



*Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique*

*Le Ministre*

*Paris le*

**9 SEP. 2015**

La Ministre

à

Mesdames et Messieurs les Ministres

Messieurs les Préfets de Région  
préfigurateurs

**Objet :** Accompagnement de la réforme territoriale de l'Etat : études d'impact et plans ministériels d'accompagnement RH  
**PJ :** 2 annexes

Prendre en compte les conséquences sur les personnels d'un projet de réforme de l'organisation des services constitue un des critères de réussite du changement.

C'est pourquoi, dans le cadre de la réforme des services régionaux de l'Etat, je souhaite que soit réalisée, pour chaque nouveau service, nouvelle direction régionale ou établissement public créé, une étude d'impact RH, dont le but sera de mesurer les effets de la nouvelle organisation en matière de ressources humaines.

Sur la base des études d'impact RH qui seront réalisées localement par vos services, et présentées par les directeurs préfigurateurs aux comités techniques et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail concernés, je vous demande de bien vouloir élaborer, en concertation avec vos organisations syndicales représentatives, un plan ministériel d'accompagnement RH (ou le cas échéant interministériel).

Les études d'impact et le plan ministériel d'accompagnement RH, qui seront établis selon les schémas présentés en annexe, doivent permettre de mieux accompagner collectivement et individuellement les personnels, d'identifier et prévenir les éventuels risques en matière de santé ou de sécurité au travail et de préparer les nouvelles formes d'organisation du travail. A ce titre, vous veillerez à prendre en compte, dans la réalisation de ces documents, les problématiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Les études d'impact RH devront être conduites au plus tard pour le 31 octobre 2015. Les plans ministériels d'accompagnement RH seront adressés à la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pour le 31 décembre 2015 au plus tard.

Je vous remercie de veiller à la bonne réalisation de cet exercice qui doit structurer l'accompagnement RH de la réforme territoriale.

*Bien cordiales,  
Fait à Paris le  
9 SEP 2015*

Marylise LEBRANCHU

## **Annexe 1 : Etude d'impact RH**

L'étude d'impact RH doit être réalisée pour chaque nouveau service, nouvelle direction régionale ou nouvel établissement public créé à l'occasion de la réforme territoriale. Elle est établie conjointement par les services appelés à se regrouper au sein d'une nouvelle entité, pour le 31 octobre 2015, et adressée à cette date par le préfet de région préfigurateur au secrétaire général du ministère concerné. Cette étude sera présentée pour information aux instances de concertation concernées (comités techniques et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de proximité) parallèlement à l'examen des projets de textes relatifs à la nouvelle organisation territoriale.

### **La description des changements organisationnels**

Sur la base des macro-organigrammes, et dans le but de construire les micro-organigrammes, la description des changements organisationnels doit permettre, pour chaque nouvelle entité, de détailler les évolutions envisagées : nouvelle répartition des missions entre services, changement de localisation, mutualisation de fonctions, création de pôles de compétences, etc.

Cet examen vise à positionner de façon la plus précise possible l'ensemble des postes de travail des services concernés par la réforme afin d'obtenir une vision claire de la nouvelle cartographie des services de la région : organigramme, missions, localisations, emplois.

#### **1. La détermination de l'impact de ces changements organisationnels sur les effectifs, les emplois et les compétences**

L'étude d'impact présentera la cartographie des effectifs, des emplois et des compétences des services appelés à se regrouper, notamment la répartition des effectifs physiques par âge, catégorie hiérarchique, domaine fonctionnel, etc.

Au regard des macro-organigrammes et, le cas échéant, sur la base des premiers entretiens individuels qui seront conduits avec les agents concernés par la réforme, l'étude d'impact permettra de déterminer le nombre d'agents susceptibles de réaliser une mobilité géographique et/ou fonctionnelle, en identifiant dans toute la mesure du possible les administrations d'origine et d'accueil, ainsi que les besoins en matière d'accompagnement individuel et collectif, et en prenant compte la problématique de l'égalité professionnelle.

Elle identifiera enfin les compétences critiques ou en tension au regard des changements organisationnels envisagés.

#### **3. La détermination de l'impact de ces changements organisationnels sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail**

L'étude d'impact RH devra également évaluer les conséquences des changements organisationnels sur l'organisation du travail ou les conditions de travail (accroissement des déplacements, recours au travail en site distant et/ou au télétravail dans les conditions prévues par le projet de décret relatif aux modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, développement du management à distance, recours aux technologies de l'information et de la communication, etc.) et identifier les conséquences en matière de santé ou de sécurité au travail.

#### **4. Les modalités de passage de la situation actuelle à l'organisation-cible**

Au regard des conséquences identifiées en matière RH, l'étude d'impact RH devra faire des propositions s'agissant des modalités de passage – modalités d'accompagnement, délais notamment – de l'organisation actuelle vers l'organisation cible.

## Annexe 2 : Plan ministériel d'accompagnement RH

---

Le plan présente les actions d'accompagnement RH qui s'appuient sur les éléments issus des études d'impact RH et déclinent les mesures de la feuille de route interministérielle d'accompagnement RH de la réforme.

### 1. Les mesures RH d'accompagnement pour atteindre l'organisation cible des services

Les conséquences globales de la réforme sur le travail des agents, sur leurs conditions de travail et en matière de qualité de vie au travail doivent être analysées. Cette analyse doit permettre de proposer les différentes mesures RH susceptibles de préparer, d'anticiper et d'accompagner les évolutions prévues : mesures d'accompagnement RH, mobilisation des dispositifs indemnitaires (avec une évaluation des dépenses), modalités de mise en place d'un accompagnement individualisé et collectif des agents, plan de formation, redéfinition de postes de travail, transfert de compétences, aménagement du temps de travail, etc.

Ce plan d'accompagnement portera particulièrement sur les trois points suivants :

1. déclinaison ministérielle des dispositions de la feuille de route accompagnement RH de la réforme des services régionaux ;
2. définition d'un plan de formation et de développement des compétences, *a minima* s'agissant des cadres et des personnes chargées d'accompagner les agents. Les dispositions prévues pour les agents effectuant une mobilité fonctionnelle seront également explicitées ;
3. mise en place de dispositifs spécifiques pour l'accompagnement des services concernés par un changement de localisation et pour l'accompagnement des personnels.

### 2. Les modalités d'accompagnement de la réforme

- Management

Les cadres, notamment le management intermédiaire et de proximité, jouent un rôle essentiel en matière d'accompagnement RH du changement. Leurs responsabilités devront donc être clairement précisées. Un plan de formation ou de soutien particulier pour les aider dans l'exercice de cette mission devra être prévu dans le cadre du plan ministériel d'accompagnement RH de la réforme.

- Information et communication avec les personnels

Le plan d'accompagnement RH prévoira des actions d'information et d'échanges avec les agents. Cette information peut prendre de nombreuses formes : réunions plénières, séminaires, ateliers portant sur une problématique particulière, boîtes à idées, etc.

### 3. Dialogue social

Le plan d'accompagnement RH sera établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives et présenté pour information dans le cadre des instances de concertation concernées (comités techniques ministériels ou de réseaux et, le cas échéant, CHSCT).

### 4. Suivi du plan ministériel d'accompagnement RH

Le plan ministériel d'accompagnement RH comprendra des éléments de calendrier relatifs au passage à l'organisation cible. Il sera actualisé en tant que de besoin. Sa mise en œuvre fera l'objet d'un suivi avec les organisations syndicales représentatives.