Direction Générale des Finances Publiques
139, rue de Bercy
75 012 Paris

A l'attention de
DGFIP - Service des Ressources Humaines
Secrétariat Général des Ministères économiques et Financiers - DRH3

« Projet Centres de Service Ressources Humaines
Rapport final d'intervention »

Indice N° 0

31/08/2017

bordeaux@indigo-ergonomie.com

Rédigé par :
Marine Besnard
Céline Brodbeck
Céline Uguen

Tel: 05 56 55 10 23
Fax: 05 57 00 10 74
88, av. de Beutre
33600 Pessac
SARL 100 000 euros
RCS B 438356842

Sommaire

I. Introduction 5
II. Rappel de la demande 6
II.1 La demande 6
II.2 Périmètre du projet 7
II.3 Périmètre de la prestation 9
II.4 Les étapes de l'intervention 9
III. Modèles et enjeux de la démarche ergonomique 11
III.1 Les modèles 11
III.1.1 L'intervention ergonomique : postulats et modèles 11
III.1.2 Santé et bien-être au travail : postulats et modèles 12
III.1.3 L'intervention menée 13
III.2 Les enjeux pour le projet 14
III.3 La méthode : organisation de l'intervention 15
III.3.1 Déroulement du recueil terrain 15
III.3.2 Déroulement de l'élaboration des recommandations : la simulation organisationnelle 18
IV. Le diagnostic 20
IV.1 Introduction : structuration du diagnostic 20
IV.1.1 Elaboration du diagnostic 20
IV.1.2 Les thématiques abordées 20
IV.2 Les faits saillants concernant le projet 22
IV.2.1 En termes de contexte 22
IV.2.2 En termes de conduite du projet 23
IV.3 L'activité des Ressources Humaines 26
IV.3.1 Introduction 26
IV.3.2 Les activités au cœur des Ressources Humaines 26
IV.3.3 Les Ressources Humaines : polyvalence, cycles, exigences réglementaires 28

IV.3.4 La relation de conseil aux agents : une activité donnant sens et corps à la fonction de Ressources Humaines 31
IV.3.5 Le travail collectif : un besoin autant qu'une opportunité 31
IV.4 Les enjeux de l'organisation cible 34
IV.4.1 La communication 34
IV.4.2 Le circuit des PJ : une exigence de visibilité 34
IV.4.3 Pression temporelle : à la cible, un enjeu quant à la qualité du service rendu 35
IV.4.4 La clarification du rôle de chacun : selon la complexité des processus et des interactions associées 35
IV.4.5 Une alerte : la non dématérialisation comme frein à la circulation des pièces justificatives ? 36
IV.4.6 Des inquiétudes sur le sens et la charge de travail qui persistent 37
IV.4.7 Des opportunités professionnelles distinctes entre gestionnaires SRHD et CSRH 38
IV.4.8 SIRHIUS : un outil au cœur des pratiques, des difficultés résiduelles à traiter ? 39
IV.5 Conclusions 40
V. Les recommandations 41
V.1 Préambule : un projet ayant intégré de multiples composantes avant l'intervention ergonomique 41
V.2 Recommandations organisationnelles 42
V.2.1 L'organisation du travail 42
V.2.2 Les communications entre acteurs proches et distants 48
V.3 Recommandations sur les espaces et outils 51
V.3.1 SIRHIUS : un outil essentiel, des optimisation pertinentes pour fluidifier l'activité 51
I.1.1 Les fiches pratiques : des outils essentiels 52
I.1.2 Implantation spatiale et communications 53
V.4 Recommandations complémentaires 58
V.4.1 Les exigences liées à la dématérialisation 58
VI. Annexes 60
VI.1 Annexe 1 : la double commande organisationnelle 60

Table des illustrations

Figure 1 : organisations actuelle et cible des Ressources Humaines 7

Figure 2 : organisation des activités des CSRH..... 8

Figure 3 : Les composantes de la santé au travail 13

Figure 4 : exemple de relations entre les acteurs des Ressources Humaines et les acteurs Distants 32

Figure 5 : tableau de transmission des informations dans le cadre des processus de type "affectation des agents"..... 48

Figure 6: distance de vision minimale recommandée en fonction de la diagonale (en pouce) des écrans utilisés 56

Figure 7 : positionnement des écrans avec alignement bord à bord 56

Figure 8 : positionnement des écrans avec décalage sur le côté 57

I. Introduction

L'intervention ergonomique s'inscrit dans le marché subséquent à l'accord-cadre n°AC-2015-ERGO4, portant sur des prestations d'ergonomie pour la Direction Générale des Finances Publiques. Elle porte sur le projet de Centres de Services Ressources Humaines.

L'objectif de l'intervention est d'accompagner la modification de l'organisation des Ressources Humaines à la demande de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFiP), sous la coordination du pôle ergonomie du Secrétariat général.

L'intervention a débuté en fin d'année 2016, pour se conclure le 10 juillet 2017 par la tenue du dernier comité de suivi.

Le présent document est le rapport de l'intervention menée, faisant état de l'ensemble des étapes de la démarche, et des préconisations et recommandations qui en ont découlées.

Le rapport est structuré selon la trame suivante :

- Tout d'abord, nous faisons un rapide rappel de la demande de prestation, avec son historique et le périmètre de l'intervention ergonomique demandée ;
- Nous présentons ensuite les modèles et enjeux de l'intervention ergonomique, afin de poser les éléments méthodologiques au cœur de notre approche ;
- Nous continuons par la présentation des éléments de diagnostic issus de l'ensemble du recueil de données réalisé au cours de l'intervention ;
- Et nous terminons par des recommandations résultant des analyses menées sur la base de l'ensemble des données collectées.

Des annexes sont placées en fin de document afin d'alléger le contenu principal tout en disposant d'informations complémentaires ou supplémentaires pertinentes pour le lecteur.

II. Rappel de la demande

II.1 La demande

Le projet concerne le domaine des Ressources Humaines au sein de la DGFiP et recouvre différents enjeux : disposer d'un SIRH partagé avec les autres directions du Ministère, et réaliser, à terme, des gains de productivité au niveau du traitement des dossiers des agents (productivité moyenne par gestionnaire inférieure aux attendus), …

Pour ce faire, le projet comprend deux volets :

- un volet organisationnel avec :
  - la création des Centres de Services des Ressources Humaines (CSRH) et du Service d'Information aux Agents (SIA), aux périmètres distincts ;
  - une évolution des structures existantes avec une nouvelle répartition des missions prises en charge par chacune ;
- et un volet technique avec :
  - la mise en place d'un outil RH unique SIRHIUS ;
  - un mouvement progressif d'amplification de la dématérialisation des pièces et documents des agents ;
  - L'organisation actuelle et l'organisation future sont détaillées dans la figure 1.

On observe ainsi le passage de deux structures principales (Services RH centraux et locaux) ayant trait à la gestion des Ressources Humaines dans l'ensemble de leurs composantes à quatre structures sur lesquelles les missions sont réparties :

- Les CSRH – Centre de Service Ressources Humaines
- Le SIA – Service d'Information aux Agents
- Les Services RH centraux
- Les Services RH locaux, dont la dénomination a évolué au cours du projet – passant de FRHL (Fonctions Ressources Humaines Locales, libellé du rôle qui leur est attribué dans SIRHIUS) à SRHD (Service Ressources Humaines de Direction).

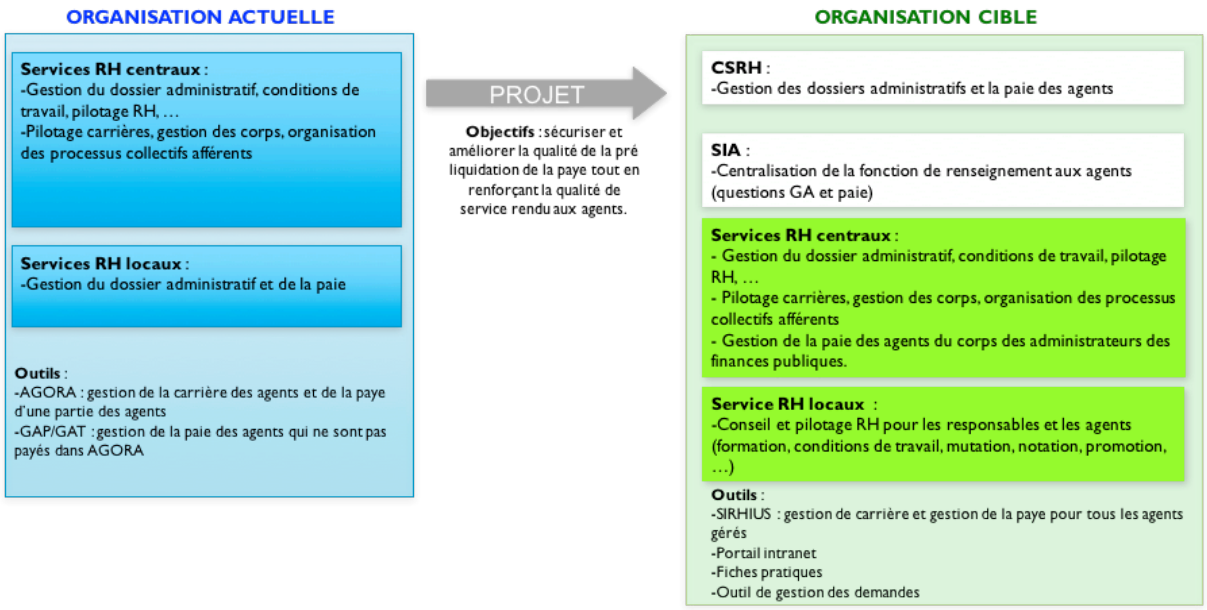


Figure 1 : organisations actuelle et cible des Ressources Humaines

II.2 Périmètre du projet

L'objectif de l'intervention est d'accompagner les réflexions concernant la modification de l'organisation des Ressources Humaines à la demande de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFiP), sous la coordination du pôle ergonomie du Secrétariat général.

Le projet comprend notamment une dimension organisationnelle, objet central de la mission, portant sur la création des Centres de Services des Ressources Humaines (CSRH), ceci amenant une évolution des structures existantes avec une nouvelle répartition des missions prises en charge par chacune.

La demande d'assistance en ergonomie porte spécifiquement sur la mise en place des CSRH, en interrogeant l'évolution globale nécessaire, et les interactions à prévoir au sein des différentes structures envisagées. En effet, le passage de 135 structures RH à la mise en place d'environ une dizaine de CSRH constitue une évolution majeure pour les agents concernés. Son périmètre est détaillé à la figure 2.

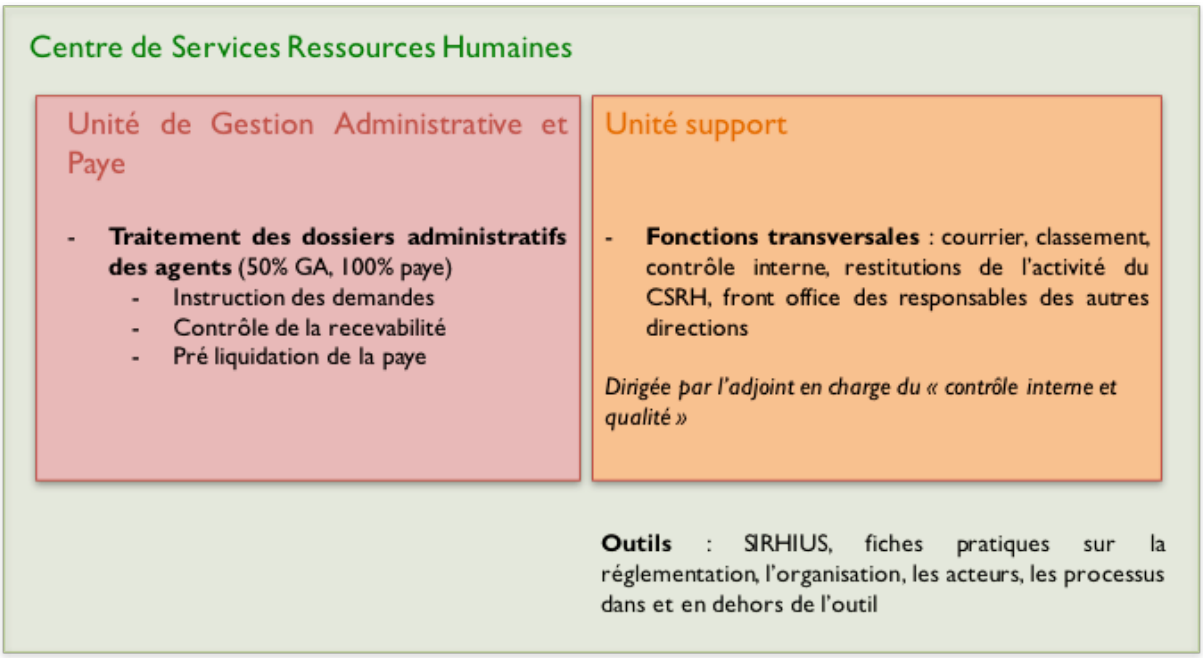


Figure 2 : organisation des activités des CSRH

Les missions des CSRH se concentreront sur la partie Gestion Administrative et Paye, avec l'utilisation de deux principaux outils : l'application SIRHIUS et les fiches pratiques.

Concernant le périmètre de l'intervention ergonomique, les dimensions techniques, relatives à la mise en place de l'outil informatique SIRHIUS, pierre angulaire du dispositif, ne constituent pas la thématique principale. De ce fait, ces questions pourront être abordées dans le rapport si :

- Des alertes sont posées en termes de blocage ou de difficultés possibles pour l'appropriation des outils,
- Et/ou si ces alertes sont susceptibles d'impacter la composante organisationnelle.

Afin d'alléger la structure du rapport, les éléments en lien avec SIRHIUS seront placés en annexes de ce document.

II.3 Périmètre de la prestation

Trois sites ont été identifiés pour permettre d'une part une analyse des situations existantes et d'autre part une projection sur les situations de travail futures des CSRH :

- Pour l'existant : SRH de la DDFiP 77 (Direction de 1ère catégorie) et de la DDFiP 37 (Direction de 2ème catégorie)
- Pour la cible : CSRH pilote de Tours, au sein de la DDFiP 37.

Les deux sites ont été sollicités tout au long de l'intervention, tant pour le recueil de données que pour la mise en œuvre des ateliers, comme nous le détaillons ci-après.

II.4 Les étapes de l'intervention

L'intervention menée s'est déroulée en 3 grandes phases :

- Phase 1 – de décembre 2016 à janvier 2017 : préparation et mise en place de la démarche
    - Réunions de présentation de la démarche sur les sites concernés
- Phase 2 – de février 2017 à avril 2017 : construction du diagnostic
    - Entretiens individuels avec le management pour comprendre l'organisation du service
    - Entretiens collectifs avec les équipes pour recueillir des premiers éléments sur le travail et préparer les observations. Les entretiens donnent accès aux éléments objectifs et subjectifs des situations de travail difficilement observables. Ils permettent de préparer, compléter, enrichir des observations ou des analyses.
    - Observations du travail des équipes, au niveau du CSRH pilote de Tours, dans le cadre de la Double Commande Organisationnelle. Les observations permettent d'avoir accès aux éléments objectifs et quantitatifs des situations de travail.
        - Nous préciserons dans la suite du rapport le périmètre exact de la DCO et les attendus des observations réalisées dans ce contexte.

Suite aux premiers entretiens, nous avons fait le choix de prioriser les phases d'entretiens collectifs afin d'enrichir le recueil de données par rapport aux phases d'observation in situ.

- Entretiens avec les acteurs ressources identifiés, que nous détaillons dans la suite de ce rapport.
- Analyse de l'ensemble des données recueillies, tant en termes d'analyse documentaire, d'entretiens que d'observation.
- Présentation au comité de suivi des éléments de diagnostic.
- Identification des thématiques prioritaires à investiguer dans la phase de construction des recommandations.

- <u>Phase 3 – de mai 2017 à juillet 2017 : construction des recommandations</u>
  - 4 groupes de travail, sous la forme d'ateliers pluridisciplinaires, avec une partie des équipes, ont été mis en œuvre.
    - Les thématiques de ces ateliers ont été identifiées à la suite de la présentation du diagnostic en comité de suivi et un travail d'orientation des sujets avec le groupe projet.

III. Modèles et enjeux de la démarche ergonomique

III.1 Les modèles

III.1.1 L'intervention ergonomique : postulats et modèles

Pour mener à bien notre étude, nous avons conduit une démarche ergonomique. Notre postulat est le suivant : le travail n'est pas une simple exécution de procédures, mais toujours la construction de compromis, par les personnes, entre le travail qui leur est prescrit et la réalité des situations qu'elles vivent au quotidien avec toutes les variations que celles-ci représentent.

Ainsi, chaque personne doit arbitrer individuellement et collectivement entre :

- La charge de travail prescrite (c'est-à-dire la détermination d'objectifs quantitatifs et qualitatifs ainsi que des moyens techniques, organisationnels et humains alloués afin d'y répondre, souvent basée sur une représentation figée du fonctionnement productif) ;
- La réalité des situations de travail (variabilité en fonction de l'urgence, de la caractéristique de l'intervention à réaliser, de la période de la journée et de la semaine (astreinte par exemple), différents types de demandes à gérer, plusieurs sollicitations en même temps…) ;
- Son état physique, psychique et cognitif.

Chaque personne qui travaille gère ces différentes exigences, parfois contradictoires, en essayant de préserver le sens du travail, en évitant d'épuiser sa capacité de travail (coût physique et mental, stress), et en inscrivant son activité dans celle du collectif de travail (de telle sorte que l'allègement de ses propres contraintes n'accroisse pas celles des autres).

Comprendre le travail c'est donc comprendre comment sont réalisés, individuellement et collectivement, les arbitrages entre ces différentes logiques dans l'activité quotidienne. C'est permettre aux personnes concernées d'interpréter les coopérations, les solidarités, l'entraide, mais aussi les désaccords et les tensions, non pas comme seul produit des rapports interpersonnels, mais comme expression d'un mode d'organisation.

En effet, l'organisation du travail constitue la charnière à partir de laquelle vont se structurer les différentes activités qui relèvent de l'individu.

L'organisation tient compte à la fois :

- D'**une structure** qui définit la répartition et la coordination des tâches, la répartition des responsabilités et la circulation de l'information ;

- D'**un processus social** où les différents acteurs d'une organisation ont des relations entre eux, construites pour une part selon la structure de l'organisation et pour une autre part selon l'histoire, la culture et leurs affinités personnelles.

La question pour l'ergonome est :

- D'une part, de savoir explicitement en quoi une organisation du travail est pertinente aux regards des missions et des activités qu'elle demande aux salariés de réaliser. C'est l'idée d'écart entre organisation du travail prescrite et organisation du travail réel, plus l'écart sera grand plus les salariés rencontreront des difficultés.
- D'autre part, de voir si dans le modèle d'organisation du travail qui se met en place celui-ci a tenu compte des facteurs de variabilité liées à l'activité (aléas, contraintes temporelles, information, communication, etc.). Plus le delta entre facteurs de variabilité et organisation du travail sera grand, plus les salariés auront des difficultés à réaliser leurs tâches.

En effet, un grand nombre d'écueils (difficultés pour maîtriser la variabilité des situations, sous-estimation des contraintes temporelles, nécessité d'une coopération efficace entre les salariés…), maintes fois démontrés, peuvent être évités par la prise en compte de l'activité réelle dans la conception d'une organisation et par l'intégration du point de vue des salariés.

III.1.2 Santé et bien-être au travail : postulats et modèles

La santé ne se limite pas, selon l'OMS[1], à l'absence de maladie ou d'infirmité : « la santé est un état complet de bien-être, physique, mental et social ». Dans le contexte du travail, la santé dépend donc de la possibilité pour chacun de réaliser son travail dans des conditions qui lui permettent d'être bien physiquement, psychologiquement et dans ses relations avec les autres.

La notion de santé au travail évolue ainsi aujourd'hui vers celle de « bien-être » ou de « qualité de vie au travail », et intègre plusieurs dimensions :

- Le travail à réaliser,
- Les conditions dans lesquelles il se réalise,
- Les relations interpersonnelles et entre équipes, internes ou externes,
- L'évolution professionnelle et sociale de chacun.

Travailler, c'est donc combiner des composantes physiques, cognitives et psychosociales déterminées par de multiples facteurs dans un environnement physique et un contexte organisationnel et managérial :

[1] Organisation Mondiale de la Santé

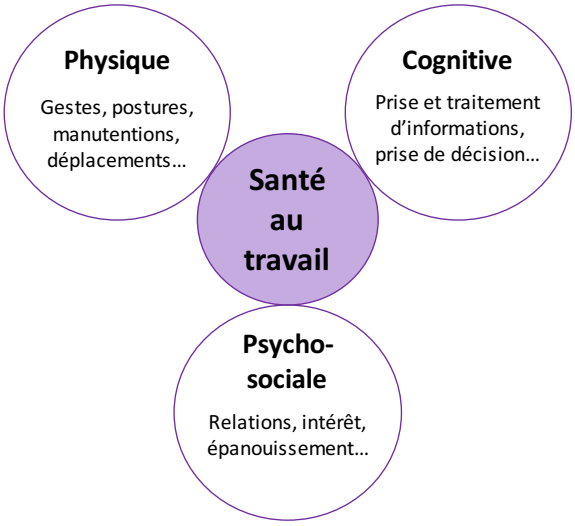


Figure 3 : Les composantes de la santé au travail

III.1.3 L'intervention menée

Sur la base des postulats décrits précédemment, lors de la phase de diagnostic nous avons analysé **l'activité de travail**[2] des gestionnaires RH des sites de la DDFiP 37 et 77, notamment, en identifiant les stratégies mises en œuvre par les gestionnaires RH pour gérer l'écart entre ce que demande la charge prescrite et le contenu concret du travail (anticipation, recherche d'entraide, régulation…)

Cette analyse nous a permis d'établir des liens entre conditions de réalisation du travail, performance, et risque pour la sécurité et la santé des personnes.

In fine, l'analyse du travail des gestionnaires RH dans le cadre de la démarche ergonomique que nous avons conduite permet d'apporter un éclairage spécifique et argumenté sur les conditions de travail et d'élaborer des recommandations dans le cadre du projet de Centre de Service de Ressources Humaines (CSRH).

[2] C'est-à-dire l'analyse de tout ce que mettent concrètement en œuvre les collectifs de travail et les individus pour atteindre les objectifs prescrits.

III.2 Les enjeux pour le projet

Le projet de refonte des Ressources Humaines mené, avec la mise en place de nouveaux acteurs tels que les CSRH, le SIA, les SRHD… associée à l'implantation d'un nouvel outil informatique, SIRHIUS, présente de forts impacts sur l'ensemble des populations des Ressources Humaines, mais aussi sur les agents bénéficiaires des Ressources Humaines (évolution notamment de l'espace agents en lien avec l'apparition de SIRHIUS).

Dès lors, les enjeux de l'intervention ergonomique pour le projet sont de plusieurs natures :

- En termes de Performance/santé et sécurité, il s'agit que la mise en place de ce nouvel acteur, le CSRH, n'altère par la santé et la sécurité des agents des ressources humaines.
    - On peut notamment évoquer les enjeux liés aux facteurs psychosociaux du travail : enjeux sur la qualité du travail, le sens du travail, sur la reconnaissance des pairs, des bénéficiaires, du management…
    - D'autres dimensions peuvent aussi être investiguées, notamment les enjeux en termes d'environnement de travail – les CSRH étant de nouvelles structures avec leurs localisations propres, distinctes des autres structures existantes actuellement – et en termes d'outils – avec notamment l'implantation des outils et des postes de travail afférents.
- De par ses modalités participatives, l'intervention ergonomique contribue à l'accompagnement des agents dans le cadre des évolutions apportées par le projet dans l'optique d'obtenir leur adhésion : les agents sont partie prenante des réflexions pour la mise en œuvre de la future organisation, tant au cours des recueils de données par entretiens et observations que lors de la phase d'élaboration des recommandations avec la mise en œuvre des ateliers. Cette participation des agents est essentielle au bon déroulement de l'intervention afin de pouvoir identifier les leviers à mettre en œuvre pour le futur sur la base de la compréhension des pratiques et des besoins existants.
- De plus, les recommandations issues de l'intervention doivent permettre de contribuer au maintien du niveau de qualité du service apporté jusqu'alors par les services RH aux agents : il s'agit de pointer les leviers de performance existants, qu'ils soient formalisés ou informels, portés par les collectifs ou intégrés dans les pratiques individuelles, afin de les valoriser et de s'assurer de les prendre en compte dans les futures organisations à mettre en œuvre.

III.3 La méthode : organisation de l'intervention

III.3.1 Déroulement du recueil terrain

Entretiens individuels, collectifs et observations

Les entretiens

Les entretiens donnent accès aux éléments objectifs et subjectifs des situations de travail difficilement observables. Ils permettent de préparer, compléter, enrichir des observations ou des analyses. Nous avons réalisé des entretiens individuels et des entretiens collectifs.

Les observations

L'observation ou analyse de l'activité donne accès aux éléments objectifs et quantitatifs des situations de travail. Elles permettent d'accéder aux compétences et savoir-faire des travailleurs et aux compromis réalisés entre la performance et la santé. Elles permettent de comprendre comment les travailleurs intègrent les exigences du travail, comment ils agissent en fonction des marges de manœuvre dont ils disposent, et comment ainsi ils aboutissent à des arbitrages qui peuvent parfois être en défaveur de leur propre santé et sécurité.

Les grandes dates du recueil de données

Le recueil de données sur l'activité terrain s'est déroulé en 2 phases principales pour chaque site concerné par la démarche :

- DDFiP77 – site de Melun :
  - 10 février 2017 : réunion de présentation et entretiens collectifs auprès de l'encadrement et des agents ;
  - 14 mars 2017 : poursuite des entretiens, individuels et collectifs ;
- DDFIP 37 – site de Tours :
  - 9 mars 2017 : réunion de présentation et entretiens collectifs auprès de l'encadrement et des agents, auprès des agents des Ressources Humaines hors pilote SIRHIUS et participant au pilote SIRHIUS ;
  - 7 avril 2017 : participation au déroulement de scénarios en double commande aux côtés des agents SRH et CSRH avec un débriefing à chaque fin de scénario et un débriefing final avec l'encadrement ;

- Entretiens avec différents acteurs ressources de la MPRO-RH sur plusieurs thématiques, dont les acteurs suivants :
    - Le Chargé au sein de la MPRO du processus Fiches pratiques (élaboration, rédaction, mise à jour…)
    - Responsable du pilotage et de la mise en œuvre de la Double commande organisationnelle, ainsi que son équipe,
    - l'ISST[3] DDFiP77,
    - l'ISST DDFiP37,
    - le Médecin de prévention DDFiP77,
    - Interlocuteurs du bureau RH2C[4]
        - A la date de l'étude, le Médecin de prévention de la DDFiP37 n'était plus disponible du fait de son départ en retraite récent, et aucun remplaçant n'était encore disponible.

Focus : les observations sous DCO

Description de la DCO

Les éléments ci-dessous sont issus du support du Second COPIL du 27/04/2017, des slides ayant été présentées par la MPRO RH afin de rappeler le contexte, les objectifs et les modalités de mise en œuvre de la DCO.

- *« La Double Commande Organisationnelle (DCO), qui se déroule sur une période de deux mois, a pour objet de tester les processus organisationnels et les interactions entre les différents acteurs qui participent à chacun des processus.*
- *Cette phase de simulation de l'organisation cible met en œuvre une exécution des processus en double commande au sein des deux systèmes AGORA et SIRHIUS permettant de tester l'organisation cible retenue.*
- *Les demandes réalisées en double commande par les agents sont complétées par des cas simulés qui permettent de tester des situations de gestion plus rares ou ne se produisant pas en réel durant la période choisie ».*

Concernant la mise en œuvre de la DCO sur les sites de Melun et de Tours, le support présente l'organisation suivante :

- *« Durant la phase de double commande, un échantillon d'agents et de responsables issus des services et directions suivantes interviennent dans SIRHIUS :*
    - *ESI 37 (DISI Ouest)*
    - *DDFiP 77*
    - *DDFiP 37*

[3] Intervenant en Santé et Sécurité au Travail

[4] Conditions de vie au travail, formation, recrutement, études et production de statistiques en matière de ressources humaines

- *Le Service RH (SRHD) de chaque service / direction est associé à la double commande organisationnelle.*
- *Le CSRH du site pilote de Tours assure le rôle de CSRH pour l'ensemble des entités participantes ».*

Des éléments plus approfondis concernant la mise en place de la DCO sont disponibles en annexe de ce document.

Objectifs des observations sous DCO

Les observations menées au cours de la DCO par les intervenants d'Indigo ergonomie se sont concentrées sur les modalités de déroulement des scénarios :

- Quelles interactions entre le SRHD et le CSRH ? sur quels objets ?
- Quels outils utilisés tout au long du déroulement des scénarios ?
- Quels acteurs tiers potentiellement sollicités au cours de la réalisation des scénarios ?

Il s'agissait pour les intervenants d'Indigo ergonomie de comprendre les freins et leviers observables en situation simulée sur des scénarios de processus pouvant :

- Se retrouver de façon fréquente dans les activités des agents dans le futur
- Survenir plus rarement, mais être toutefois à prendre en charge de façon récurrente – par exemple, selon une périodicité annuelle
- Présenter des degrés très variables de complexité en matière de traitement, que cela se traduise en nombre de pièces justificatives à traiter, en nombre d'interactions avec des acteurs distants, en temps de navigation dans les différentes fenêtres du processus dans l'outil SIRHIUS…

Cette compréhension devait permettre :

- D'affiner les éléments de diagnostic posés, en se basant sur une connaissance de l'existant (via les analyses documentaires et les entretiens préalables) et en observant les simulations telles qu'elles se déroulaient ;
- De définir des axes de travail à investiguer plus avant dans la phase d'élaboration des recommandations ;
- De poser d'éventuelles alertes en termes d'utilisabilité et/ou appropriation de l'outil informatique SIRHIUS.

III.3.2 Déroulement de l'élaboration des recommandations : la simulation organisationnelle

La simulation organisationnelle : concepts et méthode

La phase d'élaboration des recommandations s'est appuyée sur la mise en place d'ateliers pluridisciplinaires pour la réalisation de simulations organisationnelles. Ces simulations organisationnelles doivent permettre aux agents participants de se projeter sur les nouvelles organisations de travail nécessaires à l'accomplissement de leurs futures tâches, et donc de questionner et mettre en lumière différents besoins à intégrer : qu'est ce qui demain « change » dans les pratiques professionnelles individuelles et collectives, et quelles sont les composantes futures de l'organisation permettant aux agents de fournir un travail de qualité en tenant les objectifs fixés ?

La simulation organisationnelle consiste à simuler de futures situations de travail sur la base :

- De scénarios ou de processus déterminés, qui auront été ciblés en amont au regard des éléments du diagnostic posé ;
- En investiguant pas à pas les composantes de l'activité future :
    - Quels sont les acteurs à chaque étape du processus ?
    - Quels sont les outils et les moyens nécessaires à chaque étape ?
    - Comment l'information doit-elle circuler entre les acteurs ?
    - Quelles sont les exigences en termes de délai pour finaliser une étape ?
    - Quelles sont les productions attendues à chaque étape du processus (les productions pouvant être matérielles – édition d'un acte par exemple – comme immatérielles – décision d'accord ou non une demande de congé) ?

Il s'agit d'amener les participants, sur la base d'un support, à se projeter sur la façon dont ils exerceront telle ou telle activité.

Les simulations organisationnelles mises en œuvre

L'enjeu de ces simulations était de sécuriser la communication entre CSRH/SRHD et les structures distantes et de clarifier la répartition des missions et des tâches au sein du CSRH.

Au regard des multiples thèmes traités par les gestionnaires RH, deux thèmes ont été retenus pour réaliser les ateliers de simulation :

- L'affectation des agents (Affectation prévisionnelle, affectation définitive agent, Sursis ou anticipation d'installation) ;
- La gestion des situations agents liées à la maladie (Demande Temps Partiel Thérapeutique, Congé Ordinaire de Maladie inférieur à 90 jours, Absence cumulée supérieure à 90 jours, Requalification de Congé Ordinaire de Maladie en Congé Longue Maladie ou Congé Longue Durée).

Ces thèmes et les processus associés ont été choisis au regard de l'avancement de la réflexion sur le contenu de chaque processus, de la part des processus réalisés dans SIRHIUS (processus guidé) / hors SIRHIUS (processus non guidé), ce deuxième élément étant particulièrement important pour le fonctionnement futur et de l'impact Agent, notamment au niveau paie et carrière.

Ainsi, sur la base d'un tableau de simulation pré-rempli (intégration des éléments des fiches pratiques dans le tableau), nous avons « joué les processus » pour identifier pas à pas **ce qui est prévu et ce qu'il faudrait. Autrement dit, nous avons cherché** à identifier les **besoins**, poser les **alertes**, remonter des **questions** pertinentes au fil du remplissage.

Les ateliers ont eu lieu les 1er et 13 juin 2017. Ils ont réuni :

- 2 agents du pilote de Tours ;
- 2 gestionnaires RH de la DDFiP37 ;
- 2 gestionnaires RH de la DDFiP77 ;
- 1 expert des processus RH (membre de la MPRO-RH).

Les participants ont été les mêmes pour les deux sessions.

Nous signalons aussi que les agents participants n'ont pas tous fait part du même niveau de participation et d'élaboration. Nous avons pu relever une certaine retenue dans la réflexion concernant les futures organisations du travail. Les agents semblaient avoir des idées mais ne pas oser les exprimer. Ceci doit constituer un point de vigilance pour la suite, notamment si les futures organisations des CSRH s'appuient sur une démarche participative.

IV. Le diagnostic

IV.1 Introduction : structuration du diagnostic

IV.1.1 Elaboration du diagnostic

Le diagnostic s'est construit :

- D'une part, sur la base de la première phase de recueil de données, préalable au comité de suivi n°2, comportant l'ensemble des entretiens avec les acteurs sollicités disponibles, observations et analyses documentaires ;
- D'autre part en intégrant certains éléments collectés au cours des ateliers de simulation organisationnelle.

En effet, dans le cas des ateliers, leur but est bien d'aboutir à l'élaboration d'alertes et de propositions organisationnelles. Toutefois, les échanges avec les agents permettent de compléter ou d'affiner certains éléments de compréhension qui ont été posés au cours de la première phase de recueil. Ainsi, la phase de simulation organisationnelle revêt-elle aussi un rôle de « restitution-validation » dans ce cadre, et contribue tant à l'élaboration continue du diagnostic qu'à l'émergence des axes des recommandations.

IV.1.2 Les thématiques abordées

Le diagnostic est ici structuré en trois parties principales :

- D'une part, les faits saillants concernant le projet, et la conduite de projet associée.

Nous décrivons ici notre analyse des moyens mis en œuvre par la MPRO RH afin de s'assurer de la prise en compte la plus complète possible et en amont des besoins des agents.

Nous rappelons aussi quelques éléments de contexte spécifiques pouvant permettre de mieux comprendre les données recueillies du terrain, et concernant notamment les craintes perçues ou exprimées des agents face à la mise en place de l'organisation future.

- D'autre part, les éléments clés sur les activités existantes des Ressources Humaines.

Il s'agit de mettre en lumière les caractéristiques structurantes de l'activité des agents des Ressources Humaines aujourd'hui, afin de disposer d'un socle partagé de compréhension

pour projeter les impacts du projet sur les pratiques professionnelles, ceci constituant la troisième phase du diagnostic.

- Enfin, notre compréhension et projection des impacts de la cible sur les pratiques professionnelles et les organisations.

Les impacts sur les pratiques professionnelles et les organisations peuvent ici relever :

- De l'adaptation de la cible aux pratiques professionnelles : la cible prévoit-elle l'ensemble des moyens et outils nécessaires pour tenir les différentes missions assignées, en tenant compte des évolutions des missions existantes, de l'apparition de nouvelles missions, de leur réaffectation sur d'autres structures ou collectifs…
- De l'appropriation de la cible : quels sont les besoins en termes de formation et d'accompagnement des agents pour maitriser le contour exact de leur future activité ?
- De l'adhésion à la cible : en quoi la cible répond-elle à un ensemble de critères portant sur le sens du travail, la qualité, la reconnaissance quotidienne des agents, et surtout la cohérence vis-à-vis de valeurs essentielles (notamment : représentation du rôle et des missions des Ressources Humaines) ?

Cette compréhension et cette projection permettent ensuite l'établissement des recommandations, dernière étape de l'intervention ergonomique.

IV.2 Les faits saillants concernant le projet

IV.2.1 En termes de contexte

Les échanges qui ont eu lieu avec les acteurs ressources, cités précédemment, ont mis en exergue un ensemble d'éléments contextuels permettant de caractériser le déroulement du projet et sa conduite de projet associée.

L'implication des acteurs ressources dans le projet

Concernant la mise en œuvre du CSRH de la DDFiP 37, l'ISST 37 a été sollicité début 2016 par la Direction et par les IRP pour avoir un conseil en termes d'aménagement des espaces de travail et, plus précisément, quant à la conformité des installations aux normes NF X 35-102 et d'un point de vue métrologique. Il apparaît que les IRP et la Direction ont travaillé de concert sur ce sujet. Les IRP ne seraient globalement pas favorables au projet de réorganisation mettant en place les CSRH au tant que tel, et restent mobilisés et vigilants quant aux futures conditions de travail. Les IRP ne souhaitaient pas que le site soit excentré et ils ont veillé aux questions d'isolation phonique.
L'ISST 37 regrette l'absence de médecin de prévention au sein de la DDFiP 37 car si des situations singulières existent - situations d'inaptitudes avec aménagement des espaces de travail - il n'en n'a pas connaissance et les aménagements futurs ne pourront en tenir compte en amont. Une fois le CSRH installé, l'ISST 37 réalisera une visite de contrôles des aménagements.

Le Bureau RH2C a quant à lui eu une présentation du projet à travers la fiche d'analyse des impacts du projet. Sur cette dernière, le bureau RH2C a contribué à la rendre plus explicite, et actuellement, le Secrétariat Général travaille sur un modèle de fiche d'impacts à généraliser. L'objectif est d'analyser le plus en amont possible les impacts des projets sur les conditions de travail des agents pour ainsi : accompagner au mieux les agents, veiller au maintien de leurs conditions de travail et améliorer le dialogue social avec les IRP.

Le médecin de prévention de la DDFiP 77 a pris connaissance des grandes lignes du projet lors d'une réunion CHSCT de la DDFiP 77. A ce stade, il ne relève pas de risques particuliers pour les gestionnaires RH concernés par le projet. Il précise aussi qu'au sein des gestionnaires RH, il n'y a pas de situations atypiques (aménagements de postes, personnes en situation d'handicap, etc.).

En revanche, il identifie une évolution pour son organisation du travail. En effet, actuellement, un gestionnaire RH de la DDFiP 77 centralise les rendez-vous médicaux. Il y a

un travail de coordination entre ce gestionnaire et le médecin de prévention, aussi le médecin est-il sensible à cette organisation qui s'avère efficiente.

Lors de notre entretien avec l'ISST 77, celui-ci n'avait pas eu d'information sur le projet et concernant le site de Melun, il n'avait pas d'information particulière à porter à notre connaissance.

IV.2.2 En termes de conduite du projet

Une volonté d'intégration des agents sous différentes formes

Le projet de mise en place des CSRH revêt différents aspects en termes de participation et d'intégration des agents. Ces différentes actions peuvent contribuer tant à l'acceptation des agents de la cible qu'à leur appropriation des futurs modes opératoires. Les marges de manœuvre concernant l'adaptation de la cible portent notamment sur l'organisation future des acteurs et des relations entre eux pour chaque structure (SRHD, CSRH, SIA, SLR…).

Ainsi, le projet intègre les situations de travail actuelles à travers des groupes de travail (concernant par exemple la réalisation des fiches pratiques à destination des agents) et de la mise en œuvre de la Double Commande Organisationnelle (DCO) dont le contour a été précédemment précisé (cf. chap III.3 et annexes portant sur la DCO).

On peut également souligner la volonté affichée et apparente de sécuriser le projet et de porter attention aux situations de travail via la participation des gestionnaires et du pilote de Tours, mais aussi des agents et des responsables dans le cadre de la DCO.

Cette intégration en amont des gestionnaires dans la définition des différentes composantes des situations de travail futures est un élément positif pour le projet et la conduite de projet dans son ensemble.

Le CSRH pilote de Tours : une structure contribuant activement au projet

D'un point de vue historique par rapport au projet, le CSRH pilote de Tours a été structuré en septembre 2013. Une formation pour les gestionnaires participant au pilote a été mise en œuvre de septembre 2013 à février 2014, et un démarrage en mode « bac à sable » a été lancé dès le mois de mars 2014. Le CSRH est donc une structure qui est apparue « tôt » dans le projet. Si différents mouvements de personnels n'ont pas permis de conserver l'équipe initiale, pour autant le CSRH a continué de contribuer au projet sous différents aspects et en prenant en charge différentes missions. Sa contribution jusqu'alors a porté sur des phases de recette et d'élaboration de documentation projet (pas-à-pas, fiches pratiques, modules de formation, etc.). Le pilote constitue de fait un espace d'expérimentation à part entière et sur toutes les phases du projet (documentation, recette, DCO).

Le pilote permet ainsi d'accompagner le projet avec un regard métier sur la préparation des outils de la conduite du changement. La mise en place du pilote constitue donc un levier de performance du projet.

Une volonté d'anticipation pour la construction d'outils et l'élaboration des formations

Pour permettre d'accompagner les agents lors du déploiement du projet, deux modalités ont été largement développées par la MPRO-RH :

- La réalisation de plus de 130 fiches pratiques. L'objectif de ces fiches pratiques est de constituer un support d'aide pour les futurs gestionnaires RH, en fournissant des supports détaillés aux gestionnaires RH à l'issu des formations. Les fiches pratiques sont construites en trois parties :
    - Réglementaire ;
    - Organisationnelle, à savoir la définition du « qui fait quoi » ;
    - Outil via des pas-à-pas.

Ces fiches sont le fruit d'un travail collaboratif avec les différents services qui peuvent être concernés (RH, contrôle interne, juridique, etc.). Ainsi, une fois construites et validées par la MPRO-RH, elles sont soumises à la relecture des services « experts », puis elles sont enrichies via des ateliers, et enfin, le Pilote de Tours réalise une relecture pour s'assurer du caractère pédagogique de la fiche et teste son caractère opérationnel dans l'outil.

- La conception de différents modules de formation en fonction du profil des gestionnaires RH et des thèmes/processus :
    - Les gestionnaires RH des SRHD, issus des services RH préexistants au projet, suivront les modules en lien avec la nouvelle organisation et l'Outil de Gestion des Demandes.
    - Les gestionnaires RH des SRHD, non issus des services RH préexistants au projet, bénéficieront de 4,5 jours de formation entre septembre et décembre 2018 en présentiel (la gestion administrative et la nouvelle organisation), et de 4 modules en e-learning sont prévus (les fondamentaux SIRHIUS, la gestion des congés, la gestion des horaires variables et les autorisations d'absences).
    - Les gestionnaires RH des CSRH issus des services RH préexistants au projet bénéficieront des modules en lien avec la nouvelle organisation et l'Outil de Gestion des Demandes.
    - Les gestionnaires RH des CSRH, non issus des services RH préexistants au projet, bénéficieront de 13,5 jours de formation entre septembre et décembre 2018 en présentiel (la nouvelle organisation des RH, initiation aux fondamentaux de la GRH et de la paye, l'outil de gestion des demandes, la gestion administrative, la gestion des temps et des absences, la préliquidation

et le régime indemnitaire) et de 5 modules en e-learning (les fondamentaux SIRHIUS, la gestion des congés, la gestion des horaires variables, les autorisations d'absences et l'Outil de Gestion des Demandes).

Les modules de formation seront testés par le pilote de Tours qui se termineront en septembre 2017.

Par ailleurs, trois mois avant le déploiement du nouveau SIRH prévu en juin 2018, , les responsables de service et les agents seront également formés en e-learning pour qu'ils puissent naviguer sur leur nouvel espace agent. Ils auront aussi des pas-à-pas (alimentées de copies-écrans) et des mémentos pour faciliter leur prise en main. Ces éléments seront regroupés au sein d'un kit de déploiement mis à disposition sur une interface intranet (site SIRHIUS en phase de déploiement et Ulysse par la suite).

➔ L'ensemble des dispositions prises par la MPRO-RH concernant l'accompagnement met en exergue la volonté d'ajuster les actions à déployer selon le profil des gestionnaires RH.

→ Les efforts de formation n'ont pas été minimisés, les modules créés articulent les métiers, l'organisation et l'outil, et la création des fiches pratiques porte la volonté d'outiller au mieux les agents.

→ De plus, l'implication du Pilote de Tours dans l'élaboration des fiches pratiques et des modules de formation permet d'avoir un retour qui garantit le caractère pédagogique des fiches pratiques et des modules de formation.

IV.3 L'activité des Ressources Humaines

IV.3.1 Introduction

En introduction, nous pouvons rappeler que chaque service des Ressources Humaines peut être structuré de façon différente. En effet, la répartition des différentes activités au sein des équipes dépend des choix d'organisation qui sont faits par chaque service, ces choix pouvant être en lien avec la taille du service au regard de la population couverte. Ainsi, la répartition des tâches entre les gestionnaires RH des sites de Melun et de Tours variait, et ces sites ont confirmé que d'autres organisations pouvaient être retrouvées selon les départements et régions concernés.

Dès lors, les descriptions suivantes présentent de grandes orientations, sans pour autant que les découpages d'activité présentés ici ne puissent être considérés comme une référence valable pour l'ensemble des Services de Ressources Humaines.

IV.3.2 Les activités au cœur des Ressources Humaines

Les activités des Ressources Humaines peuvent ainsi se diviser en différents champs :

- **Les grandes campagnes**

Cette activité gère les mouvements (grandes campagnes), les promotions (tableau d'avancement, liste d'aptitudes), l'entretien annuel avec l'octroi de réduction et majoration d'ancienneté (mais en voie d'extinction), ainsi que les frais de déplacements, selon les directions concernées. On observe un découpage de l'activité des gestionnaires par thématiques, ou une certaine forme de polyvalence, selon la constitution et la taille des équipes. Ainsi, on peut trouver une organisation où un groupe de gestionnaires pourra traiter les mutations, d'autres les évaluations, …

Les calendriers liés aux activités sont imposés par la direction générale, idem pour la paye.

- **Les frais de déplacement**

Selon les services, cette activité peut être rapprochée du Budget – Achats.

Il s'agit de prendre en charge le paiement des frais de déplacement des agents, que ces paiements puissent être anticipés, avec l'achat en amont de billets de train par exemple, ou que ces frais soient remboursés sur la base de justificatifs. Des ordres de mission doivent être établis pour entériner le déplacement de l'agent et permettre la prise en charge des frais.

Au regard des sommes pouvant être engagées, cette activité requiert un contrôle humain « très strict » de la part des gestionnaires, et repose sur un ensemble de niveaux de validation pour s'assurer à la fois de la conformité de l'ordre de mission et du versement des montants des frais pris en charge le cas échéant.

- **La gestion RH**

Les gestionnaires prennent ici en charge tous les éléments quotidiens du dossier et de la vie de l'agent : gestion des temps, des données, gestion courante, situation familiale, mais aussi les avancements d'échelon, jusqu'à la paye, avec l'envoie de toutes les informations nécessaires pour ordonnancement de la paye au SLR.

- **La formation professionnelle**

Il s'agit tant de proposer les parcours de formation et d'accompagner les agents dans cas parcours que de gérer les formateurs intervenant.

- **Le soutien aux agents**

Cette activité vise à accompagner les agents en difficulté, qui auront pu être signalés par différentes voies, sur des questions notamment économiques et sociales.

Peuvent aussi être associées des missions en lien avec les conditions de travail des agents, et de qualité de vie au travail, comme la mise à jour du DUERP.

- **L'expertise et contrôle Interne**

L'expertise vise notamment à extraire un ensemble de données pertinentes des outils disponibles afin de réaliser différents *reporting* ou analyses. Par exemple, des données doivent être extraites pour la réalisation du TBVS (tableau de bord de veille sociale), comme le bilan social. Des demandes peuvent être émises par différents services selon les besoins identifiés. L'activité d'expertise permet donc de contribuer au contrôle de gestion.

Cette activité « experte » nécessite ainsi de naviguer entre différents outils RH afin de pouvoir fournir les données et les croiser le cas échéant. Cette fonction nécessite une bonne connaissance technique des outils – à minima pour la consultation des bases pertinentes - , mais aussi des acteurs et des processus.

Le contrôle interne permet de vérifier le bon déroulement des activités structurantes et impactantes des Ressources Humaines, et notamment la paie, au regard de ses enjeux sur les agents. Des axes de contrôle interne sont définis, en fonction d'une cartographie locale des risques, et la mise en place d'un plan d'action local. Des axes nationaux peuvent aussi être investigués, et chaque direction peut proposer des axes de contrôles. En 2017, l'un des axes proposés sur Melun était la conformité aux techniques de pointage, par exemple.

De plus, les gestionnaires RH contrôlent leur propre activité de façon à s'assurer de la justesse et de la conformité des actions menées. Les services peuvent ainsi chercher à

multiplier les autocontrôles pour s'assurer « pas à pas » de la conformité des actions réalisées et des résultats obtenus. Différentes façons de procéder sont observables en fonction des organisations en place. Ainsi, pour Melun :

- Concernant AGORA, on peut trouver des contrôles hebdomadaires sur les mouvements passés, sur les pièces justificatives disponibles, … puis un contrôle en fin de mois, complet, portant sur l'ensemble des mouvements réalisés –ces contrôles sont pris en charge par deux personnes de différents périmètres ;
- Concernant GAT, un système d'auto contrôle au quotidien est mis en place, les gestionnaires se faisant passer manuellement les écritures, ceci permettant de disposer d'un contrôle croisé au sein du pétale concerné. Cela permet également de partager l'information au quotidien. A cela se rajoute un contrôle large avant envoi.

IV.3.3 Les Ressources Humaines : polyvalence, cycles, exigences réglementaires

Polyvalence et spécialisation

Les gestionnaires portent actuellement les questions des agents sur la gestion administrative, la partie paye et le conseil RH (formation, retraite, etc.). Leurs missions les amènent à réaliser les mises à jour du dossier administratif de l'agent, à saisir également des éléments relatifs à la pré-liquidation de la paie.

De ce fait, les organisations du travail actuelles s'appuient sur une certaine polyvalence des agents.

Toutefois, cette polyvalence est une ressource qui sera utilisée différemment en fonction des sites et de l'organisation des activités portées par les Ressources humaines. Ainsi, en fonction de la taille de l'équipe et du nombre d'agents considérés, des répartitions « thématiques » de l'activité sont bien observées : par exemple, pour le site de Melun, on trouvera une séparation des tâches entre les gestionnaires prenant en charge les questions relatives aux Grandes campagnes, relatives à la pré-liquidation et relatives à la gestion RH quotidienne.

Différentes formes d'organisation peuvent donc être observables sur le territoire, les organisations locales étant à la main des directions locales.

Une activité reposant sur la maitrise d'un réglementaire dense

Afin de prendre en charge les demandes et dossiers des agents, les gestionnaires doivent maitriser d'une part l'ensemble des éléments les plus courants d'un point de vue réglementaire sur l'ensemble des processus, mais aussi des régimes dérogatoires, exceptionnels. Ainsi, en fonction du profil d'agent dont le gestionnaire à la charge, mais aussi du type de demande émise, ou du type de situation à considérer, le niveau de complexité des informations nécessaires au traitement sera-t-il fortement variable. Or, la bonne prise en charge du dossier nécessite de pouvoir identifier les données clés à collecter, et à vérifier, les interlocuteurs locaux et distants à solliciter… même si on trouve une forme de spécialisation sur les différentes activités liées aux Ressources humaines sur les sites, les questions réglementaires sur les différents champs peuvent être partagées au sein des collectifs.

L'activité des gestionnaires est donc à la fois très codifiée, se basant sur la Loi et la réglementation, mais avec une issue très sociale, dans le sens où leurs activités peuvent toucher l'ensemble de la carrière de l'agent – maladie, paye, formation… de plus, conseiller les agents nécessite à la fois de peser les obligations liées à la réglementation et les conséquences au niveau de l'agent, et ainsi identifier les actions les plus adaptées aux situations de chacun.

Le besoin d'appropriation et de formation des gestionnaires pour maitriser l'ensemble du référentiel est donc important, et les besoins d'intégrer les évolutions réglementaires amènent les responsables des équipes à effectuer une veille et une retraduction régulière de ces éléments.

Une activité structurée par les applicatifs

A l'heure actuelle, les gestionnaires sont répartis par applicatifs (Agora ou GAP/GAT) ;

- Agora : pour les agents appartenant anciennement à la filière fiscale, et les nouveaux agents
- GAP-GAT : l'ensemble des autres situations (agents appartenant anciennement à la filière gestion publique et les comptables).

Les gestionnaires sont ainsi amenés, en fonction de leur périmètre, à utiliser l'un ou l'autre des outils. Ils peuvent pour autant avoir été formés à l'utilisation des deux outils en fonction de leurs parcours.

Des temporalités différentes

Les façons de travailler ne sont pas les mêmes selon les applicatifs, qui présentent des contraintes d'accès aux données, de déversement des données ou de traitement des situations spécifiques.

Ainsi, les informations sont traitées au fil de l'eau sur Agora alors que sur GAP/GAT, il y a une forme de stockage de l'information pour pouvoir la traiter, au cours de la période où la préparation de la paie est possible.

Ces différences sont structurantes pour l'organisation même de l'activité :

- dans le cas d'Agora, la réactivité des gestionnaires est un des éléments fondateurs de l'activité : le travail est sur une forme de flux régulier, dans lequel s'insèreront d'autres activités à prendre en charge. On pourra donc observer des sessions de travail "discontinues" avec des interruptions à gérer au fil de l'eau. Les agents font ainsi état d'un travail *"souvent coupé, par un coup de téléphone, un mail, ou bien quelqu'un qui vient dans le bureau... (...) il faut savoir changer de sujet"* ;
- les gestionnaires sur GAP/GAT, quant à eux, peuvent travailler par "sessions" ou "briques" dans une période donnée où ils se consacreront au traitement. Les sessions de travail sont alors plus "continues" et permettent ainsi de faciliter le traitement "de bout en bout" des données nécessaires aux dossiers.

Des activités cycliques, des charges variables

On trouvera différentes formes de cyclicité :

- La cyclicité « au mois », principalement reliée à la gestion de la paye des agents, le cadencement étant lié tant à la réception et au traitement des données nécessaires qu'aux actions comptables à réaliser pour pouvoir effectivement verser le traitement des agents.
    - La paie d'un mois est ainsi préparée 1 mois et demi avant la date effective de versement. Par exemple, à la mi-février, les gestionnaires préparent la paie de mars.
    - La paye est impactée par les mouvements de mutation : ainsi, la paye de septembre doit-elle prendre en compte de nombreuses évolutions d'agents, amenant ainsi un mois d'août très dense pour les gestionnaires.
- La cyclicité qu'on peut qualifier d'évènementielle et relative à la carrière et la vie des agents, qu'on retrouve sous le terme de « Grandes campagnes ». Différents exemples de mouvements sont donnés ci-dessous :
    - En janvier sont enclenchées les mutations au niveau national ;
    - En février se déroule la campagne des entretiens professionnels (sur Eden RH), les résultats de la réduction d'ancienneté étant repris dans Agora.

- La campagne de mutation des comptables et cadres supérieurs se réalise à la même période, mais avec des exigences et un traitement différents ;
- En juillet survient la campagne de mutations locales
- etc…

IV.3.4 La relation de conseil aux agents : une activité donnant sens et corps à la fonction de Ressources Humaines

Au-delà du traitement informatisé des éléments liés à la vie de l'agent, les gestionnaires Ressources Humaines assurent une mission de conseil aux agents en fonction de leurs demandes et de leurs besoins. On peut noter que c'est une activité :

- valorisée dans les échanges avec les gestionnaires : le sens du service au client que de délivrer une information de qualité, dans les temps,
- présente dans les descriptifs des missions,
- présente dans les processus (par exemple, lors de demande ou de renouvellement CLM/CLD),
- mais dont le contenu exact et la fréquence varie en fonction des directions, et des besoins identifiés
    - Par exemple, sur le site de Melun, un gestionnaire sera en première ligne pour le conseil concernant les orientations en matière de retraites des agents.

Les agents mettent en avant l'importance actuellement de pouvoir suivre les agents dans le temps au regard de la constitution de leur « portefeuille » d'agents suivis : c'est par la connaissance de l'historique de l'agent, de son parcours, que les gestionnaires pourront délivrer le bon niveau de conseil. Le nombre de dossiers suivis par un gestionnaire, en fonction de la constitution du portefeuille et du nombre global d'agents du territoire couvert, varie selon les sites les deux sites observés et les organisations locales.

IV.3.5 Le travail collectif : un besoin autant qu'une opportunité

Les interactions avec une multitude d'acteurs occupent une place majeure

Les services RH et les agents sont en interaction entre eux et avec une multitude d'acteurs, pour mener à bien une tâche de bout en bout. La figure 4 présente une modélisation des relations identifiées au cours des échanges avec les gestionnaires de Tours et de Melun.

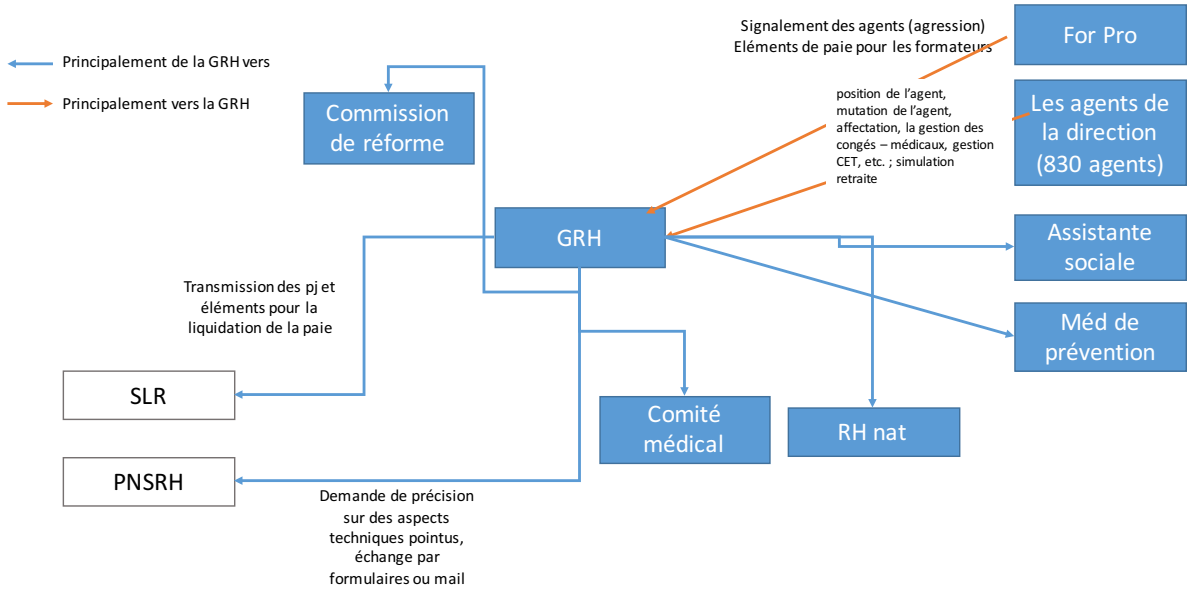


Figure 4 : exemple de relations entre les acteurs des Ressources Humaines et les acteurs Distants

Ainsi, comme l'évoque un gestionnaire de Tours : *« Etre en RH cela demande une connaissance de la direction et des services, on a du mal à se situer. Cette découverte, on l'a grâce aux plus anciens. »*

Les agents sollicitent les services RH pour différents sujets (maladie, congés, formation, etc.). Ces sollicitations peuvent être faites par téléphone, mail ou courrier. Ensuite, il revient aux gestionnaires RH d'entrer en interaction avec différents acteurs (comité médical, médecin de prévention, assistante sociale, RH nationale, etc.) par courriel, par téléphone ou par courrier pour répondre à la demande de l'agent.
Aussi, lorsque les échanges impliquent des pièces justificatives (arrêt maladie, dossier d'accueil agent, justificatifs de domiciles, RIB, etc.), celles-ci sont transmises par des voies différentes, voire de façon itérative en fonction des besoins de validation, de compléments, etc.
Par exemple, dans le cadre d'une demande de la part d'un agent d'une prise de congé pour longue maladie, le gestionnaire RH doit vérifier la recevabilité de la demande à travers le formulaire de demande envoyé par l'agent, il doit se tourner ensuite vers le comité médical pour solliciter son expertise. Pour cela il lui adresse le dossier de l'agent par courrier. Une fois que le comité médical a rendu son avis, le gestionnaire RH retourne vers l'agent via l'envoi d'un courrier voire par téléphone pour lui signaler la décision.

Ces interactions peuvent être plus récurrentes, notamment lorsque la planification des visites médicales est réalisée par les gestionnaires RH. Dans ce cas précis, une organisation spécifique est mise en place. Le médecin du travail sait quel est **son** interlocuteur au niveau de la RH.

Les gestionnaires des services RH sont donc garants d'une connaissance de la réglementation et des procédures. **C'est cette connaissance qui leur permet de savoir vers qui se tourner en fonction de la demande.**

Une organisation collective pour tenir l'activité et la qualité de service

Les collectifs de gestionnaires rencontrés se sont structurés et ont réparti les tâches en leur sein de telle sorte à assurer la continuité de service, quelle que soit la situation – absence de gestionnaire par exemple. Ainsi, les gestionnaires évoquent l'importance de « ne pas être bloqué en cas d'absence sur des missions importantes ».

Ce « tuilage » entre gestionnaire est notamment rendu possible par la poly compétence observée, même si une spécialisation peut être observée en fonction des sites – cette dernière ayant été plus marquée à Melun qu'à Tours, notamment du fait de la dimension des équipes et du territoire couvert par les Ressources Humaines.

Les gestionnaires évoquent toutefois qu'il n'est pas aisé de « reprendre les dossiers des autres », car les éléments d'historiques, les contacts, les actions réalisées en amont... sont autant d'éléments essentiels pour répondre aux besoins identifiés sur le dossier ou aux questions des agents. La question de la continuité dans la gestion des dossiers est ici importante. Mais le fait de partager un espace commun peut, malgré tout, amener à faciliter le partage d'informations « marquantes sur des dossiers », comme évoqué ci-dessous.

Une organisation spatiale qui concourt au partage d'information et à la réactivité du collectif de travail

Dans les sites observés, nous avons pu retrouver une organisation spatiale des équipes similaire. Ainsi, on observe :

- Une organisation par pétale relevant d'une logique professionnelle de travail en commun :
    - Pétale par applicatif,
    - Pétale par nature d'activité (grandes campagnes, formation, …) ;
- Des services Ressources Humaines à un même étage, permettant de faciliter les échanges entre les différents collectifs ;
- Une communication possible entre gestionnaires, et entre gestionnaires et encadrants, tout au long de l'activité, et qui facilite l'activité et la polyvalence.
    - Cette communication est réalisée par différents canaux : à l'oral, par voie papier voire par mail en fonction de la nature de la question posée, de l'interlocuteur sollicité…

Cette organisation contribue ainsi à consolider les connaissances et compétences des agents et à créer un véritable espace professionnel partagé, où les informations circulent de façon fluide entre les gestionnaires.

IV.4 Les enjeux de l'organisation cible

Au regard des différentes caractéristiques de l'activité des ressources humaines présentées au cours des pages précédentes, plusieurs enjeux apparaissent avec la mise en place du projet de CSRH.

IV.4.1 La communication

La mise en place des CSRH implique une nouvelle répartition des missions, des tâches et donc des flux de communication. Or, les gestionnaires RH ayant une activité en interdépendance d'autres acteurs internes (les agents, les responsables de département, etc.) et externes (médecin de prévention, assistantes sociales, SLR, etc.), il y a un fort enjeu autour de la communication.

Le passage en revue de différents processus au cours des ateliers de simulation organisationnelle a mis en exergue une réflexion aboutie - même si les solutions finales sont à consolider - sur les canaux de communication à utiliser, la voie dématérialisée étant privilégiée. En effet, le recours à la dématérialisation est aujourd'hui fortement porté au sein du Ministère, et l'ensemble des directions, dont la DGFiP, s'inscrit dans ce projet.

Toutefois, des questions techniques et réglementaires se posent encore, ainsi que le besoin, dans certains cas, de disposer de justificatifs physiques.

IV.4.2 Le circuit des PJ : une exigence de visibilité

Corollaire des questions de communication et de dématérialisation, le parcours des pièces justificatives entre les différents acteurs est un des points centraux de l'organisation cible. Il s'agit en effet de savoir « qui fournit quoi, à qui, sous quelle forme, et à quel moment », avec de plus des exigences possibles en termes de validation ou de signature de certains documents – comme les actes produits.

➔ La fiabilisation de ce parcours des pièces justificatives est un levier de performance pour les futures missions portées par le CSRH et le SRHD.

IV.4.3 Pression temporelle : à la cible, un enjeu quant à la qualité du service rendu

La plupart des tâches réalisées par les gestionnaires dans les organisations actuelles doivent être faites au fil de l'eau et au plus tôt, et notamment en ce qui concerne les processus liés à la maladie et à l'affectation des agents, comme étudié dans le cadre de la simulation organisationnelle. D'autres processus peuvent présenter la même logique de traitement, sachant que l'activité des agents est rythmée par des cycles de production – cycles de la paye, cycles des campagnes…

Cette pression temporelle est à ce jour absorbée par les organisations locales, basées sur des regroupements par champs d'activité (traduits physiquement dans les bureaux sous la forme de pétales). Ces dernières permettent réactivité et fluidité dans les échanges, d'où l'enjeu à la cible **de sécuriser les échanges** : en effet, l'éclatement des processus sur plusieurs niveaux d'acteurs pourrait freiner cette réactivité, et amener de ce fait l'apparition de goulots d'étranglement ou de ralentissements lors des périodes clés de traitement.

IV.4.4 La clarification du rôle de chacun : selon la complexité des processus et des interactions associées

La sécurisation des échanges évoquée ci-avant passe par la clarification des rôles de chacun à la cible.

Cette clarification est d'autant plus importante qu'à l'heure actuelle, les gestionnaires des ressources humaines peuvent prendre de bout en bout en charge un dossier. Demain, le découpage des processus selon les différents niveaux d'acteurs en présence nécessite donc de savoir où s'arrête l'action du gestionnaire SRHD par rapport au gestionnaire CSRH. Il convient également de rendre visible ces bascules de l'un vers l'autre, et de préciser le périmètre clair d'action de chacun à chaque étape. En effet, il peut apparaître frustrant, alors qu'on dispose de la compétence, de « s'arrêter » dans le traitement d'un dossier qu'on maitrise pour passer la main à un acteur tiers (SRHD qui initie un dossier, CSRH qui le traite).

Les fiches pratiques, telles que construites, mettent en lumière le découpage des processus et les responsabilités de chaque catégorie d'acteurs – SRHD, CSRH. Elles constituent donc une base structurante pour l'organisation de l'activité, devant être affinée pour clarifier encore la contribution de chacun.

En effet, à ce stade la répartition des processus entre CSRH et SRHD serait la suivante :

- Le SRHD est le principal acteur des processus suivants : horaires variables, autorisations d'absence, suivi des agents en congé maladie (saisine comité médical pour les cas de CLM, CLD, TPT...), évaluation, mutation, promotion, discipline, dialogue social, conseil RH.
    - Il est, à ce titre, responsable d'un nombre important de processus locaux.
    - Le SRHD reçoit des informations du CSRH lorsqu'il n'en est pas l'initiateur, il est également informé dans SIRHIUS des avis du CSRH (et du responsable le cas échéant).
    - Inversement, le SRHD, acteur RH de proximité, peut initier un processus en transmettant des informations au CSRH (ex : régime indemnitaire).
- Le CSRH est le principal acteur des processus suivants : absences contingentées (congé formation, congé maternité, paternité, de présence parentale...), temps partiel, gestion du CET, gestion des positions (congé parental et disponibilité), gestion des données individuelles (naissances, mariages...), pré liquidation : prise en charge comptable, installation du régime indemnitaire, d'une manière générale, gestion de tous les impacts en paye.
    - Le CSRH adresse un certain nombre d'informations du SRHD.
- Certains processus sont partagés entre les deux acteurs, comme par exemple l'affectation, les CLM et CLD, les recrutements effectués au niveau local (auxiliaires, services civiques, apprentis).

IV.4.5 Une alerte : la non dématérialisation comme frein à la circulation des pièces justificatives ?

La circulation des pièces au cours des processus et entre les acteurs concernés est un point essentiel du projet : c'est par la production de ces pièces justificatives contenant les informations nécessaires au traitement que le dossier pourra être effectivement traité.

Aussi pour garantir la fluidité de leur circulation, mais aussi limiter le risque de perte ou de non traitement et le coût lié à d'éventuels envois postaux, la DGFiP travaille actuellement sur une solution de transmission et de stockage des pièces dématérialisées.

Pour autant la **dématérialisation** des pièces justificatives pose les questions :

- de l'accès à du matériel permettant de dématérialiser les pièces du côté de l'agent
    - chaque agent n'est pas systématiquement équipé des matériels permettant de scanner les pièces. En cas d'arrêt maladie, un flux papier est donc à considérer, par exemple ;
- du temps requis à re-matérialiser les pièces pour le SLR ;

- de la structuration de l'espace de stockage dématérialisé et de ses habilitations d'accès ;
    - cette structuration, ainsi que les accès associés, dépendant donc des choix d'organisation des tâches et missions au niveau des CSRH et SRHD demain.

De plus, la dématérialisation des pièces justificatives ne résout pas l'accès aux **archives**. En effet, l'accès aux dossiers papier peut s'avérer utile dans certaines situations (trop perçu, accidents de service, etc.) car permettant de remonter l'historique du dossier avant les premiers mouvements de dématérialisation. Or à la cible, le dossier administratif de l'agent resterait au SRHD. Ainsi, quand le CSRH aura besoin d'accéder à un dossier administratif d'un agent, nous pouvons supposer que le CSRH sollicitera le SRHD et que celui-ci scannera les pièces et/ou les transmettra par voie postale.

→ **Les modalités de fonctionnement sur ce sujet doivent être posées pour éviter tout risque de perte de pièce** (du fait des questions de stockage physique et/ou informatique pour une même pièce, de l'arborescence des espaces de stockage et de ses règles futures d'utilisation…) **et de temps** (lié à la recherche des documents).

IV.4.6 Des inquiétudes sur le sens et la charge de travail qui persistent

L'évolution des tâches et missions liée à la mise en place des CSRH questionne les gestionnaires sur deux aspects de leur activité :

- D'une part, le sens du travail
- D'autre part, la charge de travail.

Sens du travail

Les gestionnaires évoquent le fait que le SRHD pourrait devenir, en fonction des organisations futures et des processus décrits, une « boite aux lettres » recevant des informations à retransmettre au CSRH sans véritable plus-value. Même si les gestionnaires ont en effet la compétence pour réaliser certaines actions sur le dossier, la répartition des tâches futures ne le favoriserait pas.

De plus, en l'absence de vision sur la nature de l'approfondissement des tâches de conseil et d'accompagnement aux agents, les gestionnaires s'inquiètent d'un travail qui serait « vidé » de sa substance.

Enfin, l'éclatement des processus sur plusieurs entités pour un même agent peut constituer une source à la fois de complexification mais aussi d'erreur, le risque souligné étant alors une baisse de la qualité de service.

→ En effet, la continuité dans le traitement des dossiers, et le partage collectif des informations, permettait de disposer d'une vision somme toute globale du dossier de l'agent.

Charge de travail

Corollaire du point précédent, la réorganisation des tâches et missions peut poser la question de « ce qui reste » au comme activité au SRHD, dont l'activité paie mobilise un ensemble important de gestionnaires.

Concernant le CSRH, l'affectation des dossiers peut poser la question de la charge de travail : en fonction des orientations d'organisation retenues (spécialisation ou polyvalence, portefeuille ou gestion des dossiers au fil des demandes apparaissant dans l'outil SIRHIUS ou hors processus / hors outil SIRHIUS …) la perception de la charge de travail peut varier.

Cette appréhension concernant la charge de travail est aussi exacerbée par :

- l'absence de visibilité concernant la composition des futurs CSRH. La répartition de la charge de travail sera d'autant plus aisée qu'au sein du CSRH il y a une majorité d'agents issus des services RH. Dans le cas contraire, il y a un risque de sur-sollicitation des gestionnaires RH (issus des RH locales) le temps que montent en compétences les nouveaux gestionnaires RH ;
- la volumétrie des dossiers à traiter au sein des CSRH car si une moyenne de 300 dossiers agent par gestionnaire RH est annoncée, rien n'est dit quant à au temps de travail des gestionnaires RH : quel volume de dossiers pour un gestionnaire RH à temps partiel et quelle répercussion pour les autres gestionnaires RH ?

IV.4.7 Des opportunités professionnelles distinctes entre gestionnaires SRHD et CSRH

Corollaire du point précédent, la mise en place de la nouvelle organisation des ressources humaines, avec une réorganisation des tâches et missions pour les agents selon ce nouveau schéma, peut présenter des bénéfices et des désavantages pour les agents concernés.

En effet, du côté des gestionnaires en SRHD, le projet valorise les connaissances et compétences des gestionnaires à travers l'augmentation des questions plus qualitatives à traiter. La partie de paie qui sera transférée aux CSRH permet ainsi de dégager du temps pour améliorer la profondeur des actions de conseil et d'accompagnement, et de recentrer l'activité sur les questions liées à la vie quotidienne professionnelle de l'agent. En cela, le projet constitue une opportunité prendre un rôle de conseil et d'accompagnement renforcé pour les gestionnaires.

Il est par contre à souligner que pour conserver un accompagnement de qualité, il sera nécessaire que les gestionnaires puissent disposer d'une vision globale de la situation de l'agent, les questions de paie en faisant partie. Dès lors, la capacité à retrouver les informations auprès des différents outils et acteurs constitue une des compétences à étayer pour les futurs agents.

Pour les agents au niveau du CSRH, du fait de la nature des activités futures, et notamment la grande part passée au traitement des données dans l'outil informatique, les perspectives et opportunités professionnelles ne sont pas aussi claires. En effet, les futurs gestionnaires ne présenteront qu'une part limitée de conseil et d'interaction avec les agents, du fait de la présence du SIA et des SRHD qui prendront en charge la réponse aux premiers niveaux de questions posées et l'accompagnement hors paie. De plus, les choix d'organisation, tels que nous les aborderons ensuite, conditionneront les exigences de montée en compétence des gestionnaires (spécialisations, polyvalence,…). Il est donc important d'identifier les leviers et opportunités rendant attractifs ces futures positions pour assurer le gréement équilibré des équipes.

IV.4.8 SIRHIUS : un outil au cœur des pratiques, des difficultés résiduelles à traiter ?

L'intervention ergonomique menée ne visait pas à réaliser un bilan de l'utilisabilité de l'outil SIRHIUS. Les retours remontés du terrain quant à l'outil ont été le plus souvent **positifs** : clairs, parfois intuitif, et permettant de passer de deux outils à un seul outil, améliorant donc théoriquement les conditions de travail des agents en centralisant les activités autour d'une même application.

Toutefois, nous soulignons les éléments suivants :

- Les modalités de **navigation** dans l'outil SIRHIUS peuvent ne pas être pleinement intuitives et aisées pour les agents futurs utilisateurs.
- De plus, un certain manque d'homogénéité dans les entrées de certaines données, la rétention ou non des informations lors du passage des pages, le manque de feedback sur des actions menées dans les formulaires proposés… ne permettent pas de **tranquilliser** l'utilisateur sur la pertinence de son utilisation de l'outil.
- De même, certains messages d'erreur apparaissent, quand bien même l'action réalisée était bien celle attendue et n'est pas bloquante.

Dès lors, l'utilisateur peut se trouver en difficulté dans l'utilisation de l'outil. Les fiches pratiques deviennent **un pivot essentiel** pour naviguer dans l'outil et y intégrer ou mettre à jour les données en fonction des traitements à opérer dans les dossiers.

➔ Au cours du projet, la mise à disposition de l'outil en amont de la mise en œuvre effective des CSRH, et la phase de double commande permettant de jouer des scénarios divers explorant les fonctionnalités de l'outil, auront permis de prendre en compte certaines remontées du terrain, et de les faire corriger le cas échéant.

Toutefois, des difficultés non traitées pourraient :

- impacter la performance des agents dans le traitement des dossiers et des demandes : temps passé pour naviguer, temps passé pour détecter et corriger les erreurs réalisés si l'outil ne remonte pas de façon explicite les défauts, …
- générer un risque de stratégies de contournement des gestionnaires en difficulté : recourir aux compétences de collègues « plus experts », création d'outils complémentaires aux fiches pratiques, personnels, pour favoriser sa propre utilisation de l'outil…

➔ De ce fait, même si les marges de manœuvre pour faire évoluer l'outil peuvent ne pas être très ouvertes contractuellement ou techniquement, il est nécessaire de considérer **l'impact de SIRHIUS sur l'activité quotidienne des agents en cas d'inadaptation de l'outil d'une part et de manque d'appropriation de l'outil qui en découle d'autre par**t.

IV.5 Conclusions

Le diagnostic a permis de mettre en avant différentes caractéristiques structurantes de l'activité des Ressources Humaines, ainsi que les questions posées par la mise en place des CSRH concernant l'évolution des pratiques professionnelles des gestionnaires.

Cette évolution nécessite de s'assurer de :

- L'adaptation de la cible, permettant aux agents au quotidien de prendre en charge leurs futures missions,
    - L'ajustement des moyens prévus au niveau des outils et des modes de circulation de l'information est donc ici essentiel,
    - Les conditions d'implantation des postes de travail sont également essentielles pour garantir le maintien d'une activité collective qui est au cœur de la performance actuelle du service aux agents ;
- L'appropriation de la cible, et notamment en termes d'évolution et de maintien de compétences, afin d'atteindre la performance souhaitée
    - L'accompagnement des agents en amont de la mise en œuvre, mais aussi, tout au long du lancement des CSRH, et également lors de l'atteinte du fonctionnement nominal, est ici à étayer ;
- L'acceptation de la cible, touchant ici tant aux valeurs professionnelles qu'à l'éthique, la notion de qualité du travail et de qualité du service rendu
    - L'ensemble des actions relatives à l'acceptation permettant notamment de concourir à la prévention des risques psychosociaux dans la future organisation, dans un contexte se dégradant, comme décrit précédemment.

V. Les recommandations

Le croisement des différents éléments de diagnostic posés, tant du fait de la collecte de données initiales que des ateliers, a ainsi permis l'établissement de différents niveaux de recommandations pour la mise en place des CSRH et SRHD pour le futur.

Du fait de difficultés d'élaboration évoquées au cours des ateliers, le niveau de détail et d'approfondissement des recommandations pourra varier. Dès lors, des pistes de travail complémentaires pourront être proposées pour investir les thématiques insuffisamment approfondies.

V.1 Préambule : un projet ayant intégré de multiples composantes avant l'intervention ergonomique

Les marges de manœuvre pour le traitement de l'ensemble des thématiques soulevées au cours du projet dépendant d'un ensemble de facteurs, organisationnels comme techniques, nous postulons que certaines actions ne pourront pas être mises en œuvre – par exemple, certaines modifications pertinentes au sein de l'outil SIRHIUS.

De plus, malgré des efforts d'intégration des gestionnaires au fil du projet, la représentation que ceux-ci pouvaient se construire de leurs futures situations de travail pouvait être limitée, et source d'anxiété dans certains cas : questionnement sur la charge de travail, sur la répartition des tâches, la nature des missions… ces éléments étaient en effet en cours de construction, l'intervention ergonomique devant y contribuer.

Toutefois, l'ensemble des moyens alloués au projet aura permis :

- De préciser et de traiter au fil de l'eau l'apparition des besoins des futurs utilisateurs,
- De sécuriser l'utilisation de l'outil informatique SIRHIUS par la création des documents supports associés, à savoir les pas à pas pour les agents et les fiches pratiques pour les gestionnaires,
- En ce sens, d'anticiper les questions de recrutement pour le gréement des futurs CSRH, permettant de disposer de ressources techniques facilitant l'intégration du métier à des gestionnaires présentant des profils variés en termes d'expériences antérieures au sein de la fonction RH,

- De disposer d'hypothèses de fonctionnement travaillées collectivement.

En ce sens, l'analyse de l'activité des agents gestionnaires et du projet permet d'identifier que de nombreuses thématiques liées aux pratiques professionnelles et aux conséquences de la réorganisation sur la santé et la sécurité des agents gestionnaires ont pu être abordées et prises en compte.

L'intervention ergonomique menée vient alors compléter ces éléments.

V.2 Recommandations organisationnelles

V.2.1 L'organisation du travail

Spécialisation ou polyvalence, l'enjeu du sens du travail : quelle organisation du travail ?

L'activité RH comporte des pics de charge à l'échelle du mois (pour finaliser la paie) et d'une année (pour gérer les affectations) et un flux continu pour des demandes récurrentes en lien avec la maladie par exemple. Les gestionnaire RH sont donc soumis à une pression temporelle qu'ils savent actuellement réguler. Ces régulations sont rendues possibles grâce à leur expérience et à leurs compétences individuelles et collectives.
A la cible, la mise en place des CSRH redistribue les collectifs de travail. Ils vont être répartis différemment et intégrés de nouveaux agents, pour lesquels le métier RH sera nouveau.
Autrement dit, **les futures organisations devront être définies selon les compétences en présence au sein des CSRH et des SRHD**.

Par ailleurs, les organisations actuelles, que nous avons pu observer, sont centrées autour d'une répartition par portefeuille « agent », à laquelle s'ajoutent des missions spécifiques (telles que la gestion des titres restaurant, ou encore la relation au comité, la planification des visites médicales, etc). Autrement dit, les agents sont polyvalents. Ils portent la partie administrative de l'activité, la partie paie et enfin la partie « humaine » à travers les contacts directs avec les agents.
A la cible ces trois pans de l'activité sont répartis respectivement sur les SRHD, les CSRH et le SIA et/ou le SRHD.

Les futures organisations du travail qui seront mises en place doivent concourir à donner du sens au travail, aussi s'agit-il de travailler sur l'ensemble des variables vectrice de sens, à savoir :

- L'utilité sociale liée à l'activité en elle-même (représentation de l'agent quant à l'utilité de son travail) ;
- L'autonomie (marges de manœuvre à disposition de l'agent pour réaliser son activité) ;
- Les occasions d'apprentissage et de développement (la possibilité de développer ses

compétences à travers une variété de missions) ;
- L'éthique (la possibilité de mettre en œuvre ses valeurs professionnelles, notamment en termes de qualité) ;
- La qualité des relations professionnelles (relations de travail basées sur l'entraide) ;
- La reconnaissance (valorisation de l'expérience sous forme de tutorats, les modalités d'animation des équipes, etc.)

Pour construire les futures organisations du travail plusieurs données d'entrée doivent être considérées :
- Les compétences en présence ;
- Les effectifs.

Ainsi, nous formulons deux scénarios organisationnels concernant l'organisation des CSRH. Ces deux scénarios proposent une organisation des agents par :
- **Thématique** : santé, formation, etc.
- **Portefeuille** : géographique, alphabétique, de grades, de statuts, etc.

Pour les deux scénarios, nous mettons en exergue les éléments permettant d'arbitrer sur l'un ou l'autre des scénarios organisationnels :

Organisation par thématiques

Pour ce scénario :
- Le périmètre de formation étant plus restreint pour les agents qui n'avaient par d'expérience professionnelle RH antérieure **l'adaptation à la cible serait rapide**. Ainsi, le temps de maîtrise d'un thème serait moins long et le niveau de qualité attendu pourrait être atteint dans les délais requis.
- L'hyperspécialisation des agents **limiterait l'adhésion** de certains agents issus de services RH locaux. Ces derniers ne mettraient en œuvre qu'une petite partie de leurs compétences, éloignée de la polyvalence actuelle, qui est valorisée dans les collectifs.
- Cette organisation exigerait une évaluation précise de la charge de travail associée à chacune des thématiques pour s'assurer d'une répartition équitable de la charge de travail au sein des CSRH. Or ce travail semble difficile à réaliser en amont sans connaître la composition des CSRH.
- La saisonnalité des activités RH pose par ailleurs la question de la répartition de la charge de travail au sein du CSRH et de la mise en œuvre d'une polyvalence a minima afin d'assurer la continuité de mission.
- On observerait une perte de la vision « globale » du dossier de l'agent, plusieurs gestionnaires intervenant sur plusieurs thèmes, ceci touchant au sens du travail (notion de proximité)
- Cette organisation exige également qu'un cycle de rotation soit prévu pour éviter la monotonie et pour assurer le développement des compétences des agents. En d'autres termes, il s'agit de prévoir la fréquence de changement de thématique pour les agents (tous les 2 ans, tous les 3 ans ?) en fonction du temps requis pour monter en compétences et devenir autonome pour chacune des thématiques.

Une organisation du CSRH par thématique ne concourt pas à donner du sens du travail des futurs agents des CSRH, dans la mesure où :

- L'hyperspécialisation soulève des réserves de la part des gestionnaires qui privilégient une vision plus globale du dossier d'un agent.
- Le développement des compétences sur l'ensemble des thématiques sera plus long et sans vision globale.
- La qualité des relations professionnelles sera plus complexe à développer. Les agents d'une même thématique coopéreront, en revanche les coopérations de gestionnaires de thématiques différentes seront moins spontanées voire inexistantes.
- La reconnaissance (valorisation de l'expérience sous forme de tutorats, les modalités d'animation des équipes, etc.) sera dépendante des modalités d'animation des équipes.

Organisation par portefeuilles

Pour ce scénario :

- **En termes d'adaptation à la cible organisationnelle** au regard des pratiques professionnelles :
  - Pour les gestionnaires RH issus de services RH locaux, les organisations actuelles reposent sur cette notion de polyvalence quant à la gestion d'un portefeuille d'agents. Si les CSRH s'organisent ainsi, une partie des pratiques professionnelles perdureront.
  - Pour les gestionnaires RH non issus de services RH locaux, les pratiques professionnelles étant à construire, il n'y aura pas de routines de travail à déconstruire.
- **En termes d'appropriation de la cible**
  - Pour les gestionnaires RH non issus de services RH locaux, l'effort d'appropriation peut être plus significatif
  - Pour accompagner cette montée en compétences, des référents (forme de tutorat) peuvent être désignés au sein des gestionnaires RH issus des services RH locaux. La mise en place de référents pourraient ainsi constituer une forme de reconnaissance de l'expertise des gestionnaires RH issus des services RH locaux et permettrait de nouer des relations professionnelles privilégiées.

***In fine* l'adhésion à la cible en serait facilitée du fait du :**

- Maintien de la vision globale sur le dossier agent ;
- Conservation et réinvestissement des connaissances et compétences.

L'organisation du CSRH en portefeuille concourt au sens du travail des futurs agents des CSRH, dans la mesure où :

- L'utilité du travail est réorientée pour les gestionnaires RH issus des services RH locaux. Leur travail est utile aux agents et aux gestionnaires RH non issus des services RH. Le soutien technique qu'ils apporteront enrichira le sens de leur travail.

- Le développement des compétences s'opérera de fait pour les nouveaux gestionnaires RH: il y aura durant la phase de montée en compétences un développement des compétences, mais aussi par la suite au regard des évolutions réglementaires. Pour les gestionnaires RH issus de services RH locaux, le fait d'être référent les conduira à adopter une posture singulière.
- La qualité des relations professionnelles sera soutenue par l'organisation du travail qui favorisera des relations professionnelles basées sur l'entraide.
- La reconnaissance (valorisation de l'expérience sous forme de tutorats, les modalités d'animation des équipes, etc.) aura lieu à travers, la valorisation des pratiques professionnelles si des référents sont nommés pour accompagner les « nouveaux gestionnaires RH ». De plus, les modalités d'animation des équipes doivent être vigilantes sur la façon de faire des feed-back aux agents sur le travail réalisé.

➔ Ce scénario serait ainsi préconisé. Il présente le plus de bénéfice en termes d'organisation, et de possibilité de soutien collectif. Il contribue le plus au maintien et au développement du sens du travail des gestionnaires.

Par la suite, il conviendrait de définir le découpage le plus adapté pour constituer les portefeuilles : géographique ou par grade ou alphabétique et par secteur. Ceci nécessiterait de poser les critères les plus pertinents en termes de nombre de logique d'activité, de dossiers par agent, de maintien des compétences (dans le cas d'un découpage par grade), etc. En fonction des CSRH et des populations couvertes, des portefeuilles spécialisés ou atypiques pourraient être nécessaires. Il conviendra d'être vigilant sur le niveau de formation et d'accompagnement des agents les prenant en charge.

Charte de fonctionnement et sens du travail

Par ailleurs, une charte de fonctionnement permettait de rendre visible les attendus et missions des CSRH, ainsi que les critères de qualité et de performance qui les animeront. Ils doivent donc être conçus dans le cadre d'une **démarche collective**, la notion de **qualité** du travail devant être débattue et construite collectivement ; des critères de satisfaction pourraient aussi être définis, ils constitueraient alors une forme de reconnaissance.
Enfin, pour consolider les relations professionnelles et donner du sens à l'action de chacun (quelles répercussions de telle action au niveau du SRHD sur le CSRH et inversement), cette charte de fonctionnement devra indiquer les missions et les interlocuteurs dédiés au niveau de chaque direction, chaque SRHD et chaque CSRH. Au-delà de donner du sens à ce qui est fait, cela permettra aussi de gagner en efficacité.
→ Par exemple, dans le cadre de l'affectation des attentes, les gestionnaires RH du SRHD en charge de la saisie des informations dans le tableau doivent être connus du CSRH pour qu'il puisse les solliciter en cas de besoin.
→ De façon générale, il importe que soit identifié les gestionnaires RH en interaction directe avec le SLR.

➔ La visibilité des rôles de chacun est un préalable essentiel à toute forme de collaboration, sachant que le découpage des processus et leur répartition sur plusieurs acteurs amènent à recréer pour les gestionnaires cette vision de la « galaxie des acteurs » en présence.

L'organisation du contrôle interne

Le besoin de sécurisation des tâches nécessite la mise en place d'un contrôle interne adapté, plusieurs scénarios peuvent être envisagés concernant le contrôle interne.

Les activités de contrôle interne sont importantes pour assurer la qualité quotidienne du service rendu aux agents :

- Elles sont portées par l'ensemble des acteurs de la chaine de production, de la Centrale pouvant donner de grandes orientations, au Directeur qui définit des points de contrôle nécessaires spécifiques à sa structure, jusqu'aux agents qui se contrôlent de façon croisée mais aussi individuelle.

La sécurisation par le contrôle est alors réalisée « en cascade » : par l'outil, par les actions de l'agent, par les agents entre eux selon une organisation à définir, et par les responsables avec également des niveaux de contrôle (nature, profondeur…) à préciser.

Nous proposons deux scénarios concernant le contrôle interne :

- 1er scénario : le contrôle interne est porté par un acteur interne au sein du CSRH ;
- 2nd scénario : un collectif d'acteurs dédiés au contrôle interne identifiés au sein du CSRH

Pour ces deux scénarios nous présentons, sous forme de tableaux, les avantages et inconvénients :

1er scénario : le contrôle interne est porté par un acteur interne au sein du CSRH

Les avantages	Les inconvénients
– La mobilisation d'un ensemble d'acteurs permet de répartir l'effort du contrôle interne, en fonction des cycles de travail (campagnes), et d'absorber tant les variations cycliques que les pics. – Elle permet aussi de faire face à un déficit de gestionnaires à forte ancienneté si les CSRH accueillent principalement des gestionnaires nouvellement formés. – Elle permet également de favoriser les échanges au sein du collectif, et l'apprentissage croisé – Cette organisation n'empêche pas la pratique de l'auto contrôle.	– Il est nécessaire d'évaluer la charge représentée par le volume de contrôle interne, afin de répartir de façon équitable la charge en fonction des activités contrôlées.

2nd scénario : un collectif d'acteurs dédiés au contrôle interne identifiés au sein du CSRH

Les avantages	Les inconvénients
– La mobilisation d'un ensemble d'acteurs permet de répartir l'effort du contrôle interne, en fonction des cycles de travail (campagnes), et d'absorber tant les variations cycliques que les pics. – Elle permet aussi de faire face à un déficit de gestionnaires à forte ancienneté si les CSRH accueillent principalement des gestionnaires nouvelles formés. – Elle permet également de favoriser les échanges au sein du collectif, et l'apprentissage croisé – Cette organisation n'empêche pas la pratique de l'auto contrôle.	– Il est nécessaire d'évaluer la charge représentée par le volume de contrôle interne, afin de répartir de façon équitable la charge en fonction des activités contrôlées.

➔ Afin de garantir un contrôle de qualité, il est recommandé de mettre en œuvre une organisation permettant de répartir la charge d**u contrôle interne sur un ensemble d'acteurs**.

Pour autant, la déclinaison des différents niveaux et modalités de contrôle interne doit être posée, afin que cette activité soit intégrée au mieux et au plus tôt dans les tâches des agents et dans le fonctionnement des collectifs CSRH :

- Contrôle « au fil de l'eau » sous forme d'autocontrôle,
- Recours au contrôle croisé sur les dossiers les plus sensibles, les critères étant ici à définir,
- Mise en place d'autres contrôles périodiques, ou par échantillonnage…

Les modalités même de contrôle interne seraient à préciser : quels sont les axes prioritaires, avec quel niveau de granularité, … ?

- Si des axes de contrôle interne sont posés au National, il n'en demeure pas moins que chaque CSRH pourrait choisir des axes complémentaires en fonction de son périmètre et des spécificités de son territoire.

Les outils pour ce faire seraient également à préciser, et notamment, le degré d'expertise nécessaire au niveau de l'outil SIRHIUS.

V.2.2 Les communications entre acteurs proches et distants

Pour s'assurer de la fluidité des échanges et *in fine* de la qualité du service rendu, différentes actions sont envisageables.
Il s'agit de :

- S**'accorder entre CSRH et SRHD sur le libellé des mails** pour que le CSRH identifie rapidement l'objet de l'échange et qu'ainsi la répartition du travail soit facilitée.
    - En effet, la gestion des flux de mails dans les différentes boites mails utilisables, le dépilage des mails et leur répartition / orientation vers les acteurs pertinents, constitue une des conditions de la bonne circulation des informations nécessaires au traitement des dossiers.

- **Construire des outils permettant de transmettre l'information de façon fluide et homogène.**

L'atelier de simulation organisationnelle en lien avec l'affectation des agents a permis de consolider un outil à utiliser pour transmettre les informations du SRHD vers le CSRH concernant l'affectation des agents. Les mouvements liés aux mutations sont tous les ans très importants au sein des différentes directions.

Tableau de transmission des informations – processus liés à l'affectation

Pour anticiper et accompagner la transmission d'information entre le SRHD et le CSRH concernant les affectations, la MPRO-RH avait conçu un tableau à travers des ateliers en avril 2017. L'objectif de ce tableau étant aussi par ailleurs de limiter le nombre de sources d'informations transmises des SRHD vers le CSRH. En effet, dans la future organisation, les CSRH seront destinataires d'information émanant de différents SRHD.

Ce tableau est constitué des colonnes suivantes :

Affectation des agents
Tableau de liaison SRHD – CSRH

Code Direction — Ex : 370 pour la DDFIP Indre & Loire

Affectation	Cat.	Agent			Fonctions		Affectation locale	Affectation opérationnelle						Observation
Date d'effet		Nom – Prénom	N° DGFIP	Qualité	Métier exercé	Qualification informatique exercée	Code Sages	Poste de responsable	Code Sages	Affectation principale	Affectation de gestion	% d'affectation	Modalités d'affectation	
01/09/17		Y	8xxxxx	Titulaire		Q03 – PSE	D678C02103	Non	D678C02103	Oui	Oui	100	Titulaire	
01/09/17		X	1xxxxx	Titulaire			570D140103	Non	570D140103	Oui	Oui	100	Titulaire	
01/09/17		X	1xxxxx	Titulaire			570D140103	Oui	570D140101	Non	Non	0	Titulaire	

Figure 5 : tableau de transmission des informations dans le cadre des processus de type "affectation des agents"

Au cours de l'atelier, l'utilité de ce tableau a remporté l'unanimité, il permettra **d'homogénéiser** les informations reçues par les CSRH.

Au cours des groupes de travail :

- Il a été indiqué qu'une colonne « libellé de service » pourrait être ajoutée pour vérifier la cohérence entre l'affectation et le code SAGES au niveau du CSRH et pour donner du sens à ce qui est saisi pour le CSRH.
- De même une colonne « observation » sera ajoutée afin d'intégrer des éléments complémentaires destinées au CSRH (ex : ALD, date de mouvement modifiée, changement d'Uorg,…).

Modalités d'utilisation

Au cours de l'atelier de simulation organisationnelle que nous avons mené, les modalités d'utilisation du tableau ont été définies. Elles s'articulent autour :

- Du **mode transmission du tableau**.
    - Celui-ci sera transmis par voie dématérialisée (mail ou solution d'espace partagé) au CSRH ;
- De la saisie des informations dans le tableau par le SRHD.
    - Deux agents seront chargés de la saisie des informations dans le tableau pour des raisons de contrôle et de fiabilité des données ;
- De la **fréquence d'envoi** du tableau. Le tableau sera envoyé au fil de l'eau au CSRH pour permettre de lisser la charge en lien avec la saisie des mouvements dans SIRHIUS ;
    - Le tableau pourra faire l'objet d'une itération et donc de multiples envois - du SRHD vers le CSRH - en fonction des informations transmises concernant les affectations opérationnelles par les responsables de département. En effet avec SIRHIUS, le régime indemnitaire étant lié à l'affectation opérationnelle (codes SAGES), la dépendance aux responsables de département est d'autant plus forte.
    - Il s'agit alors de s'assurer de la sensibilisation des acteurs à la transmission en temps et avec les exigences de rigueur associées de ces éléments. Les acteurs internes tels que les responsables des agents doivent être **sensibilisés** quant à leur **responsabilité** dans la bonne prise en charge RH des agents, notamment, en leur rappelant les impacts de la non-transmission d'informations du SRHD (Cf. les affectations opérationnelles à transmettre au SRHD vers le CSRH pour obtenir l'accès aux applications métiers).

Extension à d'autres processus

Afin de fiabiliser encore la circulation des informations, il conviendrait de vérifier les besoins en élaboration d'outils similaires sur d'autres processus nécessitant des transferts d'informations :

- Nombreuses,
- De nature variée,
- Avec des boucles d'itération.

En effet, ce sont ces trois critères qui ont amené à élaborer le présent outil au niveau de la MPRO-RH, et les participants aux ateliers en ont identifié immédiatement le bénéfice, moyennant quelques modifications nécessaires.

Circulation des pièces justificatives – des besoins d'approfondissement ?

Le circuit des pièces justificatives est déjà étudié et posé dans un document ad hoc, qui nous a été fourni au cours du recueil de données.

La mise à disposition de cet outil actualisé en fonction de l'évolution des processus – via l'écriture des fiches pratiques – constituerait une **ressource** synthétique **complémentaire** pour les gestionnaires.

Afin de fiabiliser encore la circulation des informations, il conviendrait de vérifier les besoins en élaboration **d'outils similaires sur d'autres processus** nécessitant des transferts d'informations :

- Nombreuses
- De nature variée
- Avec des boucles d'itération

Au cours des ateliers de simulation organisationnelle concernant la Maladie, aucun besoin en termes d'outil complémentaire à SIRHIUS n'est apparu.

En revanche, la question des modalités de communication concernant un changement de régime indemnitaire à l'égard des agents lors d'un passage (à demi-traitement par exemple) est apparu.

Actuellement, les gestionnaires RH locaux ont l'information lors de la saisie de l'arrêt maladie et peuvent prendre attache directement auprès de l'agent pour l'en informer.

A la cible, ils auront ces informations une fois l'arrêt maladie saisi par le CSRH via un système d'alerte dans SIRHIUS. De plus, une notification sera directement envoyée à l'agent.

Dans un écosystème caractérisé par une moindre proximité avec l'agent, outre le système d'alerte, un système de mail peut être mis en place pour que le CSRH informe le SRHD pour que celui-ci, dans des cas particuliers, informe l'agent de sa situation et des actions à mettre

en œuvre. Dans tous les cas, le CSRH doit être sensibilisés au fait de ne pas supprimer ces alertes au risque que le SRHD ne soit pas informé des changements concernant l'agent.

V.3 Recommandations sur les espaces et outils

V.3.1 SIRHIUS : un outil essentiel, des optimisation pertinentes pour fluidifier l'activité

Au regard du périmètre de l'intervention d'une part, et des limites rappelées par l'équipe projet en matière d'évolution de l'outil d'autre part, nous ne produirons pas ici de recommandations spécifiques liées à l'utilisabilité de SIRHIUS.

Toutefois, nous rappelons que **SIRHIUS étant au cœur des pratiques** des gestionnaires dans la future organisation, l'évolution de cet outil en prenant en compte les besoins réels des utilisateurs, et notamment après une première phase d'utilisation plus large que le CSRH pilote de Tours, revêt une certaine importance pour s'assurer de disposer du niveau de service rendu à la qualité attendue.

Il conviendrait de mettre en place dès aujourd'hui et d'animer une **boucle de REX, type comité utilisateur,** pour intégrer les évolutions techniquement envisageables.

Ces évolutions viseraient :

- Une meilleure utilisation quotidienne de l'outil, garantissant ainsi la performance des agents en limitant les risques d'erreur – certains remplissages, au regard des informations nécessaires et de leur présentation, pouvant aujourd'hui générer des risques d'erreur (saisies multiples, calculs automatiques ou non selon les cas, …) ;
- Une meilleure appropriation par les futurs gestionnaires, ces derniers pouvant avoir une ancienneté dans les fonctions RH très variable : un double apprentissage étant alors nécessaire, entre d'une part, les éléments réglementaires et les processus associés, et d'autre part, l'utilisation de l'outil informatique en tant que tel pour la prise en charge des dossiers.

I.1.1 Les fiches pratiques : des outils essentiels

Les fiches pratiques constituent à terme le pivot des activités des agents des CSRH demain. En effet, elles permettant à la fois de disposer des éléments réglementaires pour chaque processus, et le déroulement exact des tâches à réaliser dans l'outil. Elles doivent donc constituer une référence devant être utilisable tant par des gestionnaires rôdés que par des gestionnaires nouveaux arrivants. Ces derniers sont d'ailleurs une cible privilégiée à considérer en matière d'effort pédagogique à fournir dans les fiches.

Il conviendrait, au regard de la place prépondérante de ces fiches pratiques dans l'activité des agents, qu'un processus d'analyse et de signalement d'actualisations nécessaires soit également décliné au sein de chaque CSRH et SRHD gestionnaires. Ainsi, la mise en place d'un processus dédié de remontée des informations permettra :

- Une pré analyse des demandes de MAJ au niveau des CSRH et SRHD pour en assurer la pertinence,
- Une centralisation des flux vers les acteurs en charge de la MAJ au niveau Centrale.

De plus, des évolutions (réglementaires, outil, ...) seront à même d'impacter les processus, donc, les fiches pratiques. De ce fait, le circuit inverse, par une structure d'animation de la Centrale vers les structures SRHD et CSRH, doit donc être clarifié stabilisé et présenté lors des formations aux gestionnaires des CSRH.

Processus de mise à jour continue : méthodologie proposée

La méthodologie proposée consisterait à :

Cibler les processus prioritaires en fonction des critères suivants :

- Evolution (réglementaire, outil, …),
- Récurrence des processus – fréquence de survenue des demandes,
- Nombre d'acteurs concernés,
- Nombre de justificatifs concernés,
- Ampleur de l'impact paie,
- Complexité du traitement à opérer.

Le processus d'analyse pourrait se baser sur l'outil de simulation organisationnelle utilisé au cours des ateliers, car il permet d'atteindre un niveau important de description de l'ensemble des besoins à chaque étape d'un processus. L'outil pourrait être également adapté si besoin.

Garantir l'intégration rapide des évolutions des fiches pratiques par les gestionnaires

De plus, il convient de s'assurer de l'intégration rapide des évolutions des fiches pratiques par les gestionnaires

Demain, les fiches pratiques pourraient aussi intégrer des évolutions liées à la pratique : navigation dans l'outil, précision sur les acteurs à solliciter, sur les pièces justificatives à produire, la nature de leur transmission…

Il conviendrait alors de s'assurer :

- Qu'un acteur reste bien en charge de cette veille au sein des structures et puisse être positionné pour le partage des éléments pertinents, notamment en mettant en avant la nature des évolutions, fiche par fiche, et les éventuelles interrelations entre fiches impactées ;
    - Ceci peut nécessiter un niveau d'expertise qu'il convient d'évaluer ;
    - Le profil de cet acteur resterait à déterminer : un responsable, comme sur le modèle de fonctionnement actuel, un agent expert dédié, …
- Que les responsables tant CSRH que SRHD puissent partager une même vision des évolutions et impacts de ces évolutions sur les traitements à opérer par les gestionnaires, afin de garantir la continuité et la cohérence des processus mobilisant ces deux entités.

I.1.2 Implantation spatiale et communications

Espaces et circulation des informations

A la cible, les CSRH seront distants des autres structures – sauf cas particuliers liés aux opportunités notamment immobilières ou stratégiques par exemple.

Dès lors, les collectifs nouvellement constitués (SRHD, CSRH, SIA) seront séparés et distants.

→ Nous insistons donc sur le fait que la définition des scénarios d'organisation et la clarification des rôles, missions et périmètres de chacun constitue un élément clé pour la bonne circulation des informations demain.

➔ Dans le cas où un recours massif à la téléphonie serait observable entre CSRH et acteurs distants, nous attirons l'attention sur le fait de bénéficier d'une implantation des espaces cohérent du point de vue des ambiances sonores relatives aux échanges téléphoniques.

Implantation des postes de travail des gestionnaires

Le fonctionnement tant en pétale qu'en collectif représente aujourd'hui une ressource permettant aux agents gestionnaires :

- de mettre en place des mécanismes d'entraide en fonction des compétences de chacun, pouvant varier selon les provenances des agents,
- de réaliser une « écoute flottante » sur des questions posées, pouvant ne pas les concerner directement, mais contribuant à améliorer leurs connaissances et compétences.

➔ Dès lors, l'organisation spatiale des futures équipes devra tenir compte de ce besoin.

La reproduction d'une organisation par « pétales », regroupant 3 à 4 gestionnaires sur des plans de travail prévus à cet effet (et notamment, disposant de cloisonnements efficaces permettant, lorsque cela est nécessaire, de s'isoler) est ainsi conseillée.

L'espace traduisant les choix d'organisation, il sera nécessaire de pouvoir envisager de disposer les agents en fonction des missions qu'ils pourront prendre en charge au sein des CSRH et SRHD, selon que l'on opte pour une organisation avec des gestionnaires polyvalents ou avec des gestionnaires spécialisés sur des domaines précis de leur activité.

➔ Dans tous les cas, le respect des prescriptions en vigueur concernant l'implantation des postes de travail est ici recommandé.

➔ Une charte d'aménagement interne au Ministère de l'Action et des Comptes Publics a été élaborée et présente les normes et recommandations internes au Ministère.

➔ Dans le cadre de l'intervention, à l'issue du dernier comité de suivi, le document « Le Travail sur Ecran : Points de Repères – éléments de capitalisation du Pôle Ergonomie » nous a été communiqué, nous permettant de rappeler quelques orientations définies sur les implantations d'espace de travail.

Ainsi, il conviendrait d'intégrer les éléments de recommandations issus de ce document en lien avec le travail sur double écran dans les choix réalisés pour l'implantation des CSRH, tant sur les dimensions des bureaux que sur les choix d'implantation dans l'espace (ambiance lumineuse par exemple). Les fiches 5, 6, 7, 8 et 12 du document, balayant les grandes dimensions de l'implantation physique des postes (position des écrans, dimensions des plans de travail, exigences liées au travail sur double écran…) constituent une base synthétique pour accompagner l'organisation des futurs espaces de travail.

Nous pouvons notamment rappeler les orientations suivantes, qui sont structurantes pour l'organisation des espaces futurs et les choix de matériels associés :

- des postes de travail « droits » (à savoir rectangulaires) et non « symétrique » (à savoir présentant une découpe en demi-cercle dans lequel l'opérateur se positionne) est recommandée ;

- une distance œil-écran de 60 à 90cm afin que l'écran soit inclus dans un angle de vision acceptable de 0 à 30° ;
- les écrans doivent être orientables et inclinables, la hauteur du pied doit également être réglable afin de s'adapter à tous les profils ;
- les documents papiers doivent être positionnés à proximité de l'écran. Pour des activités induisant une alternance fréquente entre la lecture papier et la lecture écran, il existe des supports à positionner entre le clavier et l'écran afin de limiter les contraintes cervicales

Nous développons ci-après quelques points de repères à considérer pour le travail sur double écran.

Périphériques spécifiques : les particularités du travail en double écran

L'activité future des agents des CSRH amènera à passer une fort part de leur activité sur écran informatique, du fait de la nature même de leur travail. Dès lors, les conditions d'installation et de confort au travail pour les stations de travail sont-elles essentielles à anticiper.

L'utilisation simultanée de plusieurs écrans représente une valeur ajoutée lorsque des informations issues de plusieurs sources doivent être regroupées. Or, dans le cas des activités propres au CSRH, il s'agit bien de pouvoir déverser et traiter des données de plusieurs sources vers SIRHIUS.

Plus spécifiquement, concernant la mise en place et l'utilisation de postes présentant un double écran, le document d'orientation du Pôle Ergonomie des Ministères de l'Economie et des Finances sur le travail sur écran rappelle l'exigence suivante : *« L'aménagement au poste de travail d'un double écran dépend des caractéristiques de l'environnement de travail (position dans l'espace par rapport aux sources de lumière naturelle/artificielle), mais aussi de la répartition du temps passé sur chaque écran. Dans ce cadre, les caractéristiques du poste de travail (taille du plan de travail, besoin de surface horizontale pour disposer du matériel et des supports papier), les caractéristiques des écrans (type et taille), et leurs dispositions sont des éléments centraux ».*

Taille des écrans

La présence de doubles écrans, nécessaires pour permettre une circulation fluide entre les différentes pages nécessaires au traitement des dossiers des agents, justifie une réflexion plus poussée sur la forme et les dimensions des plans de travail d'une part, mais aussi sur le choix et l'homogénéité des matériels mis à disposition d'autre part.

Du point de vue de l'ergonomie physique du poste de travail, l'activité requérant plusieurs écrans peut ainsi impliquer une rotation du cou plus importante et une situation d'inconfort au niveau du cou et des épaules.

Il est ainsi conseillé que les écrans utilisés présentent une surface de 19 pouces au minimum mais de moins de 24 pouces, afin de disposer d'une bonne visualisation des informations, tout en limitant l'encombrement du plan de travail d'une part, mais aussi l'amplitude des mouvements de rotation du coup et du haut du corps d'autre part.

Recul et profondeur

Dans le cas où des écrans de 22 à 24 pouces seraient malgré tout requis, la distance œil écran augmentant, la profondeur des bureaux à mettre à disposition s'en trouverait automatiquement augmentée. Dans ce cas, il s'agirait de proposer des bras mobiles, permettant de jouer plus aisément sur la profondeur des écrans et leur positionnement dans l'espace.

Disposition écran	2 x 17 inch	2 x 19 inch	2 x 20 inch	2 x 22 inch	2 x 24 inch
Distance de vision minimale recommandée (en cm)	60	65	70	82	89

Figure 6: distance de vision minimale recommandée en fonction de la diagonale (en pouce) des écrans utilisés

Disposition des écrans

Deux options sont classiquement retrouvées :

- Les deux écrans sont alignés, la jonction entre les deux écrans se trouvant au centre du champ visuel de l'agent

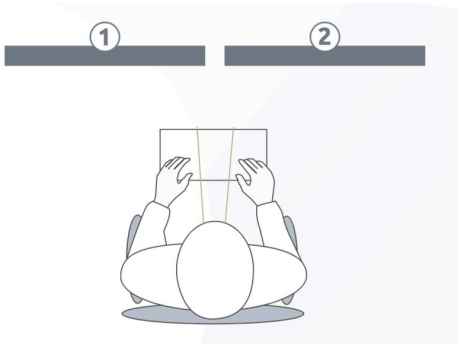


Figure 7 : positionnement des écrans avec alignement bord à bord

  - Cette implantation sera la plus recommandée dans le cas où les utilisateurs passent plus d'un tiers de leur temps à traiter des données sur écran. Les deux écrans peuvent être placés totalement alignés, notamment si les informations sont principalement centrales sur les écrans, ou être placés en léger biseau, en cas d'une plus grande dispersion des informations sur l'écran. De plus, même si les deux écrans portent bien des informations distinctes (pas de continuité d'affichage des pages entre les deux écrans), il n'est pas recommandé d'écarter les écrans pour respecter la position du cou et du

haut du tronc. Des bords fins sont recommandés pour permettre au contraire une station compacte de travail.

- Un écran principal est placé face à l'agent, le second est placé de biais sur le côté de l'agent – le plus souvent du côté de la souris afin de respecte la latéralité de l'agent concerné.

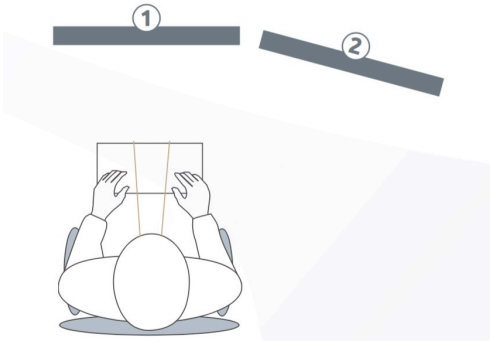


Figure 8 : positionnement des écrans avec décalage sur le côté

  - Cette implantation sera la plus recommandée si l'utilisateur travaille la plupart du temps sur un écran central, avec une consultation épisodique sur son deuxième écran de données. Dans ce cas, les interactions sur le deuxième écran doivent être limitées, car la torsion du cou maintenue liée à l'utilisation d'un périphérique placé face à l'écran principal serait source d'inconfort majeur.'

In fine, il s'agira aussi de considérer

- Le temps réellement passé sur les différentes pages écrans nécessaires à l'activité : affichage de SIRHIUS, de tableaux XLS, de documents justificatifs en PDF, …
- Mais aussi les éventuelles limitations liées aux besoins visuels des gestionnaires.

Nous attirons également l'attention sur le fait que le mouvement de dématérialisation n'est pas complet d'une part, et que les agents ont eu tendance, au cours des observations, à s'appuyer sur des outils en format papier. Ainsi, les fiches pratiques, imprimées par les agents, comportaient des informations manuscrites ajoutées par exemple.

Dès lors, les dimensions des postes de travail, ainsi que les équipements et périphériques associés, devront prendre en compte cette cohabitation d'outils informatiques et papiers en fonction des activités réalisées par les gestionnaires.

➔ Quelle que soit la configuration retenue, il conviendra d'informer et former les agents aux réglages de leur station de travail.

Positionnement de l'encadrement et des « experts » dans l'espace

La position du responsable hiérarchique – responsable du CSRH, du SRHD, ou adjoint – est structurante du fonctionnement du collectif des gestionnaires. En effet, si ces derniers constituent des ressources importantes à l'heure actuelle au niveau du CSRH pilote de Tours, la montée en compétence des agents devra permettre de limiter les interventions expertes de ces acteurs. Toutefois, la circulation de la parole est un élément important soutenant le collectif de travail.

➔ Il est donc conseillé de pouvoir bénéficier d'une proximité entre les collectifs mis en place et des gestionnaires « experts », ces derniers pouvant bénéficier d'un statut hiérarchique identifié. Il s'agit de conserver a minima le poste d'adjoint à proximité des équipes.

Enfin, concernant le responsable du SRHD ou du CSRH, des échanges peuvent avoir lieu concernant des besoins de validation dans l'outil.

➔ Il conviendra d'identifier, selon les espaces dans lesquels seront implantés ces services, si une proximité doit être maintenue pour permettre un échange oral direct. D'autres voies d'information pourraient le cas échéant être privilégiées : mail ou téléphonie.

➔ Dans les deux cas, il conviendra de rendre visible cette organisation au sein de chaque SRHD et CSRH pour permettre une libre circulation des informations, permettant :

- le traitement des questions des agents, des données des dossiers ;
- l'apprentissage et le partage au sein des collectifs constitués.

V.4 Recommandations complémentaires

V.4.1 Les exigences liées à la dématérialisation

L'organisation des activités et des missions entre CSRH et SRHD a été envisagée sur la base de la mise en place d'un outil de dématérialisation robuste, permettant :

- La libre circulation des pièces justificatives tout au long de la vie du dossier de l'agent entre les différents acteurs le prenant en charge
- Le stockage des informations traitées au cours des activités réalisées dans l'outil SIRHIUS (ou hors outil), à l'instar des chemises papier retraçant l'ensemble des actions et pièces d'un dossier, nominativement, existant aujourd'hui.

Ainsi, un outil permettant d'offrir un espace de stockage partagé, dématérialisé, serait de nature à faciliter l'organisation, l'accès et la structuration des processus par l'ensemble des acteurs RH.

De plus, il s'agit de résoudre la problématique des **archives** : comment les agents les requérant en bénéficieront-ils en l'absence de dématérialisation de ces documents ?

VI. Annexes

VI.1 Annexe 1 : la double commande organisationnelle

DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES

DOUBLE COMMANDE ORGANISATIONNELLE

Présentation et premiers constats

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

I . Objectifs et organisation de la Double Commande Organisationnelle

➢**La Double Commande Organisationnelle (DCO), qui se déroule sur une période de deux mois, a pour objet de tester les processus organisationnels et les inter-actions entre les différents acteurs qui participent à chacun des processus.**

Cette phase de simulation de l'organisation cible met en œuvre une exécution des processus en double commande au sein des deux systèmes AGORA et SIRHIUS permettant de tester l'organisation cible retenue.

Les demandes réalisées en double commande par les agents sont complétées par des cas simulés qui permettent de tester des situations de gestion plus rares ou ne se produisant pas en réel durant la période choisie.

Procédures gérées localement par le SRHD et/ou par le CSRH territorial	Saisie de demandes en double commande (*exemples : demande de congé ou d'autorisations d'absence, mise à jour des données individuelles, demande de temps partiels, ...*)	- Saisie des demandes par les agents dans SIRHIUS et AGORA - Transmission des pièces justificatives par voie dématérialisée au CSRH
	Réalisation de scénarios (cas simulés) pour les procédures non réalisées sur la période de double commande organisationnelle	Saisie de demandes simulées ou réalisation de procédures sur la base du listage par le SRHD de pièces justificatives théoriques (= celles habituellement transmises)

SRH – Modernisation Pilotage et Rénovation de l'Organisation des RH

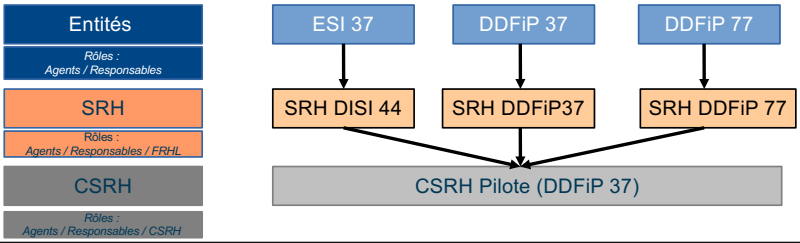
I . Objectifs et organisation de la Double Commande Organisationnelle

➢ **Durant la phase de double commande, un échantillon d'agents et de responsables issus des services et directions suivantes interviennent dans SIRHIUS :**

- **ESI 37 (DISI Ouest)**
- **DDFiP 77**
- **DDFiP 37**

➢**Le Service RH (SRHD) de chaque service / direction est associé à la double commande organisationnelle.**

➢ **Le CSRH du site pilote de Tours assure le rôle de CSRH pour l'ensemble des entités participantes.**



Une conférence téléphonique hebdomadaire réunissant les référents SIRHIUS de chaque direction permet de réaliser des points d'étape sur l'activité de la semaine écoulée et de répondre aux interrogations des utilisateurs

II . Présentation des modalités de mise en œuvre des scénarios

➢ **Les scénarios mis en œuvre durant la DCO couvrent les procédures qui sont réalisées en cible par les agents, les responsables, le SRHD et/ou le CSRH territorial. Ces scénarios sont réalisés si aucune demande correspondante n'a été émise durant le premier mois de réalisation de la phase de double commande ou en raison des calendriers de gestion (exemples : ouverture et alimentation du CET, mutations locales, …)**

➢ **Afin de tester complètement l'organisation et l'interaction entre les acteurs, des scénarios ont été conçus sur la base de demandes formulées par les agents soit dans l'outil (= application SIRHIUS), soit sous format papier (cas pouvant se présenter quand l'agent n'a pas accès à l'outil ; ex. congé de maladie).**

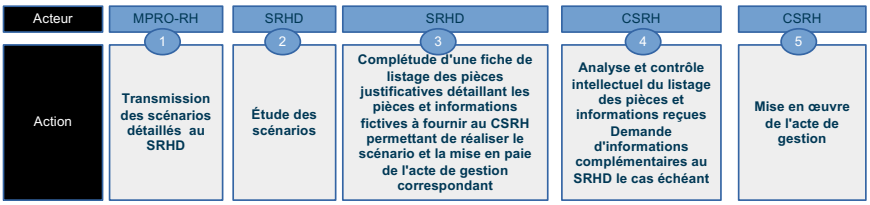
➢ **Une première vague de scénarios a été réalisée par le SRHD de la DDFiP 37 et le CSRH territorial le 07 avril 2017.**

II . Présentation des modalités de mise en œuvre des scénarios

➢ **Les premiers scénarios réalisés par le SRHD et la DDFIP 37 couvrent en conséquence dans un premier temps les procédures suivantes :**

- Demande initiale de temps partiel de droit
- Gestion du congé de formation professionnelle fractionné
- Gérer une absence pour congé de paternité et d'accueil de l'enfant
- Saisir une absence dans le cadre du fractionnement du congé de formation professionnelle
- Création du dossier et du contrat du PACTE
- Choix de la typologie ARTT
- Ouverture d'un compte épargne temps
- Gestion d'un choix d'option sur le CET

➢ Modalités de mise en œuvre des scénarios :



III . Premiers constats issus de la DCO

- Prise en main et utilisation de l'outil par les agents et les responsables:
  - **La prise en main de l'outil est globalement aisée pour les agents et ne suscite pas de questions.**
  - **Les pas à pas "Agent" et "Responsable" sont utiles, bien conçus et facilitent la compréhension et la prise en main de SIRHIUS.**
  - **La fonctionnalité "Délégation de rôles" est appréciée par les responsables qui soulignent qu'elle est simple d'utilisation et constitue un vrai "plus" par rapport à AGORA. En outre, elle permet par ailleurs un réel allègement des tâches pour le SRHD.**
- Une quarantaine de demandes sont émises en moyenne chaque jour par les agents via les processus guidés **:**
  - **Demandes de congés, d'autorisations d'absence**
  - **Demandes de mise à jour des données individuelles (adresse, coordonnées bancaires, …)**
  - **Demandes de temps partiel**
  - **Demandes de réduction horaire pour femme enceinte**
  - **…**
- Le niveau de sollicitation (assistance) des SRHD et du CSRH pilote reste très faible.
- Des sujets organisationnels ont pu être identifiés durant la double commande :
  - **Fiabilisation et ajustement de l'organisation du circuit de transmission des arrêts maladie entre les différents acteurs**
  - **Pilotage de l'activité du CSRH, suivi du traitement des demandes au sein des équipes de gestionnaires.**