé
- 2 – Le recours à de nouvelles technologies

IV – L’accompagnement individuel des agents : de la situation actuelle à l’organisation cible

A – les moyens d’accompagnement

- 1 – Mise en place d’une cellule d’accompagnement aux parcours professionnels
- 2 – Le nouveau découpage géographique de la nouvelle région AuRA
- 3 – la technologie au service de l’accompagnement du changement

B – Le calendrier de l’accompagnement du changement

- 1 – la réalisation d’un plan de communication
- 2 – la réalisation d’un plan de formation
- 3 – l’accompagnement humain du changement

Introduction

Dans le cadre de la réforme des services régionaux de l'État, l'union des régions Auvergne et Rhône-Alpes révèle des complémentarités qui sont d'autant d'opportunités pour la déclinaison sur le territoire régional des missions du ministère de la culture et de la communication, missions qui contribuent tant à l'attractivité de la nouvelle région et à son développement qu'à renforcer la cohésion lorsqu'elles sont partagées par le plus grand nombre.

La mise en œuvre de ces missions sur le nouveau territoire régional doit simultanément permettre et préserver :

- la collégialité du travail et de l'expertise ;
- l'exercice effectif, sur le terrain, du contrôle scientifique et technique des services patrimoniaux à compétence régionale (CRMH et SRA) ;
- la proximité entre la DRAC et ses partenaires (structures, équipes, collectivités, services de l'État, propriétaires privés) ;
- le partage de la politique de l'État avec les différents niveaux de collectivités.

Le préfet préfigurateur de la nouvelle région Auvergne – Rhône-Alpes a été désigné en avril dernier par le gouvernement afin de proposer une nouvelle organisation régionale de l'État pour la grande région. Pour la nouvelle région Auvergne – Rhône-Alpes, le DRAC préfigurateur, désigné le 31 juillet 2015, est celui de la DRAC Rhône-Alpes (lettre de mission de la ministre de la culture et de la communication en date du 14 octobre 2015).

L'ébauche de la fusion des deux sites Auvergne et Rhône-Alpes s'est faite au travers d'un macro-organigramme qui a tracé les grandes lignes de la nouvelle organisation de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes. Ce macro-organigramme a été adressé par le préfet de région à la MICORE le 30 juin 2015. Le macro-organigramme a été présenté pour information aux comités techniques des deux DRAC à la même date, soit le 22 juin 2015, à Clermont-Ferrand ainsi qu'à Lyon.

Dans le courant de l'été, les deux directeurs ont invité leurs équipes à élaborer un diagnostic partagé qui a été restitué en collège des chefs de service le 5 octobre 2015.

Afin de construire l'organigramme détaillé qui décline les schémas validés fin août, le DRAC chargé de la préfiguration a choisi de constituer une équipe projet de 12 personnes : 6 hommes et 6 femmes, 6 de la DRAC Auvergne et 6 de la DRAC Rhône-Alpes ; le travail se fait en lien avec un CODIR commun.

Six thèmes de travail ont été proposés, qui soulignent la transversalité entre les différents services d'une DRAC et les principaux enjeux du service à l'orée 2016 :

- les modalités d'application du contrôle scientifique et technique dans la nouvelle DRAC ;
- l'expertise métier et la territorialisation de l'action publique (tous champs confondus) ;
- l'optimisation de la chaîne de la dépense dans une DRAC ;
- les conventions territoriales et conventions d'objectifs et de moyens ;
- les commissions (spectacle vivant, patrimoine) ;
- la gestion des flux et de l'information (courrier, signatures...).

Malgré la brièveté des délais impartis, un point d'étape a toutefois permis d'intégrer partiellement les réflexions et les propositions formulées par les groupes de travail.

Toutefois, la réussite de cette nouvelle organisation des missions sur le nouveau territoire régional est étroitement liée à la prise en compte des conséquences du projet de réforme sur les personnels. Aussi, une étude d'impact a été réalisée, dont le but est d'analyser les conséquences de la nouvelle organisation de la direction régionale à la fois au regard des effectifs, emplois et compétences et au regard des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail.

La présente étude d'impact sur les ressources humaines des deux DRAC décrit, dans un premier temps, les changements organisationnels (I). Dans un deuxième temps, elle détermine l'impact des changements sur les effectifs, les emplois et les compétences (II) mais également sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail (III). Pour finir, l'étude fait des propositions pour accompagner le changement (IV).

I – Description des changements organisationnels

A – L'organigramme détaillé

1 – Présentation

Au 1^{er} janvier 2019, le micro-organigramme détaille l'organisation de la nouvelle direction régionale à l'échelle de la région fusionnée en donnant la répartition des missions des services, leur localisation ainsi que celle des chefs de service.

Les effectifs affichés dans le micro-organigramme correspondent à des postes libellés en compétences définies par le RIME, soit 247 postes pour 243 ETP conforme au plafond d'emploi 2016. Ce plafond a été retenu comme cible au 31/12/2018 en absence d'indication sur le triennal.

Le micro-organigramme organise les effectifs sur les deux sites, en précisant à chaque fois les emplois, le nombre de postes situés à Lyon et ceux situés à Clermont-Ferrand. Le principe retenu est celui de maintenir sur chaque site les effectifs présents. La nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes sera donc composée :

- D'une équipe de direction et d'un secrétariat général dont le siège est à Lyon. Le secrétariat général regroupe les fonctions support : affaires financières, ressources humaines, moyens généraux et communication. La gouvernance des fonctions support à Lyon (logistique, dotation de fonctionnement, allocation des moyens de transport, etc..) permet la sécurisation des actes et des procédures budgétaires, comptables, administratives et juridiques. A Clermont-Ferrand, le site nécessite une équipe logistique de proximité ramené à minima à 6 postes (préparation des commandes, RH de proximité, gestion des véhicules et du site immobilier, informatique).

- D'un pôle « Action culturelle et territoriale », dont le responsable est à Lyon. Ce pôle aura en charge le développement de l'accès aux arts et à la culture pour tous les publics, et notamment les plus éloignés de l'offre culturelle. Les pratiques développées dans les deux régions pourront aisément être harmonisées autour d'un axe central : renforcer l'éducation aux arts et à la culture sur des territoires préalablement identifiés comme prioritaires, que ce soit au titre de la politique de la ville ou à celui de la ruralité ou de l'hyper-ruralité, et donc éloignés (géographiquement ou socialement) de l'accès à la culture. C'est au sein de ce pôle que les politiques de développement du numérique seront portées, afin de démultiplier les voies d'accès à la culture.

- D'un pôle « Création artistique, médias et industries culturelles » dont le responsable est à Lyon. L'enjeu principal de ce pôle sera de favoriser les mises en réseau des équipes et des structures, la nouvelle région offrant un territoire de diffusion remarquable.

– D'un pôle « Architecture et Patrimoines » dont le responsable est à Clermont-Ferrand. Dans un contexte économique contraint, l'enjeu de la préservation du patrimoine et de sa valorisation constitue pour la future région un axe majeur de la politique culturelle de l'État, tant à l'égard du territoire auvergnat que des territoires de Rhône-Alpes. De même, la promotion de la qualité architecturale et d'une architecture contemporaine de qualité est un enjeu largement partagé sur l'ensemble du territoire pour lequel les services départementaux de l'architecture et du patrimoine jouent un rôle majeur.

L'effectif total du micro-organigramme au 1^{er} janvier 2019 serait de 247 agents qui respecte les préconisations de la MICORE avec 83 agents sur l'ex-région Auvergne et 164 sur l'ex-région Rhône-Alpes.

Cf organigramme détaillé ci-joint.

2 – Analyse et synthèse de l'organigramme détaillé

Cette organisation, qui privilégie une approche métier à la fois collégiale et transversale, permet une plus grande efficacité et davantage de sécurité, tant budgétaire que juridique dans les actes administratifs.

Elle répond aux impératifs suivants :

- **conserver une action de proximité sur chaque site**, avec un rôle interdépartemental, en ingénierie culturelle et une expertise du travail en milieu rural ;
- **coordonner** depuis Clermont-Ferrand un pôle *Architecture et Patrimoines* et depuis Lyon les pôles *Création artistique, médias et industries culturelles* et le pôle *Action culturelle et territoriale* ;
- **renforcer l'action culturelle et territoriale dans la grande région** notamment en faveur du développement artistique et culturel au profit des populations les plus éloignées en généralisant le rôle de « référent territorial » sur les territoires prioritaires visés ;
- **renforcer l'organisation du travail**, à l'échelle de la région, en croisant la complémentarité des expertises sectorielles avec la territorialisation des missions.

II – L'impact des changements organisationnels sur les effectifs, les emplois et les compétences

Les emplois listés sont issus de l'analyse du micro-organigramme cible au 1^{er} janvier 2019. Le calendrier de transformation des postes existants sera élaboré et communiqué par la direction en amont de toute modification.

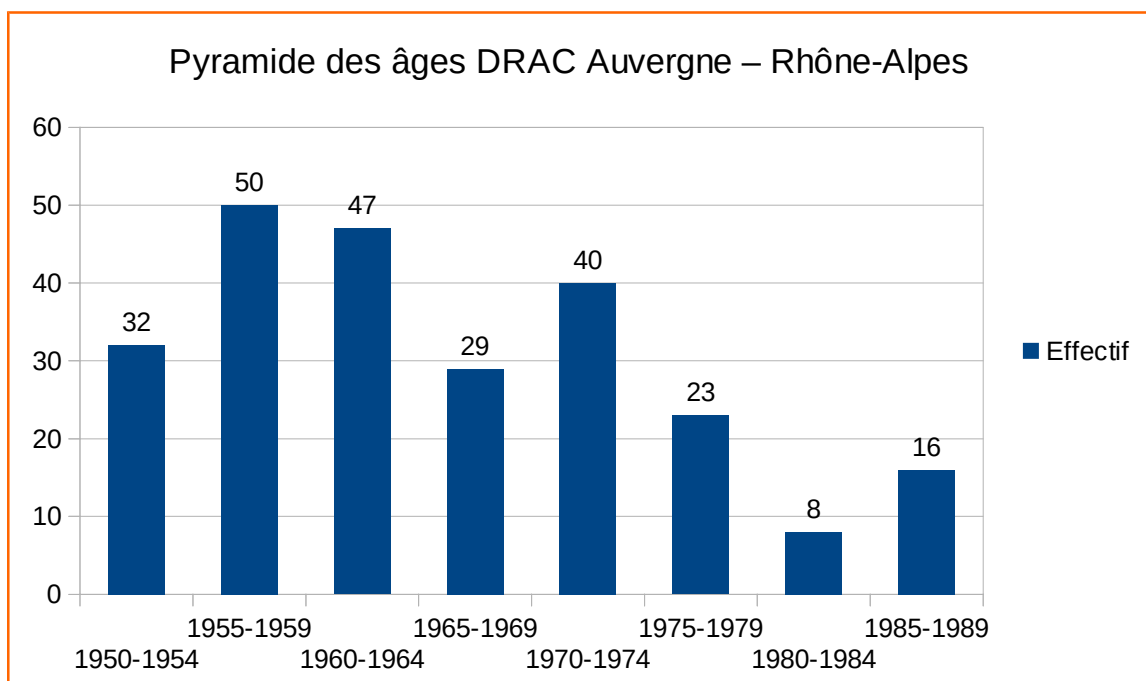
Ce schéma cible d'emplois nécessitera un pilotage fin des emplois et des compétences en fonction des départs en retraite et des besoins des services.

A – Les effectifs – emplois et compétences

1 – La partie quantitative, état des lieux

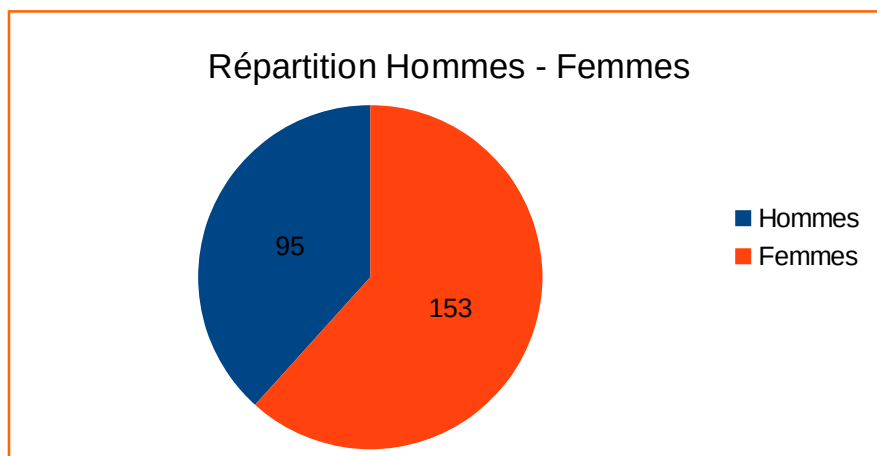
Une pyramide des âges des agents – les deux sites confondus - de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes a été réalisée. Elle fait apparaître une forte population dont les tranches d'âge se situent autour des années 1955 – 1959 (50) et 1960-1964 (47) ; cela traduit un effectif sur les deux sites plutôt âgées avec des prévisions de départ à la retraite à court et moyen terme.

Une population plus âgée est plus stable et plus expérimentée, mais peut être moins ouverte aux nouvelles technologies. Elle coûte plus cher du fait de l'ancienneté du personnel et peut demander des investissements en formation plus fréquents.

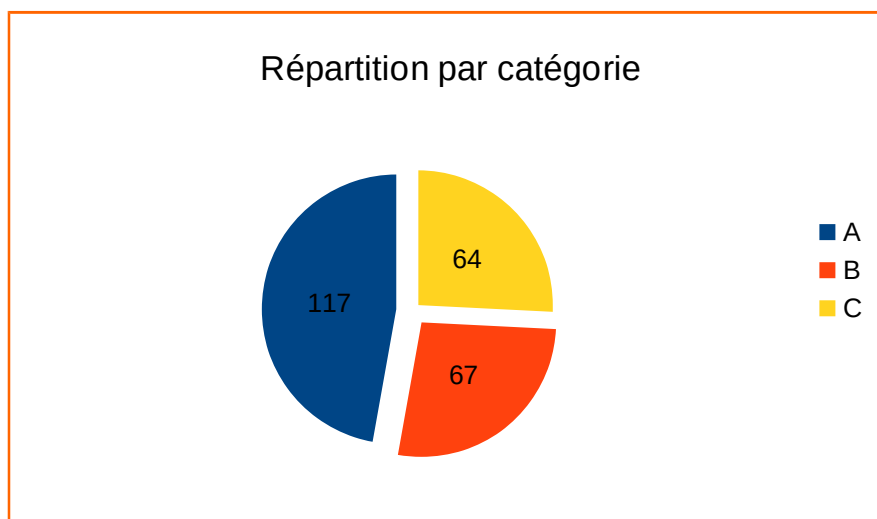


Toutefois un équilibre se situe au niveau des années 1970-1974 qui serait susceptible d'apporter un renouveau dans les effectifs. Mais force est quand même de constater qu'il y a une réelle nécessité d'ouvrir des concours en externe permettant de réelles créations de postes.

Dans la représentation graphique ci-dessous, l'effectif total par genre fait apparaître pour les deux sites confondus une forte population féminine.



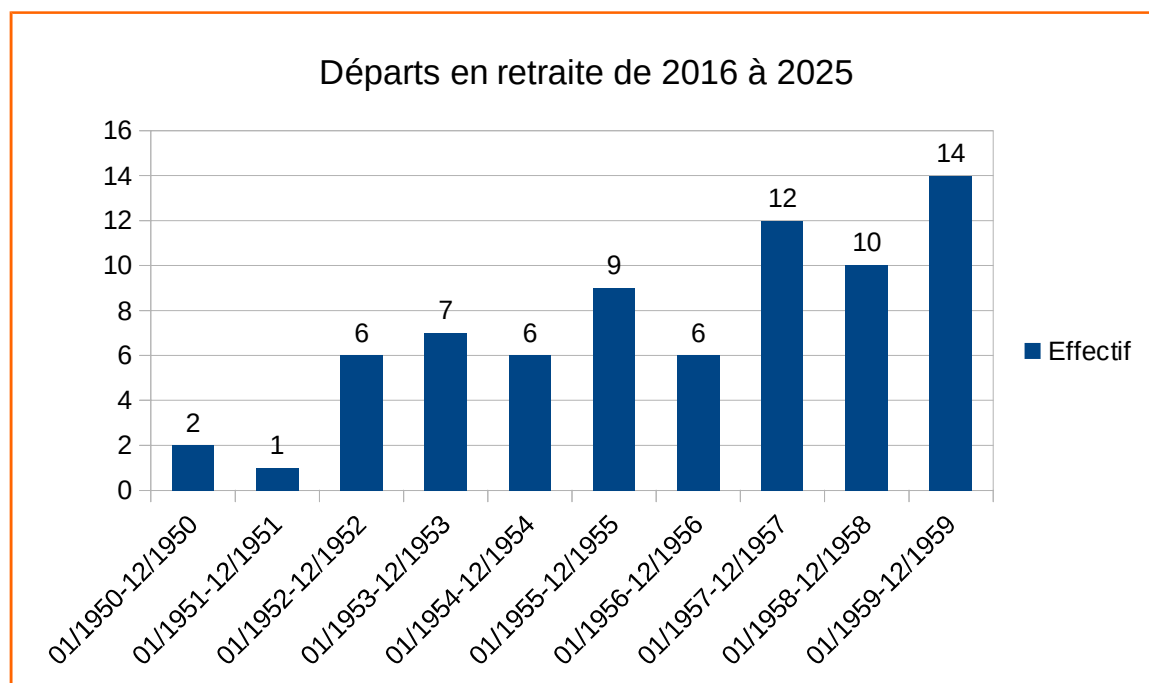
La répartition par catégorie indique un nombre important de catégorie A (117) contre un équilibre entre les catégories B (67) et les catégories C (64) :



On constate enfin que les agents de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes sont des agents peu mobiles. Cependant le processus de réorganisation sur 3 ans pourra tenir compte d'un nombre important de départs en retraite prévisibles.

2 - Le nombre d'agents susceptibles de partir à la retraite

Sur les 9 années à venir, le nombre prévisionnel des départs à la retraite sur les deux sites confondus s'élève à 73 agents sur un effectif global de 247 agents pour la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes.



Le tableau ci-dessous présente par catégorie et par filière les emplois et compétences concernés par les futurs départs à la retraite.

Emplois/compétences	Filière administrative			Filière technique		Filière scientifique	Filière recherche
	A	B	C	A	B	A	A
Adjoint administratif/Assistant			16				
Secrétaire administratif/gestionnaire		13					
Attaché d'administration	6						
Encadrement supérieur	1						
Conseiller	3						
Conseiller contractuel	2						
Ingénieur des services culturels				7			
Technicien des Bâtiments de France					6		
Architecture urbaniste d'Etat						4	
Chargé d'étude documentaire						3	
Conservateur						4	
Ingénieur d'étude et de Recherche							8
Total	12	13	16	7	6	11	8

3 - Les compétences critiques :

Les compétences critiques devant être sauvegardées doivent également être identifiées. Des compétences peuvent être considérées comme critiques lorsqu'elles sont essentielles au bon fonctionnement du service soit parce qu'elles sont rares et nécessitent un temps important d'acquisition, soit parce qu'elles risquent de faire défaut compte tenu des départs prévisionnels ou des schémas d'organisation retenus.

Parmi les métiers ci-dessus répertoriés, il est à noter quelques métiers à compétences critiques dans les différentes filières, notamment :

Pour la filière recherche :

Le métier et les compétences des ingénieurs d'étude et de recherche sont plus que critiques. En effet, sur les 11 ingénieurs d'étude et de recherche susceptibles de partir à la retraite à court et/ou moyen terme, on en recense 10 au service régional de l'archéologie sur un effectif total de 34 (8 sur le site de Lyon et 2 sur le site de Clermont-Ferrand). Le recrutement des ingénieurs d'étude et de recherche est délicat. En effet, les postes proposés aux rares concours organisés ne sont pas en nombre suffisant pour pourvoir tous les postes sur toute la France.

Pour la filière scientifique :

Sur la trentaine de techniciens répartis sur les services de la DRAC AuRA, 7 sont susceptibles de partir à la retraite à court et/ou moyen terme. Il conviendra de veiller tout particulièrement à ce que le recrutement des futurs départs à la retraite se fasse de façon équilibrée entre les 11 SDAP composant la nouvelle région AuRA ; ceci afin de ne pas pénaliser des unités de travail ayant déjà un nombre d'effectif restreint. Le remplacement des techniciens dans les SDAP est primordial pour la bonne continuité du service de proximité directe avec les usagers.

Pour la filière administrative :

On constate également, dans les années à venir, un nombre important de départs à la retraite pour la filière administrative qui concernent principalement les catégories C (20) et B (14). Il conviendra de veiller à préserver des emplois d'assistant et de gestionnaire sur les deux sites, sans provoquer de déséquilibre entre les deux sites de la DRAC Auvergne – Rhône-Alpes.

Sur les trois années de mise en œuvre du projet (2016 - 2017 – 2018), ce sont au total 13 agents qui seront atteints par la limite d'âge ce qui permettra de redéployer les emplois en fonction de la cible définie.

Emplois/compétences	Localisation	Filière administrative			Filière technique		Filière scientifique
		A	B	C	A	B	A
Architecte urbanisme de l'Etat	Pôle Architecture et Patrimoines Auvergne/Rhône-Alpes						3
Ingénieur d'étude SRA	Pôle Architecture et Patrimoines Auvergne/Rhône-Alpes				2		
Secrétaire – assistante SSV	Pôle Création, médias et IC Auvergne			1			
Régisseur de recettes	Secrétariat général Auvergne		1				
Secrétaire	Secrétariat général Auvergne		1				
Secrétaire – assistante SSV	Pôle Création, médias et IC Auvergne		1				
Secrétaire	Pôle Architecture et Patrimoines Auvergne			1			
Conseiller architecture	Pôle Architecture et Patrimoines Rhône-Alpes						1
Chargé d'accueil et d'information	Secrétaire général Rhône-Alpes			1			
Conseiller Livre et Lecture	Pôle Création, médias et IC Rhône-Alpes	1					
Technicien des bâtiments de France SDAP du Rhône	Pôle Architecture et Patrimoines Rhône-Alpes						
TOTAL		1	3	3	2		4

B – L'évolution des emplois et des postes suite à la fusion

Le micro-organigramme conduit à la transformation ou à la suppression de 18 emplois et à la modification plus ou moins conséquente de 22 autres emplois sur les sites de la DRAC Auvergne – Rhône-Alpes. L'impact sur le site de Clermont-Ferrand est particulièrement important avec 26 emplois impactés sur 83 (soit le tiers de l'effectif).

L'engagement de l'État est de maintenir la répartition des effectifs entre les sites : les emplois sont donc transformés, nécessitant un plan de formation et une mobilité fonctionnelle d'une ampleur significative. Par ailleurs, un nombre important d'agents n'auront pas de référent hiérarchique sur place (19 à Clermont-Ferrand ; 20 à Lyon).

Compte tenu de la nature des missions des DRAC, les choix retenus conduiront dans la très grande majorité des cas au maintien des équipes opérationnelles au lieu actuel d'exercice de leur mission. Néanmoins, le regroupement de certaines fonctions du secrétariat général et de certains pôles, pourra se traduire par des mobilités fonctionnelles, voire par des créations de postes.

1 - Les postes supprimés et /ou fermés sur les deux sites fin 2018:

- postes fermés à Clermont-Ferrand
 - poste de directeur régional
 - poste de directeur régional adjoint
 - poste de secrétaire général
 - poste de CRA
 - poste responsable de la communication
 - poste expertise juridique et RAP/FNAP
 - poste responsable de logistique
 - poste de responsable budgétaire et comptable
 - poste de secrétaire de direction
 - poste de chargé de revue de presse et archives
 - poste de gestionnaire des licences
 - poste de gestionnaire-instructeur CRMH
 - Poste de coordinateur BOP

soit 13 postes et emplois fermés ou supprimés.

Enfin la fermeture des postes d'encadrement (directeur, directeur adjoint et secrétaire général) sur le site auvergnat pose la question du management à distance. Il convient également de s'interroger sur l'attribution de la NBI liée aux postes y ouvrant droit.

- Emplois fermés à Lyon
 - poste de CRMH
 - poste de conseiller architecture (départ à la retraite)
 - poste d'agent d'accueil
 - poste de conseiller Livre et Lecture
 - poste de conseiller Arts Plastiques (départ à la retraite)
 - Poste de gestionnaire instructeur administratif
 - poste de responsable du CID.

soit 7 postes fermés ou supprimés.

2 – Les postes à créer sur les deux sites :

L'organisation de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes en trois pôles : « *Architecture et Patrimoines* », « *Action culturelle et territoriale* » et « *Création artistique, médias et industries culturelles* » nécessite de nouvelles créations de postes qui viennent contrebalancer les fonctions et/ou emplois supprimés sur l'un ou l'autre des deux sites.

La nouvelle DRAC doit préserver la fiabilité de son expertise et de son engagement dans la mise en œuvre de la politique culturelle et/ou patrimoniale, qui est aujourd'hui reconnue par ses partenaires. Pour cela, il convient de créer sur les deux sites, des postes de directeur du pôle qui auront pour enjeu d'animer et de coordonner l'action des deux équipes sur les deux sites.

Afin de maintenir l'expertise culturelle de haut niveau de la nouvelle DRAC AuRA, plusieurs postes de conseillers, ainsi que des postes d'assistant et/ou gestionnaires, seront créés sur les deux sites.

Pour ce qui est des fonctions « support », il semble indispensable de créer un poste de responsable RH qui aura en charge la gestion, l'animation et la formation du personnel de la nouvelle région AuRA, ce qui représente un effectif de 247 agents pour 2433 ETP.

L'identification de ces créations de poste doit permettre de mettre en regard des actions d'accompagnement des personnels concernés pour les aider à exercer leurs nouvelles missions dans les meilleures conditions de réussite (voir le détail ci-dessous des postes à créer sur les deux sites). Cet accompagnement passe d'abord par des actions de formation, mais aussi par une attention particulière à montrer sur l'accompagnement de transition (tutorat, progressivité, délais de mise en place). Ces actions devraient permettre de sécuriser le fonctionnement de la nouvelle DRAC.

- Postes à créer à Clermont-Ferrand

- poste de directeur du pôle Architecture et patrimoines
- poste d'assistant du responsable du pôle patrimoines
- Poste de technicien CRMH
- 3 postes de conseillers au pôle Action culturelle et territoriale
- ½ poste de conseiller Musées
- poste de conseiller Architecture
- poste d'assistant musées/architecture
- poste d'assistant au pôle Action culturelle et territoriale
- poste d'assistant au pôle Action culturelle et territoriale (dont numérique)

soit 11,5 emplois créés.

- Emplois à créer à Lyon

- poste de directeur du pôle Création artistique, médias et industries culturelles
- poste de directeur du pôle Action culturelle et territoriale
- 2 postes de conseillers Action culturelle (dont un spécialisé sur l'enseignement supérieur et spécialisé)
- poste de responsable RH
- poste d'assistant au directeur adjoint
- poste de gestionnaire des licences d'entrepreneur de spectacle

soit 6 postes créés.

Les postes de directeurs de pôle sont des emplois fonctionnels dont le nombre et la nature restent à déterminer.

3 – Les postes modifiés de façon substantielle :

Les postes modifiés de façon substantielle (évolution substantielle du domaine d'activité : changement code RMCC ou du périmètre d'activité et de responsabilité) nécessiteront des modifications des fiches de poste et/ou des mobilités fonctionnelles (modification de poste sans changement de résidence administrative).

- Liste des postes et emplois modifiés à Clermont-Ferrand
 - Emploi de CRA (chef de service)
 - Emploi de secrétaire général adjoint, responsable des ressources humaines et moyens généraux
 - poste de CRMH
 - 2 postes de gestionnaire travaux et marchés
 - Emploi de conseiller art plastique/musées
 - Emploi de conseiller musique et danse
 - Emploi d'assistant conseiller arts plastiques/musées
 - Emploi d'assistant conseillers musique
 - Emploi de conseiller livre, archives et cinéma
 - Emploi d'assistant livre, archives et cinéma
 - poste de conseiller EAC
 - poste d'assistant EAC
 - poste de gestionnaire RH et moyens

soit 14 postes modifiés

- Liste des emplois modifiés à Lyon
 - Emploi de directeur régional
 - Emploi de directeur régional adjoint
 - Emploi de secrétaire général
 - Emploi de CRA
 - Emploi de CRMH (chef de service)
 - Emploi de conseiller architecture (transfert)
 - Emploi d'adjoint à la responsable des affaires financières
 - poste d'agent d'accueil
 - poste de conseiller Livre et Lecture
 - poste de conseiller Arts Plastiques
 - poste de responsable du CID

soit 11 postes modifiés

- Liste des postes distants à Clermont-Ferrand et à Lyon
 - poste de gestionnaire financier (SG à Lyon)
 - poste de gestionnaire formation et RH (SG à Lyon)
 - poste de référent RH et moyens généraux (SG à Lyon)
 - poste d'agent d'accueil (SG à Lyon)
 - poste d'informaticien (SG à Lyon)
 - poste de gestionnaire logistique (SG à Lyon)
 - 10 postes d'archéologues (CRA à Lyon)
 - 2 postes de gestionnaires archéologie (CRA à Lyon)
 - 1 poste de documentaliste archéologie (CRA à Lyon)

- 4 conservateurs des monuments historiques (CRMH à Clermont-Ferrand)
- 6 postes d'ingénieurs et techniciens du patrimoine (CRMH à Clermont-Ferrand)
- 3 postes de chargés d'étude (CRMH à Clermont-Ferrand)
- 3 postes de rédacteurs (CRMH à Clermont-Ferrand)
- 4 postes de gestionnaires-instructeurs (CRMH à Clermont-Ferrand)

soit 39 postes impactés

- Liste des transferts de postes vers un autre service à Lyon

- 5 postes de gestionnaires financiers
- poste de gestionnaire cartographe
- poste documentation archives monuments historiques
- poste de responsable du CID
- poste de chargé d'étude documentaire

soit 9 postes impactés

- Liste des transferts de postes vers un autre service à Clermont-Ferrand

- poste de gestionnaire instructeur CRMH
- 2 postes Cellule marchés et travaux
- poste financier
- poste de gestionnaire ressources

soit 5 postes impactés

La cartographie, ci-jointe, des effectifs, des emplois et des compétences détaille, pour chaque service de la nouvelle DRAC, la répartition des effectifs physiques par localisation, âge, catégorie hiérarchique et domaine fonctionnel ou métier. Elle recense également les postes ouverts en regard des postes fermés, mais également les postes substantiellement modifiés nécessitant une formation pour les agents avant leur nouvelle prise de fonction.

A ce stade précis de l'élaboration de l'organigramme, l'étude d'impact associée à la cartographie des postes ne permet pas d'identifier précisément les situations individuelles de chaque agent en matière de changements de service ou de modification de la fiche de poste ; ce travail devra être conduit progressivement à partir du décembre 2015, pour atteindre l'organigramme cible de 2019.

Durant la période transitoire, il conviendra que chaque agent concerné par la modification de sa fiche de poste et/ou concerné par un changement de service dispose d'un calendrier de faisabilité (celui-ci devra tenir compte du temps de sa formation et/ou reconversion) et d'une fiche de poste provisoire (chaque agent doit être rattaché à un service et connaître son chef de service référent).

III – L'impact des changements organisationnels sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail

Il semble important de rappeler ici les grands principes d'une démarche de prévention des risques psychosociaux. Trois niveaux d'actions sont à décliner.

Les actions de prévention primaire

Le risque est combattu à la source par une réflexion en amont de l'organisation à mettre en place et de ses conditions de travail. Il convient donc de supprimer, réduire ou maîtriser les facteurs de risques en agissant directement dessus et non sur leurs conséquences. Ces mesures sont bien entendu prioritaires.

Les actions de prévention secondaire

Ces actions visent essentiellement à aider ou rendre apte les agents à gérer les exigences ou les contraintes de leur activité par des stratégies d'adaptation ou par des équipements de protection. Ces actions sont importantes mais sont centrées principalement sur l'individu et ne prennent pas en compte l'organisation.

Les actions de prévention tertiaire

Ces actions sont celles que l'on met en œuvre pour gérer de manière immédiate la souffrance des salariés. On peut même dire que ce ne sont plus des actions de prévention mais curatives. Cependant il ne faut pas les écarter du dispositif car ce sont ces actions qui seront à mettre en œuvre dans les périodes de souffrance avérée.

A – Les conditions de travail

1 – Le contexte organisationnel

Le contexte organisationnel prend en compte les reconfigurations des équipes, tout en recréant une cohésion d'équipe, se situant à présent sur deux sites séparés et les conséquences de la fusion sur la comitologie.

Les reconfigurations des équipes et/ou création d'une cohésion d'équipe :

L'éclatement sur 2 sites des équipes de chaque pôle nécessitera des responsables une grande disponibilité pour exercer leur mission d'encadrement mais obligera celui-ci à de fréquents déplacements. Des fiches de poste seront à rédiger en fonction des réorganisations des services de façon à ce que les agents puissent se référer tout d'abord à un cadre de travail, avoir une visibilité de la charge et du travail demandé.

Il existe un risque non négligeable de compétition entre les deux équipes distantes ou de comparaison qui pourraient nuire à une cohésion d'équipe absolument nécessaire pour la réussite de la fusion. Il reste à déterminer

également si un chef de service peut ou doit avoir un relais sur le site qui n'est pas sa résidence administrative.

La taille des équipes et la présence des agents d'un même service sur deux sites distants induit de la part du chef de service du style de management et une adaptation aux outils existant (visioconférence sur poste de travail ou en salle de réunion, jours de présence du chef de service dans chacun des sites, réunions de service plus compliquées à organiser...)

La taille des équipes obligera certains cadres à avoir des entretiens professionnels nombreux et chronophages. Le ressenti des agents dont le travail sera apprécié par un cadre éloigné et peu présent au quotidien sera à mesurer.

L'entretien professionnel peut éventuellement s'envisager en proximité mais ne peut se faire que par un cadre légitime et ayant une connaissance précise du travail de l'agent évalué.

Actions à étudier :

- Le manager devra s'astreindre à rencontrer les agents sur les sites distants (la première année sera lourde en terme de déplacements pour s'assurer une proximité maximale auprès des équipes des sites distants)
- Réunions de service régulières et alternées en visio et en présentiel
- Présence régulière du N+1 sur le site distant (jours de la semaine à immobiliser dans l'agenda pour organiser cette présence régulière)
- Mise en place d'une charte de management, révisée régulièrement.
- Organiser l'animation des niveaux N-2
- Mettre en place des CODIR (N-1 + N-2) alternativement à Lyon et à Clermont-Ferrand
- Mettre en place une charte d'utilisation du courriel
- Organiser le relais sur l'autre site

2– Le travail

L'impact de l'organisation du travail sur les personnels va s'orienter autour des axes suivants : la complexité des missions et les modifications des outils et des méthodes de travail.

La complexité des missions :

Il est important que les équipes bi-sites soient bien intégrées à la dynamique de leur service et que la collégialité du travail et des expertises soit préservée. Il est aussi important que toutes les personnes d'une direction participent pleinement à la même communauté de travail, qu'elles soient au siège ou non.

La fusion va certainement entraîner temporairement une plus grande complexité des missions, surtout au niveau de l'adaptabilité dans le travail. En effet, les agents de la nouvelle région Auvergne – Rhône-Alpes seront amenés à évoluer dans leurs missions surtout ceux qui voient leurs postes supprimés et /ou substantiellement modifiés. Notamment les agents qui verront le périmètre de leurs missions étendu à la grande région tels le responsable des ressources

humaines et de la GRPH, les gestionnaires des licences de spectacle, le conseiller architecture, le cartographe, les rédacteurs de la redevance archéologique préventive et de la programmation financière, le conseiller Ethnologie, le conseiller Danse, le conseiller Cinéma et les directeurs de pôle.

La nouvelle charge de travail de ces agents peut avoir un impact considérable puisqu'elle peut déstructurer un collectif existant sur chacun des sites. Les nouvelles missions vont demander un temps de réadaptation, car de nouvelles coopérations sont créées et un nouveau collectif de travail doit nécessairement se recomposer. De plus, ce changement de mission doit entraîner une reconnaissance du travail ; cette reconnaissance doit être intégrée à la trajectoire professionnelle de l'agent, afin de le rendre plus expert, de le valoriser en termes de reconnaissance du travail mais également de rétribution.

Ces agents qui auront en charge des missions précises sur les deux régions bénéficieront d'une grande autonomie et davantage de responsabilité, tout en exerçant des procédures de contrôle dans leur domaine d'expertise.

Actions à entreprendre :

- Fiches de poste à réaliser : spécialisation « métier », précision des objectifs et des métiers, préciser l'autonomie par exemple du N-1.
- déterminer le positionnement de chacun (et les éventuelles délégations) et formaliser les niveaux de validation : chaîne de commandement.
- adapter le dispositif de fixation des objectifs et d'évaluation des résultats.

Les modifications des outils et des méthodes de travail

L'organisation sur deux sites induit des flux divers dans chaque site et, désormais, entre les 2 sites : circulation du courrier, de l'information (courriels, appels téléphoniques), des validations ou signatures hiérarchiques. Le choix et l'usage des outils informatiques comme l'organisation du travail devront permettre d'assurer la circulation des flux et permettre de répondre aux exigences en matière de délai de réponse des services et de sécurité juridique des actes produits.

Questions soulevées :

- Où arrive le courrier ? 1 ou 2 adresses postales ? Comment est-il redistribué ?
- Quels circuits pour l'information à destination des agents ?
- Quelle organisation pour respecter les délais réglementaires ?
- Comment traiter les dossiers volumineux et les acheminer sur le site distant ?
- Quelles nouvelles technologies à mettre en œuvre ?

Les contraintes et opportunités déjà identifiées

L'utilisation identique des logiciels par les agents doit être organisée sous forme de procédures standardisées et par les formations idoines. Une mise à jour régulière des données en cas d'évolution doit être systématisée. Des choix d'utilisation de certains logiciels sont à effectuer pour harmoniser les méthodes de travail (ex Cindoc et PMB).

Le courrier aujourd'hui traité sur chaque site doit être l'objet d'une réflexion approfondie. L'outil GOIA envisagé par le ministère n'a pas encore reçu de validation pour son extension aux DRACs et aujourd'hui rien ne permet d'organiser les flux de courriers sans une vision précise des possibilités techniques. Le thème a été confié par le DRAC préfigurateur à l'étude de l'équipe projet. Il en est de même de la question des délégations de signature qui doivent permettre au préfet de région et au directeur régional d'assurer un pilotage efficace de l'action du service.

L'utilisation des outils ministériels (Arpège, Agrégée...) est à privilégier dans la circulation des informations et des données communes pour l'ensemble de la DRAC.

Les bases de données archéologiques mises en place sont à expertiser pour déterminer celle qui restera à terme, en privilégiant les outils ministériels.

Premiers objectifs identifiés :

- Rationaliser et simplifier les procédures et les circuits.
- Se moderniser avec de nouvelles méthodes de travail.
- Mieux utiliser la dématérialisation.
- Avoir une meilleure traçabilité .

Actions à entreprendre :

- Mise en place d'un logiciel courrier (sur 1 ou 2 sites) : 1^{er} trimestre 2016
- Formation de tous les acteurs ; problème : professionnalisation du premier acteur de la chaîne (traitement des dossiers hors normes et courriers confidentiels)
- Définition des délégations de signature au 1^{er} janvier 2016 ;
- Développer et généraliser la signature électronique ou griffe (question de la validité juridique des actes)

3 – Les chefs de service et cadres de proximité

Lors d'un changement, les agents désirent avoir un accès rapide et de proximité au chef de service pour comprendre le changement. Pour conduire un changement de manière saine, il faut impérativement que le cadre de proximité soit lui-même informé et préparé au changement afin qu'il puisse l'expliquer par la suite aux agents. Il est à noter également que la fusion des deux régions va entraîner un bouleversement dans la gestion des équipes.

Le fonctionnement sur deux sites pose plusieurs questions concernant le management de proximité et la présence physique des chefs de service distants :

Questions ou problématiques déjà soulevées :

- Comment faire une place aux relations informelles dans les sites distants ?
- Comment maintenir une capacité d'initiative avec pilotage à distance ?
- Maintien des échanges informels quotidiens et spontanés ?
- Maintien du suivi du travail des collaborateurs basés sur l'autre site (management à distance)
- principe de subsidiarité (savoir déléguer au niveau opportun).
- Problème des anciens chefs de service devenus N-1 (adjoint) : comment éviter les courts-circuits entre niveaux d'encadrement au risque que le lien hiérarchique soit altéré ?
- Les modes de reporting.

Les chefs de service correctement informés et préparés peuvent et doivent expliquer le changement aux agents de leurs périmètres :

Les cadres ont reçu des formations généralistes qui méritent d'être complétées par des formations-actions, ciblées en fonction des différentes phases d'avancement de la réforme.

Pour bien conduire et réussir la fusion des deux DRAC de manière saine, il faut que le cadre de proximité connaisse parfaitement ce qui va être mis en place et ce qui va être bousculé au sein même de son site, voire de son service. Pour cela, il doit avoir analysé et intégré le nouvel organigramme détaillé afin de pouvoir en expliquer les modifications substantielles, voire les fermetures de poste mais également les nouvelles créations de poste. Il doit pouvoir clarifier les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités pour lui-même et pour ses collaborateurs.

Pour cela, il doit absolument se rendre disponible pour expliquer à ses collaborateurs le changement mais également établir un dialogue avec les agents, tout en sachant gérer les différents points de vue.

En fonction des nombreux échanges avec ses collaborateurs, le cadre de proximité doit être capable de prendre en compte les impacts de la fusion sur la santé de ses collaborateurs et de les faire impérativement remonter auprès de la direction.

Une nouvelle gestion des équipes : le management à distance

Du fait de l'éloignement de l'équipe de direction et de certains responsables de pôle, la gestion des équipes ne se fera plus dans la proximité immédiate mais à distance.

Le principal défi des managers d'équipes à distance consiste à trouver un système laissant suffisamment de contrôle pour gérer les performances de

leur équipe de manière efficace, sans en avoir trop, ce qui pourrait nuire à la motivation ou à la créativité des individus.

Le plus gros risque est que les cadres qui peinent à s'adapter à la nouvelle dynamique finissent par micro-gérer leurs équipes à distance, en leur demandant, par exemple, en permanence des comptes-rendus ou des rapports. Ce genre de comportement peut non seulement entacher de façon irrémédiable la confiance, mais également accroître de façon considérable la charge de travail.

Une collaboration efficace est généralement perçue comme l'une des caractéristiques clés d'une équipe, à distance ou non, mais y arriver repose sur une bonne connaissance des forces et des domaines de prédilection de ses collaborateurs. De plus, si une partie de l'équipe gérée à distance vient régulièrement au siège de la DRAC Auvergne – Rhône-Alpes, le cadre ne doit pas favoriser ces agents : cela ne signifie pas qu'ils travaillent mieux que les agents sédentaires sur l'un des deux sites mais simplement qu'ils sont plus visibles. Le cadre doit traiter tous les agents (mobiles et sédentaires) des deux sites de la même façon.

Toutefois, les agents des deux DRAC ont besoin de partager avec l'encadrement des repères clairs sur le socle de l'accompagnement individuel par exemple savoir identifier de quel responsable ils dépendent et quel supérieur hiérarchique conduira leur entretien professionnel.

Pour finir, l'un des problèmes les plus graves liés aux équipes à distance réside dans le conflit. En effet, il est plus difficile pour le responsable de pôle ou pour l'équipe de direction de s'apercevoir des tensions relationnelles entre les équipes. Les managers doivent donc faire un effort particulier pour être au fait des tensions personnelles et professionnelles.

B - Organiser la période transitoire

L'organisation de la période transitoire soulève quelques questions et problématiques aussi bien au sein de la nouvelle structure que vis à vis du réseau de partenaires extérieurs.

a) au sein de la nouvelle structure

- Problématique de savoir si les dossiers traités seront transférés et quand ils le seront vers une nouvelle personne/structure ;
- Gestion du temps : différence d'avancement et de progression vers l'organisation cible, en fonction des directions et services, en fonction des agents ;
- Fonctionnement décalé entre nouvel/ancien organigramme et nouvelle/ancienne équipe managériale durant le premier semestre 2016 ;
- Problématique de la gestion de la chaîne hiérarchique durant la transition (gestion RH quotidienne de proximité, notation...) ;
- Problématique du passage de relais entre les agents.

b) Vis à vis du réseau de partenaires extérieurs

- Définition d'un cadre de travail avec les partenaires ;
- Reconstitution des réseaux en gestation pendant la période transitoire ;
- Risques de fonctionnement et d'échanges dégradés durant la période transitoire.

Actions à entreprendre :

- Cibler les interlocuteurs, rationaliser les procédures, définir une organisation rationnelle ;
- Séquençage du transfert des compétences/agents en fonction des besoins dans un souci d'optimisation ;
- Priorité du transfert des fonctions supports et de la mutualisation des fonctions financières/budgétaires ;
- Positionnement des agents au regard de la transition ;
- Séquençage des bourses aux emplois en interministériel ;
- Le ministère doit garantir une priorité dans les CAP aux agents dont le poste est supprimé, en cas de candidature.

C – Les conséquences en matière de santé ou sécurité au travail

Les études récentes (dont les rapports HIREs 2008 et 2011) ont démontré que le rythme accru des changements et les efforts d'adaptation qu'ils requièrent de la part des personnes représentent une cause majeure d'apparition des RPS : stress, anxiété, burn-out, tentative de suicide..

Le changement génère de puissants facteurs de stress parce qu'il remet en question les modes travail. S'il est imposé, le changement entraîne une perte d'autonomie et un sentiment de perte de contrôle propices au stress. Les phases de transition d'une organisation à une autre sont également souvent synonymes de surcharge de travail ou de tensions entre les personnes et les équipes.

Ainsi, prendre réellement en compte la santé psychologique des personnes devient donc impératif. Il en va de la prévention des risques humains comme de la réussite de la fusion elle-même.

1 - Les enjeux de la santé

Aussi, il convient de présenter l'état actuel de santé des agents des deux sites, puis d'évaluer l'impact de la fusion sur la santé des personnes (motivation, satisfaction et capacité d'adaptation). Il est également important d'examiner les impacts sur l'aménagement du poste de travail.

L'état actuel de santé des agents

Pour les deux sites, il est à souligner que le manque d'information et les incertitudes organisationnelles plongent bon nombre d'agents dans une situation de stress et d'inquiétude sur leur devenir.

De plus, certaines réorganisations internes à certains services (BAF, CRMH) situés sur le site de Lyon provoquent une angoisse supplémentaire. En effet, les agents sont en recherche d'équilibre. L'apparition du changement

comme la réorganisation d'un service provoque chez l'individu un déséquilibre. A ce changement organisationnel vient s'ajouter l'inconnu de la fusion des deux sites qui génère des questions plus vastes parmi les agents : les DRAC vont-elles être amenées à disparaître définitivement ? Ou seulement certaines DRAC situées dans les régions fusionnées ?

Donc, face à un changement (réorganisation de services et fusion), l'agent cherche instinctivement à s'adapter afin de retrouver l'équilibre ébranlé. Dans certaines situations, il est relativement aisé de ressentir les émotions ou le stress et d'adapter son comportement au changement.

Par contre, dans d'autres situations au contraire comme une réorganisation de services ajoutée à la fusion des deux DRAC, les émotions et/ou le stress ressenti sont insupportables et l'individu va alors résister au changement en mobilisant des mécanismes de défense. La résistance au changement, lorsqu'elle se présente est donc un processus normal et naturel qu'il a lieu de comprendre et de gérer.

Ainsi, c'est par un accompagnement du processus que nous pouvons vaincre les résistances, favoriser l'acceptation du changement et permettre aux individus de retrouver un équilibre satisfaisant.

L'impact de la fusion sur la santé des personnes

L'état de santé d'une personne se caractérise donc par des interactions complexes entre plusieurs facteurs individuels, socio-environnementaux et économiques. La fusion peut être considérée comme un facteur déterminant dans la modification de l'interaction entre les agents de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes. Une seule DRAC située sur deux sites géographiquement très éloignés l'un de l'autre va nécessiter la création d'une nouvelle cohésion d'équipe.

L'éloignement de la hiérarchie peut également provoquer une scission chez certains agents. En effet, il y aura les agents « privilégiés » qui seront près de leurs chefs et ceux qui peuvent se sentir « dévalorisés » parce que éloignés de l'équipe de décision. Il peut également en résulter une perte de motivation et de satisfaction puisque les missions ne seront plus exactement définies dans un contexte unique mais éclatées sur deux sites. L'éternelle question de « qui fait quoi ? » va alors se poser pour les agents.

Un autre impact sur la santé des agents est celui des fréquents déplacements routiers pour l'équipe de direction et les responsables de pôles. Le risque routier est aujourd'hui le premier de tous les risques professionnels quant au nombre de décès provoqués. Conduire est un acte de travail, que ce soit lors de déplacements professionnels dans le cadre des missions ou lors des trajets entre la résidence administrative et le domicile ou le lieu habituel de restauration.

Afin d'éviter les nombreux déplacements et réduire les risques d'accidents routiers, des solutions interministérielles sont à l'étude : mettre une navette (bus) à disposition des agents des différentes directions constituant la nouvelle région Auvergne – Rhône-Alpes afin de leur permettre de se déplacer

en toute sécurité entre Lyon et Clermont-Ferrand. Une solution type covoiturage interministériel est également à l'étude.

Au chapitre de la mobilité et des transports, il convient de privilégier le transport ferroviaire, au regard du temps de transport par la route aux abords de Lyon et de la nécessaire prévention des risques routiers : à cet égard, il faut espérer que l'autorité régionale de transports améliore rapidement la liaison ferroviaire Clermont-Ferrand / Lyon et propose des trains directs, matin et soir, entre Clermont-Ferrand et Lyon.

Par ailleurs, la DRAC de la nouvelle région Auvergne – Rhône-Alpes devra prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentales des agents. Ces mesures comprennent : des actions de prévention, d'information et de formation, ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

La fusion entre les deux sites et l'organisation précise des missions des agents sur les deux sites vont demander un temps d'adaptation plus ou moins long. Il est vrai que l'organigramme détaillé est encore susceptible d'évoluer et ne sera définitivement mis en place qu'au 1^{er} janvier 2019.

Charge de travail et risque d'un sentiment de déclassement des agents

L'impact de la réorganisation est important, au regard des risques psycho-sociaux (stress, inquiétude, démotivation ...), tant dans la période transitoire que dans l'organisation cible en raison des transformations de postes ou de leur modification plus ou moins substantielle.

Les postes relevant du nouvel organigramme vont voir leur périmètre d'activité et de responsabilité évoluer :

- pour quelques rares emplois, la circonstance d'être référent d'un domaine pour l'ensemble de la région devra être compensée par une redéfinition des missions ;
- *a contrario*, certains emplois risquent de voir leur périmètre d'activité et de responsabilité décroître, pouvant entraîner un sentiment de « déclassement » des agents : par exemple, le fait qu'à expérience et qualification égale des chefs de service à Clermont ou à Lyon vont perdre leur position de chefs de service ou seront positionnés comme chef de service préfigurateur ou référent (l'ex-chef de service se retrouvant, de fait, adjoint).

Il importera, en tout état de cause, de veiller à une juste répartition de la charge de travail entre les agents de Clermont-Ferrand et ceux de Lyon, les premiers étant sans doute amenés à se tourner davantage vers l'Est de la nouvelle région (Loire).

L'aménagement de poste de travail sur le trajet

Afin d'éviter les risques routiers, il serait peut-être judicieux d'aménager des bureaux sur le trajet menant de Lyon à Clermont-Ferrand, dans les SDAP ou autres services de l'État, soit pour permettre aux agents de rencontrer divers interlocuteurs, soit pour organiser des réunions entre les deux sites afin de réduire les déplacements d'un site à l'autre.

2 – Le recours à de nouvelles technologies

De nouvelles technologies peuvent être mises en place afin de faciliter l'organisation du travail sur les deux sites comme le travail en site distant et/ou télétravail

Le travail à distance, la nomadisation et le télétravail

Le télétravail désigne une organisation du travail qui permet d'exercer une activité en dehors des locaux de son employeur, grâce aux technologies de l'information et de la communication (internet, téléphone mobile, portable, fax, etc.). Le télétravail peut s'effectuer depuis le domicile ou de manière nomade (lieux de travail différents selon l'activité à réaliser).

Actions à entreprendre :

- Fournir des moyens mobiles de travail ou mettre à disposition des postes distant.
- Lister les tâches pouvant être réalisées à distance : télétravail à réserver aux collaborateurs déjà bien insérés dans la communauté de travail, risque d'un manque de distinction entre vie privée et vie professionnel => identifier un lieu réservé au travail à son domicile.

Le management à distance

Le management sur deux sites, avec des chefs de pôle à Clermont-Ferrand et d'autres à Lyon va développer un management à distance. Il revient dans cette hypothèse au manager de maintenir la relation avec ses équipes, que celles-ci soient sur le site ou qu'elles travaillent sur un site éloigné.

L'une des pratiques les plus répandues chez les managers d'équipes à distance consiste à instituer des rendez-vous téléphoniques hebdomadaires avec leurs collaborateurs. Cela permet à la fois de prendre le pouls de leur activité, de leurs réalisations et de leurs projets mais aussi de transmettre des informations qu'ils ignorent à cause de la distance. Ces points réguliers présentent un autre avantage, celui d'instituer un rituel qui n'existe pas dans le management à distance.

Ainsi, en maintenant une relation téléphonique avec ses collaborateurs, le manager à distance rend ces moments importants parce qu'ils structurent l'environnement de travail qui sans cela manqueraient aux agents qui sont situés sur l'autre site. Au-delà de l'information échangée, la relation téléphonique, si possible en visio, doit permettre au responsable de sentir l'état d'esprit de son collaborateur.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTICS) vont permettre le développement de nouvelles pratiques professionnelles qui sont nécessaires à l'organisation de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes.

En effet, avec la fusion des deux DRAC, les équipes éloignées géographiquement devront avoir de plus en plus recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTICS). Les NTICS regroupent des techniques utilisées dans l'informatique, les télécommunications et internet ; elles permettent d'échanger de l'information en quantité importante en temps réels ou dans des délais très courts. Elles constituent la partie matérielle (ordinateurs et téléphones portables, réseaux...) et logicielle. Afin d'intégrer le nouveau système de communication et d'information entre les équipes des deux anciennes DRAC, les agents en charge de nouveaux logiciels devront au préalable être formés à ces nouveaux outils.

Les impacts sur la santé des agents, s'ils semblent limités en ce qui concerne les ondes électromagnétiques (sauf cas d'allergie avérée), sont toutefois plus nets pour le travail sur écran et les questions ergonomiques, avec de la fatigue visuelle et des risques de troubles musculo-squelettiques, mais néanmoins peu sévères par rapport à d'autres situations de travail. Il s'agit plutôt de risques concernant la qualité de vie au travail qui, lorsqu'ils sont combinés, peuvent impacter de manière indirecte la santé des salariés.

En effet, Les NTICS contribuent au phénomène de surinformation. La mise à disposition constante de nouvelles informations, plus ou moins bien ciblées, la nécessité de les analyser rapidement, de les trier, et d'éventuellement en rediriger une partie peut consommer un temps non négligeable et entraîner un sentiment de surcharge.

Un autre risque est de provoquer un brouillage entre les frontières vie professionnelle et vie privée. En effet, la culture de l'immédiateté qui s'est développée avec les NTICS entraîne pour certains un « devoir » de joignabilité et de disponibilité au-delà des horaires habituels. Ces usages peuvent générer une charge de travail additionnelle, une fragmentation des tâches, des décisions parfois trop rapides, une difficulté à « couper » et peuvent ainsi augmenter le risque de surmenage.

Pour finir, les NTICS peuvent développer un sentiment d'isolement et contribuer à des souffrances au travail. Dans un cas de télétravail, l'agent isolé de sa résidence administrative a peu de contact avec ses collègues. Il a donc un sentiment moins fort d'appartenance à l'équipe et un sentiment de reconnaissance moins important, voire d'exclusion.

Questions ou problématiques soulevés :

- Moyens et réseaux disparates et cloisonnés
- Rigidité de la gestion et de la sécurité des systèmes d'information
- Problème d'accessibilité des services numériques (sites bloqués, pas de webconférence, plateforme d'échanges de docs....)
- Débits à renforcer pour des usages audio-vidéo

Actions entreprises ou à à entreprendre :

- Serveur partagé entre les 2 sites avec gestion des droits d'accès ;
- Gestion et ouverture des droits sur les applications nationales et sur les 2 sites à la fois (paramétrages) ;
- Communication vers l'extérieur : fusion des sites internet de la nouvelle DR, gérer ces sites ;
- Équiper les postes de travail en outil de communication directe et individuelle (audio conférence, type skype, what's app,...) ;
- Ouverture d'un Intranet commun
- Harmonisation des documents d'information, de gestion de dossiers ;
- Gestion des flux papier et développer la dématérialisation ;
- Lisibilité de l'action de la DR (indiquer quelle adresse pour le courrier, modèles pour les cartes de visite, entête courriers, signatures mails...

IV – L’accompagnement individuel des agents : de la situation actuelle à l’organisation cible

Le changement et l’atteinte d’objectifs ambitieux ne se feront pas sans l’engagement des deux équipes, auvergnates et rhônalpines, et l’engagement sans une confiance retrouvée. (Re)donner du sens aux missions de service public est un objectif premier incontournable.

La qualité de l’accompagnement individuel des agents est une condition majeure de réussite de la réorganisation. Chaque agent concerné doit bénéficier d’une écoute et d’un appui personnalisé, afin d’être assuré que ses souhaits et l’ensemble des éléments de sa situation personnelle seront connus et, dans la mesure du possible, pris en compte pour l’aider à se repositionner professionnellement.

L’accompagnement des agents au changement – tout le temps nécessaire à la fusion des deux régions - est un facteur clé du succès de la nouvelle région Auvergne – Rhône-Alpes. Pour cela, il faut rendre plus lisibles, plus accessibles les outils et méthodologies nécessaires aux acteurs ayant en charge cet accompagnement (équipe de direction, managers, RH, conseillers mobilité carrière) pour qu’ils exercent leur rôle avec efficacité et « confort ».

A – les moyens d’accompagnement

1 – Mise en place d’une cellule d’accompagnement aux parcours professionnels

Sur les deux sites, le service « ressources humaines » possède des conseillers mobilité carrière (CMC) qui devront se partager géographiquement la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes. Un CMC est à la fois un référent pour l’agent et pour l’administration.

Les CMC sont des agents formés à ce métier par la plate-forme régionale d’appui interministériel à la gestion des RH, placée auprès du préfet de région. Deux principes régissent l’intervention du CMC : il est neutre à l’égard des mesures proposées et il n’a pas de rôle décisionnel.

Dans la fusion des deux régions, les CMC auront un rôle central lors du placement d’un agent dont le poste a été substantiellement modifié. L’agent concerné pourra demander à rencontrer physiquement, et/ou par téléphone, un CMC soit sur le site de Lyon, soit sur le site de Clermont-Ferrand. Ainsi, les CMC pourront, avec l’agent, identifier ses besoins en formation en lien avec la prise de nouvelles fonctions.

La cellule mobilité-carrière a pour fonction de :

- recevoir individuellement tous les agents dont les postes sont fermés ou modifiés ;
- aider les agents dont le poste sera supprimé à formaliser un projet de mobilité, à identifier les postes ouverts au sein de la DRAC Auvergne - Rhône-Alpes qui pourraient correspondre à leurs vœux de mobilité fonctionnelle, à identifier, avec l'aide de la PFRH, les emplois susceptibles de les accueillir dans la même ville, au sein du même ministère ou dans un autre service de l'État (ou dans une autre fonction publique) ;
- mobiliser les outils de formation et d'accompagnement nécessaires à l'intégration dans le nouvel emploi ;
- accompagner ceux qui accepteront ou souhaiteront une mobilité géographique, notamment en mobilisant les outils indemnitaires.

Durant la période transitoire, le poste de proximité de CMC sur le site de Clermont-Ferrand devra être préservé afin d'accompagner les agents dans leur mobilité fonctionnelle.

Le SRH du ministère devra apporter son appui, notamment pour orienter les dispositifs de formation ministériels en fonction des besoins répétés par la cellule mobilité-reclassement et pour donner priorité, dans les mouvements nationaux, aux candidatures des agents concernés par la restructuration.

Outre l'accompagnement personnalisé sollicité par les agents, un plan de formation détaillé devra être établi afin de prendre en compte la formation de l'encadrement supérieur et la formation des agents à nouvelles fonctions.

La formation de l'encadrement supérieur

Afin de réussir la fusion des deux DRAC, il est indispensable que l'encadrement supérieur soit accompagné dans la compréhension du changement afin d'en évaluer les impacts RH que celui-ci peut avoir sur leurs équipes.

Ainsi, il est également nécessaire que l'encadrement supérieur s'approprie l'organigramme détaillé de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes afin de pouvoir expliquer la nouvelle organisation et les missions de leurs collaborateurs sur les deux sites. Un important travail d'information et de communication auprès de leurs équipes est nécessaire préalablement à la fusion des deux DRAC.

Une formation à la gestion des équipes à distance est également nécessaire ; ceci représentant une nouvelle méthode de travail - donc une nouvelle gestion des équipes - qui risque fort de déstabiliser les cadres qui n'auront plus leurs collaborateurs à proximité.

L'accompagnement et la formation des agents

Chaque agent de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes devra suivre une formation relative à l'accompagnement aux changements. Cette

formation est indispensable pour comprendre les mécanismes de rejet et/ou de démotivation susceptibles d'être ressentis par les agents des deux DRAC.

La formation des agents est absolument indispensable jusqu'au début de l'année 2019 ; les actions de formation permettront aux agents de mieux appréhender leurs nouvelles organisations et/ou fonctions. C'est pourquoi, il convient dès à présent d'établir un plan de formation précis qui préservera les agents du stress, de la démotivation, du burn-out, phénomènes qui peuvent être liés à la fusion des deux régions.

Plus encore que des formations idoines à la prise de nouvelles fonctions suite à des modifications de postes, il est indispensable de préserver la santé des agents au travail. Si le besoin s'en fait sentir, il sera nécessaire de faire appel à un psychologue du travail afin d'aider les personnes en grande difficulté d'adaptation au changement.

2 – Le nouveau découpage géographique de la nouvelle région Auvergne – Rhône-Alpes

Sur les 12 départements composant la nouvelle région, une nouvelle répartition des départements entre les deux sites pourrait être proposée pour certaines activités qui, fondée sur l'intérêt du service, serait susceptible d'intégrer des contraintes professionnelles ou privées (lieux des résidences administratives ou familiales).

Si l'hypothèse d'une nouvelle répartition des départements est retenue, elle supposera également une répartition précise des missions des agents concernés sur les deux sites. Il sera indispensable de veiller à une répartition homogène de la charge de travail entre les agents des deux sites.

Afin d'éviter les risques routiers, il serait possible de créer des arrêts-relais dans certains départements afin de réduire les temps de déplacement des agents « nomades ». Certaines préfectures ou autres services de l'État pourraient être désignés pour accueillir des réunions relatives aux trois pôles.

3 – La technologie au service de l'accompagnement du changement

Pour ce qui est de l'information et de la communication entre les deux sites, il a déjà été créé un espace partagé Auvergne-Rhône-Alpes Auvergne – Rhône-Alpes.

Dès à présent, les réunions communes aux deux sites se font grâce à la visioconférence. À ce sujet, il est à noter que l'utilisation de visioconférence est à proscrire pour des réunions avec un nombre important d'intervenants. En effet, les outils employés à ces visioconférences ne sont pas techniquement suffisamment performants pour visualiser toutes les personnes et ne sont pas toujours audibles par tous, quand ils ne tombent pas en panne. La visioconférence est parfaitement utilisable pour un nombre maximum de 4 à 6 participants par réunion.

La mise en œuvre d'une solution de téléprésence, distincte et plus performante que la visioconférence pourrait également être expérimentée dans ce cadre.

Actions à entreprendre :

- Mise en place d'une communication permanente et au fur et à mesure de la mise en œuvre de la réforme pour informer l'utilisateur du service public ;
- Mise en place de formation relative à l'animation des réunions avec des participants en présentiel et à distance.

B – Le calendrier de l'accompagnement du changement

1 – La réalisation d'un plan de communication

Le plan de communication du changement recouvre trois types de dispositifs qui définissent le périmètre des actions possibles pour « maîtriser les risques et assurer l'appropriation » par tous les agents de la nouvelle DRAC AuRA.

	Actions	Acteurs	Personnes concernées	Comment ?	Calendrier
1	Informar le plus rapidement possible, de manière officielle et formelle, sur la fusion des deux DRAC	La direction et l'équipe de direction	L'ensemble des agents des 2 DRAC	Assemblée générale sur les 2 sites	Dernier trimestre 2015
2	Mesurer la réception de l'information / Évaluer comment la communication a été perçue	La direction et l'équipe de direction	L'ensemble des agents de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes	Questionnaire distribué à l'ensemble des agents de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes	Premier semestre 2016
3	Écoute et prise en compte des attentes, craintes, observations et propositions des acteurs quant au contenu technique du projet et à la communication	Les chefs de service (<i>ceux qui seront identifiés comme tels</i>)	L'ensemble des équipes de la nouvelle DRAC Auvergne – Rhône-Alpes	Réunions avec les chefs de service	Premier et deuxième semestre 2016

2 – La réalisation d'un plan de formation

Pour piloter humainement le changement et l'innovation, il convient de déterminer les besoins globaux de formation. D'après cette première liste-non exhaustive - des besoins en formation, il sera possible de réaliser un plan de formation précis.

Les formations déjà mises en place

Formations 2015	Population concernée	Calendrier
« Accompagner son équipe dans le changement »	Chefs de service	21-22 octobre 2015 27-28 octobre 2015 17-18 décembre 2015
« prévenir les risques psychosociaux »	Conseillers et assistants de prévention	Session en 2015
« Conduire en toute sécurité »	Tous les agents se déplaçant	Session en 2015

Les besoins globaux de formation

Besoins en formation	Population concernée	Calendrier
« Conduire le changement, démarche et outil »	La direction, équipe de direction, chefs de service	1 ^{er} semestre 2016
« le management à distance »	La direction, équipe de direction, chefs de service	1 ^{er} semestre 2016
« Bien vivre le changement »	L'ensemble du personnel de la nouvelle DRAC AuRA	Année 2016
« Gestion du logiciel courrier »	Les agents en charge du courrier	1 trimestre 2016
« prévenir les risques psychosociaux »	Conseillers et assistants de prévention	1 ^{er} trimestre 2016
« Santé au travail »	Conseillers et assistants de prévention	1 ^{er} trimestre 2016
« Qualité de vie au travail »	Conseillers et assistants de prévention	1 ^{er} semestre 2016
« Conduire en toute sécurité »	Tous les agents se déplaçant sur la nouvelle région AuRA	1 semestre 2016
« Toute formation nécessitant une adaptabilité au nouveau poste »	Tous les agents concernés par une modification substantielle de poste	Année 2016 – 2017 - 2018

Cette liste – non exhaustive – des besoins en formation ne fait pas apparaître les formations nécessaires à l'adaptation à un nouveau poste de travail. Actuellement, il est difficile de cibler exactement les besoins en formation des agents dont le poste sera substantiellement modifié. En effet, à ce stade, l'élaboration de la cartographie ne permet pas d'identifier précisément les situations individuelles de chaque agent.

3 – L'accompagnement humain du changement

L'accompagnement humain se fait en prenant en compte la santé des personnes pour réussir le changement. Les projets de transformations (fusion, réorganisation interne des services, nouvelle charge de travail) mettent à rude épreuve les capacités d'adaptation des collaborateurs et peuvent mettre sérieusement en jeu leur santé.

La préservation de la santé psychologique des collaborateurs dans un contexte de changement nécessite désormais une véritable réflexion ainsi que la mise en place d'outils spécifiques : formation adaptée, soutien psychologique.

Si elle vise avant tout à garantir la santé des personnes, une démarche adaptée contribuera également à :

- Limiter les conséquences économiques et sociales des RPS et du stress (augmentation de l'absentéisme, baisse de motivation et arrêt de maladie longue durée).
- Soutenir l'engagement des collaborateurs pendant la période de transformation, en apportant une reconnaissance et une attention renforcée à leurs conditions de travail et à leur bien-être ;
- donner aux cadres une visibilité rapide sur leurs perspectives professionnelles.

Une attention particulière devra être portée à la situation des agents, et notamment des cadres chargés de conduire la réorganisation et d'accompagner le changement, qui devront donc être rapidement rassurés sur leur place et leurs responsabilités dans la nouvelle organisation.

Les acteurs de l'accompagnement :

- La direction et l'encadrement, qui doit veiller à la santé des agents placés sous leur autorité ;
- Le médecin de prévention ;
- Les membres du CHSCT peuvent faire remonter à la direction les cas des agents en difficulté d'adaptation au changement ;
- Les conseillers de prévention (prévention des risques psychosociaux) ;
- Le psychologue du travail (en cas de détresse face au changement).

En conclusion :

Cette étude d'impact RH n'est que le début d'un processus qu'il conviendra de piloter, avec fermeté, sur une période de trois ans afin d'évaluer les nouveaux besoins et prendre les bonnes orientations.