

## Accompagnement par le CMVRH de la réforme territoriale

- - -

### **Point d'étape au 15/06/2016**

Le CMVRH a formalisé en 2015 une offre d'accompagnement RH des DREAL dans le cadre de la réforme territoriale. Cette offre se décline suivant trois orientations complémentaires qui recouvrent à la fois des actions d'accompagnement collectif et individuel :

- un accompagnement collectif des services dans la définition et la mise en œuvre de leurs nouvelles organisations ainsi que dans les nouveaux modes de travail qui en découlent ;
- un accompagnement personnalisé des agents qui le demandent ;
- un accompagnement collectif et individuel des personnes en situation d'encadrement.

Le CMVRH articule autant que de besoin ses interventions avec le pôle d'accompagnement des équipes, des personnes et des services du SPES (accompagnement centré sur les CODIR et l'encadrement dirigeant) et les plate-formes RH des SGAR.

A ce jour, les interventions des CVRH recouvrent principalement deux grandes familles d'actions décidées localement en fonction des attentes exprimées par les DREAL et leurs agents : le conseil RH aux agents et aux services d'une part, la formation d'autre part. Ces actions sont complétées par un dispositif national portant plus spécifiquement sur les problématiques managériales, et dans l'immédiat, sur l'appui aux équipes en situation de management à distance.

On observe que les DREAL reconnaissent le CMVRH comme un partenaire à part entière dans la conduite du changement. Depuis le lancement de l'offre d'accompagnement du CMVRH un certain nombre d'actions prévues ont déjà été réalisées tant pour l'accompagnement des services, des cadres en situation de management mais aussi des agents. Sur les trois derniers mois du premier semestre 2016, on constate une augmentation plus marquée du nombre d'actions d'accompagnement des services ainsi qu'un nombre d'entretien individuels pour les managers.

### **1.- Le conseil RH dispensé par les CVRH dans le cadre de la réforme territoriale**

#### **1.1.- Le conseil dispensé auprès des agents et des encadrants connaît une accélération :**

- **270 entretiens** personnalisés et individualisés ont été menés sur la période septembre 2015 à juin 2016 au niveau individuel pour les managers (représentant 45% des entretiens individuels) et les agents des DREAL (représentant 55% des entretiens individuels). Sur les trois derniers mois, on constate une nette accélération du nombre d'entretiens réalisés (+ 69 % au cours des 3 derniers mois).

Réalisé par les conseillers mobilité-carrière des CVRH, cet accompagnement personnalisé prend des formes variées, et notamment :

- la dispense d'informations sur la réforme et les dispositifs d'accompagnement (permanences, journées « portes ouvertes » dans les services, forums des métiers, dans certains cas organisés conjointement avec les PFRH) ;
  - la réalisation d'entretiens et bilans de carrière (dont diagnostics de compétences) ;
  - des échanges sur les aspirations et projets professionnels au regard de la réorganisation en cours et de la situation personnelle de l'agent ;
  - la mise en place de formations-actions sur la construction de son projet professionnel par l'agent ;
  - l'élaboration de parcours individuels de professionnalisation sur de nouveaux métiers ou domaines en vue du repositionnement ;
  - l'accompagnement à la mise en œuvre d'un nouveau projet professionnel.
- **163 actions d'accompagnement individuel et collectif des encadrants** ont été conduites sur la période septembre 2015 à juin 2016.

Ces actions ont notamment pris la forme :

- d'un accompagnement individualisé de managers et de la mise en œuvre de plans individuels d'accompagnement ;
- de l'organisation et l'animation de séminaires de l'encadrement sur les problématiques managériales ;
- de journées organisées sur sites en vue de travailler individuellement et collectivement l'impact des évolutions en cours sur le fonctionnement des services (fonctionnements en multi-sites, management à distance, construction d'équipes...) ;
- de l'organisation et l'animation d'ateliers d'échanges de pratiques ;
- formation des cadres aux entretiens d'écoute des agents (identification des problématiques et souhaits des agents) et de pré-positionnement, etc.

## **1.2.- Le conseil aux services :**

**80 actions d'accompagnement** des services de DREAL ont été conduites, sont en cours ou en projet sur la période septembre 2015 à juin 2016.

Ces actions consistent notamment en :

- une assistance globale aux chefs de service et comités de direction dans la conduite du changement ;
- l'assistance des DREAL dans l'élaboration de plans internes d'accompagnement RH de la réforme ;
- l'organisation de séminaires et d'ateliers thématiques en lien avec la définition des nouvelles organisations ;
- un appui méthodologique aux préfigurateurs de nouveaux services / départements / pôles ;
- un appui à la mise en place et la coordination des dispositifs d'écoute à l'échelle des nouvelles régions ;
- une aide à la rédaction des fiches de poste en vue du pré-positionnement ;
- une assistance à l'élaboration des plans régionaux de développement des

- compétences, conçus comme des outils fédérateurs des nouvelles DREAL fusionnées ;
- la réalisation de diagnostics sur les compétences critiques et leur résorption, etc.

## **2. - Une offre de formation du CMVRH adaptée aux besoins locaux :**

### **2.1. Les besoins de formation sont pris en charge par l'offre nationale et locale :**

L'offre de formation, organisée par les programmes nationaux et régionaux de formation, est mobilisée par le CMVRH pour accompagner les agents dans leurs nouveaux postes. Des formations *ad hoc*, contextualisées localement, peuvent être montées sur demande et compléter cette offre (par ex. à Arras sur la gestion budgétaire et la GA-Paye pour accompagner la nouvelle organisation régionale). L'offre de formation peut également contribuer à fédérer les nouvelles équipes (par ex. l'offre relative à la TECV).

Les conseillers mobilité-carrière sont les interlocuteurs des services et des agents qui le demandent pour concevoir des plans individuels de professionnalisation qui peuvent inclure non seulement de la formation, mais également des périodes de découverte, du compagnonnage, etc.

Les demandes de formations les plus courantes en lien avec la réforme territoriale portaient fin 2015 sur des problématiques managériales (conduire le changement, manager à distance, fédérer une équipe nouvelle, construire son projet professionnel...).

Le plan régional de développement des compétences est l'outil qui doit permettre de structurer les actions de professionnalisation à l'échelle de la nouvelle région, que ces actions relèvent du CMVRH ou d'autres acteurs.

### **2.2. Un dispositif national est en cours de déploiement sur le management à distance**

Dans le cadre de l'accompagnement de la réforme territoriale, le CMVRH met en place une offre de formation au management à distance construite sur la base des retours d'expérience des actions menées en région (séminaires, formations) tout au long de l'année 2015 et jusqu'au 1<sup>er</sup> semestre 2016.

Il s'agit d'un module dédié à la question du management à distance (2 jours) ouvert à toute personne en situation d'encadrement (priorité aux encadrants des DREAL fusionnantes pour répondre aux besoins les plus urgents).

Sur demande des DREAL auprès de leur CVRH référent, ce module de formation pourra être complété par la mise en place de groupes de co-développement homogènes dans leur composition (chefs de services, responsables d'unités, encadrants non cadres, etc.) ou tout autre type d'action qu'elles jugeront utile (séminaire, groupe de pairs...).

Les objectifs poursuivis par ce module sont :

- d'accompagner la mise en place de processus managériaux nouveaux correspondant à des enjeux opérationnels rencontrés dans les DREAL

- fusionnantes en fonction des particularismes locaux (contenus des sessions adaptés aux attentes des stagiaires),
- de travailler les principes et spécificités du management à distance et d'apporter des outils adaptés aux enjeux des DREAL fusionnantes à maîtriser dans le cadre de la définition des nouveaux collectifs de travail en sites distants,
  - de capitaliser et diffuser les bonnes pratiques avant que les nouveaux modes de fonctionnement ne se cristallisent en fonction de chaque situation (ainsi, une place essentielle sera-t-elle accordée dans ces modules de formation aux partages d'expériences).

Les DREAL sont invitées à se rapprocher de leur CVRH référent pour solliciter la mise en œuvre de cette formation ainsi que les éventuelles actions complémentaires. L'offre sera proposée tout au long de l'année.

### **3. - Quelques exemples illustratifs de l'accompagnement dispensé par le CMVRH**

Ces actions portent sur des objets et des périmètres diversifiés.

#### **Au CVRH de Rouen :**

La DREAL Haute-Normandie souhaite mettre en place le co-développement pour quelques cadres sur la base du volontariat avec l'objectif de constituer des binômes de cadres inter-entités afin d'échanger sur leurs pratiques/difficultés.

#### **Au CVRH de Nancy :**

Co-construction d'une journée de service sur une thématique portant sur les risques anthropiques (cohésion, fonctionnement). Participants : 200 personnes et la direction du service. La direction de la DREAL ACAL a demandé à chaque service fonctionnel d'organiser une journée analogue pour les agents de leur collectif métier. La journée risques est la première et concerne les agents du service fonctionnel et des unités départementales (ex-UT).

Animation d'ateliers thématiques et capitalisation des productions et pistes d'actions. Les participants : 117 cadres.

#### **Au CVRH de Mâcon :**

Animation d'un séminaire des cadres (80 personnes) consistant d'une part en une formation-action des cadres sur les entretiens de repositionnement, d'autre part en travaux de groupes.

#### **Au CVRH de Toulouse :**

Deux ateliers de co-développement ont été animés pour le compte de la DREAL LRMP à Toulouse et Montpellier. L'objectif était d'accompagner les cadres dans leurs projets de réorganisation. Plusieurs services font en outre l'objet d'un accompagnement tout au long de leur processus de construction.

Un accompagnement spécifique est proposé aux agents dont les postes sont substantiellement modifiés.