

Mars 2015

## **Bilan du dialogue de gestion RH 2014 / 2015**

Synthèse

des informations et questions retournées par les ZGE via les annexes RH  
et des réponses ou éléments d'éclairage de la DRH





# Introduction

Le volet RH du dialogue de gestion a permis d'examiner, pour chaque région, les enjeux liés à la mise en œuvre opérationnelle des orientations ministérielles en matière de RH, en se fondant sur les documents que vous nous avez transmis préalablement à ce dialogue de gestion, principalement votre document de stratégie régionale (DSR), vos réponses au questionnaire de l'annexe RH qui vous avait été adressée en septembre et vos plans de GPRH. Ces documents sont utiles à la DRH au-delà de ce temps du dialogue de gestion et éclairent nos travaux tout au long de l'année.

Dans un souci partagé de mettre à profit le temps du dialogue de gestion, les échanges se sont déroulés pour la première fois cette année selon un ordre du jour arrêté conjointement avec vos services afin de permettre de mieux faire émerger les problématiques régionales et de se concentrer sur les thématiques prioritaires de la direction des ressources humaines.

Le présent bilan détaillé, qui conserve la structure de l'annexe RH, répond aux objectifs suivants :

- apporter des réponses consolidées aux questions adressées par les ZGE à la DRH ;
- informer les ZGE des suites données par les services de la DRH sur les différentes thématiques ;
- permettre aux ZGE de se situer par rapport aux problématiques exprimées par les autres ZGE.

Ce bilan présente, pour chacune des questions qui étaient posées, une synthèse thématique des informations retournées par l'ensemble des ZGE et des questions qu'elles ont pu poser via les annexes RH. Ces synthèses, parfois illustrées de verbatim régionaux anonymisés, sont accompagnées des réponses ou des éléments d'éclairage que la DRH peut apporter, tant sur des problématiques particulières que sur les suites données aux chantiers en cours.

Ce document de synthèse fournit également des éléments d'information sur l'action de la DRH pour les mois à venir et intéressant l'ensemble des ZGE.

\*

\* \*

Pour faciliter votre lecture :

- les réponses ou éléments d'éclairage fournis par la DRH apparaissent **sur fond vert**
- les verbatim des ZGE sont cités « *entre guillemets et en italique* »
- les questions posées dans l'annexe RH sont rappelées dans un **encadré et en italique**

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>1 - ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET DIAGNOSTIC RH DE LA ZGE.....</b>	<b>5</b>
1.1 - Perspectives et enjeux pour les services de la ZGE.....	5
Présentation des enjeux et des grands chantiers à mener pour la ZGE.....	5
Diagnostic de GPRH par services, programmes, métiers.....	6
1.2 - Climat social et dialogue social.....	7
Le climat social.....	7
Animation du dialogue social.....	8
1.3 - La gouvernance et le pilotage de la Fonction RH.....	9
La gouvernance RH avec les services de la ZGE.....	9
Relations avec le CMVRH.....	9
Relations avec les PFRH.....	9
<b>2 - PLAN D'ACTIONS RH RÉGIONAL.....</b>	<b>10</b>
2.1 - Résorber les sureffectifs.....	10
2.2 - Identifier, conforter et développer les compétences.....	13
Identifier les compétences critiques.....	13
Plan régional de développement des compétences.....	14
Renforcer le conseil aux agents sur les parcours professionnels.....	16
La réalisation des entretiens professionnels.....	17
2.3 - Mobilité.....	18
La mobilité aux MEDDE/MLET.....	18
La mobilité interministérielle et inter fonctions publiques.....	19
Les priorités d'accueil en matière de mobilité interministérielle.....	20
Questions liées à la mobilité régionale.....	20
<b>3 - DÉCLINAISON DES POLITIQUES PRIORITAIRES.....</b>	<b>22</b>
3.1 - Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.....	22
3.2 - Politique de prévention.....	24
Traçabilité individuelle de la pénibilité.....	24
La prévention des risques psychosociaux au niveau de la zone de gouvernance.....	25
3.3 - Travailleurs handicapés : leviers d'action et déclinaison régionale.....	28
Le recrutement et le maintien dans l'emploi des agents handicapés aux MEDDE/MLET :.....	28
3.4 - L'action sociale.....	31
3.5 - L'expérimentation du télétravail à domicile dans les services des ministères.....	32
<b>4 - RETOUR SUR LES PROCESSUS DE GESTION.....</b>	<b>33</b>
4.1 - La simplification et la rationalisation des processus RH, fondement de la mise en œuvre par les MEDDE/MLET de la démarche interministérielle de modernisation du SIRH -paye.....	33
<b>5 - LA COMMUNICATION DRH/ZGE.....</b>	<b>34</b>
<b>LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS DANS LE DOCUMENT.....</b>	<b>36</b>

# 1 - Orientations stratégiques et diagnostic RH de la ZGE

## 1.1 - Perspectives et enjeux pour les services de la ZGE

### Présentation des enjeux et des grands chantiers à mener pour la ZGE

*Pourriez-vous nous présenter, les enjeux et les grands chantiers à mener pour votre ZGE, au regard :*

- *de la déclinaison territoriale des politiques publiques ministérielles*
- *de la déclinaison des politiques prioritaires RH*
- *des processus RH*
- *des chantiers interministériels*

Au cours de ce dialogue de gestion pour l'année 2015, cinq grands enjeux ont été identifiés par les ZGE :

– Le premier est **la mise en œuvre des réformes de l'ADS et de l'ATESAT et l'accompagnement des agents qu'elle suppose**, 2015 étant une année-clé pour la poursuite des restructurations et pour finaliser les repositionnements des agents.

*« La suppression de l'ATESAT et la réforme de l'ADS induisent des réflexions sur l'armature territoriale des DDT (avenir des antennes) en parallèle avec les projets de création des maisons de l'État.*

*Ces réformes sont bien engagées. Les missions ATESAT sont achevées et les agents concernés (une quinzaine) ont été redéployés en interne. S'agissant de l'ADS, environ 70 agents sont concernés dont environ 30 à repositionner. Les discussions ont été engagées avec les collectivités territoriales (Conseils Généraux et EPCI) pour essayer de définir l'organisation de l'ADS après juillet 2015, mais elles n'ont pas encore abouti. Les évolutions annoncées de l'organisation territoriale [...] constituent un facteur de complexité supplémentaire. »*

– Le deuxième enjeu est **la réforme territoriale** en cours et ses implications pour l'administration territoriale de l'État. Il a pu être noté une inquiétude des services situés dans les régions amenées à fusionner. Des questions se posent sur la pérennité des sites, l'emplacement du siège de la DREAL dans la nouvelle région et plus largement sur les implications de cette réforme en matière de ressources humaines (mobilité, compétences, risques psycho-sociaux, etc.)

*« [...] au niveau départemental, les agents s'interrogent sur le devenir de leurs missions et au niveau régional, les cadres appréhendent la diminution du nombre de postes d'encadrement qui découlera de la fusion des services. »*

*« Le chantier éventuel de fusion des directions régionales est susceptible de générer s'il se concrétise une très forte charge de travail et des bouleversements dans nos organisations. Sans qu'il soit possible à ce stade d'avoir une vision claire sur les chantiers à mettre en œuvre en 2015, il est probable qu'ils impacteront fortement les services supports régionaux. »*

– Le troisième grand enjeu identifié par les ZGE est **la résorption des sureffectifs et de la vacance**. La résorption des sureffectifs est une condition essentielle pour permettre aux services de pourvoir les postes vacants et d'accomplir l'ensemble des missions dévolues aux services déconcentrés de nos ministères. Les ZGE ont bien identifié la nécessité d'une gestion active des repositionnements des agents, particulièrement en cette période de réduction des effectifs et de réformes structurantes pour les services déconcentrés.

– Le quatrième enjeu identifié est **le développement et l'adaptation des compétences**. La montée en puissance de nouvelles missions (ex. : transition énergétique) ou l'évolution des missions existantes (ex. : ADS rénovée) rendent nécessaire le diagnostic des compétences existantes dans les services, l'identification des compétences nécessaires à court et moyen termes et la mise en place d'actions pour adapter ces compétences aux besoins. La poursuite des travaux engagés sur les compétences critiques s'inscrit également dans ce cadre.

*« Nous souhaitons également pointer, en matière de développement des compétences, le chantier de l'amélioration de la structuration des réseaux métiers (commande, fonctionnement, le suivi des travaux). En effet, notre plan régional de formation se veut, depuis quelques années déjà un plan de développement des compétences, qui intègre largement l'action des réseaux métiers qui apporte*

souvent les réponses les plus adaptées aux besoins locaux. »

« ...adapter les compétences des agents aux nouvelles politiques (repositionner les agents dont les missions sont supprimées et/ou évoluent ; développer les compétences dans les nouveaux secteurs : transition énergétique, supervision et audit ADS, NCT, etc.) »

– Le cinquième enjeu identifié concerne **la prévention des risques psycho-sociaux (RPS)**. Dans un contexte de diminution des effectifs et de réorganisation des services, une vigilance accrue s'impose à l'ensemble des managers.

« Attention particulière sur la prévention des risques psychosociaux, en lien avec les surcharges de travail, les réformes politiques RH et de coordination régionale, modifiant sensiblement les structures mises en place ainsi que l'organisation du travail, les process adoptés et impliquant la perte des compétences acquises (perte de l'identité au travail et des centres d'intérêts). Point particulier des missions supports très impactées par les réformes et en difficulté. »

## Diagnostic de GPRH par services, programmes, métiers

- À partir votre plan de GPRH, pouvez-vous nous présenter des **focus pour les programmes, structures, métiers que vous avez identifiés comme présentant des enjeux pour les services de votre ZGE**, en les détaillant au regard des données de vos cartographies : vacance structurelle, sur-effectifs, risques de perte de compétences,...

Certaines régions ont transmis à la DRH leur plan de GPRH ou ont réalisé des études de GPEEC spécifiques à certains programmes ou macrogrades. A partir de ces travaux, quatre problématiques principales ont été identifiées, soit du fait de leur présence dans une majorité de ZGE, soit du fait de leur récurrence d'année en année au sein de ZGE bien identifiées.

– **Les difficultés à pourvoir les postes ICPE**, particulièrement les postes de catégorie B (TSEI) :

De nombreuses ZGE ont fait état des difficultés à pourvoir ces postes nécessitant des compétences essentiellement détenues par des agents gérés par le ministère en charge de l'industrie (IIM et TSEI). Certaines ZGE expliquent ces difficultés par la faible mobilité de ces agents et par le déficit d'attractivité de certaines zones géographiques.

– **Les nombreux départs en retraite à venir** dans les 3 prochaines années :

Ce phénomène, qui n'est pas spécifique à nos ministères, aura pour conséquence un risque important de pertes de compétences dans les services. Les familles professionnelles pour lesquelles ce risque est le plus souvent cité sont « sécurité, prévention et gestion des risques » et « aménagement, urbanisme et paysage » (AUP). Il est également à noter que les départs en retraite sur la famille professionnelle AUP vont faciliter la réduction des effectifs en ADS mais risquent de causer la perte des compétences nécessaires à la montée en puissance de l'ADS rénovée.

« À la lecture de la pyramide des âges, une attention particulière doit être portée sur les départs en retraite à venir dans les 3 prochaines années [...] Cette analyse confirme que l'enjeu majeur de la zone de gouvernance des effectifs se concentre sur la gestion de la tranche d'âge 55-59.

[...] Pour conserver un niveau de compétence pertinent, il nous faudra accueillir de nouveaux arrivants qu'il faudra fidéliser : c'est l'enjeu de la GPEEC régionale des années à venir.

[...] Les familles professionnelles AGE (Administration générale) et AUP seront très impactées par les départs en retraite. La réforme ADS-ATESAT trouvera, dans cette perspective, une partie de solution aux nécessaires redéploiements.

[...] Cela dit, les perspectives de départs en retraite des agents de la famille AGE n'iront pas sans perturber le fonctionnement interne des services, s'il n'est pas procédé aux remplacements des agents partants en retraite, à court terme. »

– **La problématique des fonctions support** :

Certaines régions mettent en avant la perte de compétences en matière de gestion administrative, de paye et dans le domaine juridique causée par les réductions d'effectifs sur les fonctions support et par les départs en retraite à venir.

« programme 217 : la fonction d'appui juridique est particulièrement fragile (seulement 0,3 ETP) [...] ou encore d'assistant de sécurité et de prévention : un seul agent détient la compétence et part prochainement en retraite. »

– **Le turn-over important** dans certaines régions :

Ce phénomène touche particulièrement des régions souffrant d'un déficit d'attractivité et connaissant de ce fait un taux de vacance important. Malgré l'appui de la DRH, la plupart de ces régions font état de difficultés à fidéliser les agents en primo-affectation (sorties d'école, réussite aux concours).

*« La ZGE est très marquée également par les mobilités sortantes. Le turn-over au sein de la région est important. [...] Les 2 principales raisons de ce taux de turn-over à la DREAL sont, d'une part la relative « jeunesse » de l'effectif [...] et d'autre part, le nombre d'agents des catégories A et A+. Dans les 2 cas, ce sont des profils d'agents qui mutent plus facilement. »*

*« Trois ans après une importante phase de recrutement, les services font face à une toute aussi importante vague de demandes de départs sur les macrogrades A et B. Les démarches entreprises avec la collaboration de la DRH ont nettement amélioré le recrutement à la DREAL ces dernières années et lui ont permis de ne plus faire partie des régions les plus critiques en matière de recrutement. Mais, si la région a pu ainsi bénéficier de l'affectation en sortie d'école de nombreux jeunes agents A et B, ces mêmes agents qui ont aujourd'hui été formés dans la région, manifestent le souhait de la quitter. Ce phénomène, qui était redouté, se manifeste de façon accrue sur le cycle de mobilité en cours.*

*À titre d'exemple, les agents A affectés en sortie d'école ou concours en 2010 et 2011 restent en moyenne de 32 à 35 mois sur leur poste. Pour le macrograde B, cette durée varie entre 22 et 30 mois pour les agents affectés entre 2010 et 2012. »*

Certaines ZGE ont fait état d'une situation contrastée en leur sein, où le turn-over important des primo-affectés se conjugue à une sédentarité élevée chez les autres agents.

## 1.2 - Climat social et dialogue social

### Le climat social

- *Pourriez-vous nous décrire le climat social au sein des services de la ZGE, en détaillant si vous le jugez souhaitable les sources de tensions durant l'année écoulée ainsi que les sujets de préoccupation susceptibles d'émerger ?*

Depuis l'année 2012, les différentes ZGE apprécient le climat social de façon relative.

Si la plupart font état d'un climat social « globalement, généralement apaisé, serein, satisfaisant, bon, pas mauvais », ce climat social collectif apaisé ne doit cependant pas masquer les inquiétudes individuelles. En outre, celui-ci est nuancé selon les structures (DREAL, DIR et DDTM), les missions touchées ou non par les différentes réformes ou problématiques RH, récurrentes ou nouvelles, de leurs zones de gouvernance respectives.

*« La situation est assez disparate entre les services. Certains précisent que l'ambiance est globalement bonne avec un dialogue sain et constructif [y compris sur des projets de réorganisation de pôles territoriaux]. D'autres, au contraire, soulignent que le climat est tendu du fait des réorganisations en cours ».*

Des mots « forts de sens » tels que « résignation, défaitisme, morosité attentiste, épuisement » sont apparus dans les documents de préparation du dialogue de gestion et ont été entendus lors des échanges avec les régions lors des séquences RH.

Les principaux sujets de préoccupation et sources de tension identifiés au sein des ZGE et lors des échanges concernent la pérennité des missions, l'adéquation missions/moyens, la gestion administrative et financière d'agents issus de ministères d'origines différentes, la surcharge de travail corrélée à la réduction des effectifs, le gel des rémunérations, les risques psycho-sociaux.

*« En DREAL, le climat social s'est globalement amélioré. Les sujets de préoccupation concernent cependant les réductions d'effectifs et des crédits, l'adéquation missions-moyens ainsi que les incertitudes sur l'avenir et des attentes fortes sur le télétravail. »*

Les réformes (notamment ADS/ATESAT et réforme territoriale) restent les sujets principalement évoqués lors des réunions syndicales.

*« Dans les DDT, le climat social reste globalement serein même si les réformes ADS/ATESAT ont pu être à l'origine de tensions locales épisodiques exacerbées par les fermetures de sites et le déplacement induit des agents. Les réformes territoriales en cours sont également un sujet de*

- *Avez-vous depuis l'an dernier mis en place ou fait évoluer les dispositifs qui vous permettent d'apprécier le climat social au sein de votre ZGE ?*

Afin d'évaluer le climat social, la plupart des ZGE mettent en place un certain nombre de dispositifs. Le questionnaire de satisfaction, qui recouvre un panel de sujets RH, reste l'outil de mesure le plus utilisé. Viennent ensuite les cellules de veille et d'écoute, les tableaux de bord avec indicateurs de veille sociale, des audits sociaux, une note semestrielle sur l'évolution du climat social à l'échelle de la région.

- *Avez-vous mis en œuvre un plan d'actions pour répondre aux enjeux du climat social ?*

Quelques ZGE mettent en place un plan d'actions, suite aux résultats des enquêtes de satisfaction, concrétisés sous forme de formations au management, d'actions préventives RPS etc.

*« Un questionnaire sur la qualité de vie au travail envoyé à tous les agents a permis de mettre en lumière certaines difficultés dans certains services et de dégager des pistes d'action concernant notamment le management, l'organisation interne ou les conditions matérielles de travail ».*

*« La DREAL a mis en place un baromètre social (résultats 2014 : climat globalement serein mais inquiétudes individuelles sur le devenir des agents). Ce baromètre social est une enquête réalisée auprès des agents de la DREAL comportant 10 questions. Les résultats sont analysés par un comité réunissant administration, OS et ASS. Ce comité propose ensuite des actions d'amélioration. Il peut également proposer chaque année, avant le lancement de l'enquête, de modifier à la marge les questions ».*

Pour toutes les régions, mener des actions de communication, d'information à destination des agents apparaît comme une nécessité afin de préserver un bon climat social. Cette nécessité est renforcée par le contexte des réformes en cours et/ou à venir, et la difficulté pour certains agents de bien les appréhender.

## Animation du dialogue social

- *De manière générale quelle appréciation portez-vous sur le dialogue social et son évolution dans les services de votre zone de gouvernance, dans votre service ?*
- *Considérez-vous que l'ensemble de ces instances permet une gestion satisfaisante du dialogue social ?*

Certaines régions mentionnent une multiplication des instances ayant pour conséquence une gestion organisationnelle complexe. Cependant, de façon générale, les ZGE considèrent leur dialogue social « de qualité, constructif, régulier et efficient ». En effet, les différentes instances institutionnelles ajoutées à l'organisation de réunions informelles renforcent et tendent à pacifier les échanges entre les différents acteurs des structures régionales.

Pendant le dialogue de gestion, la DRH a informé les ZGE de la décision du maintien des instances régionales de concertation pour cette nouvelle mandature 2014/2018. Un arrêté du 7 novembre 2014 en fixe les modalités de composition. Une instruction doit également être diffusée afin de permettre la constitution de l'ICR. Cette instruction doit faire l'objet d'échanges avec les fédérations syndicales au niveau national. Elle sera ensuite diffusée dans les services pour application au premier trimestre 2015.

- *Quelles difficultés liées à la représentativité et à l'attribution des moyens syndicaux avez-vous identifiées au sein des services de votre ZGE liées à l'affectation d'agents sur des postes n'appartenant pas à leur ministère d'origine (IIM, IAE...) ?*

Certaines organisations syndicales peinent à recruter des représentants syndicaux. Les conséquences peuvent être nombreuses : une non-représentativité de certains corps, de certains agents de catégorie C ou issus de ministères différents et la difficulté à conduire un dialogue social.



## 1.3 - La gouvernance et le pilotage de la Fonction RH

### La gouvernance RH avec les services de la ZGE

- *Avez-vous mis en place un réseau régional RH ou fait évoluer les instances ou dispositifs afin d'optimiser le partage d'information et de connaissances, d'animer des réflexions thématiques et ou d'organiser une concertation avec les acteurs RH de la ZGE.*
- *Êtes vous satisfait du fonctionnement de ces instances ?*
- *Quels moyens, vous semblent les plus efficaces pour partager avec les acteurs RH les retours des rencontres nationales et si nécessaire, quel type d'appui la DRH pourrait-elle vous apporter ?*

De façon générale, le rôle de coordination et d'animation de la DREAL est bien intégré.

Les dispositifs de gouvernance sont relativement diversifiés. En effet, les RZGE ont mis en place un certain nombre de réseaux où sont abordés les questions de ressources humaines (réseau des SG, collège « ressources humaines », réseau responsables des services supports au niveau régional, comité régional de suivi GPEC mis en place dans la plupart des régions).

La plupart des régions jugent satisfaisant le dispositif mis en place. De façon générale, on peut observer que les dispositifs les plus satisfaisants sont ceux qui permettent une implication large de l'ensemble des acteurs, pas seulement dans le seul cadre du collège des secrétaires généraux et des réunions PSI GA-Paye.

#### **Mise en place des comités régionaux de suivi (circulaire du 12 avril 2012) :**

Les régions qui ont mis en place le comité régional de suivi le présente comme un lieu d'échanges pivot concernant les questions RH, avec la participation du CVRH et de la PFRH.

#### **Attentes exprimées vis-à-vis de la DRH concernant l'animation de ces réseaux :**

On note quelques demandes de rationalisation des circuits d'information. En effet, la question de la multiplicité des canaux d'information et de leur actualisation est abordée. Les ZGE sont en attente d'éléments de doctrine synthétiques et opérationnels, directement exploitables au niveau local (de la DRH, du SG ou de l'AC).

Concernant les canaux d'information, force est de constater que la DRH ne maîtrise qu'une partie de cette problématique qui repose également sur l'organisation, par le RZGE, des échanges au niveau local.

### Relations avec le CMVRH

- *Sur quelles modalités d'accompagnement et domaines, souhaitez-vous en priorité recevoir un appui de la part de votre CVRH de rattachement ?*
- *Quel bilan tirez-vous des formations délocalisées, montées par le CVRH, dans votre service, ?*

La plupart des ZGE se déclarent satisfaites de leurs relations avec leur CVRH.

Les attentes les plus fréquemment exprimées portent sur l'accompagnement des agents notamment pour les parcours de professionnalisation ainsi que pour l'accompagnement des réformes, comme celles de la filière ADS/ATESAT.

Sur la délocalisation des formations, les retours sont contrastés. Si les DREAL notent un effort important de délocalisation, certaines DDT-M jugent qu'il est encore trop marginal.

La DRH rappelle que si seuls 16,3 % des stagiaires ont suivi en 2013 des formations délocalisées dans les services, ce chiffre est monté à 25,7 % en 2014, soit plus du quart des stagiaires. Suite aux orientations nationales fixées par son conseil de perfectionnement en 2013, réitérées en 2014, le CMVRH s'attache par ailleurs particulièrement à favoriser l'accès aux formations pour les agents de catégorie C, souvent moins mobiles pour suivre des formations.

### Relations avec les PFRH

- *La PFRH vous a-t-elle apporté un appui pour le repositionnement des agents de l'ADS et de l'ATESAT ?*
- *La PFRH a-t-elle participé à des réunions du comité régional de suivi prévu par la circulaire du 24/04/2013 ?*

- *Êtes-vous associés aux travaux interministériels ou à des expérimentations ? Si c'est le cas quelle est votre appréciation ?*
- *Comment la PFRH contribue-t-elle à l'offre de formation au sein de votre zone de gouvernance ?*
- *Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la PFRH ?*

De façon générale, les relations avec les PFRH sont bien installées mais sont de nature différente selon les régions.

Plusieurs régions notent une participation des PFRH aux comités de suivi régionaux et une contribution de la plate-forme à l'offre de formation.

Les attentes restent cependant très importantes sur les points suivants :

- l'information des ouvertures de poste dans les autres services au-delà des publications sur la BRIEP ;
- la facilitation des mobilités interministérielles ou inter fonctions publiques dans le cadre du repositionnement des agents ;
- l'appui en matière de cartographie interministérielle des effectifs au sein de la ZGE, voire des régions limitrophes.

Six régions au moins ont déclaré ne pas avoir sollicité la PFRH pour un appui spécifique dans le cadre du repositionnement des agents ADS/ATESAT et n'associent pas non plus cette dernière aux réunions du comité régional de suivi ou au CODER quand il n'y a pas de comité de suivi régional. Dans ce cas, la raison principalement avancée est qu'il n'y a pas de besoin identifié.

Une région alerte sur deux points particuliers :

- l'analyse faite par la PFRH pour identifier des métiers similaires dans d'autres administrations et les domaines et les zones géographiques en sous effectifs est intéressante mais fait appel à des données anciennes par rapport à l'évolution rapide des services ;
- l'enquête pilotée par la DGAFP et diligentée par les PFRH fait appel au RIME, trop généraliste par rapport au répertoire des métiers des différents ministères, plus fins pour décrire la nature des métiers.

Les éléments remontés montrent les fortes attentes des RZGE quant à l'impulsion des PFRH pour faciliter la mobilité interministérielle dans leur bassin d'emploi notamment dans le cadre des repositionnements nécessaires. Des expériences ont été décrites et identifiées comme de bonnes pratiques telle que la mise en place par un Préfet de Région d'un comité régional des employeurs publics. Cela pourrait servir d'exemple pour d'autres régions.

## 2 - Plan d'actions RH régional

### 2.1 - Résorber les sureffectifs

- *Quels enseignements tirez-vous de la façon dont les repositionnements ADS et ATESAT sont conduits dans votre ZGE ?*

La question de la résorption des sureffectifs était centrée cette année sur les repositionnements des agents issus de l'ADS et de l'ATESAT. En effet, suite à l'arrêt de l'ATESAT en 2014, l'année 2015 sera marquée par la prise d'autonomie des communes appartenant à des EPCI de plus de 10 000 habitants en matière d'instruction des actes d'urbanisme. Cette année s'annonce donc décisive pour les repositionnements restant à effectuer. Le dialogue de gestion a été l'occasion de faire un point d'étape sur la manière dont sont conduits les repositionnements, sur les difficultés rencontrées mais aussi sur les facteurs de réussite et les bonnes pratiques en la matière.

De nombreuses ZGE ont apporté leur témoignage sur des pratiques mises en œuvres à l'échelle régionale ou départementale qui constituent autant de facteurs de réussite pour les repositionnements des agents issus de l'ADS et de l'ATESAT :

#### – Le pilotage du dispositif au niveau régional

Si les réformes de l'ADS et de l'ATESAT concernent en premier chef les DDT-M, un pilotage et une coordination au niveau régional apporte une valeur ajoutée certaine au dispositif de repositionnement. Ainsi, des réunions fréquentes du comité régional de suivi, l'implication du CVRH et de la PFRH, mais aussi des initiatives prises par le préfet de région permettent de faciliter les repositionnements au sein des services de nos ministères, en interministériel et vers les collectivités locales.

« Des initiatives intéressantes sont à rapporter :

- Sous pilotage régional, des journées d'information, destinées aux agents de la filière, sur le passage en collectivité territoriale doivent être organisées en collaboration et avec la participation des centres de gestion de la fonction publique territoriale.
- La DREAL-RZGE a rencontré l'ARS et le Rectorat pour étudier les possibilités de recrutement interministérielles et inter fonction publique.
- Le SG de la préfecture s'est emparé de la question pour permettre, dans la limite du possible (compteurs ou dispositif de compensation 1 pour 1), des repositionnements interministériels.
- Une journée « conduite du changement » animée par des psychologues cliniciennes a été organisée en DDT(M).
- Des bourses aux postes sont organisées pour les repositionnements internes.
- Le PSI a organisé des réunions d'information sur les retraites dans les DDT(M). »

« Dans le cadre de sa mission pour la DDT, le CVRH propose d'organiser en collaboration avec la PFRH une matinée d'information sur la mobilité et les conditions d'accueil dans la fonction publique territoriale ainsi que sur la mobilité en interministériel. Cette manifestation sera proposée à l'ensemble des DDT de la ZGE.

La DREAL a organisé un forum des métiers le 28 novembre 2013. Ce forum consistait à présenter l'ensemble de la ZGE, les postes vacants en DREAL (vacances de postes pour les catégories B et C) aux DDT. En parallèle, deux métiers ont été spécifiquement présentés : celui des contrôleurs des transports terrestres et celui des inspecteurs de l'environnement. »

« [...] cette réforme a conforté le rôle de la DREAL en matière de pilotage et de coordination au travers de deux instances le réseau dit de repositionnement (interne au club des SG) et le réseau d'accompagnement et de conseil en réorientation professionnelle. Ces deux réseaux ont constitué des lieux d'échanges et de professionnalisation des acteurs RH de la zone de gouvernance.

Le réseau de repositionnement associe les SG des DDT, un représentant de la PFRH du SGAR et un représentant du SG de la DRAAF. Un point d'actualité ADS / ATESAT est réalisé en début de chaque réunion et les DDT exposent l'avancement de leurs démarches au sein de chaque service et les difficultés rencontrées. »

#### **– L'implication de tous les niveaux hiérarchiques**

Les managers de proximité, de par leur contact direct avec les agents concernés par les réformes, ont un rôle essentiel à jouer pour identifier les souhaits et les contraintes des agents. Toutefois, la réussite des repositionnements passent par la pleine implication de l'ensemble de la chaîne hiérarchique (directeurs régionaux et départementaux, SG des DDT(M), chefs de services ADS, managers de proximité et agents « renfort GPEC »).

« Pour que les repositionnements ADS et ATESAT soient conduits de manière efficace, il est indispensable que le dossier soit piloté directement par le service, que tout l'encadrement soit impliqué pour le repositionnement en interne et que la direction se mobilise pour le repositionnement en collectivités. »

#### **– La communication et la transparence des démarches**

Les démarches de réorganisation et de repositionnement menées au niveau régional et départemental doivent se faire en toute transparence vis-à-vis des organisations syndicales et des agents. Une communication régulière à destination des agents à repositionner mais aussi de tous les agents du service a ainsi pu être identifiée comme un élément facilitateur par certaines ZGE.

« [...] – un traitement individuel des situations est souvent nécessaire, mais en communiquant de manière collective pour que les individus ne se sentent pas stigmatisés (alternance réunions collectives et entretiens individuels). La réunion de dialogue social régional permet aussi de montrer que le mouvement de repositionnement concerne tous les départements de la zone de gouvernance. »

« Une grande concertation et une large information, tant avec les agents concernés qu'avec les organisations syndicales, ont permis, car réalisées très en amont, de conduire les repositionnements en toute clarté. »

#### **– Le traitement individualisé des repositionnements**

La situation de chaque agent étant particulière, et les DDT-M n'étant pas toutes impactées au même degré par les réformes, les repositionnements nécessitent une approche individualisée : identification des souhaits et des contraintes de chaque agent, identification des compétences, identification des postes d'accueil potentiels, etc.

« L'accompagnement individuel semble bien fonctionner. »

« Les chefs de délégations ont constitué un groupe de co-développement et conduisent des démarches locales, les plus participatives possibles, pour écrire le projet de service de leur délégation. L'objectif étant d'identifier les possibilités de redéploiement des agents vers les missions utiles aux territoires et mobilisant et développant les compétences détenues. »

#### – Le démarchage direct auprès des collectivités locales

Certaines ZGE ont pu identifier des opportunités de repositionnement des agents vers les collectivités locales. Toutefois, cela nécessite que les services de la ZGE prennent directement contact avec les collectivités concernées afin de promouvoir les compétences détenues par les agents de l'État et présenter les dispositifs d'aide à la mobilité vers la fonction publique territoriale pouvant être mobilisés.

« [...] de façon générale, les représentants des collectivités territoriales et/ou des EPCI ont été rencontrés, soit lors de réunions plénières, soit lors de réunions bilatérales, pour les informer de la situation des deux réformes, pour examiner avec eux leurs besoins d'accompagnement ou de transmission d'éléments plus techniques. Ces différentes rencontres, notamment suite aux élections municipales, ont été et sont mises à profit pour évoquer les possibilités de repositionnement des agents concernés, avec parfois quelques recrutements d'agents de l'État, même si les attentes des collectivités territoriales apparaissent assez timides mais le débat devrait maintenant s'amorcer avec la montée en puissance des nouvelles équipes municipales et l'approche de la date d'échéance. »

Ces facteurs de réussite des repositionnements ne doivent toutefois pas masquer de véritables difficultés rencontrées par les services. Les difficultés les plus souvent citées sont :

– **Le faible nombre de postes proposés jusqu'à présent par les collectivités locales**, ou des offres de postes non adaptés :

« [...] pour l'heure, les offres de poste dans la fonction publique territoriale concernent essentiellement des postes de catégories A et B, alors que les instructeur(ice)s ADS de l'État sont majoritairement des catégories C »

– **La faible mobilité des agents devant se repositionner**, pour causes de contraintes personnelles, de réticences à quitter le ministère, d'attentisme, etc :

« Des difficultés demeurent quant à la faible mobilité des agents concernés tant fonctionnelle que géographique et quant à leur repositionnement, étant donnée [...] leur ancienneté qui limite leur motivation d'évolution. [...] la plupart des agents expriment des réticences pour aller travailler dans une collectivité. »

Les échanges menés au cours de ce dialogue de gestion ont également permis d'effectuer quelques constats de portée plus générale sur la mise en œuvre des repositionnements des agents issus de l'ADS et de l'ATESAT.

En premier lieu, nous pouvons constater que la majorité des repositionnements se font en interne. Ce phénomène, s'il est plutôt positif pour les ZGE connaissant une forte vacance structurelle et qui saisissent ainsi l'opportunité de pourvoir certains postes prioritaires, est plus problématique pour les régions en sureffectif. Une vigilance particulière doit être apportée à la nature des postes sur lesquels sont repositionnés les agents, afin que ceux-ci puissent occuper des postes en adéquation avec leurs compétences actuelles ou en cours d'acquisition.

« La DREAL s'est montrée réceptive aux besoins des DDT dans le cadre du repositionnement d'agents. Elle a ainsi été réactive sur les demandes de mutations en provenance des DDT (proposition active de postes en particulier de CTT et inspecteur des installations classées [...]) La DREAL a ainsi accueilli des agents de corps de catégorie B et un agent de catégorie C. Elle a, quand cela était possible, fait évoluer le pyramidage d'équipe pour mettre en adéquation le profil de l'agent cherchant un repositionnement et l'organigramme (exemple : poste d'hydromètre au service risques). »

Certaines ZGE ont attiré l'attention de la DRH sur le fait que certains services ADS ne sont plus en capacité d'assurer leur mission jusqu'à juillet 2015, les repositionnements ayant été réalisés plus rapidement qu'escomptés.

La DRH rappelle à ce titre qu'un dispositif tel que le « plan de succession » peut permettre de remédier, dans une certaine mesure, à cette problématique.

Enfin, certaines ZGE ont pu faire part de leur sentiment d'une perte d'attractivité de la filière ADS, ce qui

pourrait poser quelques difficultés, dans le futur, pour permettre la montée en puissance de l'ADS renouvelée attendue au sein des services de l'État.

Pour mémoire, 2014 aura vu la mise en œuvre progressive de différents outils et éléments de cadrage à destination des services pour faciliter le repositionnement des agents concernés par ces réformes :

- Complément indemnitaire d'accompagnement (décret n°2014-507 du 19/05/2014 ; arrêté du 04/08/2014 ; note de gestion du 19/12/2014)
- Prime de restructuration de service (fiche pratique de juin 2014)
- Compensation de l'écart de cotisation pensions entre la FPE et la FPT dans le cas d'un détachement sortant vers une collectivité locale (note de gestion du 20/12/2013). Dispositif repris dans l'instruction conjointe DGAFP / DB du 13/01/2015 relative à la mise en place d'un dispositif financier permettant de favoriser le recrutement des fonctionnaires de l'État détachés dans la fonction publique territoriale ou hospitalière suite à une opération de restructuration.

Ces outils doivent être mobilisés dans le cadre fixé par la circulaire du 12/04/2012, la circulaire du 24/04/13 et la note aux DDT-M du 10/06/2014.

## 2.2 - Identifier, conforter et développer les compétences

### Identifier les compétences critiques

Dans la continuité des travaux menés en 2009/2010 par le groupe stratégique des compétences animé par le SPES, une liste de 98 compétences critiques a été établie pour le MEDDE/MLETR identifiées grâce à l'outil ODICC mis au point en 2012 et diffusé sous forme de questionnaire, à titre expérimental, dans trois régions (Bourgogne, Bretagne et Franche-Comté) puis étendu à l'ensemble des ZGE durant l'été 2013.

En 2014, une actualisation a été réalisée auprès d'environ un tiers des ZGE sur la base du volontariat. Dix régions ont répondu au questionnaire.

- *Pour les DREAL interrogées à nouveau sur le questionnaire quantitatif, pouvez-vous nous faire part des difficultés que vous avez rencontrées pour le renseigner ? Et, le cas échéant des démarches ou dispositifs sur lesquels vous vous êtes appuyés pour obtenir un résultat plus caractéristique ?*

Malgré un délai de réponse à l'enquête jugé trop contraint, la plupart des services interrogés reconnaissent, à l'issue de l'exercice, l'intérêt d'une telle démarche qui permet de mettre en évidence l'urgence à agir et la nécessité d'anticiper la perte de compétences.

Les compétences identifiées seront intégrées dans le Plan régional de développement des compétences (PRDC).

Certains services soulignent une inadéquation entre la liste des compétences identifiées dans le questionnaire et certaines missions «du niveau région», ce qui nécessiterait selon eux une adaptation opérationnelle de la nomenclature.

- *Quel est l'état de vos réflexions sur les besoins en compétences particulières, les besoins en expertise sur certains sujets, les besoins nécessitant des formations d'ingénieurs, les besoins spécifiques issus d'autres formations ?*

Les résultats de l'enquête nationale 2014 placent les compétences métiers avant les compétences transverses.

Les compétences relatives aux thématiques « environnement », « industrie », « mines », « aménagement : planification/analyse/politique territoriale », « routes », « en urbanisme » se distinguent.

Viennent ensuite celles relatives aux fonctions Support.

Une analyse des remontées de l'enquête nationale compétences critiques 2014 sera présentée aux DREAL et donnera lieu à échange, notamment pour préparer l'exercice suivant.

Sur les compétences « fonction juridique », un travail mené par le SG (DRH, SPES et DAJ), associant les groupements des DREAL et DDT, est en cours afin de proposer un plan d'actions. Ces propositions seront présentées en 2015 aux DREAL.

Des réflexions sont par ailleurs en cours sur les métiers de la route, sous le pilotage de la DGITM : il ressort

d'un travail mené par la DRH en 2013 que le manque d'attractivité du domaine routier dans son ensemble est déconnecté de la possibilité de dérouler un parcours dans le domaine routier où existe de nombreuses opportunités. Les parcours réussis sont très bien valorisés dans la carrière (statistiques de promotion favorables aux routiers par rapport à d'autres domaines) grâce à la possibilité de dérouler dans ce domaine des parcours à responsabilité (management d'équipes, gros projets) .

Il a été notamment vérifié que les parcours de généralistes des domaines routiers avec de fortes responsabilités et une exposition importante sont valorisés dans les avancements et promotions du corps des ITPE, sous réserve de diversification des postes dans le domaine des routes ou, plus largement, dans celui des infrastructures de transports.

Une étude en cours du CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) portant sur la formation, la professionnalisation et les parcours des ingénieurs sortis d'école prend particulièrement en compte le domaine « Routes » et les conditions de professionnalisation des jeunes ingénieurs dans ce domaine. Ses principaux enseignements seront communiqués aux DREAL.

## Plan régional de développement des compétences

- *Comment, et avec quels acteurs, comptez vous procéder pour élaborer votre plan régional de développement des compétences ?*
- *Avez-vous besoin d'un appui de la DRH et en particulier du CMVRH (CVRH de proximité)?*

Quelques régions bénéficient déjà d'un plan régional de développement des compétences et envisagent son actualisation.

Deux zones de gouvernance n'ont pas répondu aux questions posées et certaines ne distinguent pas le programme régional de formation, du plan de développement des compétences.

Le responsable de la zone de gouvernance est identifié comme pilote de l'élaboration du plan triennal de développement des compétences : « *Le document intitulé « cadre organisationnel du système compétences-formation aux MEDDE et MLETR », diffusé le 23 septembre 2014 à l'ensemble des services en région, positionne clairement le DREAL RZGE comme pilote du plan régional de développement des compétences »*. Une région indique que « *le rôle de pilote et maître d'ouvrage du RZGE en matière de formation doit être précisé et doit permettre d'affiner son rôle de commanditaire auprès du CVRH.* »

Parmi les acteurs identifiés pour l'élaboration du plan régional de développement des compétences sont le plus fréquemment cités : les réseaux métiers, les chefs de service, les secrétaires généraux et le CVRH compétent.

Une direction signale que tous les services seront associés : DIRM, DIR, DDT(M), DDCS et DDPP mais aussi les réseaux métiers (chefs de service de la DREAL inclus) et les représentants des organisations syndicales.

Une autre précise que « *la méthode utilisée s'appuiera (...) sur la révision du document de stratégie régionale, et en particulier des orientations stratégiques qui y figurent, étape nécessaire de priorisation du besoin (...)* »

Deux directions précisent expressément qu'elles s'appuieront sur leur plan de GPRH finalisé pour l'élaboration de leur plan régional de développement des compétences.

Une zone de gouvernance attend de la DRH des éclaircissements sur « les attendus de la démarche » et sur l'articulation entre plan de GPRH, plan de développement des compétences et plan de formation. D'autres aides sont attendues de la DRH :

- une aide méthodologique,
- une capitalisation, sur la plate-forme Alfresco par exemple, des documents stratégiques nationaux qui fixent les orientations en termes de missions et donc de compétences à retenir.

Le plan régional de développement des compétences ne couvre pas le seul champ de la formation mais tous les leviers que le R-ZGE souhaite mobiliser (par ex. la remise sur pieds de réseaux métiers dans des domaines où les compétences sont fragiles ou dans lesquels les échanges de pratiques sont cruciaux).

La forme et le contenu de ce plan sont libres. Il s'agit d'un document synthétique triennal (5-7 pages maximum). Il doit être centré sur un nombre limité d'objectifs structurants et leviers opérationnels que l'on souhaite mobiliser dans les 3 ans pour les atteindre.

FORCQ met à la disposition des services un mode d'emploi du PRDC (ainsi qu'une fiche dans le guide ministériel pour le développement des compétences, accessible sur les pages Formation de l'intranet/extranet de la DRH) destiné à donner des idées sur les rubriques à travailler. La démarche est résolument ouverte, pour permettre une adaptation à la situation de chaque ZGE et laisser une grande latitude au RZGE dans la construction de ce document.

C'est un document à l'élaboration duquel il faut étroitement associer les services de la ZGE. Il doit servir de



cadre au programme annuel (ou glissant) de formation, lequel programme est centré sur la seule formation. Lorsque les ZGE se sont déjà dotées d'un plan régional de développement des compétences, il faut l'adresser à la DRH/FORCQ 2 et bien sûr ne pas interrompre sa mise en œuvre (même si son contenu n'est pas exactement celui prévu par la feuille de route) et lorsque sa mise en œuvre arrive à son terme, il faut alors entrer pleinement dans le cadre posé par la nouvelle feuille de route compétences-formation ministérielle.

Il n'est pas nécessaire d'attendre les plans nationaux de développement des compétences des directions d'administration centrale pour lancer l'élaboration du plan régional de développement des compétences. Ce travail peut être mené au niveau de la ZGE au vu des orientations nationales fixées par la feuille de route 2015-2017 croisée avec les enjeux propres à votre zone de gouvernance.

Il est souhaitable que le plan régional de développement des compétences soit lancé au 2<sup>nd</sup> semestre 2015. Le plan régional de développement des compétences est rédigé en cohérence avec la stratégie de l'État en région et le plan de GPRH de la zone de gouvernance.

### Renforcement des compétences en pilotage et management

Les questions portent sur votre service et, si cela est possible, sur les services de la ZGE :

- *Pour 2014, quels sont vos besoins en matière de formation et d'appui au management ? Ont-ils évolué depuis le dernier dialogue de gestion ?*
- *Avez-vous établi un plan d'actions pour répondre à ces besoins ?*
- *Si des démarches ont été mises en œuvre depuis le dernier dialogue de gestion, quels enseignements en tirez-vous ?*
- *Les orientations nationales de maîtrise d'ouvrage pour 2014 et 2015 des formations au management pour l'encadrement vous ont-elles déjà servi de cadre ?*
- *Y a-t-il des ressentis d'agents ou de managers que vous souhaiteriez porter à notre connaissance ?*

### **La réalisation de diagnostics en ZGE**

Quelques zones de gouvernance ont indiqué avoir lancé un diagnostic, sous différentes formes. Ce diagnostic est préalable à la mise en œuvre d'un plan d'actions sur la question du management.

De la même façon une zone de gouvernance avec l'aide d'un CVRH lance un outil d'auto-diagnostic sur les compétences managériales qui sera adressé à tous les cadres, ceci afin de permettre, dans un second temps, un échange avec le supérieur hiérarchique pour identifier les besoins en compétences qui pourront ensuite faire l'objet d'une programmation spécifique de formations.

### **Le partage - la cohésion**

La majorité des zones de gouvernance identifient un besoin de partage et de cohésion à tous les niveaux de management.

*« Dans le contexte actuel et dans le cadre de leur domaine d'intervention, les managers manifestent assez souvent le besoin d'échanger entre eux sur des problématiques managériales communes. »*

*« La démarche d'adaptation de l'organisation de la DREAL a permis de mettre en évidence un fort besoin de mettre en place un management rénové et collégial et de développer les modes de fonctionnement partenariaux ou collaboratifs. »*

Afin de répondre à ces besoins, sont organisés (avec l'appui des CVRH et du SPES) :

- des séminaires dans la quasi-totalité des zones de gouvernance,
- des actions de co-développement, de coaching, des formations en interne entre pairs, des actions de « team building » du CODIR, la création de réseaux,
- l'échange de bonnes pratiques.

Une zone de gouvernance précise que les travaux menés dans le cadre des projets de service contribuent aussi à plus de cohésion dans les équipes encadrantes.

### **Les besoins en formation**

Les zones de gouvernance identifient les besoins en formation notamment dans leur plan local de formation ou dans le plan régional de développement des compétences lorsqu'il existe. Il semble nécessaire que ces

formations soient contextualisées. Cela peut expliquer le constat suivant fait par une direction : « *La PFRH propose chaque année des formations management mais il y a peu d'inscriptions.* » Ce constat est renforcé dans une autre annexe : « *L'absence de disponibilité est souvent évoquée auquel s'ajoute sans doute la difficulté pour un certain nombre de cadres de deuxième niveau (...) à se reconnaître dans des dispositifs de formation qui ne relèvent pas de leur ministère d'origine* ».

Les besoins en formation sont distingués selon qu'ils portent sur les fondamentaux du management, pour les primo-encadrants tout particulièrement ou s'ils portent sur des thématiques plus spécifiques (la prévention des RPS, la conduite du changement, la gestion des conflits, les entretiens professionnels, le rôle RH du cadre...).

Une attention particulière est apportée dans certaines zones de gouvernance :

- aux nouveaux managers : pour ce public des formations spécifiques ou des parcours de professionnalisation sont mis en œuvre. Certains de ces dispositifs ou formations peuvent être obligatoires,
- aux responsables de CEI « *Ces agents de catégorie B encadrent plus d'une vingtaine d'agents, ce qui les place dans une posture d'encadrement très spécifique* ».

Une zone de gouvernance observe que des formations pour des managers plus confirmés peut être plus difficile à mettre en œuvre et propose, en conséquence, une alternative : « *(...) des formations de mise à jour sont préconisées pour les anciens managers (...) une formation peut en braquer certains alors que présentée sous forme d'ateliers, l'incitation à y participer peut mieux passer.* »

### **Les outils mis en œuvre**

Pour accompagner les démarches de professionnalisation et d'accompagnement du management un certain nombre de documents « cadres » sont élaborés : charte, référentiel, charte de gestion des temps...

Une zone de gouvernance considère que « *les outils de pilotage et de gouvernance mis en place notamment au travers de la démarche qualité (...) aident (...) les cadres dans leur management : cartographie des processus, revues d'activités, revues de processus, revues de direction, techniques de défusing et débriefing psychologiques...* »

La DRH rappelle qu'il existe un guide sur le développement des compétences à destination des cadres de proximité.

#### Renforcement des compétences relatives à la maîtrise de la réglementation en matière de temps de travail

- *Souhaitez-vous mettre en place des actions de formation sur votre zone de gouvernance ?*
- *Avez-vous identifié des populations pour lesquelles des formations sur ces sujets pourraient être menées ? Si oui, quel est le volume d'agents à former ? Quels sont les modules que vous souhaiteriez voir déployer ? Et sur quelle échéance de temps ?*
- *Ces besoins ont-ils été transmis au CVRH compétent pour votre zone de gouvernance ?* »

Les besoins en formation concernant la maîtrise de la réglementation en matière de temps de travail remontés par les services ont bien été recensés par la DRH. Les formations correspondantes seront organisées, sur demande des services, soit en CVRH, soit directement dans les services, en fonction du nombre d'agents bénéficiaires.

Il est rappelé que ces formations sont dispensées par les membres d'un réseau de formateurs dédié, spécialement formé à l'animation du contenu de cette valise pédagogique, réseau par ailleurs animé par la DRH. Cette architecture a pour objectif de tenir un discours cohérent et unifié sur les problématiques du temps de travail dans l'ensemble du périmètre ministériel.

### **Renforcer le conseil aux agents sur les parcours professionnels**

- *Quelles sont les actions d'accompagnement des parcours professionnels répondant à vos besoins, que vous avez mises en place (actions de fidélisation, entretiens de carrière, aide au repositionnement, organisation concrète de parcours dans une direction ou la zone de gouvernance...) ? Quels principaux enseignements en retirez-vous ?*
- *Quelles sont les actions ou réflexions que vous estimeriez utiles de développer au regard de vos problématiques locales ?*
- *Quels sont vos besoins d'appui ?*
- *Avez-vous mis en place une coopération avec la PFRH ?*



Les directions qui se sont engagées dans des actions d'accompagnement des parcours professionnels le font pour répondre à des besoins clairement identifiés parmi lesquels :

- 1- Une aide au repositionnement : « *Dans le cadre des repositionnements ATESAT/ADS, des démarches d'accompagnement ont été mises en place, pouvant aller jusqu'aux bilans de carrière et plans de professionnalisation (...)* »
- 2- La nécessité de résorber la vacance : « *l'analyse de la forte vacance de postes au niveau ZGE, particulièrement en DREAL et à la DDT (...) a montré les difficultés à attirer, recruter et fidéliser des candidats extérieurs à la région.* »
- 3- Le besoin d'expertise : « *Les différentes missions de le DREAL doivent être exploitées pour permettre de tracer des parcours de spécialisation sur un métier ou autour d'une thématique intégrant plusieurs métiers (inspection de l'environnement, aménagement durable des territoires...)* »
- 4- Les risques de perte de compétences et/ou la nécessité de préparer le transfert de ces compétences « *(...) un nouveau dispositif a été mis en place (...), le knowledge management visant le transfert de connaissances entre l'agent sur le départ et son successeur.* »
- 5- L'identification de parcours professionnels pour les agents de catégorie C afin de permettre des évolutions de carrière en interne à la structure.

L'information et la communication sur les processus mis en place dans les zones de gouvernance sont considérées comme essentielles afin que les agents puissent s'emparer des outils mis à leur disposition : entretiens thématiques, bilan de carrière, des entretiens de carrière...

Les CVRH sont largement associés aux démarches mises en œuvre dans les zones de gouvernance. Ils sont considérés comme un point d'appui par plusieurs ZGE, de même que l'aide au recrutement que la DRH peut apporter de façon ponctuelle et ciblée.

La situation est plus contrastée concernant le recours aux PFRH. On peut noter toutefois qu'elles sont sollicitées ponctuellement pour favoriser des repositionnements à l'extérieur des MEDDE/MLETR : « *Il est prévu de développer avec la PFRH des démarches « au cas par cas » de repositionnement d'agents impactés par les réformes en mobilisant les acteurs locaux concernés (administrations, collectivités...)* » Des initiatives locales de PFRH comme des séminaires d'information sur l'emploi public sont également citées ou des ateliers mobilité pour les cadres.

Plusieurs zones de gouvernance expérimentent actuellement des dispositifs de fidélisation dont elles tirent les premiers enseignements.

## La réalisation des entretiens professionnels

- *Quelle est la principale difficulté que rencontrent les managers de vos services pour réaliser l'entretien professionnel ou rédiger les comptes- rendus ?*

Les principales difficultés recensées des directions régionales se répartissent de la façon suivante :

- Treize directions indiquent que la principale difficulté réside dans le fait de devoir utiliser, en DREAL, au moins trois cadres de compte-rendu différents,
- Sept directions citent également le temps nécessaire à la rédaction des comptes rendus. Certaines soulignent, à ce propos, l'importance qu'elles attachent à la rédaction de ces comptes rendus « *Les entretiens sont menés, mais la restitution par écrit qui demande du temps et du soin est plus laborieuse* »,
- Trois directions évoquent le temps de préparation et de réalisation de l'entretien,
- Trois directions signalent la nécessité de connaître les statuts des agents des autres ministères.

Sont également notés mais uniquement par une seule direction :

- des délais de remontées des comptes rendus trop courts et variables d'un ministère à l'autre,
- la difficulté à fixer plus d'un objectif aux agents en « mono-activité » et de le faire évoluer tous les ans,
- des supports non stabilisés d'une année sur l'autre.

- *De quelle aide auriez-vous besoin de la part de la DRH ?*

De façon très logique avec les réponses apportées à la première question, les directions attendent « *la*

définition d'un cadre simple et homogène, quel que soit le ministère, de la campagne d'entretiens ».

Les autres aides attendues sont :

- un appui financier pour sensibiliser l'ensemble de la chaîne managériale à la conduite des entretiens professionnels,
- encore mieux anticiper sur le calendrier en fournissant dès novembre la circulaire et caler celle-ci avec celles des autres ministères,
- une informatisation et une dématérialisation des supports pour intégrer le compte rendu aux dossiers des agents,
- des formations de formateurs à l'entretien professionnel,
- « un accompagnement ou une formation pour la rédaction du compte-rendu d'entretien qui a un réel impact sur les évolutions de carrière (puisqu'il est notamment utilisé pour les dossiers de promotion) »,
- un outil de gestion des remontées des besoins individuels de formation permettant une exploitation rapide et optimale pour analyse et intégration dans le plan régional de formation.

La nécessité d'une adaptation aux particularités des personnels d'exploitation et aux OPA (pour une DEAL) est apparue au moins à trois reprises : « La DIR a adapté le déroulement et le compte rendu des entretiens pour les personnels d'exploitation pour en faciliter la conduite. »

- Pouvez-vous indiquer les pratiques mises en œuvre (mobilisation du CODIR, mise en place d'un dispositif de retour d'expérience, etc.) qui vous ont permis d'améliorer votre taux d'entretiens professionnels notifiés ?

Vingt directions indiquent que le processus est suivi en CODIR sous des formes plus ou moins informatives ou incitatives. Cette implication du CODIR est considérée comme essentielle : « La liste nominative des comptes-rendus non retournés est communiquée en CODIR et le taux de retour des comptes-rendus d'entretien professionnel est un indicateur QSE<sup>1</sup>. »

Les directions considèrent de façon majoritaire que les formations dispensées aux évalués et aux évaluateurs ont eu un effet sur l'amélioration des taux d'entretiens professionnels notifiés mais aussi sur la qualité des comptes-rendus pour l'une d'entre elles : « L'offre de formation sur ce thème a permis d'améliorer la qualité des comptes rendus. »

La sensibilisation des représentants du personnel à travers les organisations syndicales ou le comité technique est considérée par trois directions régionales comme un élément permettant d'améliorer également les résultats : « Ce résultat est le fruit d'un engagement fort de la direction et d'une communication insistante auprès des services et des organisations syndicales sur l'intérêt de l'entretien. »

#### Bilan statistique :

Pour les DREAL qui n'ont pas répondu à l'enquête de la DRH, préciser le pourcentage d'agents de la DREAL ayant eu un compte rendu rédigé et notifié.

Pour les DREAL qui ont répondu à l'enquête de la DRH, souhaitez-vous actualiser le pourcentage d'agents de la DREAL ayant eu un compte rendu rédigé et notifié ?

Au-delà de l'aspect quantitatif, les réponses des directions interrogées montrent le souhait de celles-ci d'accroître également la qualité de l'entretien, des objectifs définis, des comptes rendus rédigés et notifiés, mais aussi la volonté de mieux exploiter les résultats des entretiens professionnels.

Les remontées des services, à l'issue du dialogue de gestion RH, montrent que dans les services interrogés, 79,19 % des agents ont bénéficié d'un entretien professionnel et d'un compte rendu notifié, ce qui représente une augmentation de 2 points par rapport au taux remonté l'année dernière (76,78 % en 2013).

## 2.3 - Mobilité

### La mobilité aux MEDDE/MLET

La DRH souhaite rappeler que, dans le cadre des réformes de l'ADS et de l'ATESAT, une priorité doit être accordée aux agents dont le poste est supprimé pour se voir attribuer un poste vacant correspondant à leur grade.

---

1 Qualité, sécurité, environnement

- *Rencontrez-vous des difficultés dans l'application de cette priorité ministérielle, notamment dans le cadre des CAP locales ? Si oui, de quelle nature ? Avez-vous des propositions ?*

Dans la quasi-totalité des régions, accorder une priorité aux agents dont le poste est supprimé dans le cadre des réformes ADS/ATESAT n'a pas posé de difficulté particulière en CAP locale. Cinq ZGE indiquent qu'elles n'ont encore jamais eu à appliquer ce principe de priorité.

Seules deux régions mentionnent des cas où il a été nécessaire de départager des candidatures. Dans ces cas, après argumentation, le président de la CAP a tranché en faveur des agents dont le poste a été supprimé dans le cadre des réformes.

De nombreuses ZGE soulignent que les redéploiements sont en grande partie effectués en interne, à l'échelle du service ou de la ZGE. L'exercice de redéploiement est par ailleurs facilité par des situations de sous-effectif (sur la filière ADS ou non), des départs en retraite, ou plus ponctuellement par les mesures d'accompagnement mises en place.

Quelques remarques ont toutefois été formulées :

- « *Si toutes les communautés de communes de + 10 000 hbts ont bien intégré la réforme dans leurs réflexions, les modalités concrètes d'organisation ne sont pas encore fixées. Cela retarde d'autant à ce jour les possibilités pour les agents d'avoir des réponses précises à leurs interrogations et de se projeter dans l'avenir pour ceux qui souhaiteraient rejoindre les collectivités* ».

- difficultés prévisibles en cas de fermetures de sites, notamment compte tenu de l'éloignement de ces sites, et/ou de la faible mobilité des agents concernés, et/ou de l'absence de postes vacants (cas de sureffectifs de cat.C par ex.)

- « *Pour l'ADS, la contradiction entre l'échéance de la mutation et l'échéance de la suppression réelle du poste (date d'abandon réelle des missions par l'État) pose problème.* »

Enfin, quelques actions apparaissent de nature à favoriser l'accompagnement et les redéploiements des agents concernés par les réformes ADS / ATESAT :

- « *actions d'information portant notamment sur les collectivités locales réalisées avec l'appui du CVRH* »,

- « *les offres d'emplois émanant des collectivités du département sont systématiquement envoyées à tous les agents concernés par la réforme de l'ADS.* »

- « *Le principe de fermeture des sites [a été] présenté aux agents et en comité technique dès la fin d'année 2013 pour faciliter l'appropriation de cette réorganisation par les agents.* »

## **La mobilité interministérielle et inter fonctions publiques**

- *Combien d'agents concernés par les réformes de l'ADS et de l'ATESAT au sein de votre ZGE ont été repositionnés en interministériel ou en inter fonctions publiques au cours de l'année 2014 ?*

Pour trois ZGE sur vingt-deux, aucun agent n'a été repositionné en interministériel ou inter-fonction publique. Dix-neuf ZGE ont réalisé au moins un repositionnement en interministériel ou en inter-fonction publique auprès de collectivités territoriales.

Plusieurs services apparaissent très proactifs, toutefois on peut noter que les chiffres annoncés concernant ces modes de repositionnements sont faibles.

S'agissant des repositionnements en interministériel, la question des « compteurs » a été évoquée comme un frein par plusieurs ZGE.

Deux ZGE précisent par ailleurs que les agents (respectivement 6 agents et 1 agent) ont repris un poste MAAF au sein de la même DDT-M.

Enfin, quatre ZGE indiquent plusieurs cas d'agents (une quinzaine au total) dont les projets sont en cours, et qui seront donc repositionnés courant 2015, en inter-fonction publique pour une grande majorité.

La DRH ne peut qu'encourager les ZGE à poursuivre des démarches proactives afin d'accompagner les repositionnements des agents, notamment en entretenant des échanges soutenus avec les collectivités territoriales.

Ainsi, dans le cadre du dialogue de gestion RH, la région Aquitaine a transmis à la DRH un document rédigé,

pour les agents concernés par les réformes ADS et ATESAT, qui souhaitent conserver leur métier et envisagent ainsi de se repositionner dans la fonction publique territoriale. Ce document très complet et didactique a été partagé au sein du réseau des chargés de mission GPEEC en décembre 2014.

## Les priorités d'accueil en matière de mobilité interministérielle

- *Quels sont les deux programmes dont les postes sont les plus difficiles à pourvoir (en A, B, C) dans votre ZGE ? (ne pas oublier les DIR).*

Comme en 2013, une majorité des ZGE identifient des tensions sur des métiers comportant une dominante environnementale, principalement détenue par les agents du ministère de l'agriculture (MAAF) ou faisant appel à des compétences techniques détenues par les agents du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique (MEIN). Des difficultés persistent également sur les fonctions support.

*Programmes sur lesquels les postes sont les plus difficiles à pourvoir :*

PEB (113) – mentionné par 15 ZGE : principalement en cat. A sur les domaines eau, biodiversité et évaluation environnementale.

PR (181) – mentionné par 11 ZGE : à la fois sur les cat. A et B sur les sujets les risques naturels, les risques technologiques et les inspections des installations classées. Les C ne traitent quasiment pas de ces problématiques.

CPPEDMD (217) – mentionné par 10 ZGE : principalement cat.B et C sur les domaines juridique, RH, comptabilité, dont problématique forte en CPCM pour 2 ZGE

IST (203) – mentionné par 9 ZGE : essentiellement cat.B et C expl. (4 DIR concernées)

UTAH (135) – mentionné par 8 ZGE : principalement en cat.A et B sur les domaines rénovation urbaine, logement social, politique foncière

Il convient ici de mettre en exergue deux points :

- d'une part, les MEDDE/MLETR sont demeurés des ministères très accueillants : de 2010 à 2014, près de 1 900 agents d'autres ministères ou collectivités de catégorie A et B ont été accueillis, malgré la forte baisse du schéma d'emplois. Ce chiffre s'est élevé à 241 pour les DREAL et DDI en 2014 ;

- d'autre part, l'essentiel des flux entrants a bien été orienté (cf. réunion du réseau RRH du 28/01/15) sur les programmes relevant des métiers en tension évoqués supra, à savoir : vivier du MEIN pour le programme PR 181 (61 % de A en DREAL et 41 % des B) et du MAAF pour le programme PEB 113 (24 % des A en DREAL, 64 % des A en DDI, 16 % des B en DREAL et 41 % des B en DDI) ; le reliquat étant orienté vers les fonctions support (programme 217).

- *Parmi ces profils, certains sont-ils spécifiquement liés à une spécificité régionale?*

Pour près de la moitié des ZGE, la question de la difficulté à pourvoir certains postes relève plus de l'attractivité des territoires que de programmes ou métiers en particulier, parfois même si la ZGE est considérée comme globalement attractive. Cette question de l'attractivité des territoires est d'autant plus cruciale que les sites sont éloignés des sièges des DREAL ou DDT-M.

Même dans les régions attractives, certaines ZGE signalent des difficultés de mobilités intra régionales, voire locales, principalement en catégorie B et C, mais parfois également en catégorie A.

Des situations de vacance inquiétantes sont en particulier signalées :

- dans des départements ruraux/isolés ;
- dans certaines grandes villes (du fait du coût de la vie)
- dans des villes souffrant d'un déficit d'image.

Deux ZGE insistent sur le fait que la mobilité intra-ZGE est quasi inexistante en raison de la difficulté à gérer les sur-effectifs, d'où des difficultés à renouveler les compétences.

Outre-mer, l'attention de la DRH a été appelée sur quelques spécificités concernant les domaines « biodiversité terrestre et marine », avec une spécialité tropicale/équatoriale, les problématiques minière, pétrolière et spatiale.

## Questions liées à la mobilité régionale

- *Quels sont les enjeux de la ZGE en termes de mobilité ?*

Les principaux enjeux en termes de mobilité régionale pour les ZGE sont à mettre au regard des enjeux généraux identifiés au §1.1.

Ainsi, parmi les enjeux de mobilité régionale, figure la nécessité d'accompagner la mise en œuvre des réformes, dont ADS/ATESAT. Nombre de services ont entamé des réflexions sur le devenir des implantations territoriales, dans le cadre des réformes en cours ou à venir, et prennent donc d'ores et déjà en compte les interrogations des agents concernant la réforme territoriale annoncée.

Il s'agit également de s'impliquer dans la recherche d'opportunités de mobilité pour accompagner les agents concernés par une réforme, et/ou de réussir leur reconversion en leur permettant notamment d'acquérir de nouvelles compétences.

Pour au moins un quart des ZGE, il est nécessaire de rééquilibrer les effectifs entre leurs UO. En effet, l'effectif de certaines ZGE correspond à la cible, et il est pourtant nécessaire de poursuivre leurs actions en faveur de la résorption des sur-effectifs (en particulier poursuite de la restriction de publication des postes) tout en agissant pour diminuer la vacance, en intra ZGE.

Quelques ZGE ne maîtrisent toujours pas leur offre de postes alors qu'elles sont en sureffectif. Les impacts très négatifs sont nombreux : concurrence déloyale inter ZGE (au détriment des zones moins attractives), vision tronquée de la situation par les agents, et les CMC, effet d'aspiration des agents des régions non attractives.

L'hétérogénéité de la situation est sensible entre régions : certaines affichent des organigrammes irréalistes, d'autres ont fait l'effort de caler leurs organigrammes aux cibles.

Cette absence de maîtrise biaise également les analyses faites par les services des Préfets (PFRH, SGAR) provoquant de la frustration par les faux espoirs générés ou des recrutements locaux refusés.

Par ailleurs, certaines ZGE attirent notre attention sur le fait que la démographie de leurs effectifs pourrait évoluer dans les prochaines années du fait de départ en retraite importants dans les années à venir.

*« ... l'un des enjeux forts pour la ZGE sera de poursuivre ses efforts pour rééquilibrer les services en sur-effectifs et ceux en sous-effectifs, en tenant compte du déficit avéré d'attractivité de certains départements de la région. La mise en œuvre de la doctrine régionale de publication de postes est un des leviers pour opérer ce rééquilibrage, ainsi que les travaux conduits au sein de l'équipe régionale d'appui GPEC, avec la DIR notamment.*

*La ZGE est caractérisée par une faible mobilité des agents de catégories B et C. En effet, tous les services de la région font face à un manque de candidats dans ces catégories. En revanche, les différents cycles de mobilité mettent en évidence systématiquement un déficit de postes vacants dans les catégories A et surtout A+, au regard du potentiel de candidats à la mobilité. »*

Plusieurs ZGE ont identifié la nécessité de travailler, de façon globale, à l'amélioration de la mobilité intra-ZGE. Elles souhaiteraient notamment que des réflexions soient menées afin d'assouplir la gestion des mécanismes de mobilité. Par ailleurs, certaines d'entre elles réfléchissent aux moyens de pallier leur manque chronique d'attractivité en particulier en privilégiant les opportunités existant au sein du bassin d'emplois plutôt qu'au sein du périmètre ministériel (notamment en fonctions support). A cette fin, plusieurs d'entre elles envisagent d'amplifier leurs échanges avec les PFRH afin de diversifier les parcours professionnels des agents.

Les actions d'appui au recrutement menées par la DRH dans plusieurs ZGE en grande difficulté ont été appréciées pour leurs retombées concrètes et rapides. De même, les ZGE accueillent favorablement l'orientation des flux donnée par la DRH concernant les affectations en sorties d'écoles de catégorie A et B, dont l'effet est sensible sur l'évolution des taux de vacance (460 élèves ou assimilés en 2014). Toutefois, elles sont conscientes qu'il n'est pas viable de se limiter à ce seul recours, notamment pour les postes requérant de l'expérience.

Aussi, plusieurs ZGE ont engagé des démarches à leur niveau afin de limiter le turn-over. Elles souhaitent donc développer, pour certaines d'entre elles avec l'accompagnement du CVRH, des actions de fidélisation des jeunes agents. Il apparaît également crucial de proposer des parcours professionnels valorisants intra-ZGE, notamment pour préserver les cat. A/A+.

*« Le rattrapage de l'attractivité s'est longtemps fait par l'affectation de collaborateurs en sortie d'école ou promus en provenance d'autres régions.*

*Une politique active de recrutement associée à une meilleure maîtrise des passerelles entre fonctions publiques et vivier d'anciens militaires a permis de recruter des effectifs qui devraient pouvoir être fidélisés. Ceci est de nature à constituer un socle robuste et de concentrer les efforts sur les postes rendus vacants par une mobilité normale. »*

Les limites de ces démarches tiennent au turn-over trop important dans certaines directions que les actions de fidélisation ne suffisent pas à enrayer.

Quelques régions soulèvent les situations « complexes » des services interrégionaux (DIR et DIRM) en cas de sur-effectifs des ZGE concernées par leur implantation territoriale (difficulté à repositionner des agents sur des sites DIRM géographiquement localisés dans une région, mais dont les postes sont gérés par la ZGE voisine ayant une politique de restriction de publication de ses postes). Le fonctionnement par ZGE paraît pénalisant pour ce type de service. Ces situations restent marginales.

Enfin, plusieurs facteurs limitant la mobilité au sein de la ZGE sont mentionnés par les RZGE :

- le contexte de ces dernières années, les évolutions de missions et les réorganisations qui en découlent incitent les agents à rester sur leur poste. A l'inverse, il est constaté des départs importants dans les régions concernées par une fusion.
- une visibilité limitée concernant l'évolution des missions et le rôle qu'auront à jouer les services dans les prochaines années rend difficile l'exercice de projection dans l'avenir
- le souhait de certains agents de mener toute leur carrière dans un même poste, la crainte du changement, mais aussi l'attachement à leur métier et ministère.
- l'absence de mobilité obligatoire sauf en cas de fermeture de site ou à la suite d'une promotion (changement de corps)
- le manque de fluidité entre les ministères et avec les collectivités (les MEDDE/MLETR restent très attractifs, de nombreuses candidatures externes n'aboutissent pas malgré le grand nombre de recrutements effectivement réalisés, peu d'agents de l'écologie sont recrutés par la FPT ou les autres ministères)
- la contraction du nombre de postes de A+ vacants conjugués avec leur localisation géographique commence à générer un manque de fluidité. Le même phénomène a été observé avec les postes dits de niveau « B+ », en raison du cloisonnement créé par la césure entre postes de niveau B et de niveau B+, spécificité des MEDDE/MLETR, qui semble de moins en moins tenable, vu l'évolution de l'offre de postes.
- les différences entre les processus de gestion entre les ministères (calendrier des processus, régime indemnitaire, règles de promotion, etc.).

Des évolutions importantes en termes de rapprochement ont d'ores et déjà été mises en œuvre. Par ailleurs, des travaux interministériels sont en cours pour poursuivre la convergence notamment en matière de calendriers. Enfin, en 2014, la DRH a publié un calendrier des processus pour faciliter la vision globale des processus.

### 3 - Déclinaison des politiques prioritaires

#### 3.1 - Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

- *Avez-vous pu établir, dans le cadre du dialogue social, un rapport de situation comparée relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans votre direction ?*

Pour mémoire, l'obligation de produire et présenter annuellement à tous les comités techniques un rapport de situation professionnelle comparée entre les femmes et les hommes (RSC), ainsi qu'un plan d'action visant à promouvoir l'égalité, résulte :

- de l'article 51 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 (loi Sauvadet),
- des articles 34 et 37 du décret n° 2011-184 modifié du 15 février 2011 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'État,
- de l'arrêté du 23 décembre 2013 fixant la liste des indicateurs contenus dans le bilan social prévu par l'article 37 du décret précité,
- du protocole d'accord du 8 mars 2013 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique,
- de la circulaire du ministère de la fonction publique, en date du 8 juillet 2013, relative à la mise en œuvre de ce protocole.

Lors de la réunion des référents égalité du 26 mai 2014, ceux-ci ont fait valoir qu'il serait extrêmement difficile de collecter l'ensemble des indicateurs au niveau local. Aussi une note en date du 28 juillet 2014, publiée au BO MEDDE/MLETR d'août 2014, a-t-elle simplifié, pour 2014, les indicateurs à fournir pour le RSC par les directions d'administration centrale et les directions des services déconcentrés.



Au moment du dialogue de gestion, treize ZGE indiquent avoir établi un RSC, dont neuf ont été transmis à l'administration centrale (DRH/HFED). Pour six d'entre elles, celui-ci ne concerne que l'UO DREAL. Quelques ZGE qui n'ont pas encore établi leur RSC mentionnent néanmoins que la plupart des indicateurs sont présents dans leur bilan social ou que le diagnostic est en cours.

Par ailleurs, plusieurs ZGE indiquent avoir eu des difficultés pour collecter l'ensemble des données, malgré les allègements préconisés par la note du 28 juillet 2014.

Rappelons que les deux ministres et le secrétaire d'État ont signé, le 3 novembre 2014, une charte relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2014-2017). Cette charte, qui a été préparée en concertation avec les organisations syndicales représentées au CTM, définit les objectifs du MEDDE et du MLETR en matière d'égalité professionnelle pour les années qui viennent.

- *Les conditions de concertation avec les partenaires sociaux sont-elles réunies ou en bonne voie de l'être pour définir, d'ici fin 2014, un plan d'action suite à la présentation au CT du RSC ?*

Les réponses des ZGE reflètent des degrés d'avancement hétérogènes. Ainsi, trois ZGE ont déjà défini un plan d'action, et quatre autres ZGE indiquaient au moment du dialogue de gestion qu'elles seraient en mesure de disposer d'un plan d'action pour la fin de l'année 2014. Pour ces ZGE, le plan d'action ne concerne que l'UO DREAL et non la ZGE. Sur ce point, dans deux ZGE, les DDT-M rappellent que chaque ministère de gestion les sollicite séparément.

Par ailleurs, pour sept ZGE, la définition d'un plan d'action en concertation avec les OS, constituera la prochaine étape, sans annonce d'échéance. A l'inverse, au regard du diagnostic posé par le RSC, trois ZGE (et dans d'autres ZGE, également certaines UO de façon isolée) n'ont à ce jour pas identifié la nécessité d'établir un plan d'action.

Enfin, trois ZGE indiquent que les conditions de concertation avec les OS sont bonnes, sans pour autant mentionner l'élaboration d'un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle.

Selon les ZGE, on note une adhésion à la démarche inégale de la part des OS. Pour une ZGE, « certains syndicats sont moteurs sur le sujet », pour une autre, ils participent au groupe de travail dédié à l'élaboration du plan d'action en faveur de « l'égalité femmes/hommes », piloté par le secrétariat général de la direction. Au contraire, une autre ZGE souligne que « l'exercice ne suscite visiblement que peu de réactions du côté des organisations syndicales. ».

Rappelons que la présentation d'un rapport de situation comparée et d'un plan d'action en comité technique, sur le périmètre des agents concernés par ce comité technique, constitue une obligation légale et réglementaire.

En outre, certaines ZGE ont fait un lien entre les questions d'égalité professionnelle et le plan d'actions de prévention des RPS.

Si les deux sujets peuvent être liés dans certains cas, par exemple sur l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, ils ne se confondent pas.

Enfin, pour une ZGE, le projet de plan d'action identifie le télétravail pour les femmes enceintes et la mise en place d'une modalité de temps de travail 4 jours et ½ (qui existe en DDI) comme facteurs d'égalité professionnelle.

**S'agissant du télétravail pour les femmes enceintes, il convient d'être prudent.**

En effet, le suivi médical particulier dont fait l'objet toute femme enceinte implique de prendre en compte toutes les sujétions (stress, charge de travail,...) liés à la poursuite de l'activité professionnelle et non seulement la fatigue engendrée par les déplacements domicile-travail.

Il convient également de noter que l'un des critères du télétravail est la régularité de cette organisation ; or, la grossesse, limitée dans le temps, ne permet pas de répondre à ce critère.

Pour ces raisons, compte tenu du caractère expérimental de la démarche menée au sein des MEDDE/MLETR, et dans l'attente du cadrage réglementaire qui découlera des travaux en cours à la Fonction Publique, à ce jour, il n'est pas souhaitable de proposer le télétravail aux femmes enceintes.

**S'agissant de la modalité à 4 jours et demi, les modalités existantes permettent déjà une certaine souplesse (cf instruction ARTT du 6 janvier 2011). Ainsi, dans les services proposant l'horaire fixe, la modalité 1 prévoit déjà la possibilité de travailler sur 4 jours et demi, ou sur une alternance de semaines de 4 et 5 jours.**

- *Avez-vous mis en place des expérimentations innovantes dont vous souhaitez nous faire part ?*

De nombreuses ZGE ont exposé les actions qu'elles avaient mises en place, parmi lesquelles on peut citer :

- Présentation d'une pièce de théâtre sur le thème de l'égalité professionnelle ;
- Féminisation des fiches de poste et féminisation de l'intitulé des emplois, titres et grades dans les bases de données du personnel ;
- Actions de communication et de sensibilisation (articles dans les lettres d'informations des services, interventions en CODIR, conférences pour les agents, vidéos sur la mixité des métiers suivies de débats...) à destination de l'encadrement et des agents ;
- Présentation de données genrées au-delà du bilan social et du RSC (par ex. tableaux d'harmonisation indemnitaire présentés en commission indemnitaire régionale) afin de maintenir une sensibilisation permanente sur ce sujet.

L'élaboration d'une charte de gestion du temps est également mentionnée par trois ZGE à la fois comme outil de management et comme élément facilitateur d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

On peut particulièrement souligner les démarches de deux ZGE dont les pistes d'action visent à permettre une prise en compte transversale de l'égalité professionnelle ainsi qu'un portage de haut niveau. Dans ce cadre, certaines actions proposées vont au-delà du seul collectif de travail DREAL ou ZGE.

*« La DREAL fait part d'actions intéressantes en matière de promotion de l'égalité professionnelle :*

- *Convention DREAL/La Poste ayant pour but la promotion de la parité dans le développement durable ;*
- *Demande de prise en compte de la parité auprès des porteurs de projets d'agenda 21. »*

*« la DREAL a pris l'initiative de lancer une démarche RSE (responsabilité sociétale et environnementale) qui comporte 4 axes :*

- *la parité femmes-hommes,*
- *l'ascenseur social (préparation des examens et concours des MEDDE/MLETR),*
- *l'insertion des personnes en situation de handicap,*
- *l'insertion sociale (clauses dans les marchés de la DREAL) »*

Par ailleurs, quelques ZGE ont fait part d'une dynamique régionale sur les questions d'égalité professionnelle. A titre d'exemple, une ZGE a mis en place une animation régionale, en relation avec la déléguée régionale interministérielle aux droits des femmes, placée auprès du préfet de région. Une autre ZGE participe à l'élaboration d'un plan interministériel piloté par le comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes.

Des attentes sont également exprimées pour que la DRH communique sur quelques exemples d'actions pouvant être menées localement.

Sur ce point, il est très vivement suggéré aux référents égalité ayant mené de telles actions d'alimenter l'espace de partage dématérialisé Alfresco dédié, afin de les partager avec leurs collègues, et d'en faire la présentation lors des réunions des référents.

## 3.2 - Politique de prévention

### Traçabilité individuelle de la pénibilité

Il est rappelé que la loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites (art. 60 à 89) instaure plusieurs mesures relatives à la prise en compte de la pénibilité au travail : dispositif de compensation (hors fonction publique), accent sur la prévention de la pénibilité (un groupe de travail national issu du CHSCT-M dédié à ce thème a démarré le 21 mai 2014) et volet traçabilité dont la note du 13 février 2014 fait l'objet.

- *Avez-vous échangé sur le contenu de cette note en CHSCT ?*
- *Avez-vous commencé à adapter localement la procédure proposée dans la note du 13/02/14, pour l'intégrer dans votre propre organisation ?*

La prise en compte de cette thématique est très variable selon les ZGE. Au moment du dialogue de gestion, onze ZGE ont évoqué la note pré-citée du 13/02/2014 en CHSCT, huit ZGE indiquent ne pas l'avoir fait et cinq ZGE prévoient de le faire dans le courant 2015.



**Pour les services ministériels**, il est indiqué que la fiche qui permet d'effectuer la traçabilité individuelle de la pénibilité, acte qui relève de la responsabilité de l'employeur, doit être renseignée avec chaque agent exposé, lors des entretiens professionnels annuels. Si cela n'a pas été le cas en 2014, cela devra donc être réalisé en 2015.

Par ailleurs, le groupe de travail national n'a pas pour objectif de produire de nouvelles consignes sur le volet traçabilité, mais de mener une réflexion sur des dispositifs de prévention en matière de pénibilité. Pour rappel, la note du 13 février 2014 précise qu'un bilan sera effectué sur la base des retours d'expérience des services.

**Pour les DDI**, il est rappelé que cette note était envoyée pour information, les questions d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail relevant de la responsabilité des préfets et des chefs de service.

De nombreuses DREAL procèdent actuellement au recensement des métiers potentiellement concernés par les critères de pénibilité. Dans le même temps, certaines DREAL ont d'ores et déjà sollicité les chefs de service pour un recensement précis des postes et agents, le remplissage des fiches d'exposition individuelles étant planifié dans le cadre de la campagne d'entretiens professionnels 2015.

Au regard des spécificités des métiers exercés, on peut noter une particulière sensibilisation des DIR et DIRM sur la prise en compte de la pénibilité. Dans une DIRM par exemple, l'adaptation locale de la procédure proposée passe par la définition d'une méthode conjointement avec les organisations syndicales. Une autre DIRM *« organise périodiquement, en collaboration avec les représentants du personnel en CHSCT, des groupes de travail sur les nuisances dues au bruit et sur la problématique amiante sur les navires et dans les ateliers du service des phares et balises. »*

- *Quelles sont les difficultés rencontrées et les solutions envisagées ?*

Même dans les services où la note a été présentée et où la démarche de recensement des postes répondant aux critères de pénibilité est engagée, quelques difficultés ont été identifiées.

Certaines ZGE ont ainsi attiré l'attention de la DRH sur les points suivants :

- la sensibilisation des acteurs concernés (encadrement, assistant de prévention) par cette thématique pourrait être renforcée,
- afin de faciliter le remplissage des fiches d'exposition, certains services souhaiteraient des précisions sur la définition des niveaux de seuils (ex. évaluation risque amiante), sur les normes applicables à l'ensemble de la pénibilité (milieu hyperbare, manutention de charges lourdes, amplitudes des horaires décalés, travail de nuit),
- des services déjà avancés dans la démarche soulignent des difficultés pour mesurer les temps d'exposition liées à la multi-exposition des agents, ou au fait que l'exposition aux critères de pénibilité est discontinue,
- le sujet apparaît lourd et complexe, ce qui freine sa mise en œuvre en contexte de réduction d'effectifs. De ce fait, cette thématique n'est pas jugée prioritaire dans certains services.

Le sujet est lourd, complexe, très dépendant de l'évolution des connaissances scientifiques et il nécessite une approche pluridisciplinaire et progressive.

C'est la raison pour laquelle la DRH a une forte attente des retours des services sur les difficultés concrètes de mise en œuvre, afin de procéder aux ajustements nécessaires. De nombreuses questions sont posées aujourd'hui sur des expositions antérieures, pour certaines très anciennes, auxquelles il est encore plus difficile de répondre du fait de l'absence de traçabilité sur ces expositions antérieures. Un des enseignements tirés est la nécessaire mise en place de fiches d'exposition pour ne plus être confronté aux mêmes obstacles. Il est donc important de construire pas à pas une méthodologie pour élaborer un dispositif pérenne. Ainsi, la fiche diffusée aux services en 2014 a bien pour objectif d'établir un descriptif des expositions actuelles pour le cas où l'information serait nécessaire à l'avenir (ex : reconnaissance d'une maladie professionnelle)

Le modèle de fiche d'exposition transmis le 13/02/2014 n'intègre pas l'exposition à l'amiante ni au milieu hyperbare qui doivent relever d'autres fiches (travail en cours).

## **La prévention des risques psychosociaux au niveau de la zone de gouvernance**

Pour 2014, il est rappelé que les priorités fixées relèvent, d'une part de l'obligation des administrations d'État en matière d'évaluation des risques professionnels incluant les risques psychosociaux, et d'autre part concernent la mise en place des indicateurs mentionnés en annexe 3 de la circulaire du Premier ministre :

- taux d'absentéisme pour raisons de santé

- taux de rotation des agents
- taux de visite sur demande au médecin de prévention
- taux d'actes de violence physique envers le personnel

- À quelle date pensez-vous être en mesure d'atteindre l'objectif, fixé par le protocole d'accord, d'avoir un plan concerté de prévention des RPS, issu de l'évaluation des RPS ?
- À la fin 2014, où pensez-vous en être de la démarche ?

De façon générale, il ressort des réponses que les démarches de prévention des RPS, en concertation avec les différents acteurs (encadrement, service social, médecin de prévention, agents, organisations syndicales) sont aujourd'hui une préoccupation constante des services, notamment afin d'accompagner les périodes de changements et de réorganisations.

Ainsi, une démarche d'évaluation des RPS est initiée dans toutes les ZGE, avec toutefois un état d'avancement variable selon les services.

Au moment du dialogue de gestion, quatre DREAL indiquaient pouvoir compléter leur plan concerté de prévention des RPS avec les 4 indicateurs prévus par la circulaire Premier ministre avant fin 2014. Dix-huit autres DREAL prévoient de disposer d'un plan concerté de prévention des RPS avant la fin 2015, la moitié d'entre elles indique l'échéance du second semestre.

On peut noter que le renouvellement des représentants du personnel fin 2014 a conduit quelques services à retarder la mise en œuvre de la démarche, ceux-ci souhaitant entamer leurs réflexions avec les membres des OS nouvellement désignées.

L'état d'avancement de la démarche est souvent disparate entre UO d'une même ZGE : certaines UO sont en phase de diagnostic des RPS, d'autres rentrent dans la mise en œuvre d'un plan d'actions déjà abouti.

Il convient de rappeler que la demande est faite aux DREAL de s'inscrire dans les dispositifs figurant dans l'instruction gouvernementale du 19 août 2014 et dans la note du DRH du 23 septembre 2014. Les plans de prévention des DDI étant gérés par le SGG, il n'y a pas à se soucier de l'état d'avancement de leurs dossiers, indépendant de la politique ministérielle en la matière.

Enfin, pour la déclinaison de l'instruction, la DRH n'attend pas des RZGE qu'ils pilotent ou animent les travaux des UO. En revanche, les DREAL, comme l'ensemble des services de nos ministères en responsabilité sur cette thématique, seront consultés pour établir le bilan évoqué dans le programme de travail.

Pour quelques services, l'évaluation des risques avait déjà été réalisée et intégrée dans leur DUERP. Le plan concerté de prévention des RPS et le plan d'actions associé ont donc pu être réalisés en 2014 dans le prolongement de ces travaux, en les actualisant notamment pour intégrer les indicateurs précités.

Courant 2015, quelques UO pourront déjà engager une évaluation de ce plan d'actions.

La plupart des services disposent aujourd'hui d'un groupe de travail dédié à la prévention des RPS, en charge notamment de l'élaboration du plan de prévention concerté et/ou du suivi des actions correspondantes mises en œuvre.

En particulier, une DREAL a mis en place « un groupe de réflexion sur la prévention primaire, composé de représentants du CHSCT, du SG, des services, de l'assistante de service social et du médecin de prévention. Il s'est doté d'une charte de fonctionnement et travaille sur des méthodes et outils de prévention ». Ce dispositif mérite d'être retenu au titre des bonnes pratiques.

Une grande majorité de ZGE signalent également que l'organisation de formations se poursuit, à l'intention des membres des CHSCT et des équipes RH, de même que des actions de sensibilisation à destination des agents.

- Les indicateurs mentionnés ci-dessus sont-ils déjà mesurés dans votre UO ?
- Envisagez-vous de suivre un ou des indicateur(s) supplémentaire(s) vous semblant plus adapté(s) à votre contexte ?

Les quatre indicateurs mentionnés par la circulaire PM sont déjà suivis par dix ZGE et huit autres ZGE suivent au moins un indicateur.

A ce jour, le « taux d'acte de violence physique envers le personnel » apparaît comme le moins suivi.

Quelques ZGE indiquent pouvoir compléter les indicateurs non suivis actuellement assez facilement dans la mesure où les données figurent déjà dans leur bilan social.

Dans de nombreuses ZGE, les groupes de travail dédiés aux RPS examinent la possibilité de suivre d'autres indicateurs. Sont par exemple déjà identifiés, voire déjà suivis :

- traçabilité des « agressions psychologiques » reçues par les agents et les services de partenaires externes

(pressions, injonctions paradoxales, méls « vifs »...);

- nombre et type de pathologies signalées par le médecin de prévention ;
- suivi quantitatif et qualitatif de l'action de la cellule de veille et d'écoute ;
- suivi des temps de travail notamment cycles de travail, et taux d'écrêtage des heures de présence ;
- suivi de l'exercice du droit de retrait ;
- suivi des accidents de service et des informations consignées aux registres d'hygiène et de sécurité ;

Quelques services où les indicateurs sont déjà suivis régulièrement, précisent qu'ils sont également intégrés au tableau de bord stratégique de la direction.

**Si certains services font un lien entre prévention des RPS et climat social**, il convient de préciser que la question des risques psychosociaux (conditions de travail, risques professionnels qui portent atteinte à la santé physique et mentale des salariés) et celle du climat social (état d'esprit des agents, points d'adhésion et de contestation) renvoient à des thématiques différentes. Aussi, exigent-elles d'être abordées comme deux sujets à part entière.

Enfin, un service fait toutefois part de sa difficulté à déterminer des valeurs seuils d'alerte.

Il s'agit d'analyser ce qu'exprime potentiellement un indicateur à un instant  $t$  et surtout de suivre son évolution au fil des mesures. L'alerte apparaîtra plutôt dans un changement important de la valeur de l'indicateur que dans une valeur seuil à un moment donné.

### **Médecine de prévention**

De nombreuses ZGE ont spontanément exposé, dans leur annexe RH ou en séance, leur situation quant à l'organisation de la médecine de prévention à l'échelle régionale, évoquant notamment les difficultés de recrutement des médecins de prévention.

Ce problème est général et parfaitement connu. Il touche non seulement les employeurs publics mais également ceux du secteur privé, la ressource en médecins de prévention et du travail devenant de plus en plus rare (numerus clausus et diminution des inscriptions dans cette spécialité), s'accompagnant d'une surenchère financière lors de l'appel à des services de santé au travail auquel il est de plus en plus fait recours à défaut de possibilité de recruter des médecins de prévention. Les préoccupations exprimées par les services sont donc bien prises en compte et partagées par l'administration centrale,

Tous les départements ministériels abordent régulièrement cette question avec la DGAFP qui a confié à l'IGAS, l'IGA et l'IGAENR, au second trimestre 2014, une mission relative à la médecine de prévention. Les conclusions de cette mission ont été présentées lors d'une réunion inter-services le 9 décembre 2014. Les recommandations figurant dans le rapport relèvent de trois grands constats des auteurs :

- les moyens dévolus à la médecine de prévention dans les trois versants de la FP et son organisation sont mal connus,
- les missions du médecin de prévention doivent évoluer,
- les viviers de recrutement des médecins de prévention doivent être diversifiés.

La DGAFP a ensuite demandé aux ministères de réagir aux recommandations faites. S'agissant des MEDDE/MLETR, ce travail a été réalisé dans le cadre d'échanges très constructifs entre PSPP1 et les médecins porte-paroles avec lesquels des pistes de solution sont régulièrement évoquées. Il a été transmis récemment à la DGAFP.

Par ailleurs, en 2013 une cartographie du suivi médical des agents a été établie ; elle permet une vision précise distinguant le suivi par les médecins employés par nos ministères et le suivi assuré par les services de santé au travail via une convention. Cet outil actualisé chaque année permet d'améliorer la connaissance du problème et de suivre de près son évolution.

Dans un cadre budgétaire de plus en plus contraint, la priorisation des crédits de médecine de prévention est effectivement un impératif, dans un contexte de recours de plus en plus fréquent à une contractualisation avec des services de santé au travail à défaut de pouvoir recruter des médecins de prévention en remplacement des médecins de prévention partants. La démographie des médecins de prévention pour les années à venir renforce cet impératif. C'est pourquoi les crédits doivent être réservés au seul financement des dépenses obligatoires comme indiqué dans le courriel envoyé le 9 octobre dernier aux services pour recueillir leurs besoins.

Sur un autre sujet, également évoqué en dialogue de gestion, les effectifs de conseillers/conseillères techniques de service social et d'assistants/assistantes de service social (CTSS et ASS), pour chaque zone de gouvernance, sont fixés par la sous-direction PSPP en concertation avec les DREAL. Ils peuvent être revus à la demande des DREAL ou sur proposition de la sous-direction PSPP.

### 3.3 - Travailleurs handicapés : leviers d'action et déclinaison régionale

#### Le recrutement et le maintien dans l'emploi des agents handicapés aux MEDDE/MLET :

- *Pour les recrutements autorisés, pouvez-vous faire un état des lieux des difficultés rencontrées sur le terrain pour effectuer ces recrutements, et ce afin de préparer la future convention 2015-2017 ?*

Quelques ZGE soulignent le bon déroulement du recrutement des TH après échanges avec les associations locales spécialisées (ADAPT, CAP-emploi). Toutefois, pour de nombreuses ZGE, quelques points freinent les recrutements des TH.

#### **Principales difficultés rencontrées dans le cadre des ARL :**

- le sureffectif de la ZGE et/ou la nécessité de respecter les effectifs cibles des services
- les délais habituels de recrutement de TH ne sont pas toujours compatibles avec les délais imposés par le SERM (nécessité de transmettre les propositions d'embauche avant la fin de l'année)
- longueur de la procédure (délai entre l'autorisation de recrutement et l'arrivée effective des agents dans les services)
- peu de candidatures reçues
- désistement des candidats
- inadéquation entre les candidatures et les profils recherchés
- difficulté à recruter des travailleurs en situation de handicap sur des profils très techniques voire spécialisés.

Afin d'améliorer l'adéquation entre le profil du candidat et le poste proposé, en particulier concernant les recrutements en catégories A et B, la DRH a contractualisé avec une association spécialisée dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap ; l'accès aux profils de candidats, via une CV-thèque, est maintenant facilité. Cet abonnement d'un an à la CV-thèque de l'association « Hanploi » est imputé sur les crédits du FIPHFP.

En tant que « porte d'entrée » de cette CV-thèque, le bureau RM3 de la DRH est à la disposition des services souhaitant recruter des TH.

Par ailleurs, si les recrutements sur des postes à technicité spécifique ne sont pas aisés, ils restent néanmoins possibles. En 2014, certaines structures ont par exemple finalisé des recrutements sur des postes à technicité spécifique (ex. juriste en cat A ; biotechnicien en cat B, etc.)

On peut également noter que sur des postes à profil « primo affectation », sur un besoin de recrutement réel et qui perdure au fil des publications, il est parfois possible d'envisager un recrutement en termes de potentiel plus que d'acquis préalables et d'accompagner ce recrutement d'un compagnonnage pour aboutir à une situation satisfaisante.

Si quelques ZGE indiquent que le taux d'emploi de TH est supérieur à 6 %, deux ZGE attirent l'attention sur des situations fort contrastées selon leurs UO, le taux passant de 1 % à 13 % par exemple. Une autre ZGE indique avoir du mal à maintenir un taux de 6 %, peu d'agents demandant le renouvellement de la reconnaissance de TH une fois embauchés.

- *Quels sont vos besoins d'appui pour recruter des candidats TH de catégorie A ou B ?*

Les attentes des ZGE vis-à-vis de la DRH sont fortes afin d'investir davantage le recrutement de TH en catégories A et B. Ainsi, certaines ZGE attirent l'attention sur le manque de profils adaptés aux postes proposés pour ces deux catégories, ce qui est moins le cas pour les recrutements en catégorie C.

#### **Selon les ZGE, les principales pistes à explorer pour favoriser les recrutements de TH en catégories A et B sont les suivantes :**

- Instaurer une démarche plus pro-active dans la recherche de candidats TH (participation à des forums, sensibilisation de l'encadrement,...),
- Identification au niveau local des structures (associations spécialisées) capables de proposer des candidats, et approfondir les relations avec celles-ci,
- Disposer d'un vivier de candidatures dans les domaines de compétence de nos ministères, de candidats correspondant à nos métiers, voire disposer d'une « CV-thèque » nationale,

- Liens à développer avec les grandes écoles, les universités, CAP-Emploi, etc. Un travail de partenariat avec les universités notamment permettrait de cibler davantage des candidatures potentielles pour ces types de macro-grade,
- Transmission systématique par la DRH des candidatures spontanées émanant de travailleurs handicapés à la ZGE concernée, en explicitant la catégorie de recrutement,

Comme indiqué précédemment, l'abonnement récent à une CV-thèque a permis de proposer un panel de candidatures plus large.

Par ailleurs, les candidatures spontanées sont transmises systématiquement par le bureau DRH/PSP1, au fil de l'eau :

- aux régions concernées et à l'administration centrale pour les candidatures A, B et C
- au bureau DRH/RM3 pour les candidatures A et B

- Mise en ligne sur l'Intranet du ministère de toutes les candidatures de travailleurs handicapés de catégorie A et B,
- Assouplir les délais de recrutement,
- Notifier les ARL plus tôt dans l'année,
- Disposer d'outils ou contact pour faire une simulation de la future paye de l'agent,
- Disposer de méthode et canevas d'entretien pour le jury de concours.

Il est rappelé que l'annexe à la note DRH du 5 mai 2014 concernant les recrutements de TH apporte des précisions sur le déroulement du processus et les interlocuteurs DRH dédiés.

Par ailleurs, cette note mentionne explicitement que l'organisation d'un jury n'est nullement obligatoire.

On peut noter que deux ZGE soulignent les retombées positives de l'appui déjà apporté par la DRH (envoi régulier de CV ou éclairages sur ce type de recrutement dans le cadre d'une mission d'appui pour résorber la vacance). D'autres ZGE mettent l'accent sur l'assistance du CVRH pour l'aboutissement de ces recrutements :

- « *l'expertise du CVRH lors des entretiens de recrutement est très utile et pourrait être développée* »,
- formations délocalisées pour sensibiliser les cadres et les agents sur le handicap et l'intégration des TH dans les services.

#### **Identification de bonne pratique :**

**Une direction a mis en place un protocole individualisé afin d'accueillir les TH dans les meilleures conditions et de favoriser leur intégration.**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quel bilan qualitatif de la convention 2008-2013 pouvez-vous faire ?</i></li> </ul> |
|---|

Un quart des ZGE tirent un bilan positif de la convention 2008-2013, dans la mesure où celle-ci a permis une réelle amélioration des conditions de travail des travailleurs handicapés recrutés au sein des services.

Ainsi, le recours au FIPHFP est un levier efficace pour l'adaptation des postes de travail, qui permet d'accueillir les agents dans de bonnes conditions. Dans ces ZGE, une bonne appropriation de la convention par les services permet aujourd'hui de porter un regard positif sur les recrutements de TH, les agents étant bien insérés dans leur collectif de travail.

*« la convention passée avec le FIPHFP a permis une amélioration très nette des conditions de travail des agents porteurs de handicap. La délégation des crédits auprès des RBOP a réduit considérablement le temps nécessaire entre l'instruction du dossier et l'aménagement effectif du poste de travail.*

*De même la possibilité d'avoir recours aux crédits FIPHFP pour sensibiliser les collectifs de travail a permis de lever certains tabous dans les services. »*

Toutefois, deux ZGE identifient comme un réel frein au recrutement les modalités de gestion des crédits, quoique améliorées par les modifications survenues en 2014.

Cinq autres ZGE dressent un bilan plutôt mitigé de la convention 2008-2013, notamment en raison de difficultés de gestion des crédits FIPHFP, d'une certaine lourdeur des procédures de recrutement ou des demandes de financement.



## Préparation de la future convention pluriannuelle 2015-2017 entre le FIPHFP et les MEDDE/MLETR

- *Pouvez-vous faire part de vos propositions d'amélioration pour cette future convention ?*

Plus de la moitié des ZGE ont proposé des pistes d'amélioration, lesquelles portent principalement sur la révision des modalités de délégation des crédits FIPHFP et sur la simplification des procédures.

### **Pistes de progrès possibles :**

#### **- réviser les modalités de délégation de crédits du FIPHFP**

- obtenir en début d'année (1<sup>er</sup> trimestre), et dans sa globalité (au contraire des 3 tranches versées précédemment), la délégation de crédits FIPHFP afin d'améliorer les délais de paiement des avances faites par les UO (6 ZGE)
- responsabiliser le RZGE sur la gestion de son enveloppe (délégation de crédits + suivi des actions)

#### **- simplifier les circuits financiers :**

- faire financer les actions directement par le FIPH sans avance des services, mise en place d'une gestion des crédits par le comité local du FIPHFP
- aller vers un contrôle a posteriori
- Mettre en place un outil web commun au sein du MEDDE/MLETR permettant de justifier les dépenses auprès du FIPHFP
- Faire évoluer la procédure de financement des appareillages, réduire le délai de réponse du FIPHFP sur l'engagement de la prise en charge (réponse tardive des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) pour la prestation de compensation).

On peut rappeler que les délais de réponse des MDPH pourraient être réduits si la demande leur est faite lors de l'élaboration des devis.

Les dépenses éligibles au FIPHFP doivent être justifiées à l'euro près sur production de factures et ce n'est qu'au vu des dépenses justifiées que les délégations de crédits sont faites par le FIPHFP.

En matière de financement, la prochaine convention triennale (2015-2017) doit permettre d'anticiper et de gérer au mieux les crédits alloués par le FIPHFP tout en tenant compte des contraintes d'exercice imposées par le Fonds (justification à l'euro près avant toute nouvelle délégation).

La signature de cette convention doit permettre pour les années 2016 et 2017 de rendre les crédits disponibles dès le début de l'année n.

#### **- améliorer les échanges d'information**

- la mise à disposition de kits de communication pour la semaine du handicap.
- disposer d'informations complémentaires sur la révision en cours au niveau national du cadre de l'enquête annuelle de recensement des travailleurs handicapés

Le cadre de l'enquête annuelle de recensement des TH avait, à l'origine, été construit pour correspondre aux besoins exprimés par le FIPHFP. Néanmoins, il peut être envisagé de le revoir dans le cadre des travaux menés avec la commission ministérielle de suivi du handicap, issue du CHSCT-M, et en collaboration avec le réseau des DREAL.

Dans le cadre des travaux conduits au sein de cette même commission, il a été décidé de se donner les moyens de mieux connaître la population des agents en situation de handicap au sein de nos services ministériels.

Une enquête, établie en collaboration avec le centre d'évaluation, de documentation et d'innovation pédagogique (CEDIP), a été diffusée le 27 janvier 2015 à l'ensemble des agents des MEDDE/MLETR pour des raisons de confidentialité et d'anonymat. Cette enquête, à laquelle seuls les agents en situation de handicap gérés par nos ministères sont invités à répondre, s'articule autour de trois grands thèmes qui portent sur le profil de l'agent en situation de handicap, son parcours et son environnement professionnel. Sa diffusion a été précédée d'une information aux chefs de services sur sa finalité. Les réponses sont attendues pour la fin février 2015.

En complément, deux ZGE souhaiteraient également disposer d'un cadrage sur le financement de l'adaptation des postes de travail des agents non reconnus TH mais ayant une prescription médicale.

Il convient de rappeler que les agents en restriction d'aptitude sont également bénéficiaires des aides (mais ne sont pas inclus dans le périmètre de la déclaration des bénéficiaires de l'obligation d'emploi – BOE). Dans ce cas, des propositions peuvent être faites par le médecin de prévention en termes d'aménagement de poste.

### 3.4 - L'action sociale

- *Avez-vous mis en place une commission régionale de concertation de l'action sociale ? Si oui à quelle date ? Si non, quelle en est la raison ?*

Au moment du dialogue de gestion, la CRCAS est mise en place et se réunit régulièrement dans la plupart des ZGE, seules cinq d'entre elles font exception.

La création d'une CRCAS dans chaque région métropolitaine est une obligation réglementaire que le Secrétaire général a rappelé par courrier du 13 février 2014 aux ZGE concernées, en demandant la mise en place de cette instance avant la fin 2014. La mise en place des dernières CRAS devra intervenir au plus tard dans le courant de l'année 2015.

L'arrêté du 9 octobre 2014 (publié au Bulletin Officiel du 25 octobre 2014) met notamment en avant le rôle fondamental des CRCAS en tant qu'instances d'harmonisation de la politique régionale d'action sociale, qui en matière de crédits d'initiative locale (CIL) notamment permet de rechercher la meilleure programmation et allocation possible de ceux-ci, dans la limite des crédits disponibles.

- *Avez-vous élaboré un document de synthèse (état des lieux et priorités) relatif à la politique d'action sociale mise en place dans votre zone de gouvernance ? Si oui, pourriez-vous nous le transmettre et nous le présenter ?*

A ce jour, aucune ZGE indique avoir formalisé un document de synthèse relatif à la politique d'action sociale. Pour de nombreuses ZGE, les comptes rendus d'activité de l'action sociale constituent une synthèse, dans la mesure où ceux-ci présentent un état des lieux (actions mises en œuvre, consommation des crédits), rappellent les priorités et précisent les objectifs de l'année n+1 en matière d'action sociale.

Certaines ZGE mentionnent l'élaboration de réponses concertées aux besoins des agents, des actions communes telles qu'une manifestation commune pour l'arbre de Noël, d'autres mentionnent des habitudes de travail communes à consolider.

- *Dans votre zone de gouvernance, tous les CLAS sont-ils en place ? Si ce n'est pas le cas pour quelle raison ?*
- *Rencontrez-vous des difficultés particulières à ce sujet avec les organisations syndicales ? Si oui, lesquelles ?*

Dans une très grande majorité des ZGE, tous les CLAS sont en place, et, pour la plupart, fonctionnent de façon satisfaisante, sans difficulté particulière.

Quelques ZGE indiquent une ou deux UO sans CLAS ou sans président de CLAS.

Ainsi, des points de blocage subsistent localement avec les OS concernant le temps de décharge d'activité des présidents de CLAS. Certains services signalent en effet ne plus pouvoir se permettre d'accorder des décharges à 100 % compte tenu des tensions sur les effectifs.

Les nouveaux textes relatifs à l'action sociale ministérielle datés du 9 octobre 2014 prévoient qu'un temps de décharge d'activité minimum de 50 % doit être consenti, sauf accord contraire entre l'administration et le président du CLAS.

La quotité minimale de ce temps de décharge résulte de la recherche d'un juste compromis entre la tension sur les effectifs support et la reconnaissance de la charge de travail qu'implique cette fonction.

Quatre ZGE ont également fait part de discussions avec les OS sur le maintien de CLAS ministériels au sein des DDI. Une forte attente est exprimée pour que le dispositif soit clarifié suite aux élections professionnelles de décembre.

Les nouveaux textes ministériels relatifs à l'action sociale du 9 octobre 2014 (arrêté et note technique), issus d'une large concertation avec les OS et des représentants de DREAL, confortent le positionnement des CLAS y compris dans les DDT.

Aussi, s'agissant de la pérennisation des CLAS dans les DDI, l'attention du SGG a été appelée par le SG des MEDDE/MLETR par courrier du 9 octobre dernier afin que ces nouveaux textes ministériels soient appliqués dans les DDI. Ces textes réaffirment notamment le rôle des CLAS en tant qu'instances consultatives d'action sociale de proximité, en faveur de tous les agents des MEDDE/MLETR, y compris dans les DDI.

En outre, quelques services constatent des difficultés pour certaines organisations syndicales à faire face à la multiplicité des instances de concertations (qu'elles soient réglementaires ou informelles), ce qui peut ponctuellement empêcher le CLAS de se réunir.

Dans quelques CLAS, si les membres ont bien été désignés, aucun n'a souhaité prendre la présidence.

Parallèlement, quelques RZGE rencontrent quelques tensions avec certains présidents de CLAS liées aux crédits d'initiative locale (CIL), que ces derniers jugent insuffisants en particulier dans les DIR et DIRM dont les territoires d'intervention sont très vastes.

**Enfin, plusieurs ZGE attirent l'attention de la DRH, soit spontanément dans l'annexe RH, soit en séance, sur les questions de restauration collective**, en particulier sur l'augmentation des dépenses en la matière. Est également évoquée l'absence d'harmonisation des reste-à-charge entraînant des divergences entre agents en DDI.

S'agissant de l'enveloppe annuelle initiale 2014, dans le **domaine de l'action sociale**, le nouveau mode de calcul du DRICE (Document de répartition initiale des crédits et des emplois), adopté cette année, a visé à sécuriser la dotation allouée en début d'exercice (pas de reprises de crédits en gestion et 85 % des crédits délégués en début d'année) et à améliorer la visibilité des services sur leurs dotations annuelles.

Nonobstant, force est de constater que les **dépenses de restauration collective** continuent à progresser alors que le budget est à la baisse, ce qui ne facilite évidemment pas l'exercice de pré-cadrage des crédits. En 2014, les insuffisances de crédits les plus fortes ont fait l'objet d'abondements complémentaires.

Pour 2015, il sera procédé, dans la limite des crédits disponibles et dans le cadre de la préparation du DRICE, à des ajustements destinés à mieux prendre en compte les difficultés de certains BOP à couvrir leurs besoins. Cela étant, la gestion est de plus en plus tendue et laisse relativement peu de marges de manœuvre. La DRH s'attachera à procéder à des ajustements en gestion, quand ce sera possible, et en priorisant les besoins.

Enfin, s'agissant de la convergence dans le **domaine de la restauration collective**, l'initiative prise par les MEDDE/MLETR (versement complémentaire) a été relayée par le SGG par courrier adressé aux préfets de départements (note du 11 juillet 2014 relative à la convergence des prestations en matière d'action sociale en DDI). Une réflexion interministérielle pilotée par la DGAFP sur un objectif d'harmonisation des restes à charge des agents est en cours mais n'a pas encore débouché sur une phase opérationnelle, cette réflexion en étant au stade d'un état des lieux. L'harmonisation des prestations d'action sociale en matière de restauration collective constitue l'un des chantiers importants mais complexes de convergence RH des DDI.

### 3.5 - L'expérimentation du télétravail à domicile dans les services des ministères

- *Souhaitez-vous rejoindre les services participant à l'expérimentation du télétravail à domicile pour l'année 2015 ?*
- *Si oui, quel volume d'agents souhaiteriez-vous intégrer à cette expérimentation ?*
- *Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la DRH ?*

De façon générale, le retour des régions est très positif. Neuf nouvelles régions seraient intéressées par la démarche et souhaiteraient s'inscrire dans le dispositif expérimental.

La plupart de ces régions ont déjà des agents « télétravailleurs » au sein de leurs services. Certaines souhaitent renouveler l'expérience et pour d'autres régions, tenter l'expérimentation auprès de nouveaux agents demandeurs.

Retour d'une DREAL ayant participé à l'expérimentation :

*« La DREAL a souhaité s'engager dans l'expérimentation du télétravail pour offrir la possibilité aux agents qui le souhaitent, et dès lors que la hiérarchie en est d'accord, de pouvoir travailler un jour chez eux et ainsi éviter des déplacements domicile-travail. Cela fait sens dans une région où certains agents habitent loin, en montagne, avec des conditions de déplacement parfois difficiles à la mauvaise saison.(...)*

*Le retour est positif, tant du point de vue des télétravailleurs que de leur hiérarchie, avec même, pour certains, davantage de travail réalisé dans la journée de télétravail qu'en cas de travail au bureau. Il est donc prévu de [poursuivre cette expérimentation] qui donne satisfaction à tous, en restant dans la limite d'un jour de télétravail par semaine pour éviter l'isolement professionnel et le risque de dégradation du fonctionnement des services. »*

On peut souligner que les limites présentées dans le témoignage de la DREAL sur le recours au télétravail semblent pertinentes parce qu'il s'agit d'une part, de tenir compte des capacités organisationnelles et techniques qu'il faut mobiliser (coûts inhérents) et d'autre part que l'expérimentation en cours n'a pas pour finalité d'accompagner un projet de restructuration.



Attente exprimée par les régions expérimentatrices :

La mise en place d'un cadre organisationnel comprenant les fondements juridiques de cette démarche.

Le bilan de cette expérimentation ministérielle a été envoyé aux DREAL fin 2014.

Par ailleurs, dans le cadre des négociations relatives à la qualité de vie au travail, la DGAFP et les organisations syndicales nationales ont abordé la question du cadrage du télétravail, la Fonction publique souhaitant aboutir à la publication d'un décret dans le courant de l'année 2015.

Aussi, la DGAFP a proposé la mise en place d'un groupe de travail afin de poursuivre les réflexions sur ce sujet, en intégrant un retour d'expérience des ministères engagés dans des expérimentations, et devant déboucher sur la rédaction d'un décret fixant le cadre juridique du télétravail.

Dans ce cadre, devraient notamment être abordés les points suivants : les activités éligibles, les notions de volontariat, de réversibilité, le nombre limité de jours de télétravail par semaine, le suivi spécifique des agents en télétravail, les modalités d'équipement des postes de travail à domicile et l'indemnisation des coûts, les modalités d'exercice du « droit à la déconnexion ».

## 4 - Retour sur les processus de gestion

### 4.1 - La simplification et la rationalisation des processus RH, fondement de la mise en œuvre par les MEDDE/MLET de la démarche interministérielle de modernisation du SIRH -paye

- *Quelles bonnes pratiques de votre ZGE souhaitez-vous particulièrement mettre en avant (organisation, répartition des rôles, communication et instances d'échanges, outils) ?*
- *Quelles difficultés vous semblent présenter un risque marqué de dysfonctionnement de la filière GA-payé ?*
- *Quelle(s) proposition(s) d'amélioration vous semble(nt) prioritaire(s) ?*
- *Quels modes de fonctionnement avec les services employeurs vous semblent les plus adaptés ? Certains services employeurs nécessitent-ils une approche, voire des circuits spécifiques (ex : DDI) ?*

#### Les difficultés rencontrées :

L'ensemble des ZGE a fait état des difficultés rencontrées pour la paye des agents de catégorie A (erreurs de paye, retards dans la prise en compte des avancements d'échelons ou de grade, etc.)

La centralisation des payes des agents de catégories A et des corps de B et C à faibles effectifs vers DRH/GAP a débuté sur la paye de juin 2013 et s'est terminée sur celle d'avril 2014 au moment de la décision de suspendre les travaux du SI Paye interministériel. La prise en compte par les bureaux gestionnaires de DRH/GAP de la masse des nouveaux dossiers concernés (environ 7 000 agents) nécessite la mise en place et l'appropriation par tous les acteurs concernés de nouveaux circuits de communication et modes de fonctionnement.

En parallèle, le chantier de simplification des processus lancé en octobre vise à identifier les problèmes d'identification des rôles des différents acteurs, de fluidité, voir de rupture de processus. Le positionnement des services employeurs dans ces processus est un des points qui seront examinés. Une attention particulière sera également portée à la problématique de la résolution des cas particuliers et urgents, dans le contexte d'éloignement des services employeurs.

Dans l'immédiat, la DRH a mis en place un plan d'actions interne. Ce plan va apporter progressivement une amélioration significative de la situation.

Les DEAL ont également pu faire état d'une problématique spécifique pour l'outre-mer, avec des difficultés rencontrées dans la fiabilisation des payes de certaines catégories d'agents (OPA notamment).

*« Concernant les difficultés de la filière GA paye, les décalages entre la transmission d'une information de changement de situation, sa traduction par un acte administratif et l'effectivité de la prise en compte sur la rémunération présente le principal risque pour la DEAL. Sommes indues prélevées à la quotité saisissable ou sommes dues versées tardivement se multiplient, générant un mal-être chez les agents concernés voire une mise en difficulté financière. »*

Les modalités de travail sur le sujet pour les agents des DROM seront examinées en coordination avec les DEAL, DRH/GAP et le PSI Basse-Normandie. Un des objectifs est bien la revue des conventions de gestion et leur adaptation si cela s'avère nécessaire.

L'organisation de visioconférences avec le PSI Basse-Normandie est une bonne pratique à développer. La DRH a également pu souligner la bonne pratique du PSI Basse Normandie sur la procédure de résolution des cas particuliers et urgents, dans le contexte d'éloignement des services employeurs.

Le chantier de simplification des processus évoqué plus haut examinera également de façon spécifique les fonctionnements pour les agents affectés dans les départements d'outre-mer, en relation avec le PSI Basse-Normandie et DRH/GAP.

### **Des pratiques régionales à valoriser :**

La plupart des ZGE ont mis en place des dispositifs d'échanges entre leur PSI et les services employeurs (comités de suivi, rencontres bilatérales, etc.) qui donnent satisfaction. Certaines d'entre elles s'appuient sur des outils de partage de l'information et de gestion des demandes des services. La DRH se rapprochera d'elles pour examiner les possibilités d'extension de ces outils à l'ensemble des régions.

Il est à noter que certaines ZGE ont également mis en place des procédures qui sont de nature à améliorer les processus de gestion (fiches de procédure, contractualisation entre le PSI et les services employeurs, certification ISO9001 des procédures GA-Paye, etc.).

Ces pratiques sont bien sûr encouragées par la DRH. Elles doivent s'inscrire dans une logique de rationalisation et d'harmonisation nationales, notamment pour ce qui concerne les procédures, les fiches réglementaires et les modes opératoires.

## **5 - La communication DRH/ZGE**

Suite à vos remontées lors des deux derniers dialogues de gestion, la DRH a mis en place trois nouveaux réseaux :

- Le réseau des responsables RH de zone de gouvernance (directeurs régionaux adjoints) ;
- Le réseau des secrétaires généraux de DREAL ;
- Dans le champ de l'égalité et de la parité : le réseau des référents régionaux.

En outre, d'autres réseaux plus anciens se réunissent régulièrement :

- réseau GPEEC,
- réseau des Conseillers mobilités carrière,
- réseau RH pour l'administration Centrale,
- réseau des responsables de PSI,
- réseau des médecins de prévention,
- réseau des assistantes de service social du travail,
- réseau des conseillères sociales territoriales,
- réseau des assistants et conseillers de prévention

- *Est-ce que la mise en place de ces réseaux répond à vos attentes en matière d'information et d'échanges ? Avez-vous des suggestions à nous faire partager ?*

Quinze ZGE se déclarent satisfaites du fonctionnement des réseaux animés par la DRH :

*« les réunions de réseaux sont indispensables au fonctionnement des services en région. Celles-ci facilitent la diffusion de l'information, professionnalisent les correspondants régionaux et améliorent l'échange de bonnes pratiques en région. »*

Dans le même temps, un souhait de transversalité et/ou de coordination des différents réseaux est exprimé par trois ZGE. Une ZGE considère ainsi « (...) qu'au travers des réseaux existants, l'information commence à circuler de façon plus fluide. Pour autant, elle reste relativement cloisonnée à chaque périmètre respectif. Même s'il ne peut être partagé sur tous les sujets, un effort de transversalité de l'information (sur des thématiques ou des impacts de réformes communes) devrait faciliter l'appropriation et l'action des services. » Une autre précise « qu'une clarification des rôles ou sujets abordés par les différents réseaux est

*attendue. » Une dernière propose pour répondre à ces préoccupations « une mise en ligne des ordres du jour et des documents de ces réseaux sur l'intranet MEDDE. »*

Plusieurs ZGE indiquent que le réseau RRH a apporté de la fluidité dans les échanges entre la DRH et les ZGE : « (...) le réseau des responsables RH en région mis en œuvre depuis 18 mois montre toute son utilité et permet un bon échange d'informations. Les relations entre la DRH et les services régionaux se sont nettement améliorées. »

Une ZGE décrit la transmission d'information telle qu'elle est organisée au sein de la zone de gouvernance à l'issue des réunions du réseau RH : « Les informations sont relayées vers les réseaux locaux des directeurs (CODER), des adjoints (...) et des SG. »

Six ZGE expriment leur satisfaction concernant la réactivation par la DRH du réseau des SG, en indiquant que le fonctionnement de ce réseau pourra être amélioré dans le temps : « Un réseau en construction qui doit mûrir sur le plan de l'organisation et des échanges avec la centrale mais qui répond très bien à l'attente exprimée. »

Afin de répondre pleinement aux attentes des ZGE, le fonctionnement du réseau des SG est en cours d'évaluation. A cette fin, la DRH a récemment adressé un questionnaire aux DREAL.

## Liste des acronymes utilisés dans le document

<b>Acronymes</b>	<b>Signification</b>
AC	Administration centrale
ADS	Administration du droit des sols
ARS	Agence régionale de santé
ASS	Assistant-e de service social
ATESAT	Assistance technique fournie par l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire
BO	Bulletin officiel
BRIEP	Bourse régionale interministérielle de l'emploi public
CAP	Commission administrative paritaire
CCAS	Comité central d'action sociale
CEDIP	Centre d'évaluation, de documentation et d'innovation pédagogiques
CEI	Centre d'entretien et d'intervention
CHSCT-M	Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - ministériel
CLAS	Comité local d'action sociale
CMC	Conseillers mobilité-carrière
CMVRH	Centre ministériel de valorisation des ressources humaines
CODER	Commission de Développement Économique Régional
CODIR	Comité de direction
CPCM	Centre de prestations comptables mutualisées
CPPEDMD	Conduite et Pilotage des Politiques de l'Écologie, du Développement et de la Mobilité Durable (programme 217)
CRCAS	Commission régionale de concertation de l'action sociale
CTSS	Conseiller / conseillère techniques de service social
CTM	Comité technique ministériel
CTT	Contrôleur des transports terrestres
CV	curriculum vitæ
CVRH	Centres de valorisation des ressources humaines
DAJ	Direction des affaires juridiques (MEDDE/MLETR / SG)
DB	Direction du budget (Ministère des finances)
DDCS(PP)	Direction départementale de la cohésion sociale (et de la protection des populations)
DDI	Direction départementale interministérielle
DDT(M)	Direction départementale des territoires (et de la mer)

<b>Acronymes</b>	<b>Signification</b>
DEAL	Direction de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGALN	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
DGITM	Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer
DIR	Directions Interdépartementales des Routes
DIRM	Document d'orientation à moyen terme de la formation
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL	Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DRH	Direction des ressources humaines (MEDDE/MLETR / SG)
DRICE	Document de répartition initiale des crédits et des emplois
DROM	Départements et régions d'outre-mer
DSR	Document de stratégie régionale
DUERP	document unique d'évaluation des risques professionnels
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
ETP	Équivalent temps plein
FIPHFP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
FORCQ	Sous-direction de la formation, des compétences et des qualifications (MEDDE/MLETR / SG / DRH)
FP	Fonction publique
FPE	Fonction publique de l'État
FPT	Fonction publique territoriale
GAP	Sous-direction de la gestion administrative et de la paye (MEDDE/MLETR / SG / DRH)
GA-paye	Gestion administrative-payé
GPE(E)C	Gestion prévisionnelle des effectifs, (des emplois) et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
HFED	Haute fonctionnaire en charge de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes, de la lutte contre le racisme et l'antisémitisme (MEDDE/MLETR / SG / DRH)
IAE	Ingénieur de l'agriculture et environnement
ICR	Instance de concertation régionale
IGA	Inspection générale de l'administration
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IIM	Ingénieur de l'industrie et des mines

<b>Acronymes</b>	<b>Signification</b>
IST	Infrastructures et services de transports (programme 203)
ITPE	Ingénieur des travaux publics de l'État
MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MEDDE	Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie
MEIN	Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique
MLET	Ministère du Logement et de l'Égalité des Territoires
MLETR	Ministère du Logement et de l'Égalité des Territoires et de la Ruralité
NCT	Nouveau conseil aux territoires
OPA	Ouvrier des parcs et ateliers
OS	Organisation syndicale
PEB	Paysages, eau et biodiversité (programme 113)
PFRH	Plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines
PM	Premier ministre
PR	Prévention des risques (programme 181)
PRDC	Plan régional de développement des compétences
PSI	Pôle support intégré
PSPP	Sous-direction des politiques sociales, de la prévention et des pensions (MEDDE/MLETR / SG / DRH)
RBOP	Responsable de budget opérationnel de programme
RH	Ressources humaines
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RIME	Répertoire interministériel des métiers de l'État
RM	Sous-direction du recrutement et de la mobilité (MEDDE/MLETR / SG / DRH)
RPS	Risques psychosociaux
RRH	Responsable des ressources humaines
RSC	Rapport de situation comparée
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RZGE	Responsable de zone de gouvernance d'effectifs
SERM	Schéma des effectifs et des recrutements du ministère
SG	Secrétaire général
SGAR	Secrétariat général pour les affaires régionales
SGG	Secrétaire général du Gouvernement

<b>Acronymes</b>	<b>Signification</b>
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
SPES	Service du pilotage et de l'évolution des services (MEDDE/MLETR / SG / DRH)
TG	Trésorerie générale
TH	Travailleur handicapé
UO	Unité opérationnelle
UTAH	Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat (programme 135)
ZGE	Zone de gouvernance des effectifs

