

## **Comité technique d'établissement**

**Réunion du 4 avril 2019**

**Point pour débat Cerem'avenir**

**Accompagnement des agents**

**dans la mise en œuvre du plan de transformation du Cerema**

Le plan d'accompagnement des agents, prévu au titre de la mise en œuvre du plan de transformation du Cerema, s'articule, d'une part, autour de principes d'information et de participation des agents, d'autre part, autour de trois axes de réflexion et d'action : le développement des compétences des agents, le suivi individualisé de leur évolution professionnelle, enfin la qualité de vie au travail.

### **1 – Deux principes d'information et de participation des agents**

L'information et la participation constituent une condition majeure de la réussite d'un plan de transformation d'un établissement tel que le nôtre. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre de l'élaboration de la démarche Cerem'Avenir, un ensemble d'initiatives a été mené pour favoriser l'implication des agents. Elles seront poursuivies en tant que de besoin tout au long de la mise en œuvre du plan de transformation de l'établissement.

#### **Informations régulières sur le site Intranet du Cerema**

Dès le lendemain de la réunion du séminaire de lancement du 18 septembre 2018, une page spécifique a été publiée sur le site Intranet pour préciser les objectifs et les modalités de travail des différents chantiers. En complément de cette page, des « e-lettres » ont été régulièrement adressées aux agents au fur et à mesure du déroulement de la démarche.

Ce principe d'information régulière par l'intermédiaire du site Intranet sera poursuivi tout au long du déroulement du plan de transformation, avec pour objectif un renforcement de la communication directe auprès des agents.

#### **Organisation d'assemblées générales**

Parallèlement à la préparation du séminaire des cadres du 5 février, au sein duquel ont été présentées et débattues les synthèses des chantiers, il a été demandé à l'ensemble des directions techniques et territoriales de prévoir l'organisation d'assemblées générales dans l'ensemble des sites de l'établissement, afin de relayer auprès des agents les informations partagées le 5 février et d'engager avec eux un temps d'échange.

Une première série d'assemblées s'est déroulée entre le 6 et le 12 février et a donné lieu à une forte participation. De très nombreuses questions ont été collectées et transmises à la Direction des ressources humaines, chargée d'en assurer une synthèse et d'y apporter des réponses par l'intermédiaire du site Intranet.

Dans le même temps, il a été demandé aux directeurs d'organiser un temps d'échange avec les représentants des organisations syndicales locales, ce qui a été fait dans chacune des directions.

S'il n'a pas été prévu d'organiser des assemblées au lendemain du séminaire de cadres dirigeants du 21 mars, le principe pourra toutefois être envisagé en tant que de besoin.

### **Dispositif de « foire aux questions »**

Ce dispositif constitue le relais du dialogue engagé lors des assemblées générales. Il permet, d'une part, de présenter une synthèse des principales questions soulevées lors des assemblées générales, d'autre part, de permettre à celles et ceux qui le souhaitent de poser des questions complémentaires et d'en obtenir réponse par le biais d'un message électronique. Cette foire aux questions sera enrichie au fil de l'eau des questions posées par les agents.

### **Enquête interne sous l'égide de l'IFOP**

Pour évaluer la connaissance et mesurer l'adhésion des agents à l'ensemble de la démarche, la réalisation d'une enquête interne auprès de l'ensemble des agents a été engagée. Un questionnaire, préalablement présenté aux organisations syndicales de l'établissement à l'occasion de deux réunions de travail et finalisé en tenant compte de leurs remarques, a été administré entre le 19 février et le 8 mars par l'intermédiaire d'un lien accessible directement depuis la boîte mail de chaque agent. Les résultats ont été présentés lors du séminaire des cadres du 21 mars, puis lors de la 4<sup>e</sup> réunion informelle des organisations syndicales qui s'est déroulée le vendredi 22 mars. Ces résultats ont fait l'objet d'une diffusion sur le site Intranet à compter du mardi 26 mars. Une brève présentation de ces résultats fait l'objet d'un point spécifique au sein du présent CTE.

Au-delà de cette enquête ponctuelle, la réalisation régulière de « baromètres » sera poursuivie tout au long de la mise en œuvre du plan de transformation.

## **2 – Accompagner les agents : trois axes de réflexion et d'action**

Trois principaux axes de réflexion et d'action sont envisagés pour accompagner les agents dans le cadre du plan de transformation du Cerema : d'une part, la mise en œuvre d'un plan de développement des compétences, d'autre part une démarche de suivi individualisé des agents, enfin la poursuite des actions engagées en faveur de la prévention des RPS et de la Qualité de Vie au Travail.

### **Plan de développement des compétences**

Ce plan constitue la première étape de l'ensemble de la démarche d'accompagnement. Il s'agit de mettre en œuvre une démarche de cartographie et d'analyse des compétences des agents, puis d'identifier celles à renforcer au regard des orientations stratégiques et des décisions prises sur cette base. Ces décisions concernent la nouvelle segmentation, le schéma global des fonctions supports, le développement de la gestion de projets, les nouvelles fonctions attachées aux objectifs d'ouverture aux collectivités, la formalisation des offres de service, etc.

La cartographie s'articule autour d'un croisement de plusieurs sources d'analyse, que sont les compétences identifiées au sein de « Comete », dans les fiches de poste ou dans la nomenclature des emplois-types utilisée par le futur SIRH du MTES RenoIRH. La cartographie permet de positionner les compétences nécessaires et les compétences disponibles au sein d'une structure, d'identifier les points forts et point faibles, les écarts avec les cibles définies, les scénarios selon les besoins d'évolution.

Cette démarche de cartographie, qui permet une approche à la fois collective et individuelle, sera mise en œuvre progressivement. Les premières applications seront déployées à l'occasion de l'audit des laboratoires, programmé au printemps 2019 et présenté dans le cadre d'un rapport spécifique au sein du présent CTE. La cartographie des compétences envisagée prévoit de traiter autant les fonctions supports des laboratoires que les missions exercées au sein des différents groupes d'activité.

Cette même démarche sera également engagée pour accompagner d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2021 la mise en place de la nouvelle organisation de la chaîne financière et comptable, et dont la présentation fait également partie des rapports du présent CTE.

Par la suite, l'objectif est de décliner ce principe de cartographie de manière large. A cet effet, il est prévu d'accompagner les démarches de cartographie des compétences déjà engagées par les Dtec au titre du déploiement de la nouvelle segmentation stratégique, et telles qu'elles ont été présentées lors du séminaire des cadres du 21 mars ainsi qu'à l'occasion du présent CTE.

La cartographie des compétences doit permettre par la suite d'adapter et de renforcer le plan de formation de l'Etablissement. Si l'essentiel de cette adaptation concerne les exercices 2020 à 2022, plusieurs formations ont été programmées dès cette année au titre de la communication d'influence ou du management des projets complexes. L'évolution des programmes de formation sur les questions managériales est en cours.

Enfin, elle doit également favoriser une diversification des parcours professionnels, notamment dans le cadre des différentes campagnes d'avancement, de promotion ou cycles de mobilité. Ainsi, il est prévu à l'occasion des recrutements de mieux prendre en compte les expériences hors Cerema qu'elles aient eu pour cadre les collectivités locales, les autres ministères, les entreprises. C'est également au titre de ces objectifs qu'est prévu dès cette année le lancement d'un accord cadre permettant d'élargir le recrutement de compétences rares ou sur des fonctions fortement innovantes, non pourvues dans le cadre traditionnel des cycles.

### **Démarche de suivi individualisé des agents concernés par les suppressions-transferts-évolutions de poste**

Si le travail sur les compétences individuelles et collectives constitue la première étape du plan d'accompagnement, les réflexions autour de l'accompagnement individualisé des agents doit s'engager en parallèle.

Il s'agira dans un premier temps de bien fixer la gouvernance de la démarche.

Cette gouvernance s'appuiera sur la réaffirmation du principe de subsidiarité, par un pilotage de proximité au niveau des directions, selon la configuration habituelle.

Parallèlement, la mise en place d'un groupe de suivi établissement, pour évoquer les questions les plus sensibles et garantir l'articulation de l'ensemble de la démarche, est proposée.

Piloté par la direction des ressources humaines, ce groupe sera constitué de directeurs, de cadres de l'administration et de représentants des organisations syndicales. Il constituera un

espace informel d'échange et de dialogue, réuni préalablement en amont de toute réorganisation soumise à l'avis des instances consultatives.

Dans un second temps, les principes et modalités précises d'accompagnement feront l'objet d'une note de cadrage élaborée dans le cadre d'une discussion avec le MTES. Seront instruites dans cette note toutes les possibilités de mobilité facilitée, d'impact des réorganisations sur les déroulements de carrière, les possibilités de sureffectifs temporaires, de maintien éventuel des rémunérations (NBI, régime indemnitaire du corps selon les règles en vigueur du ministère), de transfert ou portabilité des contrats, les modalités de mobilisation des dispositifs indemnitaires susceptibles d'accompagner les propositions de mobilité) ... Cette note, prévue pour être finalisée à l'automne 2019, pourrait également prévoir la constitution d'un comité de suivi commun des agents avec le MTES, les agents du Cerema majoritairement en PNA relevant de ce ministère.

Enfin, le déploiement d'une fonction Conseil Mobilité Carrières spécifique au Cerema, et complémentaire à celle développée au sein des CVRH sera engagée à l'horizon 2020. L'objectif est, sur la base de la cartographie des compétences, et une fois identifiées celles de chaque agent, d'envisager avec lui l'éventail des évolutions professionnelles susceptibles de lui être proposées. Plusieurs agents chargés de développer cet accompagnement seront formés à cet effet. Il pourra également être fait appel, dans le cadre d'un accord cadre relatif à l'accompagnement individuel et collectif des agents, à des compétences extérieures en tant que de besoin et selon les problématiques spécifiques identifiées pour chacun.

### **Renforcement des démarches en faveur de la qualité de vie au travail**

Plusieurs démarches ont été engagées depuis plusieurs mois dans les directions au titre de la prévention des RPS et du développement de la qualité de vie au travail. Ces démarches doivent être poursuivies et, autant que faire se peut, mises en cohérence à l'échelle de l'établissement. Voilà pourquoi il convient là où cela est nécessaire d'achever les démarches de diagnostics RPS non abouties, de renforcer les actions de sensibilisation et de communication autour de la thématique des RPS, le cas échéant par des outils appropriés. Cette mise en cohérence donnera lieu dès 2019 à la soumission d'un accord cadre, destiné à assurer l'accompagnement des directions quel que soit le niveau d'engagement atteint.

De la même manière, le dispositif d'accompagnement et d'écoute mis en place il y a deux ans autour de la plate-forme « Prosconsulte » ayant démontré sa pertinence, il a été convenu de poursuivre ce dispositif. Les écoutants ont été sensibilisés dès cette année aux problématiques liées au plan de transformation de l'établissement et continueront à l'être en tant que de besoin.

Enfin, la DRH prévoit de se mobiliser pour favoriser un dialogue de proximité avec l'ensemble des directions. A cet effet, des réunions bilatérales seront programmées, en même temps que des visites sur site, permettant à la fois une écoute active des agents, des cadres de direction, des représentants locaux des organisations syndicales afin d'assurer un échange sur l'ensemble de la démarche, ainsi que la remontée des situations individuelles. Ces visites, qui pourront s'engager à compter de la rentrée 2019, permettront également d'échanger sur la mise en place des dispositifs mis en œuvre par la DRH pour optimiser la réorganisation de la chaîne fonctionnelle.