

La proposition de schéma de mutualisation constitue l'aboutissement d'une volonté partagée entre les directeurs généraux des agences de l'eau de refondre le mode de fonctionnement des 6 établissements publics, en misant sur davantage de collaboration inter-agences afin de gagner collectivement en efficacité.

Cette **démarche inédite de mutualisation des activités entre 6 établissements publics** porte sur **toutes les activités** propices à ce type d'organisation. Ainsi, elle ne s'applique ni aux fonctions touchant aux responsabilités et à l'autonomie de décisions des directions générales et des instances de bassin, ni aux missions relevant des spécificités territoriales.

Ce plan d'action d'envergure pourra se déployer dès fin 2018 et structurera en profondeur le réseau des agences de l'eau durant les années 2019-2024. Il constitue une réponse forte aux besoins de coordination renforcée fixée dans la lettre de cadrage des 11^{èmes} programmes.

Lettre de cadrage du 28 novembre 2017 : « Enfin des agences de l'eau vont être conduites à réduire leurs effectifs et leur masse salariale au cours des cinq prochaines années. Cela nécessitera d'adapter leurs méthodes et leur organisation dans le sens d'une collaboration plus forte des agences entre elles. Je veillerai personnellement à ce qu'une attention particulière soit portée aux enjeux humains et sociaux associés »

Cette recherche d'efficacité était également l'un des axes d'analyse de la mission d'inspection IGF / CGEDD. La démarche de mutualisation a été retenue comme le scénario de base concernant les agences de l'eau, tout en affichant une certaine exigence dans le niveau d'ambition, tirant notamment parti des écueils passés.

Rapport sur « l'avenir des opérateurs de l'eau et de la biodiversité » : Les pratiques des établissements doivent être harmonisées, lorsque les spécificités du territoire ou du bassin (pour les agences de l'eau) ne suffisent pas à justifier les différences observées, dans une logique de subsidiarité raisonnée. [...] Les démarches de mutualisation engagées depuis une dizaine d'années n'ont pas permis d'atteindre les gains d'efficacité escomptés, principalement en raison de problèmes de gouvernance et d'un déficit de pilotage. (pages 14 et 15)

Le projet proposé épouse complètement les préconisations du rapport d'inspection. Il s'appuie également sur l'état des lieux et les préconisations de l'étude conduite par le cabinet EY. Enfin il bénéficiera des 10 années de pratiques de gestion de projets collectifs et donc de la connaissance mutuelle des équipes, qui continuent à se déployer dans le cadre de ce plan.

A- Un projet issu d'une année de réflexion

Après une analyse réalisée en régie entre les agences de l'eau et leur tutelle – la Direction de l'Eau et de la Biodiversité - durant le premier semestre 2017, la mutualisation s'est imposée comme l'option organisationnelle permettant de répondre au plus vite et de la manière la plus efficace possible aux besoins de renforcement de l'efficacité des agences dans un contexte par ailleurs très évolutif pour les instances de bassin. Les agences de l'eau ont décidé ainsi de lancer en juillet 2017 un marché pour s'attacher les services d'un bureau d'étude – EY- afin de concevoir un dispositif de développement de la mutualisation de leurs activités, pour celles qui ne sont pas liées aux missions spécifiques de chacun des bassins.

Une évaluation poussée des mutualisations passées a été réalisée en lien avec un regard sur les organisations des différentes agences. Un comité de pilotage a été mis en place associant des membres des comités de direction de toutes les agences et la Direction de l'eau et de la Biodiversité. Les mutualisations passées ont été analysées pour cerner les formes les plus intéressantes, en termes de gains possibles.

A ce titre, il est souligné que différents types de gains doivent être pris en considération :

- Gains en dépenses, par des économies d'échelle générées par la mutualisation d'achats par Exemple.
- Gains en ETP, par une optimisation globale des organisations du fait de la mutualisation stricto sensu de certaines fonctions ou activités en inter-agences, mais également de démarches connexes d'harmonisation / simplification des pratiques, de dématérialisation ...
- Gains en qualité du service rendu, que ce soit en interne, vis-à-vis des agents, ou en externe, vis-à-vis des bénéficiaires / redevables.

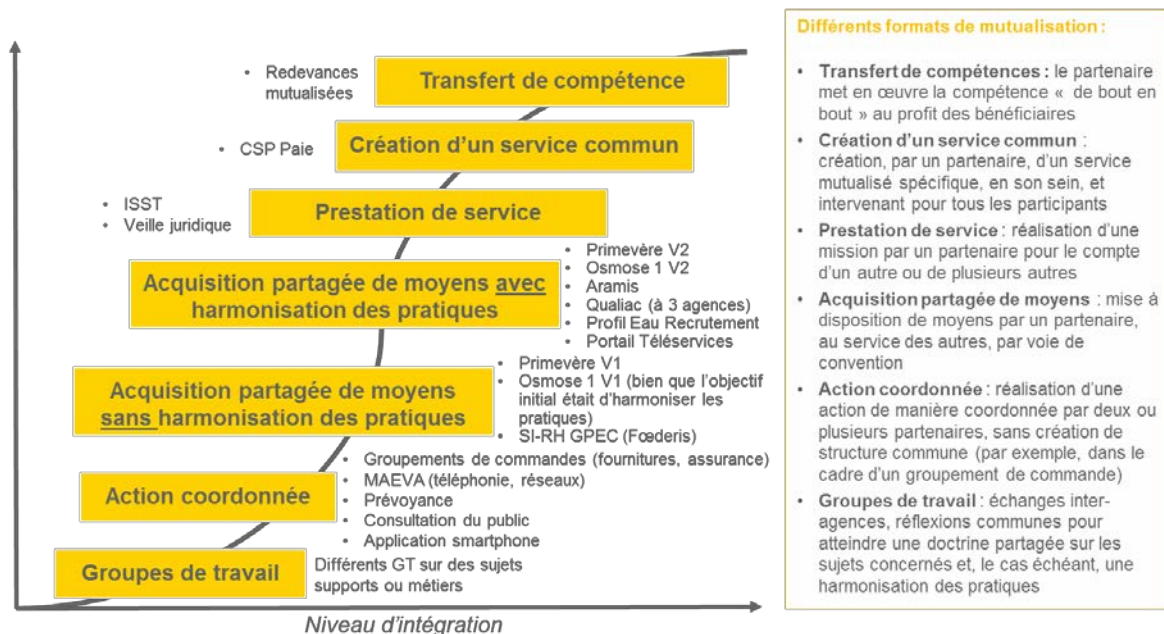


Figure 1 : Des projets de mutualisation d'envergure et de niveau d'intégration très différents

NB : Les chantiers de mutualisation peuvent aussi induire des pertes de qualité du service rendu. Ils ont par ailleurs des coûts humains pour leur élaboration) et financiers (besoins d'appui, informatique ...). Un bilan global par projet s'impose.

Des groupes de travail ont été mandatés pour explorer les différentes pistes de mutualisation nouvelles en lien avec le cabinet de consultants. Les directeurs généraux des agences de l'eau ont retenu la totalité des propositions émanant de ces travaux et de l'analyse externe du cabinet de conseil EY. Des pistes additionnelles ont été décidées et viendront enrichir à très court terme **l'éventail du schéma de mutualisation qui comptabilise près de 35 projets sans compter une dizaine de démarches en cours, à réintégrer.**

Un dialogue social national et local a été mis en œuvre dans le cadre de cette démarche structurante pour l'avenir des établissements avec un comité national de suivi présidé par le DEB et rassemblant toutes les organisations syndicales représentatives. Il s'est réuni trois fois depuis le lancement de la démarche et sera suivi de la saisine formelle des instances locales pour la validation du schéma.

B- La portée stratégique du plan de mutualisation inter agences

La **mutualisation** constitue la mesure structurelle du rapport d'inspection en lien avec l'évolution du modèle d'intervention des agences de l'eau.

La démarche vise à terme des gains en ETP liés à la rationalisation des activités (sachant que la mise en place des mutualisations aura un coût initial humain et financier transitoires) mais surtout **une plus grande résilience face à la baisse des effectifs**, permettant de **minimiser les remplacements des départs naturels**. Cette exigence est forte. L'analyse prospective montre que les départs à la retraite seuls ne sauraient permettre facilement l'atteinte du schéma d'emplois alors que la situation était jusqu'alors plus favorable.

[Rapport d'inspection annexe V](#) : « Les schémas d'emplois sur la période 2013-2017 ont pu être mis en œuvre grâce aux départs en retraite, près de 1,5 fois plus importants que la baisse des emplois sous plafond (annexe V) Pour autant la mission reconnaît que « la démarche de mutualisation engagée par les agences de l'eau dans le cadre de la RGPP pour renforcer leur efficacité s'engage dans une nouvelle étape, qui recèle un potentiel de gains d'efficacité non négligeable »

Outre l'effet de solidarité inhérent à la mutualisation, elle viendra compléter, induire voire amplifier des démarches également génératrices d'efficacité et de gain d'unités d'œuvre :

- la simplification,
- la dématérialisation,
- l'externalisation,
- les arrêts d'activités,
- l'optimisation de la qualité de service (la juste qualité),
- les réorganisations territoriales ou au niveau des sièges,
- le développement de collaborations avec des institutions locales (préconisé dans le rapport CGEDD),
-

Les tableaux d'analyse mettent en évidence (pour les projets de mutualisation concernés) **l'effet catalyseur de la mutualisation** s'agissant de ces voies de progrès connexes non directement quantifiables mais dont le rapport d'inspection a pointé la pertinence (tableau 4 / annexe 5) et l'usage par les différentes agences. Dans ce bouquet de solutions pour accompagner le schéma d'emplois, **la particularité de la mutualisation est d'être la seule action collective**, le pire face à un schéma d'emplois baissier et à un besoin incontournable de convergence serait de privilégier des stratégies isolationnistes qui trouveraient vite leurs limites. Elle demande cependant une gouvernance renforcée.

LE PLAN DE MUTUALISATION INTER-AGENCES

Etendue et ambition du plan d'actions par rapport aux préconisations de l'étude EY

Thématique	Objectifs	Agence ou DG référent	Nature des projets de mutualisation	Chef de projet	Commentaires / calendrier		
La surveillance Tous les projets retenus sauf le marché de surveillance unique	Convergence des pratiques de surveillance (constat d'hétérogénéité) et mutualisation des fonctions d'appui et de la surveillance sur de nouveaux paramètres	AELB	Harmonisation des pratiques et des organisations	LB	Conforme aux préconisations résultant de l'étude EY. Toutes les pistes ont été retenues sauf la mise en place d'un marché unique de surveillance (coût d'entrée trop élevé au regard des gains possibles) : à revoir > 2022 <u>Calendrier fin 2018/ 2019 :</u> Lancement de l'harmonisation des pratiques par l'agence pilote). Mutualisation de la surveillance biote poisson par LB (marché unique) Pour la surveillance milieux marins (non traitée par les GT) : projet de mutualisation à affiner à l'automne 2018		
			Marchés mutualisés sur de nouveaux paramètres	Biote poisson		LB	
				Autres		LB candidate...RM pas opposée sur des compétences spécifiques	
			Marché d'audit de prestataires			AG	
			Banque hydrobio			AP (prise en charge de la réflexion inter-agences)	
			Surveillance milieux marins (mutualisation)	Méditerranée		RMC	
				Manche/Atlantique		SN	
Redevances Poursuite de la mutualisation des redevances non liées à l'action territoriale Poursuite de la coordination de l'activité générale		AEAP	Coordination générale (compétences sur le volet des redevances industrielles)	AP	Toutes les mutualisations étudiées ont été retenues sauf le projet « mesure des rejets polluants » (enjeu plus faible) Articulation avec les projets en cours à traiter (Aramis, Téléservices et Primevère) <u>Calendrier fin 2018 / 2019</u> Décalage de la mise en service (2020) de certaines redevances mutualisées du fait de chantiers législatifs préalables. Mais la plupart des projets seront menés de front dès 2019 : marchés communs, mutualisation des 4 petites redevances existantes + les 2 nouvelles redevances « pollution domestique » et « imperméabilisation ».		
			Redevances (existantes) gérées par une seule agence	Alimentation canaux		RMC	
				Hydroélectricité		AG	
				Stockage d'eau en période d'étiage		AG	
				Obstacle cours d'eau		AG	
			Nouvelle redevance imperméabilisation			RM	
			Marchés surveillance des situations juridiques et recherche de redevables			LB	
			Marché de Contrôle fiscal			AP	
Nlle redevance pollution domestique	(coordination de la réflexion en inter-agences)	RMC					

AIDES	Harmonisation des pratiques et des organisations	AEAG	Harmonisation des pratiques : instruction technique et financière	AG	<p>Champ de mutualisation conforme aux préconisations de l'étude EY. L'harmonisation des pratiques est engagée dans l'objectif d'un outil commun (cap retenu collégalement).</p> <p>Calendrier fin 2018/ 2019 : harmonisation des pratiques : alignement dans le cadre de la préparation du P11 puis travail pour la révision du P11.</p>	
			Outils commun (selon harmonisation des pratiques)	Pilote défini plus tard selon l'outil privilégié		
			Téléservices (différé après l'outil commun en vue d'un portail commun aides/redevances)	Néant pour l'instant		
SI	Création d'une DSI unique et d'un système d'information commun	AESN	<p><i>Une autorité de gestion unique en 2019</i></p> <p>Préfiguration d'une DSI unique à compter du 4 juillet (finalisation du projet)</p> <p>Mise en place de l'organisation de la future DSI unique en 2019</p> <p>Création de la DSI unique à compter de 2020 et finalisation du projet sous 5 ans</p>	AESN	<p>Les DG ont retenu le scénario le plus ambitieux de l'étude EY ; le plus porteur de convergence et de gains en effectifs.</p> <p>Calendrier 2019/2020 : le calendrier de la phase organisationnelle a été optimisée pour viser le tuilage de certaines étapes (convergence des infrastructures réseaux et unification des applications métiers) et veiller à ne pas stopper les projets lancés.</p> <p>Alertes : Besoin d'indicateurs fins de résultats et de retour clients. Impact social majeur (redéploiements et recours au travail à distance). Impact aussi majeur sur l'ensemble des métiers des agences. Prévenir toute régression de fonctionnalités des applications intégrées. Elargissement à la question des outils SIG</p>	
RH	<p>Création d'un CSP élargi (paie + gestion administrative)</p> <p>Mutualisation sur des fonctions isolées</p> <p>Préfiguration d'une mutualisation sur la formation</p>	RMC	Création d'un CSP élargi (sur un site unique) à partir du noyau dur du CSP paye	RMC (DRH)	<p>Champ de mutualisation au-delà des préconisations de l'étude EY : choix de l'option la plus intégrée. Souhait des DG de réexaminer la mutualisation de la formation. Mutualisation de fonctions isolées : selon accords bilatéraux entre AE. Possibilité de projets « quick win » sur les fonctions isolées.</p> <p>Démarrage de l'élargissement du CSP dès 2019. Idem pour la formation (choix structurels à l'issue).</p>	
			Référent gestion des fonctionnaires et correspondant retraites	SN (car compétences spécifiques au sein de la DRH)		
			Mutualisations de fonctions isolées	Offres de service pour un ou plusieurs agences selon compétences internes mobilisées		Ex : ISST (SN), déontologue (LB), conseiller mobilité carrière, RGPD
			Formation (initiation du projet)			RM

Agences comptables	Création d'un groupement comptable unique sous 3 ans	AESN	Proposition d'une expérimentation du groupement comptable AESN/AEAP (décision prise)	AGC SN	Projet de mutualisation maximal retenu Alertes : 1) Nécessité d'un passage général sous Qualiact 2) Le calendrier de transition agence / agences pour les agences confrontées à des mobilités de leur AGC <u>Calendrier</u> : engagement en 2018
			Préfiguration de la création par étape d'un groupement comptable unique	AGC SN	
			Création d'un service facturier	Reporté (prématuré avant le groupement comptable unique et le passage général sous Qualiact)	
Achats	Poursuite de la coordination inter-agences dans le cadre du GT existant	AELB	Une politique d'achat commune	LB (DGa)	Non issu de l'étude EY (pistes non abouties d'une mutualisation sur la partie réglementaire et juridique et de la création de sites spécialisés par grandes familles d'achat); nouvelles convergences sur un domaine bénéficiant déjà de nombreuses mutualisations <u>Calendrier</u> : poursuite des mutualisations (permanent). En 2019 formalisation d'une politique d'achat commune.
			Mutualisation de l'expertise « marchés publics » : animation d'un réseau de référents	LB (Dga)	
			Valoriser les marchés mutualisés existants (dont DAE et UGAP) et à venir dans les projets mutualisés (DSI, surveillance, redevances)	LB (Dga)	
Communication nationale	Consolidation d'une politique nationale de communication Choix du scénario maximal (avec l'affectation d'un agent dédié)	AERM	Déclinaison d'un plan d'action de communication nationale avec l'appui d'un agent opérationnel dédié Evolution du plan de charge du GT com en développant davantage des outils communs (logique CSP)	AERM (DirCom)	Hypothèse haute de l'étude EY <u>Calendrier</u> : poursuite des chantiers nationaux en cours (ex : baromètre, projet de com digitale, colloque changement climatique) en 2018. En 2019 initiation de nouveaux projets pour gagner en visibilité nationale + prestations de service aux bassins. Recrutement du cadre à l'automne 2018.

Expertise	Gestion d'un réseau d'experts techniques (à capitaliser au sein du réseau des agences)	Pas d'agence pilote portage par le DG pilote de la coordination générale	Mise en place du réseau des experts métier des agences : maintien de compétences critiques et anticipation des besoins futurs « Stratégie de la connaissance » en lien avec des structures partenaires (dont AFB) Lien avec les 100 groupes inter-agences à rationaliser (avec l'AFB et la DEB)	Mission confiée au futur Directeur de projet de la mutualisation	Première priorité (année 1) : Économie de l'environnement, Evaluation des politiques publiques, Substances (micropolluants)/ Polluants émergents et substances médicamenteuses, Deuxième priorité (année 2) : Changement climatique, Biodiversité, Modélisation pression /impact et état des masses d'eau, Sociologie Calendrier : Décision sur la pérennisation de la mutualisation en 2019
	International	Gestion mutualisée des aides	AEAG	Harmonisation de pratiques. Programme de contrôle commun. Partenariats et financement centralisé avec des institutions : AFD, OIEau. Mono représentation à des colloques. Supports de communication	Projet de mutualisation à préciser.
	Juridique	Mutualisation au sein d'une agence (à terme selon une logique de CSP)	AEAP (préfiguration)	Monter et faire vivre le réseau des experts juridiques des AE (lien avec les marchés d'externalisations existants). Veille juridique	AP
Audits croisés	Task force inter-agence mobilisable	AESN			Analyse de faisabilité en 2018
Fonctions financières	Réflexion commune Harmonisation	AERMC			Poursuite du GT inter-agence mais avec un recentrage des travaux sur le nouveau contexte budgétaire des programmes
Mutualisations en cours à réintégrer progressivement dans le plan d'actions					
Primes	Outil Primevere	AERMC	Maintien des équipes projets dans l'attente des évolutions inhérentes à la mutualisation DSI (recommandations EY)	AERMC	Calendrier 2018/2019 : pas de modification des chantiers en cours (logique de continuité de service) sauf circonstances particulières
SI infra	MAEVA	AEAP /AERMC		AEAP /AERMC	
SI RH	GPEC / Foederis	AERM		AERM	
SI RH	PROFIL EAU recrutement	AERM		AERM	
Redevances	Pollution diffuse / protection des milieux aquatiques / élevage	AEAP / AEAG / AELB		AEAP	
Redevances	Aramis	AEAG		AEAG	
redevances / primes	Téléservices	AERM		AERM	
OSMOSE (pm)	Avant transfert à la DEB	AERM		AERM	
Qualiac	Déploiement dans 4 AE	AEAG		AEAG	

Le plan d'action reprend la quasi-intégralité des pistes de l'étude EY et des chantiers additionnels (formation, appui juridique, audits croisés, politique achat commune).

C- Les conditions de réussite du schéma de mutualisation

1- Dégager des moyens pour assurer un pilotage global du schéma

La gouvernance repose sur un pilotage global du dispositif confié à un **DG pilote tournant** (mandat 1 an à 1 an 1/2) avec l'appui d'un **directeur de projet (mandat de 3 ans)**, choisi après un appel à candidature en inter-agences.

Des **réunions trimestrielles entre le DG pilote et le DEB** seront programmées afin de préparer le **comité de pilotage**, se réunissant lors des DAE, trois fois par an pour faire le point des travaux, décider des actions de mutualisation qui seront conduites et procéder aux arbitrages nécessaires.

Le binôme en charge du pilotage général de la démarche disposera d'un mandat de la part du DEB et produira une feuille de route pour les équipes. Il mettra en place une gestion de projet globale et homogène au sein des différents chantiers de mutualisation et une animation des chefs de projet (demande du séminaire des cadres du 6 avril 2018). Il veillera notamment au bon cadrage amont des projets.

Des bilans réguliers et un plan de communication seront produits afin de pouvoir évaluer l'état d'avancement du projet et d'assurer la transparence requise.

L'étude d'E&Y a identifié plusieurs freins ou difficultés rencontrés dans le cadre de la démarche de mutualisation inter-agences conduite entre 2009 et 2017 :

- 1) **une gouvernance inter-agences insuffisamment directive,**
- 2) **l'absence d'autorité en capacité d'arbitrer**, lorsque des divergences (sur les pratiques, les interprétations juridiques,...) apparaissent dans les groupes de travail inter-agences (pilotés par le directeur général d'une agence) ;
- 3) **l'absence de règle de décision claire et de mandat explicite donné à l'agence de l'eau pilote ;**
- 4) l'absence d'objectifs clairs fixés a priori sur le périmètre et les gains attendus (réduction des dépenses de fonctionnement, des effectifs, amélioration de la qualité de service, etc.) de la mutualisation ;
- 5) une gestion de projet défaillante : cadrage amont insuffisant, méthode de gestion de projet perfectible et dispositifs d'accompagnement au changement et à la reconversion des agents impactés insuffisants.

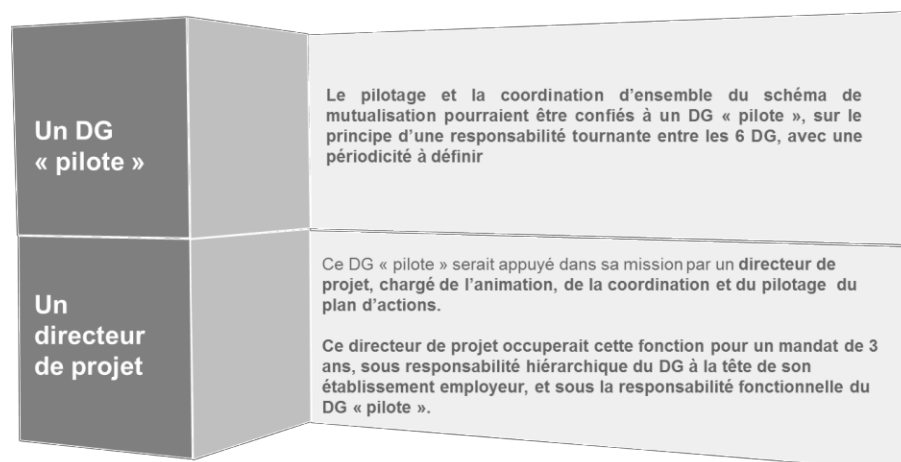


Figure 2 : Dispositif de gouvernance macro du plan d'action

Une évaluation régulière du schéma de mutualisation est un gage de réussite du projet du maintien de sa dynamique, en particulier pour corriger les insuffisances pointées par l'étude EY :

L'absence de bilan ex-post	<i>Un bilan des projets rarement effectué, ne permettant pas d'évaluer les impacts du projet en termes de moyens humains ou de coûts économisés, ou d'évolution de la qualité de service : un besoin de méthode et de cadre harmonisé de reporting</i>
Un manque d'information des utilisateurs	<i>Des données relatives aux redevances mutualisées dont certains utilisateurs signalent un manque de disponibilité immédiate (accès à des bilans, délai pour l'obtention de données plus détaillées suite à des requêtes formulées...), suite au transfert de compétence de la gestion de trois redevances (pollutions diffuses, élevage et milieux aquatiques)</i>

Figure 3 : Extrait de l'état des lieux - Evaluation du degré de maturité des Agences en matière de mutualisation

Ceci suppose de définir ex ante pour chaque chantier un cadre d'évaluation

2- Renforcer la gouvernance des projets de mutualisation

Pour chaque grande thématique, le pilotage en sera confié à **une seule agence** dont le **DG, au titre de DG référent, disposera d'un mandat confié par le collectif des agences** avec le cas échéant la gestion d'un budget inter-agence, afin de prendre les décisions nécessaires à la bonne poursuite du projet à son niveau.

Ce dernier sera **assisté par un chef de projet- désigné au sein de son établissement pour privilégier la proximité.**

La convention entre agences précisera les modalités de financement du projet, le rôle du binôme pilote, le dispositif de gouvernance et les règles de décision en cas de conflit.

Cette délégation pérenne de différents champs de mutualisation à une agence garantit une certaine stabilité du dispositif, autorise le recours à des formes de mutualisation à géométrie variable (dans un souci de non mobilité forcée des agents) et des mutualisations plus directives. Elle offre aussi à la Direction de l'Eau et de la Biodiversité un interlocuteur privilégié au sein des DG lui permettant d'exercer plus facilement sa fonction.

Pour certaines thématiques (redevances, surveillance), une gouvernance à 2 étages sera mise en place, telle que décrite ci-dessous :

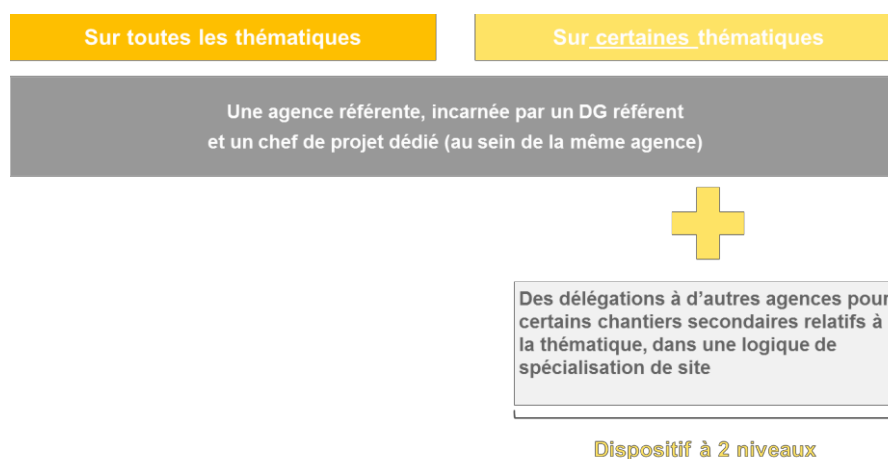


Figure 4 : Dispositif de gouvernance de chaque thématique du schéma de mutualisation

Chaque projet de mutualisation bénéficiera de ses propres instances de pilotage, rassemblant des participants avec le bon niveau hiérarchique et le bon niveau d'expertise, et adoptant des règles de décisions claires, fixées dès le départ, permettant d'assurer une prise de décision efficace (par exemple : une voix par agence, décision à la majorité et, en cas d'égalité, le pilote du projet tranche).

A ce titre, les GT de coordination inter agences existants seront remis à plat et rationalisés, afin d'éviter toute démultiplication ou redondance des instances.

Enfin, il sera porté un soin particulier à l'**amélioration du management de projet au sein des agences** (choix et formation des pilotes, processus et outils de gestion de projets, plateforme documentaire unique).

3- Mutualiser les ETP en charge des projets

Pour assurer une adhésion optimale au projet, **une comptabilisation séparée de tous les effectifs dédiés aux principaux projets de mutualisation sera opérée**, y compris pour les équipes mobilisées en phase d'urgence. L'effort de chacune des agences est ainsi pris en compte par la tutelle dans la notification du schéma d'emploi annuel.

Les agents relevant d'une fonction « mutualisée » mais qui ne sont pas retenus dans l'organigramme cible du projet feront l'objet d'une attention particulière de la part de leur hiérarchie et d'un accompagnement spécifique vers un autre métier, les DG d'agences et la tutelle s'engageant à ce que la démarche ne s'accompagne d'aucune mobilité géographique forcée

Il sera convenu (sous le contrôle de la DEB) d'une discipline de moindre remplacement et de transparence sur les recrutements, telle que recommandée par la mission d'inspection. **Pour les projets les plus structurants, cela pourra aller jusqu'à convenir collectivement du principe de non remplacement des agents partants.**

[Proposition n° 5 du rapport d'inspection \(annexe 5 page 97\)](#) : Lorsque des actions de mutualisation entre établissements indépendants sont lancées, veiller à fournir un accompagnement suffisant aux agents impactés pour s'assurer que les fonctions mutualisées sont abandonnées dans les établissements qui ne les prennent pas en charge et que les effectifs sont redéployés

Dans cet esprit, certains projets font l'objet d'un recrutement par appel à candidatures dès l'initiation de la démarche :

- le directeur de projet général
- le directeur des systèmes d'information
- le chargé de communication dédiée à la communication nationale

4- Dynamiser la gestion RH pour assurer l'efficacité du plan de mutualisation

Compte tenu de la sévérité du schéma d'emplois prévisionnel (-200 ETP d'ici 2022),- très supérieur aux prévisions de départs à la retraite (80 ETP), il semble nécessaire de prévoir des mesures d'accompagnement pour faciliter les départs naturels ou les mobilités non forcées (départs en retraite, mobilités externes).

C'est à juste titre que le rapport d'inspection préconise :

« une gestion des ressources humaines plus dynamique, [...] notamment la levée des freins existant :

- à la mobilité des agents contractuels des agences de l'eau relevant du décret n° 2007-832 du 11 mai 2007, au travers, notamment, de (i) la prise en charge des frais de changement de résidence pour une mobilité à l'intérieur du réseau des agences de l'eau, (ii) l'ouverture du recrutement interne à ces agents dans le quasi-statut régissant les agents non titulaires des autres opérateurs du programme 113, (iii) l'évolution des modalités de reclassement des agents effectuant une mobilité et (iv) l'évolution des modalités de prise en compte des candidatures dans les services de l'État;
- à leur titularisation, notamment la limitation au recrutement uniquement dans le premier grade des corps ;
- à leur départ anticipé, au travers, notamment, d'un assouplissement des critères de recours à l'indemnité de départ volontaire. »

En outre, il sera utile de prévoir la possibilité de task-force temporaires pour gérer les périodes de fortes tensions lors du déploiement de la mutualisation. Cela irait dans le sens des préconisations du rapport d'inspection :

Proposition n° 10 : « Encourager les opérateurs du programme 113 à mettre en place une indemnité temporaire de mobilité pour faciliter la mobilité d'agents ayant des compétences nécessaires aux opérations de mutualisation de fonctions pour lesquelles il y aurait des difficultés de recrutement. »

5- Déployer un plan d'accompagnement des ressources humaines adapté et dédié à ce projet pluriannuel.

Ce sujet fera l'objet d'un travail spécifique entre les 6 agences de l'eau et la DRH du MTES.

La mise en œuvre du plan de mutualisation se fera sans mobilité géographique forcée. Pour autant le projet aura des incidences qui feront l'objet d'une courte analyse présentée en annexe 1. Elle a vocation à cerner les domaines où un accompagnement spécifique s'avère nécessaire. A noter que l'un des chantiers de mutualisation préconise la mise en place d'un conseil mobilité carrière. L'important est l'anticipation. Le cabinet EY avait pointé l'utilité de prévoir des analyses systématiques d'impact RH au démarrage des projets de mutualisation, lors de l'état des lieux dressé. Cette préconisation est appuyée par le rapport d'inspection.

Rapport d'inspection : « Au-delà, il apparaît souhaitable que des analyses d'impacts, notamment s'agissant des ressources humaines (tant en termes qualitatifs que quantitatifs), soient conduites préalablement au lancement d'un projet de mutualisation et permette d'anticiper les besoins d'accompagnement des agents affectés par la réorganisation. »

6- La réussite du schéma de mutualisation passe par un dialogue social resserré

Au-delà de la phase très formelle d'approbation du schéma de mutualisation, il est proposé de refondre le comité de suivi national (COSUI) sous la présidence du DEB et de lui substituer pour les questions relatives au projet de mutualisation une réunion conjointe des 6 comités techniques des agences de l'eau sous la présidence du DG en charge de la thématique RH. Parallèlement le dialogue social se poursuivra par agence au sein des CT locaux. Par ailleurs les conseils d'administration des agences seront associés dès l'automne 2018 à la validation de la feuille de route puis aux différentes étapes de sa mise en œuvre.

ANNEXE 2 : CALENDRIER PREVISIONNEL

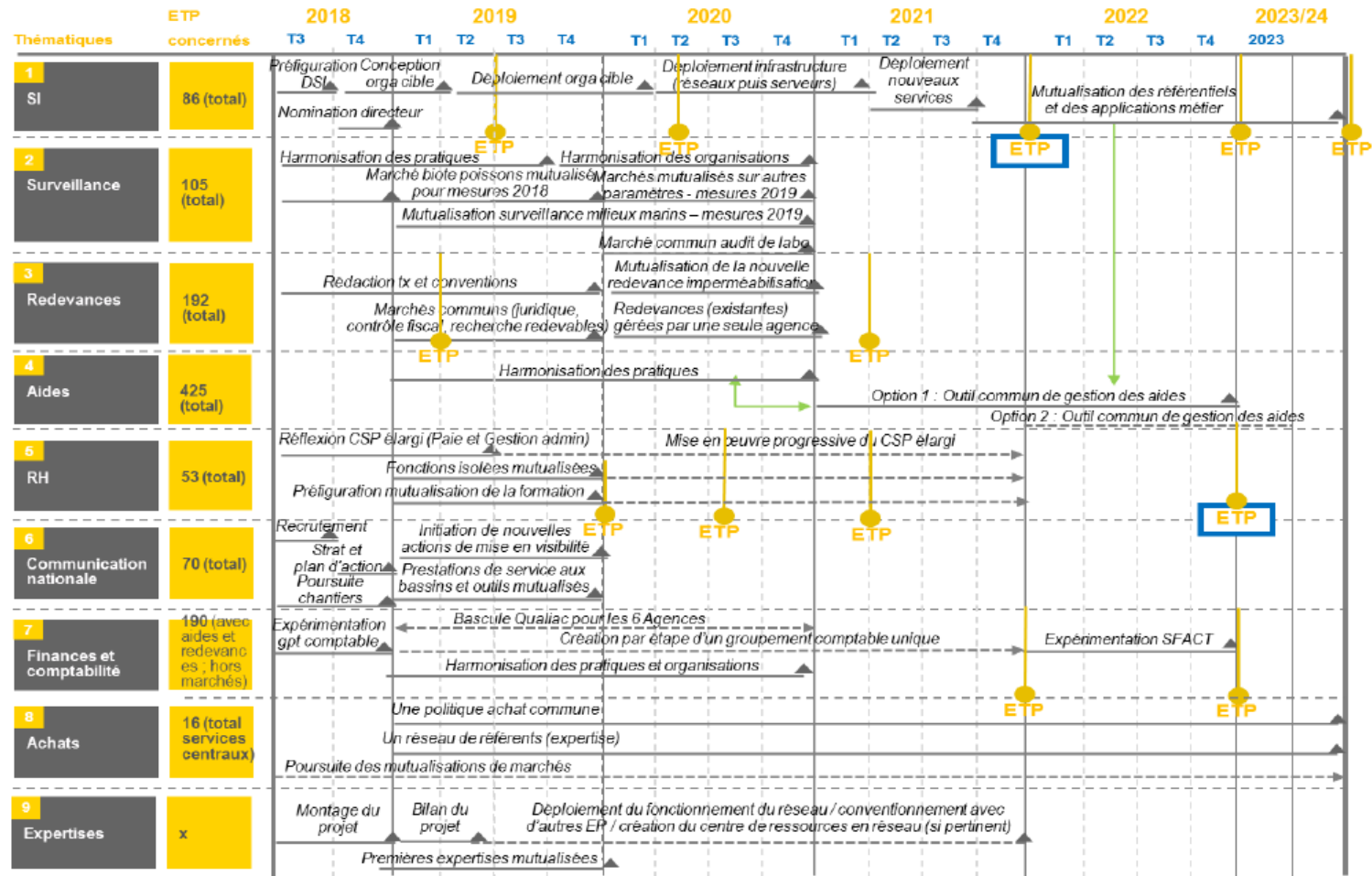


Figure 7 : Phasage du déploiement du schéma de mutualisation

