

Cerem'Avenir

Chantier n°8 :

Optimiser les fonctions support et d'appui

Version du 31 janvier 2019

VOLETS 1 ET 2 : FINANCES ET COMPTABILITE ; BUDGET - ACHATS - JURIDIQUE	4
Introduction	4
1. Etat des lieux.....	4
1.1 - Les effectifs concernés : des ressources importantes mais fortement émietées	5
1.2 - L'organisation actuelle de ces fonctions : des modèles différents d'une direction à l'autre	6
1.3 - Des fonctions faiblement pilotées et peu modernisées.....	7
1.4 - Des attentes en matière de mutualisation convergentes	7
1.5 - Volumétrie des actes traités	8
2. Synthèse de l'analyse des processus	8
2.1 - Processus 1 : pilotage, préparation et suivi de l'exécution budgétaire	8
2.2 - Processus 2 : exécution budgétaire et comptable des dépenses et des recettes	9
2.3 - Processus 3 : stratégie d'achats, passation et suivi d'exécution des marchés publics	9
2.4 - Conseil, expertise juridique et défense contentieuse.....	10
3. Scénarios proposés	10
3.1 - Pilotage et programmation budgétaire	10
3.2 - Exécution des dépenses et des recettes	11
3.3 - Achats et marchés.....	16
3.4 - Conseil et expertise juridiques	18
VOLET 3 : PATRIMOINE, MOYENS GENERAUX ET DEPLACEMENTS	19
Introduction	19
1. Etat des lieux.....	21
1.1 - Volet quantitatif.....	21
1.2 - Volet qualitatif	21
2. Propositions d'évolution	23
2.1 - Un noyau dur de proximité	23
2.2 - Moyens généraux.....	23
2.3 - Immobilier	23
2.4- Déplacements	23
3. Les conditions de réalisation	24
3.1 - Système cible	24
3.2 - Moyens de fonctionnement	25
3.3 - Points de vigilance	26
VOLET 4 : RESSOURCES HUMAINES	27
Introduction	27
1. Etat des lieux.....	30
2. Les scénarios proposés	34
3. Plan d'actions.....	35
VOLET 5 : SYSTEMES D'INFORMATION DE GESTION, BUREAUTIQUE, SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE	49
Introduction	49
1. Démarche suivie par le groupe de travail	49
2. Synthèse de l'analyse critique de l'existant.....	50

3. Objectifs	52
4. Les scénarios proposés	53
5. La mise en œuvre du scénario choisi	55
Annexes	58

VOLETS 1 ET 2 : FINANCES ET COMPTABILITE ; BUDGET - ACHATS - JURIDIQUE

INTRODUCTION

Les deux premiers volets du chantier 8 ont été scindés en trois grands processus :

- processus 1 – pilotage, préparation et suivi d'exécution du budget
- processus 2 – exécution budgétaire dépenses / recettes
- processus 3 – stratégie d'achat, passation des marchés et suivi d'exécution

S'agissant de l'aspect juridique, ce sujet a été traité sous l'angle d'un recensement des besoins des usagers, des questions à traiter et des modalités pour y répondre au mieux, et non pas par une approche processus.

Objectif

L'objectif principal est de simplifier et d'homogénéiser les processus et les organisations du support et de l'appui à l'échelle de l'établissement, pour améliorer notre efficacité et nos compétences.

Gouvernance

Pour chaque volet, une équipe projet resserrée, représentative des fonctions concernées, a été constituée pour travailler de façon agile et réactive, avec pour mission de contribuer à l'élaboration des livrables, vérifier et analyser les éléments d'état des lieux, contribuer à la revue des processus, étudier les voies d'organisation, identifier les risques.

Pour chaque processus identifié, un groupe miroir composé d'acteurs sur les fonctions concernées a été constitué, dont le rôle est de permettre aux pilotes et à l'équipe projet de confronter leurs travaux et en particulier : compléter les travaux, identifier les risques, apprécier la faisabilité.

Méthode

- Une approche par processus ;
- L'exploitation d'une enquête qualitative et quantitative auprès des secrétaires généraux ;
- Des rencontres pour établir des points de comparaison et bénéficier de retours d'expérience : centre de services partagés DRFIP Auvergne-Rhône-Alpes, Région Auvergne-Rhône-Alpes, Météo-France, Bibliothèque Nationale de France, Lab EY, Direction générale des finances publiques (bureau des opérateurs), Direction du Budget (bureau des opérateurs).

1. ETAT DES LIEUX

Plusieurs sources d'information ont été exploitées pour établir l'état des lieux :

- Un questionnaire et un tableau de recensement ont été adressés à tous les secrétaires généraux au mois de juillet 2018. Les réponses ont permis :
 - d'établir une « photo » quantitative de l'organisation des fonctions étudiées dans les directions à date ;
 - d'apporter un éclairage qualitatif sur certains aspects : organisation en place, avantages et inconvénients, outils, procédures et processus, besoins d'accompagnement.
- L'analyse du tableau descriptif de chaque grand processus, élaboré par binôme/trinôme de membres de l'équipe projet, détaillant les tâches et les acteurs, le tout commenté des

constats sur la situation actuelle et de réflexions prospectives sur les pistes d'optimisation.

- Les éléments de constat partagés lors d'une journée de travail en mars 2018, associant les secrétaires généraux, les chefs de services financiers et comptables, l'agence comptable principale et la DAGeF, journée animée par le cabinet EY.

1.1 - LES EFFECTIFS CONCERNES : DES RESSOURCES IMPORTANTES MAIS FORTEMENT EMIETTEES

Il ressort de l'exploitation du recensement effectué auprès des secrétaires généraux que les agents ayant des activités sur les fonctions analysées sont au nombre de 200, correspondant à 122 ETP ; la moyenne et la médiane des âges des agents s'établissent à 50 ans.

La répartition des agents est marquée par la prépondérance d'agents de catégorie C : 15 % de A, 31 % de B et 54 % de C. Pour mémoire, les proportions de ces catégories pour l'ensemble de l'établissement sont les suivantes : 39,6 % de A, 36,6 % de B et 23,8 % de C.

Les effectifs exprimés en ETP se répartissent entre les différentes fonctions de la façon suivante, la fonction exécution financière mobilisant 96 ETP à elle seule :

	Pilotage, programmation budgétaire	Exécution financière dépenses et recettes			Passation des marchés (supérieurs à 25k€)	Juridique	TOTAL
		Ordonnateur	Bureau financier BF	Bureau comptable BC			
EMF	1,3	1,0	3,0	0,0	0,6	0,3	6,2
ITM	1,2	3,1	1,0	0,0	1,1	0,2	6,6
TV	0,8	1,9	2,0	0,0	0,4	0,3	5,3
CE	2,5	7,4	2,8	4,0	0,9	0,2	17,8
Est	2,0	5,2	2,0	4,8	0,0	0,1	14,1
IdF	0,7	4,4	3,0	0,0	0,2	0,1	8,3
Med	1,0	7,5*	3,9	0,0	1,3	0,0	13,7*
NC	1,7	7,2	2,0	0,0	0,4	0,2	11,5
NP	0,7	3,2	2,8	4,0	0,8	0,3	11,8
Ouest	3,3	6,8	3,0	0,0	0,5	0,2	13,8
SO	2,0	3,2	2,8	4,0	1,2	0,0	13,1
TOTAL	17,1	50,9	28,3	16,8	7,4	1,8	122,2
		96,0					

pour 200 agents identifiés, hors gestion des frais de déplacement et hors ACP et DAGeF

* y compris 4,2 ETP des agents de la Mission valorisation de la production

L'analyse dans le détail montre un émiettement des expertises autour de petits groupes d'acteurs, groupes en général non à taille critique, ainsi qu'une segmentation importante des tâches.

Les agents concernés se répartissent en effet sur 26 sites. La présence des agents sur chacun des sites est par ailleurs très hétérogène : on dénombre de un agent par site à plus de vingt selon les sites.

Les agents sont rarement complètement dédiés aux fonctions concernées et présentent généralement des profils polyvalents, avec des degrés de maîtrise hétérogènes des problématiques en matière budgétaire, financière ou de marchés.

A titre d'illustration :

- il est dénombré 30 personnes intervenant sur la fonction achats-commande publique, représentant 7 ETP, mais dont seulement 3 d'entre elles occupent plus de la moitié de leur temps à cette fonction ;
- en matière d'exécution financière, les agents œuvrant pour la partie ordonnateur (hors SFC) sont au nombre de 125, représentant 50 ETP. 40 agents travaillent sur cette fonction pour moins de 20 % de leur temps de travail.

La faible taille des équipes et leur dispersion sur plusieurs sites entraînent des difficultés de gestion et de pilotage des fonctions concernées. Elles constituent en outre un facteur de grande fragilité pour la continuité de gestion (les absences d'agents ont rapidement des effets déstabilisateurs) et pour couvrir les besoins en termes de sécurisation des actes et de pilotage. Ces difficultés sont accentuées par celles liées à la capacité à recruter rapidement des profils adaptés.

Il apparaît au global difficile de consolider et de développer les compétences sur ces fonctions.

1.2 - L'ORGANISATION ACTUELLE DE CES FONCTIONS : DES MODELES DIFFERENTS D'UNE DIRECTION A L'AUTRE

Il ressort de l'analyse des réponses fournies par les secrétaires généraux au questionnaire qui leur a été adressé, l'hétérogénéité des formes d'organisation sur les fonctions concernées.

D'une façon générale, trois grands types d'organisation se dégagent :

- 1- plutôt centralisée au niveau de la direction/secrétariat général
- 2- décentralisée avec une fonction de pilotage et de synthèse assurée au niveau de la direction/secrétariat général
- 3- décentralisée avec une fonction d'agrégation au niveau de la direction/secrétariat général

Les activités qui font l'objet de la plus grande décentralisation dans les directions concernent surtout l'exécution financière et les achats inférieurs à 25.000 €, même si certaines directions les ont centralisées (dans le type d'organisation identifié au point 1 ci-dessus). A l'inverse, la préparation du budget et son suivi tout comme les achats supérieurs à 25.000 € sont en général concentrés auprès de la direction/secrétariat général, avec une association des acteurs au plus près du terrain.

L'expertise juridique est très peu développée localement : le service juridique de la DAGeF est régulièrement sollicité.

Toutes les directions, quelle que soit leur organisation, ont développé des tableaux de bord et de suivi propres, constat à mettre en regard de l'éditique très faible du système d'information financière et comptable en place (BFC).

L'absence de consignes précises de saisie des données, notamment sur les marchés, l'inventaire physique ou encore en matière de frais de déplacements, rend particulièrement compliquées l'exploitation et l'analyse des données de façon fiable.

Des procédures, des modèles et des formulaires ont plus ou moins été formalisés localement, selon que les directions concernées sont impliquées ou non dans une démarche de certification ou selon le temps et les ressources dont les directions ont disposé pour le faire.

Dans la sphère finances-comptabilité, l'organisation est plus homogène et concentrée. Les chefs de services financiers et comptables ont chacun sous leur autorité :

- un bureau comptable (composé de 4 ou 5 agents) ;
- deux à trois bureaux financiers, un par direction, composés généralement de 3 à 4 agents selon les cas.

Les missions mentionnées dans les conventions-types établies au moment de la création de l'établissement entre ordonnateurs secondaires et chefs de services financiers et comptables couvraient un champ assez large sur la fonction financière.

Aujourd'hui, le constat montre que ce champ est circonscrit aux activités les plus proches de la sphère comptable : cycle « dépenses », cycle « recettes » et cycle « tiers », selon des modalités parfois différentes d'un bureau à l'autre. Les activités des bureaux financiers en matière budgétaire, en matière d'inventaire ou encore en matière de marchés sont aujourd'hui quasiment inexistantes ou marginales.

En matière de marchés et de conventions, les situations sont très hétérogènes :

- hormis l'exception notable de la direction Méditerranée, aucun bureau financier n'est positionné sur les marchés, en-dehors du suivi de l'exécution pour la moitié d'entre eux. Seuls deux sont impliqués dans leur saisie dans BFC ;
- en matière de conventions et d'opérations spécifiques, la moitié des bureaux financiers sont impliqués dans le suivi et seulement quatre dans la saisie/création dans BFC.

Aucun bureau financier, hormis ceux de Normandie-Centre, Nord-Picardie et Eau Mer et Fleuves, n'est impliqué dans le suivi de l'exécution budgétaire.

1.3 - DES FONCTIONS FAIBLEMENT PILOTEES ET PEU MODERNISEES

En complément des constats établis en matière d'effectifs et d'organisation, il ressort notamment les points suivants :

- Les fonctions concernées sont faiblement modernisées et peu outillées : la dématérialisation est balbutiante ; elle n'est en tout cas ni structurée ni outillée. Cette situation est en grande partie liée à l'écosystème informatique (fonctionnalités, interfaces), à l'absence de signature électronique des documents, à la re-matérialisation sous forme papier des factures pour diffusion pour le service fait. L'absence d'alertes informatisées est compensée par des échanges de mails.
- Les prérogatives de l'ACP et de la DAGeF demeurent limitées pour jouer un rôle de garant de la qualité des données et de la sécurité des procédures : coordination de la préparation budgétaire sans pouvoir en garantir la qualité et la pertinence, documentation des règles de gestion et des processus sans capacité de pouvoir vérifier et contrôler leur mise en œuvre, production de tableaux de bord sans être en capacité de garantir la fiabilité de la donnée,...
- Le développement de pratiques et de circuits hétérogènes induit la complexification du pilotage, de l'animation des réseaux d'acteurs et constitue une source de risque sur la fiabilité et la qualité des processus.
- La fonction achat est embryonnaire.
- La préparation budgétaire est peu connectée au suivi de son exécution et le pilotage budgétaire est faible, en termes d'organisation comme en termes d'outils.

1.4 - DES ATTENTES EN MATIERE DE MUTUALISATION CONVERGENTES

Il ressort de l'exploitation des réponses aux questionnaires adressés aux secrétaires généraux des points de consensus forts.

Pour toutes les directions, l'expression du besoin, en matière budgétaire comme en matière d'achats doit rester locale ; elle est fortement associée à la responsabilité locale qu'il convient unanimement de préserver.

Globalement, toutes les tâches de saisies, de production de documents de suivi d'exécution budgétaire, d'exécution des dépenses et des recettes, de passation de marchés sont considérées comme étant mutualisables, en particulier la fonction achats-marchés dont il est considéré qu'elle nécessite de mobiliser des expertises qui ne peuvent être maintenues localement.

Les attentes exprimées à l'égard des services qui seraient mutualisées sont principalement les suivantes :

- production d'outils de reporting de qualité et fiables ;
- réactivité ;
- professionnalisation des agents en charge ;
- écoute des demandes exprimées en local et souplesse pour prendre en considération des situations spécifiques ;
- garantie de la continuité de service.

Celles exprimées en matière juridique peuvent se résumer ainsi :

- le renforcement de la fonction juridique et des marchés publics, via un pôle d'expertise qui apporte un soutien en amont et en aval ;
- la constitution d'une documentation visible sur les questions courantes et de premier niveau, pour une capitalisation des connaissances.

1.5 - VOLUMETRIE DES ACTES TRAITES

	Processus pilotage, préparation et suivi d'exécution du budget	Processus exécution budgétaire et financière en dépenses (directions)				Processus exécution budgétaire et financière en dépenses (SFC)			Processus Achats-marchés	
	Nombre de mouvements budgétaires	Nombre d'engagements juridiques (EJ)	Nombre d'attestation de services faits	Nombre de titres de recettes	Nombre de tiers gérés (création / modification)	Nombre de demandes de paiement	Nombre de certification de service faits	Nombre de titres de recettes	Marchés notifiés >25 k€	Marchés <25 k€
Nombre d'actes	2 966	14 534	18 548	8 205	9 895	47 523	18 548	8 205	46	91
Nombre d'ETP agents	17,1	50,9	50,9	50,9	50,9	45,1	45,1	45,1	7,4	7,4
Ratio par ETP	173,5	285,5	364,4	161,2	194,4	1 053,7	411,3	181,9	6,2	12,3

Le tableau ci-dessus présente les volumes des principaux actes traités.

Les ratios par ETP apparaissent relativement faibles, mais s'expliquent vraisemblablement par la dispersion des ressources.

A noter : le nombre de 91 marchés d'un montant inférieur à 25 000 € HT (hors siège et marchés transverses nationaux), extrait de la base de données de BFC, est probablement sous-évalué, toutes les directions ne saisissant pas les marchés lorsqu'ils font l'objet d'un paiement unique.

2. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES PROCESSUS

Le recensement détaillé des tâches de chaque processus a été réalisé et commenté par les membres des équipes projets et les groupes miroirs. Il est rappelé que la fonction conseil et expertise juridique, n'a pas été traitée par une approche processus ; la réflexion a porté sur son mode d'organisation et les attentes des directions dans ce domaine.

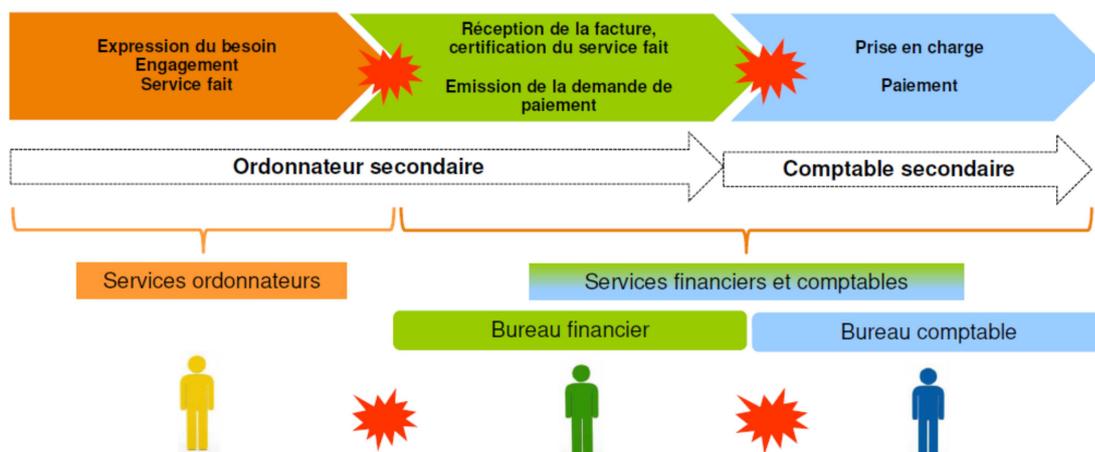
2.1 - PROCESSUS 1 : PILOTAGE, PRÉPARATION ET SUIVI DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

La description des tâches de ce processus montre l'impact de l'absence d'un outil fédérateur, conduisant chaque direction à développer et utiliser ses propres tableaux de suivi, d'où des exercices de concaténation et de contrôle complexes et sources d'erreurs.

Il n'y a de programmation pluriannuelle que pour les opérations spécifiques. La nomenclature budgétaire actuelle est peu adaptée au suivi des activités de l'établissement.

Les circuits d'ouverture et de mouvements de crédits impliquent l'intervention de plusieurs acteurs pour des tâches chronophages et à faible valeur.

2.2- PROCESSUS 2 : EXECUTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE DES DEPENSES ET DES RECETTES



La ligne de partage entre les fonctions d'ordonnateur et de comptable apparaît peu efficiente, en dépit de l'ambition de départ (notamment contrôles redondants et allers-retours entre les différents acteurs).

Certaines tâches mobilisent de nombreux acteurs, de compétence variable, plus ou moins formés à des procédures pas toujours écrites. C'est le cas entre autres de la création des tiers (surtout s'il s'agit d'agents du Cerema), de l'exécution ou du suivi des financements spécifiques.

La gestion des dépenses, de la demande d'achat à la liquidation de la demande de paiement mobilise des circuits lourds et chronophages avec la manipulation et le classement de beaucoup de papier.

La déficience des outils de restitution de Sirepa oblige à construire des tableaux de suivi en parallèle. C'est surtout le cas du suivi de l'exécution des marchés publics et des financements spécifiques.

En matière de recettes, l'articulation entre Sigma et Sirepa est complexe à gérer. Comme pour les dépenses, ces tâches mobilisent de nombreux acteurs, dont la culture de gestion est variable, et les redondances de contrôle sont préjudiciables à la fluidité de la gestion.

2.3 - PROCESSUS 3 : STRATEGIE D'ACHATS, PASSATION ET SUIVI D'EXECUTION DES MARCHES PUBLICS

Il n'y a pas de stratégie d'achats au niveau de l'établissement. Chaque direction a développé la sienne sans harmonisation avec celles des autres directions.

De même que pour la stratégie, il n'y a pas de politique commune d'achats pour développer les achats durables, l'insertion sociale, la commande aux PME, les achats innovants ou encore viser des gains à l'échelle de l'établissement.

L'absence de nomenclature et la faiblesse des outils de suivi des consommations ne permettent pas d'établir une computation des seuils et donc de décider si une mutualisation des achats est pertinente et à quel niveau elle doit être conduite (direction ou établissement).

La sécurité juridique des passations des marchés n'est pas garantie, le SAMP intervenant trop en aval des procédures.

Que ce soit dans les directions ou au siège, la visibilité sur les achats inférieurs à 25 000 € HT est très faible, voire inexistante.

La négociation est peu ou pas utilisée.

Une fois le marché passé, le suivi d'exécution qui est de la responsabilité du prescripteur, est de nature très inégale selon sa compréhension de la chaîne de la dépense et des clauses du cahier des charges (engagements juridiques, commandes, révision des prix, avenant, prolongation...).

Les agents de la DAGeF ou des directions, concernés par la gestion du processus ne sont pas toujours informés des aléas d'exécution des marchés. La prévention et la résolution des litiges en sont rendues difficiles.

2.4 - CONSEIL, EXPERTISE JURIDIQUE ET DEFENSE CONTENTIEUSE

Les sujets de sollicitation dans les domaines du conseil et de l'expertise juridique sont les contrats, les conventions, les sous-traitances, la protection des données, les brevets...

Dans les directions, ces sujets sont relayés par les directeurs ou les secrétaires généraux. La criticité du sujet n'est pas toujours appréhendée. Le besoin de saisir le SJFA n'est pas toujours perçu et les modalités de saisine du service sont souvent méconnues, de même que les ressources d'information existantes.

3. SCENARIOS PROPOSES

Les enjeux généraux identifiés sur les fonctions étudiées comme devant guider les scénarios d'évolution sont les suivants :

- resserrer la fonction sur des groupes d'acteurs de taille critique (continuité de gestion, professionnalisation) ;
- permettre aux directions de se recentrer sur leur cœur de métier ;
- renforcer le pilotage et la sécurisation des processus (optimisation des procédures, méthodes et référentiels communs) ;
- moderniser les fonctions (notamment dématérialisation).

3.1 - PILOTAGE ET PROGRAMMATION BUDGETAIRE

Les enjeux particuliers dégagés sur cette fonction sont les suivants :

- renforcer la responsabilisation locale en matière budgétaire tout en permettant le déploiement de politiques transversales et de cadrages uniformes au sein de l'établissement et en clarifiant les responsabilités ;
- renforcer la qualité du pilotage budgétaire (fiabilisation des prévisions budgétaires, capacité à piloter les résultats, vision pluriannuelle, visibilité sur les leviers d'action...) ;
- disposer d'un outillage adapté et commun à l'ensemble de l'établissement ;
- disposer d'un appui à la production de tableaux de bord fiabilisés, permettant le pilotage, l'analyse, l'aide à la décision et la mise en place d'indicateurs.

L'équipe projet et le groupe miroir se sont ainsi interrogés sur différentes options possibles.

(1) La responsabilité locale doit-elle porter sur tout le budget ou seulement sur certains types de dépenses ?

Un consensus s'est dégagé sur le fait que la responsabilisation devait être associée à des objectifs à atteindre et un rendu compte sur les résultats. Aussi, les directions pourraient être dotées :

- d'un budget sur des natures de dépenses en lien direct avec les objectifs fixés, pour l'atteinte desquels la direction dispose de leviers et aurait négocié ses moyens ;
- d'un budget s'exécutant au plus près du terrain, mais dans des limites et selon un cadrage effectué au niveau national pour tout l'établissement, sur lequel la direction n'aurait pas/peu de marge de manœuvre (entretien des locaux, achat de matériels informatiques par exemple).

Des dépenses seraient par ailleurs exécutées au niveau national pour tout l'établissement, permettant le déploiement de politiques transversales (grands investissements immobiliers, par exemple).

Les objectifs devraient être fixés annuellement sans faire rentrer en ligne de compte des éléments quantitatifs d'exécution budgétaire.

(2) La responsabilisation locale rend-elle nécessaire l'existence d'ordonnateurs secondaires (délégation de pouvoir) ou peut-elle fonctionner avec des ordonnateurs délégués (délégation de signature) ?

Si la responsabilité associée à la qualité d'ordonnateur secondaire est sans comparaison avec celle d'un ordonnateur délégué, l'équipe projet s'est accordée sur le fait que l'une ou l'autre des deux options ne faisait pas obstacle à la responsabilisation locale, mais que la chaîne de délégation devait en revanche être raccourcie pour éviter la dilution des responsabilités et clarifier celles-ci.

(3) Quels sont les moyens pour professionnaliser cette fonction ?

La responsabilité budgétaire locale doit pouvoir s'appuyer :

- sur un référent (référent du pilotage budgétaire), placé au niveau de la direction et sous son autorité hiérarchique, avec une animation fonctionnelle de la DAGeF ;
- sur l'exploitation et l'analyse de tableaux de bord et de suivi produits de façon fiable, ce qui, au moins en l'état actuel des outils, passe par la constitution d'une cellule professionnalisée et centralisée (produisant des tableaux standards, des tableaux à destination de la direction générale et du CODIR, en capacité de produire également des tableaux et des analyses à la demande).

Le dialogue de gestion doit être rénové pour permettre d'articuler de façon optimisée la responsabilité locale et le pilotage indispensable du budget au niveau établissement, s'appuyant sur des objectifs clairs et sur lesquels le rendu compte doit être organisé annuellement.

3.2 - EXECUTION DES DEPENSES ET DES RECETTES

L'équipe projet et le groupe miroir se sont interrogés sur les différentes options possibles.

(1) Clarification des périmètres ordonnateur-comptable : où positionner la ligne de démarcation ?

L'équipe-projet estime nécessaire de clarifier les périmètres tout en s'inscrivant dans les modèles préconisés par la gestion budgétaire et comptable publique.

Dès lors, deux options sont possibles :



(2) Quel doit être le niveau de mutualisation ?

La mutualisation côté ordonnateur doit-elle se situer au niveau :

- de chaque direction
- de plusieurs directions
- en un point unique pour tout l'établissement

Côté comptable, faut-il prévoir un ou plusieurs SFACT ou bureaux comptables ?

(3) Quel doit être le modèle d'organisation des services mutualisés ?

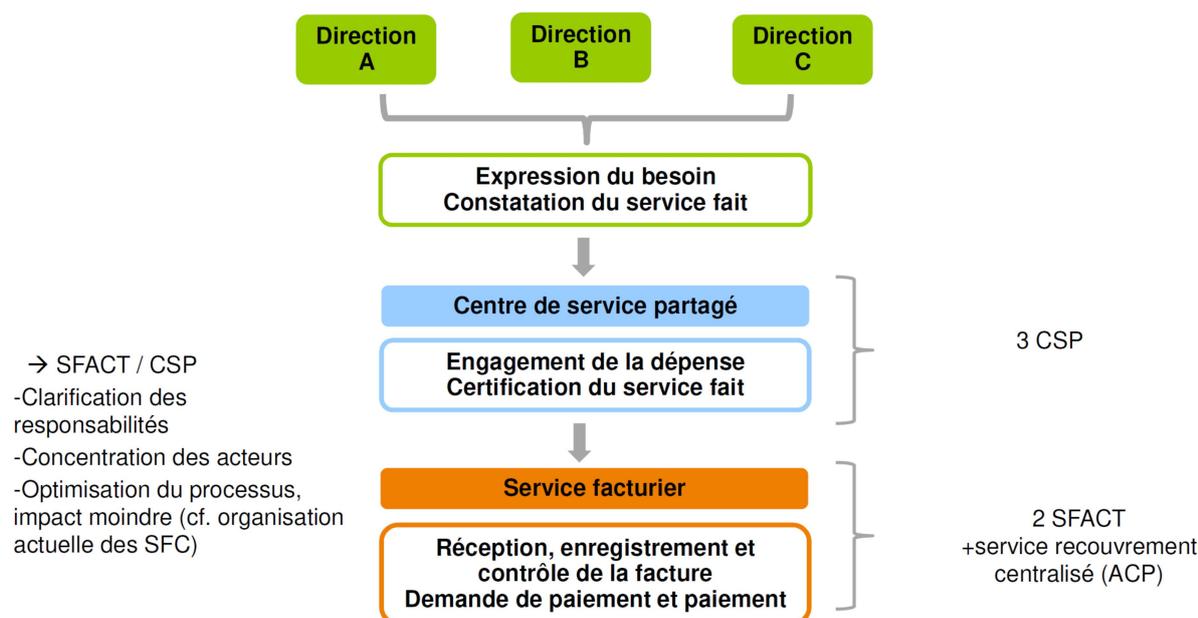
Les services mutualisés doivent-ils être polyvalents et traiter l'ensemble des actes de gestion ou doivent-ils être spécialisés selon les actes de gestion (dépenses, recettes, frais de déplacement par exemple) ?

Le tableau ci-après résume l'analyse des différentes options sur chacun de ces trois points.

Avantages	Inconvénients	Facteurs clés de réussite	Points de vigilance	
Périmètre ordonnateur-comptable				
Option SFACT 1 /	<p>-Peu de changement par rapport au schéma actuel (sauf certification du service fait, CSFA)</p> <p>-Paramétrage minimum de BFC à effectuer</p> <p>-Mutualisation possible en plusieurs ou un seul lieu</p> <p>-La certification du service fait marque la fin de la phase ordonnateur : la signature du bordereau disparaît ainsi que certains allers-retours entre ordonnateur et services financier et comptable =>gain au niveau du DGP</p> <p>-Contrôles de la dépense /recette : suppression du double contrôle</p>	<p>Pour la partie recettes, l'adaptation des outils est plus importante (certification de l'acquisition des droits et émission de factures + revoir le point d'émission de factures)</p>	<p>Convention ordonnateur / comptable précise et régulièrement actualisée.</p> <p>Reporting régulier du comptable à l'ordonnateur (dépenses, recettes, contrôles, ...)</p> <p>Articulation de la communication de l'ordonnateur et du comptable auprès des directions.</p> <p>Interface avec Chorus pro</p> <p>Qualité de la commande et du service fait, de la facturation de prestation côté ordonnateur.</p>	<p>Décisions de délégation de signature en cohérence avec les habilitations informatiques</p>
Option 2 / modèle classique	<p>Clarification des périmètres</p>	<p>-Information comptable (imputation) dès la phase ordonnateur</p> <p>-Doubles contrôles</p> <p>-Comptables en adjonction de service</p> <p>-Retour en arrière par rapport au fonctionnement actuel</p>	<p>Fluidifier les relations avec le comptable</p> <p>Garantir la qualité des données tout au long de la chaîne.</p>	<p>Idem option 1</p>

	Avantages	Inconvénients	Facteurs clés de réussite	Points de vigilance
Niveau de mutualisation ordonnanceur				
Direction	<ul style="list-style-type: none"> -Professionnalisation -Peut être envisagé comme une première étape de regroupement 	<ul style="list-style-type: none"> -Effets de la mutualisation limités (en effectifs et dans l'harmonisation des procédures) -Organisation difficile à piloter de façon homogène au sein de l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> -Mesurer les ratios /agent et identifier la composition type de chacune des structures et taille critique -Outils -Accompagnement des services à organiser au sein des directions 	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place des organisations types et non différenciées par direction -Risque de postes mono tâches => privilégier la diversité des tâches -Risque de ne pas être à taille critique -Organiser la montée en compétences -Redistribution des tâches d'assistant de gestion/chargé d'appui présents actuellement dans chaque département et interactions entre les différents acteurs
Plusieurs directions	<ul style="list-style-type: none"> -Professionnalisation -Taille critique : lissage de la charge de travail, continuité de gestion -Harmonisation des pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> -Perte de proximité avec le service prescripteur -Difficulté plus grande pour récupérer les CSFA -Ecart par rapport à la situation actuelle à ce scénario : nécessite un plan d'accompagnement important 	<ul style="list-style-type: none"> -Mesurer les ratios /agent et identifier la composition type de chacune des structures et taille critique -Outils -Plan d'accompagnement Diversifier les tâches 	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place des organisations types et non différenciées par direction -Organiser la montée en compétences -Redistribution des tâches d'assistant de gestion/chargé d'appui présents actuellement dans chaque département et interactions entre les différents acteurs

L'un des scénarios étudiés plus en détail est celui qui prévoit la constitution de plusieurs pôles mutualisés côté ordonnateur (« centre de services partagés » ou CSP), polyvalents, fonctionnant avec des SFACT :



L'implantation des 3 CSP et des 2 SFACT serait à étudier de façon à faciliter le repositionnement des agents concernés.

L'équipe projet n'a pas retenu le scénario du tout centralisé, qui ne permettrait pas d'optimiser davantage les ressources, mais aboutirait à constituer des services de taille importante, manquant de souplesse et risquant d'accentuer l'effet « boîte noire ». Compte tenu par ailleurs de la forte dispersion et de l'émiettement des ressources actuelles, ce scénario serait plus compliqué à mettre en place.

➤ **Prérequis**

- **Dématérialisation de la totalité de la chaîne**
- **Uniformisation des processus**
- **Diffusion auprès des directions et prescripteurs de tableaux de bord et de suivi par une équipe centralisée et professionnalisée**

➤ **Points de vigilance :**

- rôle du référent pilotage budgétaire : il doit notamment jouer un rôle de vision d'ensemble et de synthèse pour la direction et être l'interlocuteur privilégié du CSP
- risque de postes mono-tâches et donc de fort turn-over : nécessite la mise en place d'un système de tutorat et de formation performant et l'organisation de la variété des tâches au sein des équipes, avec la possibilité de parcours professionnels
- activité managériale importante : organisation, animation, répartition du travail, réactivité,...
- fluidité de la communication et des informations CSP/SFACT auprès des prescripteurs : responsabilité de l'animation de la chaîne à préciser et incarner
- la mise en place d'une nouvelle organisation ne peut prendre effet qu'au 1er janvier d'un exercice
- il n'est pas possible en période transitoire de faire coexister une organisation avec un service facturier et le maintien de la dualité de fonction des services financiers et comptables

3.3 - ACHATS ET MARCHES

Les enjeux particuliers dégagés sur cette fonction sont les suivants :

- définir, mettre en place et piloter une politique achat
- maîtriser le cadre juridique et économique de l'achat
- disposer d'un cadre commun et unifier l'image du Cerema vis-à-vis des entreprises

L'efficacité de la politique achat passe par :

- la mise en place d'une politique achat à l'échelle « établissement » ;
- l'optimisation des fonctions support liées à l'achat qui doit permettre de réduire les coûts de fonctionnement en accroissant l'efficacité opérationnelle.

Les principes directeurs des objectifs d'une politique achat sont la recherche :

- de performance économique ;
- de développement durable dans ses trois dimensions économique, sociale et environnementale ;
- de larges accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique ;
- de diffusion de l'innovation ;
- des cibles chiffrées de résultat selon plusieurs horizons d'échéances (court - moyen - long terme) associées à ces objectifs.

Les leviers d'achat sont réfléchis au sein de stratégies par segment d'achat, concernent des achats de même nature et sont caractéristiques des besoins à satisfaire.

La mise en place d'une politique achat est fonction des priorités d'achats propres aux activités de chaque établissement.

Elle se met en place à trois niveaux :

- au moment de la programmation des achats : la programmation budgétaire permet de déterminer les achats à venir afin de pouvoir les regrouper au sein de l'établissement dans un marché unique, via les groupements de commande ou dans des groupements régionaux ou ministériels ;
- au moment de la rédaction et de la passation des marchés : la planification des marchés permet l'anticipation et les décisions en matière de lancement de consultations ;
- pendant l'exécution du marché.

La mise en place d'une politique achats suppose la mise en place d'un outillage informatique adapté et d'une cartographie, élément d'analyse indispensable pour élaborer les différentes stratégies et plans d'actions.

Deux scénarios d'organisation ont été étudiés :

- une organisation centralisée
- une organisation mixte

dont l'analyse est résumée dans le tableau ci-après.

Le scénario préconisé par l'équipe projet est le scénario centralisé qui, compte tenu des volumes de marchés concernés, répond le mieux aux enjeux de cette fonction.

➤ Points de vigilance :

- organiser l'expertise nécessaire aux marchés spécifiques, marchés des plateformes régionales d'achat de l'Etat ;
- organiser le lien avec les besoins locaux et la sensibilisation des prescripteurs.

➤ Prérequis

- acquisition d'un outil métier permettant un suivi exhaustif des achats

	Directions	Central	Points forts	Points de vigilance
Organisation centralisée	<p><i>Achats non formalisés (sur demande de devis)</i> <i>Recensement des besoins</i> Relais pour le suivi budgétaire, le suivi des tableaux de bord marché, rôle d'intermédiaire entre le local et le central</p>	<p><i>Politique achats</i> <i>Programmation des achats</i> <i>Evaluation</i> Marchés formalisés</p>	<p><i>Approche transversale</i> <i>Procédures et règles homogènes</i> Ressources optimisées, adaptées aux volumes traités</p>	<p>Eloignement (acheteurs moins au cœur des problématiques métiers)</p>
Organisation mixte	<p><i>Achats non formalisés (sur demande de devis)</i> <i>Recensement des besoins</i> Achats métiers spécifiques et non transversaux (passation, exécution, évaluation)</p> <p>Deux options : -auprès de chaque direction -ou mutualisation pour plusieurs directions</p>	<p><i>Politique achats</i> <i>Programmation des achats</i> <i>Evaluation</i> Grandes familles d'achat (achats de fournitures récurrentes) Outillage des directions (modèles)</p>	<p><i>Approche transversale</i> <i>Procédures et règles homogènes</i> Proximité avec les métiers</p>	<p>Optimisation des ressources limitée Calibrage des ressources locales Difficultés potentielles pour maintenir les compétences Possibles conflits de répartition des marchés</p>

En italiques : les points communs aux deux scénarios

3.4 - CONSEIL ET EXPERTISE JURIDIQUES

Les travaux menés ont permis de recenser les besoins et de mieux comprendre les attentes des acteurs de terrain.

Il est ainsi proposé de faire évoluer le conseil et l'expertise juridiques selon deux axes principaux.

→ Renforcement de l'offre de service juridique

- organiser les modalités de réponse de premier niveau (fiches formation, relais locaux, ...) pour faciliter les sollicitations de second niveau
- faire connaître les conditions de saisine du service juridique
- mettre en place un portail de ticketing permettant de présélectionner les demandes :
 - selon la thématique (commande publique, fiscalité, propriété intellectuelle, etc...);
 - selon le type de sollicitation :
 - question « simple » appelant une réponse ou la validation d'un document,
 - demande d'expertise sur un point de droit ou un projet en apparence complexe,
 - demande d'assistance, d'accompagnement sur un projet plus important recouvrant plusieurs aspects juridiques,
 - demande d'une intervention-formation sur un ou plusieurs thèmes accompagnée d'un temps d'échange ou la rédaction d'un document FAQ sur le sujet.

→ Constitution d'un pôle d'expertise et d'appui centralisé pour les réponses aux appels d'offre, les dossiers européens ou contrats complexes

- soutien à la constitution des dossiers : préparation de la réponse, conseil, constitution des pièces du dossier, ...
- appui pendant l'exécution du marché, du contrat : négociations en cours d'exécution dans le cadre du contrat (prolongations de délais, prestations complémentaires, ...), suivi et respect des échéances de facturation, des demandes de versement...

S'agissant de l'expertise sur les dossiers européens, une étude complémentaire devra être menée pour analyser la pertinence de son externalisation.

➤ Prérequis :

- Articulation claire entre DAGeF, DSTREI et direction des Programmes
- Articulation claire du service juridique DAGeF avec les missions des DDRCP

VOLET 3 : PATRIMOINE, MOYENS GENERAUX ET DEPLACEMENTS

INTRODUCTION

Gouvernance

Rôle des copilotes : définir la méthode, le planning, conduire la démarche, garantir la production des livrables dans la forme et les délais attendus, et en cohérence avec la feuille de route de la démarche d'ensemble

Rôle de l'équipe projet : contribuer à l'élaboration des livrables en soutien des copilotes, vérifier et analyser les éléments d'état des lieux et de benchmark, étudier les voies d'optimisation de l'organisation, décrire les organisations cibles et les articulations entre le niveau mutualisé et le niveau local, identifier les risques

Les enjeux du volet

- Entretien et adapter notre immobilier pour améliorer les conditions de travail des agents et maîtrisant nos charges de fonctionnement pour orienter nos moyens vers la production
- Permettre à chaque site de jouer son rôle de proximité en s'appuyant sur des compétences pointues à une échelle plus large pour une réponse coordonnée à nos besoins
- Moderniser notre système de gestion des déplacements en conservant un délai de remboursement des agents optimum
- Adapter la proximité sur chaque site à la situation immobilière et aux activités propres à chaque implantation

Périmètre

Les prestations menées dans le cadre du volet « patrimoine, moyens généraux et déplacements » ont été regroupées en plusieurs familles selon les interventions réalisées.

Fonctions	Exemples de domaines d'intervention
Gestion de services (prestation interne)	Accueil
	Courrier
	Livraison
	Fournitures et consommables
	Gestion des véhicules
	Inventaire
	Sûreté
Gestion de contrats de services (prestataire externe)	Définition et estimation des besoins
	Déchets
	Nettoyage
	Sûreté
	Entretien des véhicules
	Espaces verts
Fonctions	Exemples de domaines d'intervention
Gestion de contrats de bâtiments	Maintenance des bâtiments
	Maintenance d'équipements (chaudière, ascenseur...)
	Location
	Sécurité incendie et vérifications réglementaires
Gestion de travaux immobiliers	Définition et estimation des besoins
	Conception et suivi de la réalisation
Activités spécifiques	Restauration
	Garage
	Entretien immobilier (régie)
Activités exceptionnelles	Gestion d'événements (colloque, déménagement)

Hors champs :

- Reprographie, téléphonie et visioconférence : volet 5
- Archivage¹

Déplacements :

- Gestion des ordres de missions (OM)
- Billetterie transport
- Etat de frais de déplacements (EDF)

Méthodologie

Une enquête a été conduite auprès de chaque SG afin d'une part d'obtenir un état des lieux en ETP des agents en charge des fonctions « patrimoine, moyens généraux (PMG) et déplacements » et d'autre part d'avoir une première analyse qualitative sur l'organisation de cette fonction support. Une contribution de quelques pages leur a été ainsi demandée afin d'identifier :

- Les points forts et les points faibles de leur organisation,
- Les pistes d'évolution vers une mutualisation : quoi et où ?
- Les facteurs facilitants et les éventuels points de blocage à la réalisation de ces changements
- Les prestations indispensables localement : pourquoi ?

Ces éléments ont été discutés et approfondis lors de la conduite d'un entretien en visioconférence entre un binôme de l'équipe-projet et chaque SG. L'objectif de cet échange a été de :

- S'assurer de la bonne compréhension du questionnaire qualitatif et partager l'état des lieux,
- Comprendre le fonctionnement actuel,
- Esquisser des pistes d'évolution vers une mutualisation
- Identifier les conditions de réussite des activités mutualisées

Les étapes

- 14 septembre : présentation de la méthodologie en réunion des SGx
- 19 septembre : réunion équipe-projet, préparation des entretiens
- 2 Semaines du 8 au 19 octobre : entretien binôme équipe-projet et SG & collaborateurs de chaque DT (réunion visio 2h)
- 12 novembre : réunion équipe-projet, synthèse des entretiens et premières propositions d'évolution
- 26 novembre : échanges avec les copilotes du volet 2
- 29 novembre : présentation des premières conclusions en réunion des SGx
- 10 décembre : réunion équipe-projet, finalisation des propositions

¹ L'équipe projet n'a pas souhaité inclure cette fonction dans le périmètre compte tenu des difficultés rencontrées à son organisation dans les services. Une réflexion particulière nécessitera d'être conduite ultérieurement.

1. ETAT DES LIEUX

1.1 - VOLET QUANTITATIF

	Patrimoine, moyens généraux		Déplacements	
	Agent	ETP	Agent	ETP
DTecEMF	9	9*	13	0,8
DTecITM	4	4*	3	3*
DTecTV	4	3,1	12	5,43
DTerCE	16	10,8	23	2,9
DTerEst	13	9,55	17	1,85
DTerldf	18	8,6	10	2,2
DTerMed	7	6,5	19	0,6*
DTerNC	8	5,1	20	5,4
DTerNP	9	6,35	15	1,9
DTerOuest	19	6,6	9	2,5
DTerSO	24	13,7	15	5,05
Siège	3	3	8	1,2
Total général	134	86,3	164	30,83

*: chiffres non fiabilisés par la direction

- **Les 134 agents recensés travaillent pour 2/3 de leur temps de travail sur des missions en lien avec le patrimoine et les *n* moyens généraux.**
- **NB** : chaque direction a estimé les ETP dédiés au volet 8 et il leur a également été demandé d'indiquer si ces agents intervenaient également sur les autres volets, sans qu'il leur soit demandé de préciser leur quotité de travail :
 - 1/5 d'entre eux exercent ainsi des missions en lien avec l'informatique ou les activités financières et comptables ;
 - 1/3 d'entre eux exercent des missions en lien avec le budget ou les achats ;
 - 40% d'entre eux également des missions en lien avec le volet RH, souvent dans le domaine HST (précisions apportées lors des entretiens avec les directions).
- **164 agents interviennent sur la fonction déplacements pour en moyenne 20% de leur temps de travail.**

1.2 - VOLET QUALITATIF

La synthèse des échanges avec chaque direction est jointe en annexe.

Les principaux constats sur les fonctions patrimoine et moyens généraux qui ressortent des entretiens avec les directions sont résumés ci-après.

Les organisations actuelles sont variées :

- parfois déjà centralisées au niveau du secrétariat général pour l'ensemble des implantations de la direction : cette situation est effective sur les sites mono-implantation comme ITM et TV et est mise en place sur Med et NP ;
- ou bien très déconcentrées avec un structure propre à chaque site en charge de ces fonctions notamment dans l'Est et l'Ouest ;
- en cours d'évolution avec une centralisation partielle de certaines fonctions à CE, SO et NC.

La totalité des directions ont mis en avant le lien très fort entre les fonctions patrimoine et moyens généraux et les achats (passation commandes et/ou marchés) permettant ainsi de garantir ainsi une réponse adaptée à la demande et un temps de réaction court.

L'externalisation des prestations d'entretien et de maintenance des bâtiments est réalisée à des degrés variables selon les directions et/ou les sites grâce aux marchés de l'UGAP ou des PFRA (SGAR). Ces marchés sont très souvent appréciés mais ont posé parfois des difficultés par rapport à la qualité des services rendus (respect du contrat, délai d'intervention). Ces marchés nécessitent également un contact et un suivi local à cause de leurs caractéristiques : les marchés proposés sont en effet spécifiques à chaque région (exemple : SO en lien avec Occitanie et Nouvelle Aquitaine) et ils nécessitent un contact régulier avec les services du SGAR et les entreprises locales. Certaines directions n'y ont pas recours par méconnaissance des dispositifs ou bien les offres de marchés sont inexistantes sur la région de la direction.

Quelques missions en régie continuent à être réalisées :

- travaux d'entretien du bâtiment à Bron et l'Isle d'Abeau,
- restaurant à Angers et Bordeaux,
- entretien des véhicules à Sant-Médard et Bordeaux.

S'agissant des interventions ponctuelles sur le petit entretien (exemple : changement de lumière), la prestation est réalisée en interne pour la moitié des sites et pour l'autre, il est fait appel à une société extérieure (présence de l'entreprise sur site d'une à deux journées par semaine selon l'importance des locaux). Pour certaines directions, le maintien d'un agent ayant la compétence dans le domaine électrique est souhaitable compte tenu de la présence de nos installations scientifiques et techniques.

Plusieurs directions ont mis en place un système de ticket afin d'assurer un suivi centralisé des demandes d'intervention.

Un besoin de montée en compétence des équipes a été signalé à plusieurs reprises. Plusieurs dispositifs ont été évoqués : formation, constitution d'un réseau d'acteurs et animation à mettre en place, outil de gestion de patrimoine immobilier, indicateur de suivi et tableau de bord. Dans le domaine immobilier, plusieurs directions ont émis le souhait de pouvoir s'appuyer sur un « pôle expert » mobilisable sur leurs projets.

Certaines activités nécessitent une gestion particulière souvent forte consommatrice de temps. Il s'agit de sites disposant d'un restaurant ou bien des sites multi-occupants c'est-à-dire partagés avec d'autres services de l'Etat ou établissements publics.

Quelques difficultés sur la gestion de l'inventaire ont été signalés et le sujet de l'archivage a souvent été évoqué en pointant le déficit de mobilisation sur cette thématique aujourd'hui.

Quant à la gestion des déplacements, celle-ci est aujourd'hui correctement assurée sur l'ensemble des sites mais son organisation a souvent été signalée comme lourde : circuit de signature, traitement papier, ...

Le délai moyen de remboursement des états de frais de déplacement des agents, de l'ordre d'une quinzaine de jours, constitue le principal indicateur de suivi.

La chaîne actuelle de traitement des frais de déplacement mobilise un nombre important d'acteurs, essentiellement au sein des départements d'études (en général 1 assistant de gestion des déplacements par département).

2. PROPOSITIONS D'EVOLUTION

2.1 - UN NOYAU DUR DE PROXIMITE

Objectif : garantir un niveau de service sur chaque implantation

Conserver un noyau dur de proximité comportant les prestations internes :

- accueil avec niveau de service minimum car pas d'accueil grand public,
- courrier et livraison,
- fournitures et consommables,
- gestion des véhicules,
- sûreté au sens gestion de l'accès au site,
- gestion d'événements,
- inventaire physique,
- lien relationnel avec interlocuteurs locaux (accueil des entreprises, suivi des interventions),
- mise à jour de la connaissance du patrimoine du site
- ordre de mission (opportunité de déplacement)

2.2 - MOYENS GENERAUX

Objectif : adapter l'organisation locale des moyens généraux

- Conserver une capacité locale de définition des besoins et de priorisation avec la gestion des crédits et des procédures correspondantes
- Maintenir des ressources spécifiques pour les sites à enjeu particulier : gestion service de restauration, occupation partagée avec d'autres entités

2.3 - IMMOBILIER

Objectif : professionnaliser la fonction de conduite de projets immobiliers

- Externaliser progressivement la fonction d'entretien courant en veillant à maintenir une compétence en électricité et également en HST en particulier dans les sites avec des activités techniques
- Création d'un pôle de référence pour la conduite des opérations immobilières d'investissement ou d'opérations spécifiques (exemple : projet de densification)

2.4 - DEPLACEMENTS

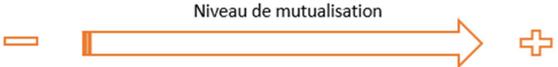
Objectif : rendre le dispositif de gestion plus simple pour les agents

- Création d'une agence de voyages : réservation centralisée des prestations de train, avion, hébergement et déplacements à l'étranger
- Dématérialisation complète de la chaîne de traitement des ordres de mission et des états de frais de déplacement
- Simplifier les pièces justificatives (marché d'hébergement à mettre en place, remboursement forfaitaire sans justificatif de ticket de transport en commun dans les grandes agglomérations) et uniformiser les règles entre chaque direction

3. LES CONDITIONS DE REALISATION

3.1 - SYSTEME CIBLE

Les propositions sont synthétisées dans le tableau suivant qui détaille le niveau d'intervention sur chacune des thématiques (moyens généraux, immobilier et déplacements) avec le détail des prérequis nécessaires à la mise en œuvre de la cible et les échéances envisageables.

			Niveau de mutualisation 		Prérequis	Echéance
	Site	Direction	Siège ou inter directions			
Moyens généraux	Noyau dur de proximité (cf. spécificité sites multi occupants)	Pilotage budgétaire (cf. volet 2)				
Immobilier	Entretien courant ou capacité de pilotage des interventions externalisées				Analyse économique d'une externalisation de l'entretien courant	2020 à 2022
		Pôle immobilier		Gestion enveloppe grands investissements par le pôle	2020	
			Centrale de réservation	Marché hébergement	2019	
				« Agence de voyages » interne	2020	
Déplacements	Ordre de mission		Etats de frais	Harmonisation des pratiques	2019	
				Gestion par les CSP (cf. volet 1)	2020	
				Dématérialisation	2020	

Sur l'immobilier, l'externalisation progressive des prestations d'entretien courant pourra être recherchée. Une analyse économique de cette externalisation et des moyens humains consacrés au suivi des prestations des entreprises extérieures sera menée sur les sites ayant déjà recours à cette pratique : NP, ITM et NC avant d'envisager la généralisation à d'autres implantations.

Le pôle immobilier en charge des travaux d'investissement se verrait confié la gestion des enveloppes de crédits correspondantes. Outre cet aspect, le pôle aura vocation à appuyer l'ensemble des directions sur les dossiers immobiliers : marchés de maintenance nationaux ou régionaux (PFRA), projets de réorganisation, démarche d'économie d'énergie, ...

Sur les déplacements, la création d'une agence interne de voyages au niveau du siège de l'établissement nécessite la mise en place d'un marché de prestations d'hôtellerie. Pour la gestion des états de frais, la centralisation du dispositif pourrait se faire de manière concomitante avec la mise en place des CSP (cf. volet 1). L'année 2019 serait mis à profit d'une part pour préparer la mise en place la solution logicielle de dématérialisation (portail agent GFD) et d'autre part pour réexaminer l'instruction 2017 du Cerema relative aux déplacements afin de définir une approche harmonisée entre les directions de la prise en compte des différentes modalités de déplacement et de leur remboursement.

3.2 - MOYENS DE FONCTIONNEMENT

Moyens généraux

- Maintenir une ressource locale pour faire ou faire faire
- Veiller à conserver une compétence dans le domaine électrique et/ou HST. Celle-ci peut se situer à terme au niveau de la production c'est-à-dire dans le département métier
- Examiner l'intérêt du Cerema à poursuivre la gestion de site multi occupants : à externaliser à terme ou bien se faire rémunérer à la hauteur du temps passé (actuellement frais de gestion à hauteur de 3%)

Immobilier

- Créer un pôle constitué à minima d'une ressource au siège et pouvant s'appuyer sur des compétences présentes aujourd'hui sur certains sites (SO et Med). Selon les enjeux liés au patrimoine immobilier, la présence d'une ressource dédiée à un site pourra être envisagée.
- Le dimensionnement du pôle dépendra de l'ambition affichée en terme de stratégie et d'investissement immobilier

Déplacements

- Définir le périmètre d'une agence interne de voyages : grandes agglomérations en première priorité
- S'appuyer sur des marchés nationaux propres au Cerema ou ceux de la DAE relatifs aux moyens de déplacements et de séjours : train, avion, hôtel, étranger et outre-mer
- Centraliser la gestion des états de frais de déplacements dans les centres de service partagé (CSP) : cf. volet 1
- Conserver l'opportunité du déplacement au niveau de chaque site (chef de département)

3.3 - POINTS DE VIGILANCE

	Risques	Points à arbitrer	Facteurs de réussite
Globalement	Activité de l'établissement perturbée en phase de transition	Dimensionnement global tous thèmes confondus de la proximité par site : mesurer la soutenabilité pour l'établissement mais aussi le réalisme des contenus de poste	Posture réciproque collaborative et bienveillante entre les acteurs, couplée à des procédures claires et réalisables
Moyens généraux	Continuité de service si un site rencontre des difficultés (mobilité, compétences réellement disponibles au-delà du quantitatif)	Identification des points de relais locaux pour animer le dispositif	Fluidité pour un traitement rapide des achats liés aux désordres constatés car effet sur l'activité et sur les conditions de travail
Immobilier	Coût d'une externalisation de l'entretien courant	Dimensionnement du pôle selon les enjeux immobiliers identifiés pour l'établissement	Conditions de travail réalisables pour les agents du pôle et qui seront au service de l'établissement (éloignement entre sites)
Déplacements	Délai de remboursement des frais de déplacements	Périmètre des déplacements traités par l'agence de voyages + Traitement des états de frais de déplacements dans les centres de service partagé (cf. volet 1)	

Document

VOLET 4 : RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION

Dans le cadre des groupes de travail qui se sont déroulés depuis le séminaire des cadres de septembre 2018, cette partie a pour objet de présenter l'état des lieux, l'analyse, les propositions relatives à l'évolution de la fonction RH au sein du Cerema et les plans d'actions associés.

La démarche s'inscrit résolument dans une approche agent afin d'assurer la qualité du service rendu tant en terme d'expertise que de délai. Elle prend en compte l'ensemble des travaux conduits depuis la création du Cerema afin de capitaliser sur l'existant.

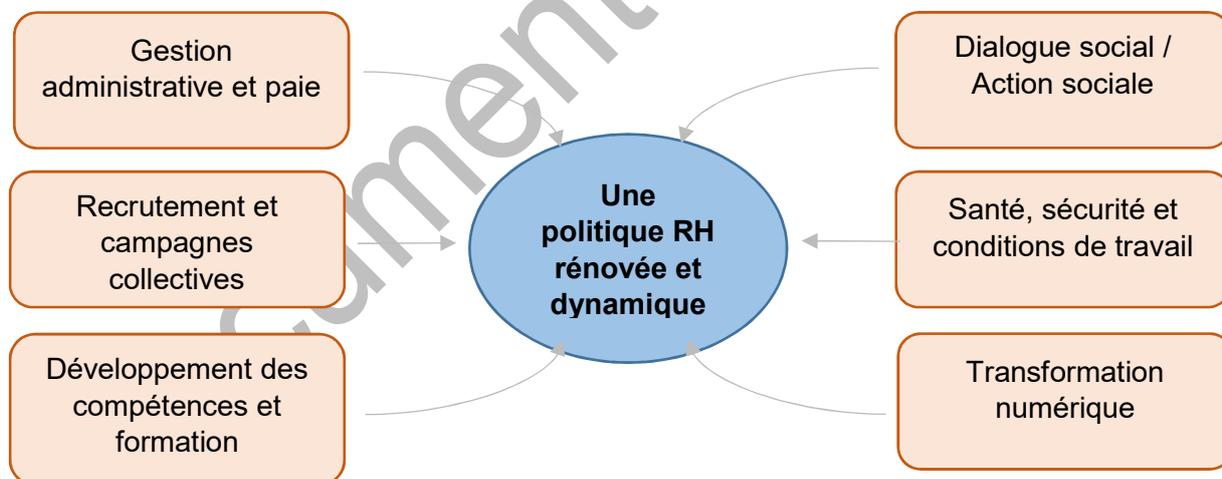
Les évolutions proposées s'appuieront sur une RH de proximité bien définie, sur des directions dont les fonctions managériales et de pilotage seront renforcées.

De la même manière, l'ensemble des travaux s'appuie sur une démarche de digitalisation de la relation afin de construire une politique RH renouvelée et dynamique.

Ainsi, le déploiement du nouveau système d'information RenoIRH prévu pour juin 2019 contribuera à redéfinir les rôles respectifs des gestionnaires RH et d'unifier l'ensemble des processus métier et technique.

Parallèlement, un portail RH sera déployé afin de faciliter la relation entre les agents et les gestionnaires.

Le périmètre des travaux a été formalisé afin de couvrir l'ensemble des processus techniques et transverses :



Le comité de pilotage du chantier RH se compose de :

- Sylvie CANDAS
- Laure MATIGNIER
- Georges BORRAS
- Sébastien BOUCHU
- Laurence PORRE
- Fanélie VIGNE
- Lydia CAZAIN
- Yann STEPHAN
- Martine SIMOMIN

- Nadège KERKAERT
- Stéphanie VIDAL
- Maxime DUSSAUX
- Typhanie DESBAT
- Mohamed AIT OULALLA
- Benoit LECUYER
- Phanie COLIN

Six groupes de travail thématiques animés par les chefs de service en lien avec leurs réseaux respectifs ont été initiés dès le mois de septembre.

Le comité de pilotage s'est réuni hebdomadairement depuis début novembre. Des réunions Ad Hoc se sont également déroulées entre septembre et novembre.

La synthèse des travaux a conduit aux conclusions suivantes :

L'environnement, le contexte

Initialement constitué de 11 directions et 28 sites au niveau régional, le Cerema est aujourd'hui un seul et unique établissement doté d'un fonctionnement et d'une organisation consolidés.

L'évolution que connaît la fonction publique conduit à l'optimisation et à la rationalisation des fonctions support ainsi qu'à la modernisation des modalités de fonctionnement, en particulier par la digitalisation des activités. Cette évolution répond à un enjeu d'amélioration de la qualité du service rendu aux agents, de facilitation de l'accès à l'information et de simplification de la relation.

Cette évolution accompagne le déploiement d'un système d'information interministériel. Pour le MTES et le Cerema, RenoiRH remplacera les 3 outils ministériels ReHuciT, Visio M et Mobilité ainsi que d'autres SIRH (AGORA) devenus obsolètes et inadaptés à l'organisation.

Les travaux menés s'inscrivent dans une nécessité d'harmonisation et de normalisation de la gestion et des pratiques, et d'élaboration d'une politique RH établissement renouvée.

Cette réorganisation permettra d'améliorer les relations entre le ministère, la direction générale du Cerema et les directions, d'améliorer l'attractivité et de garantir un niveau d'expertise de l'établissement.

Objectifs et orientations

Le chantier RH s'est fixé pour objectif de déployer une politique RH renouvée, dynamique et efficiente.

Cette politique doit pouvoir garantir l'égalité et l'équité de traitement des agents et d'assurer un service de qualité grâce à l'harmonisation des pratiques et des procédures en vigueur au niveau interministériel. De même, la digitalisation de la relation permettra de répondre aux attentes légitimes des personnels.

Traduite par des processus formalisés par une charte de gestion et des plans d'actions thématiques, cette politique concrétisera le pilotage de la RH au sein du Cerema et dotera l'établissement d'une gouvernance performante et efficace.

La nouvelle politique RH vise d'une part l'amélioration de la qualité de service rendu aux agents et aux directions et d'autre part l'amélioration des conditions de travail des gestionnaires. Cette dynamique passe par le développement de l'expertise des acteurs de la RH et la définition des rôles de chacun. Dans ce sens, une politique d'accompagnement des agents par le développement de leurs compétences sera mise en place dès 2019.

Démarches suivies par les différents GT

Le comité de pilotage des chantiers RH a axé les travaux sur une démarche à la fois technico-fonctionnelle et sur une démarche d'innovation pour adapter les différents processus au monde de demain.

Il a été demandé à chaque groupe d'établir son état des lieux, d'analyser les dysfonctionnements, de conduire un benchmark vis-à-vis d'autres organisations et de proposer deux scénarios et les plans d'actions associés pour mise en place dès 2019.

Dans un environnement ministériel très présent (règlements et règles de gestion, procédures RH normées), il s'agit de construire une politique RH propre au Cerema.

La composition des groupes de travail est la suivante :

- GT 1 : un SG, une responsable RH, 4 Gestionnaires RH en Dter, 2 responsables SCGAP et 2 gestionnaires du SCGAP
- GT 2 : 3 SG (ITM, Est et NC) et de RRH (ITM, CE, IdF, Med, Ouest, SO) ou d'adjoint au RRH (TV): 9 présents à chaque séance sans compter l'équipe direction générale (SCPP – pôle recrutement-mobilité et pôle valorisation des compétences).
- GT 3 : 3 SG (Centre Est, Est, Ouest) 4 chargés de formation (TV, Centre Est, NC, NP), DRH/SCPP
- GT 4 : **Dialogue social** : un directeur, un SG, un responsable RH, deux représentants direction générale/DRH ; **Action sociale** : un directeur adjoint, un SG, des présidents de CLAS - membres de la COPAS, un gestionnaire RH, quatre représentants direction générale/DRH.
- GT 5 : 2 SG (SO, Est) ; 2 Conseillers de prévention (Med, NC) ; 1 directeur de labo (Est) ; 1 directeur adjoint de labo (CE) ; 1 RRH (NP) ; 1 médecin de prévention (CE/TV) ; Chef du service dialogue social ; Chef du pôle santé, sécurité et conditions de travail.
- GT 6 : DRH, chef de projet RenoirRH, chef de projet transformation numérique, chargé de mission affaires transverses.

1. ETAT DES LIEUX

L'ensemble des GT souligne une fonction RH recouvrant des réalités très variées d'une direction à une autre. Cette situation s'explique largement par la construction historique du Cerema à partir d'entités d'ores et déjà existantes. Cette réalité recouvre des fonctionnalités diversifiées :



Ces fonctions ont donc été étudiées dans le cadre des GT thématiques.

L'analyse montre une organisation hétérogène tant de la gestion que des pratiques. Certaines directions ont centralisé leurs fonctions RH (IDF...), d'autres s'appuient sur des gestionnaires RH locaux (laboratoires...). La politique RH du Cerema n'a pas été complètement formalisée notamment dans son niveau de gouvernance. Ainsi, des liens directs entre les services du ministère et les services des directions perdurent sans que la

DRH Cerema ne soit informée. Ceci génère une absence de lisibilité de notre organisation et des dysfonctionnements dans le suivi des agents.

De la même manière, la population exerçant dans les fonctions RH apparaît diverse et fluctuante compte tenu des cycles de mobilité et un turn-over constaté sur certains postes.

La polyvalence est extrêmement développée et construite à partir des antériorités historiques rendant difficile la construction d'une cartographie des acteurs. Les contours des effectifs dédiés à la fonction demeurent imprécis et évolutifs d'un cycle à l'autre.

Il en découle des difficultés pour connaître précisément le périmètre des personnels œuvrant dans la fonction RH. Ainsi, pour les chargés d'appui, les attributions peuvent recouvrir d'autres domaines tels que les frais de déplacement, les heures supplémentaires, SITT, gestion des agendas, aide à la production. Les habilitations REHUCIT interrogent également la cartographie des acteurs².

Les outils de travail restent élémentaires, multiples, atomisés, hétérogènes (Multiplication de tableaux Excel).

Le SIRH Rehucit n'a pas pris en compte l'architecture du Cerema. (Exemple : certains personnels sont encore affectés en CETE).

Des difficultés de mise en qualité des données RH sont soulignées (historique pour lesquels le Cerema n'a pas les accès au SIRH). L'absence d'outils de gestion des flux permettant de centraliser et de mobiliser les informations et les traiter en masse génère des actions chronophages.

Il en découle une difficulté de transmission de l'information ascendante et descendante ayant pour conséquence une lenteur des traitements voire des ruptures dans le suivi de certains dossiers.

Par conséquent, la qualité du service rendu peut être interrogée ainsi que la capacité du Cerema à garantir son attractivité et le maintien de ses compétences tant locales que nationales.

² Nombre d'habilitations par rapport au nombre d'utilisateurs réels (76 habilitations pour 52 utilisateurs).

Synthèse des états des lieux par groupe de travail thématique :

Groupe de travail	Etat des lieux
Gestion administrative et paie	<ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des organisations de la RH de proximité : certaines Dter s'appuient sur des assistantes RH dans les services (Dter CE, Dter Ouest) alors que d'autres concentrent l'activité uniquement au niveau de la Dter/Dtec (Dter NP, Dtec TV). Place et rôle des assistantes RH (ou assistantes de gestion) dans la ligne fonctionnelle RH. • Absence de formalisation des procédures et des acteurs RH. Faible lisibilité du « qui fait quoi » de l'agent jusqu'à l'administration centrale. • Absence d'une cartographie des acteurs RH • Absence d'uniformité des modèles de demande • Complexité des circuits de signature et de transmission des actes RH. Les circuits actuels ne sont pas fluides avec des allers-retours sans réelles plus-value entre le SCGAP et les Dter/Dtec. • Constat de difficultés de gestion sur certains dossiers complexes comme les CLM/CLD actuellement réalisée au niveau des directions • Difficultés de se projeter avec le futur déploiement de RenoIRH qui aura certainement des impacts sur les circuits de gestion.
Recrutement et campagnes collectives	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis la création de l'établissement, de nombreux processus ont été établis pour réaliser les exercices collectifs (cf. notes de gestion interne) et sont désormais bien intégrés par les différents acteurs (tous les niveaux d'intervention : RH de proximité, Direction générale et Administration centrale). • L'identification de certains dysfonctionnements permet de questionner les processus (parfois Direction générale/DT, mais aussi internes aux DT) et calendriers à faire évoluer. Une spécificité est notée pour la gestion des agents de la direction générale. • Des anomalies de gestion sont dues au défaut de cadre national (cf. recrutement et gestion des vacataires dont le niveau local assume la responsabilité, suivi des qualifications en comité de domaine...). • Défaut d'attractivité de certaines directions • Objectif de 6% des effectifs en situation de handicap non atteint
Développement des compétences et formation	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de vision d'ensemble et d'objectifs à moyen terme, pratiques hétérogènes • Dispositif FPLV (formation professionnelle tout au long de la vie) mal connu des agents et des managers • Peu d'accompagnement des agents et des managers en matière de parcours professionnels • Articulation insuffisante entre le national et le local
Dialogue social et action sociale	<p><u>Dialogue social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des pratiques entre niveau national et local, manque de gouvernance • Manque de visibilité sur les différentes instances • Manque de fluidité dans les échanges • Manque de repères établissement sur les droits et moyens syndicaux, managers et tous agents. Processus de suivi (bilans) complexes • Flou juridique sur l'utilisation des véhicules de service par les représentants syndicaux <p><u>Action sociale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des pratiques en restauration collective • Manque d'organisation, de structure et de hiérarchisation de la position des présidents de CLAS (garanties de carrière, réseau, formation, compagnonnage) • Un sentiment d'implication direction/SG ressenti comme insuffisant • Hétérogénéité des budgets locaux d'action sociale • Peu de mesures incitatives à la reconnaissance en qualité de travailleur handicapé • Hétérogénéité des actions proposées par FNASCEE

<p>Santé, sécurité et conditions de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des politiques de prévention hétérogènes par reflet de l'histoire du Cerema et des délégations de pouvoir en place • Encadrant : manque de connaissance et d'implication en SST (rôle, obligations) • Manque d'impulsion de la SST par la DG et les Directions pour valoriser et favoriser sa déclinaison • Désertification de la médecine de prévention • Manque de clarté sur l'existant en la matière, sur l'articulation entre les acteurs internes • Peu de valorisation du rôle majeur de l'encadrement pour rappeler et diffuser les bonnes pratiques de la SST au quotidien • Manque de connaissance sur la responsabilité pénale engagée • Manque de moyens humains pour assurer la gestion quotidienne de la SST • Focus axé uniquement sur les RPS au détriment des risques « spécifiques », • Besoin d'un message fort porté par la DG avec des axes de travail priorités • Pression mentale et contraintes fortes sur l'encadrement de proximité • Engagement QVT Cerema vécu comme une réponse aux difficultés de la direction générale • Sujet non cadré et non normé – effet de mode – champs d'application large • Absence d'évènement collectif « QVT » partagé à l'échelle du Cerema • 2 orientations encore peu développées : reconnaissance du travail + équilibre vie privée – vie professionnelle • Vigilance à ne pas apposer l'étiquette QVT sur toutes nos actions du quotidien qui relèvent du bon sens • Aucun bilan réalisé depuis son lancement – manque de visibilité sur les actions menées et de partage des pratiques expérimentales initiées • Nécessité de reposer les fondamentaux et sensibiliser les managers pour expliquer et promouvoir la QVT • Faible harmonisation des pratiques pour cadrer la SST dans nos activités • Manque de clarté sur l'existant en la matière, sur l'articulation entre les acteurs internes, ou encore le rôle de la direction générale (Qui Fait Quoi...)
<p>Transformation numérique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes de fiabilisation réalisées au fil de l'eau • Tests d'injection des postes de Visio M vers RenoiRH en cours • Elaboration d'un plan de communication aux futurs utilisateurs • Construction du plan de formation RenoiRH en cours • Elaboration du cahier de charges fonctionnel pour le Portail RH • Mise en place de téléprocédures • Mise à jour du ePortail DRH avec documents dématérialisés • Mise en place de processus de workflow

Document

2. LES SCENARIOS PROPOSES

Scénario 1

Conserver la même organisation générale mais faire évoluer les processus existants sur quelques thématiques (ex; gestion des contrats, absences, astreintes, modalités de services ...)

Avantages	Inconvénients	Conditions de réussite
<ul style="list-style-type: none"> • Continuité organisationnelle • Utilisation connue des agents • Peu de formations nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande hétérogénéité des processus dans les différentes directions • Une faible traçabilité des informations • Perte de temps et d'efficacité (Multiples saisies) • Risques liés à la sécurisation des données et à la compatibilité entre les 3 outils. • Risque important d'erreurs • Absence de noyau réglementaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation des pratiques et des processus DG et dans les différentes directions • Amélioration de la traçabilité des informations : Mettre en place un système de gestion des flux (CRM) • Digitalisation des processus : Déploiement de RenoiRH et du portail RH (téléprocédures) • Création d'un centre de ressources pour mise à disposition d'un corpus réglementaire

Scénario 2

Elaboration d'une politique RH Cerema déclinant des plans d'actions thématiques, accompagnée de la mise en place d'une gouvernance RH Cerema Groupe.

Elaboration d'une politique RH « Etablissement » assise sur une organisation consolidée et sur une RH de proximité bien définie. Cette évolution s'effectuera par une transformation progressive de l'organisation de la chaîne fonctionnelle RH au fur et à mesure du déploiement de la gouvernance et des outils (RenoiRH et Portail RH).

Avantages	Inconvénients	Conditions de réussite
<ul style="list-style-type: none"> • Plus de souplesse, de réactivité et de flexibilité dans la gestion des données • Ergonomie Web facilitant les échanges • Gestion sécurisée des données (Pas de transmission de PJ...) • Optimisation de la qualité des données • Contrôle interne intégré • Meilleure adéquation au besoin car spécialisée par processus métier • Garantie d'expertise • Egalité et équité de traitement • Automatisation des procédures • Un dossier unique et partagé 	<ul style="list-style-type: none"> • Lourdeur du déploiement d'une nouvelle organisation • Impact sur les activités des acteurs locaux • Nécessité d'équipement et de raccordement technique • Nécessité de formation et d'accompagnement des agents 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une gouvernance efficiente • Constituer une équipe projet multidisciplinaire constituée des chefs de pôles • Associer les directeurs et managers • Associer toute la chaîne RH pour porter la transformation du Cerema • Accompagner les personnels (Coaching, formation, séminaires...)

Par conséquent, une évolution vers le scénario 2 à moyen/long terme est envisagée.

3. PLAN D' ACTIONS

Le plan d'action général RH se déclinera en plan d'actions thématiques. La politique RH et la gouvernance associée, en cours de définition dans le cadre des groupes de travail, seront formalisées à partir de mai 2019. Elle sera déclinée en projet de fonctionnement de la DRH Groupe Cerema et une charte de gestion sera élaborée en lien avec les réseaux RH.

L'évolution du Cerema repose sur une politique RH permettant de garantir son attractivité, d'accueillir les talents, de créer les conditions favorables au déroulement de parcours professionnels valorisants.

De la même manière, cette démarche s'accompagne d'un dialogue social renforcé offrant des espaces d'échange et de débat garantissant l'élaboration de projet partagés.

Une politique de recrutement attractive, motivante et fidélisante

La priorité de la direction des ressources humaines est de bâtir des équipes solides, créatives et passionnées en se dotant d'une politique de recrutement attractive (Attirer les talents), motivante (Assurer le bon accueil et l'intégration de l'agent) et fidélisante (offrir des parcours professionnels).

De la même manière, notre établissement se doit de diversifier les modes de recrutement, en particulier en créant des liens étroits avec les collectivités territoriales.

Dans un contexte économique, démographique, social et politique en permanente évolution, il convient d'adapter la politique de recrutement du Cerema et la mettre en adéquation avec les nouveaux codes conversationnels (Changement des règles de recrutement, évolution des critères d'attractivité et de fidélisation, évolution de la stratégie de communication = Marketing RH...).

Afin de diversifier les sources de recrutement, un accord cadre sera initié dès janvier 2019 pour les postes de haut niveau.

Un plan de recrutement spécifique à destination des personnes en situation de handicap

Un plan de recrutement spécifique à destination des personnes en situation de handicap sera décliné afin de rattraper le retard du Cerema en la matière. Le déploiement de cette politique sera facilité par le recours à des partenariats et des ressources externes comme le montre l'expérience dans le secteur privé. En effet, développer un partenariat avec les secteurs adapté et protégé (Ex : CAP EMPLOI) permet de s'acquitter d'une partie de son obligation. Mais c'est également l'opportunité de passer des contrats de prestations de service ou de sous-traitance avec des structures compétentes et innovantes.

Une politique RH tournée vers l'égalité et la diversité

La nouvelle politique RH devra permettre à chaque agent de s'exprimer et développer son plein potentiel, dès l'embauche et tout au long de sa carrière professionnelle. Tous les agents, quels que soient leur origine, leur sexe, leur âge, leur handicap, leur orientation ou identité sexuelle, ou leur appartenance à une organisation politique, religieuse, syndicale ou à une minorité, doivent bénéficier des mêmes chances de réussir. C'est notre vision de la diversité, une richesse pour notre établissement comme pour les femmes et les hommes qui l'animent.

L'équité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes sont des enjeux forts pour notre établissement. Un suivi des responsabilités et des rémunérations sera mis en place dans ce sens afin de faire de l'égalité Hommes-Femmes une source d'enrichissement tant pour les agents que pour le Cerema.

Former pour développer et inciter les agents à être moteurs de leurs carrières

La formation est un outil essentiel sur lequel chaque agent doit s'appuyer pour développer et faire évoluer sa carrière. Dans le cadre des entretiens annuels, manager et managé discutent ensemble du dispositif de développement à mettre en œuvre. Celui-ci doit répondre à la fois aux aspirations professionnelles de chacun mais aussi aux enjeux stratégiques de l'établissement.

Un plan d'actions large a été mis en place pour recenser les besoins en formation en lien avec le plan de transformation Cerem'Avenir, améliorer l'offre de formation et accompagner les parcours professionnels.

Soucieux d'assurer une bonne intégration aux nouveaux agents, aussi bien titulaires que contractuels, et leur implication permanente tout au long de leur carrière, nous devons garantir un accompagnement au développement des compétences et créer des parcours de formation individualisés entre le Cerema, les ministères, les collectivités territoriales et les partenaires privés.

La création d'une cellule mobilité carrière contribuera également à l'amélioration et au renforcement des dispositifs existants en matière de mobilité et de capitaliser sur la richesse de l'écosystème propre au Cerema. En effet, la mobilité représente pour chaque agent, une source d'épanouissement professionnel et personnel, une opportunité de développer de nouvelles compétences, d'acquérir des expériences variées et de cultiver ses réseaux professionnels.

Une politique sociale solide en matière de santé, sécurité et conditions de travail

Le Cerema entend faire de la prévention des risques professionnels et de la qualité de vie au travail (QVT) de son personnel une priorité et un enjeu fort de son développement.

Dans cette optique, l'organisation et le fonctionnement de la prévention au sein du Cerema seront consolidés par une culture de prévention et d'une gouvernance partagée et opérationnelle de la santé et de la sécurité au travail dans les services. De la même manière, il sera question de promouvoir et outiller un management de la santé et de la sécurité au travail au sein de l'établissement, via l'outil « Sagesse » en cours déploiement.

S'agissant de l'amélioration de la qualité de travail des personnels, un plan cadre QVT sera initié au niveau de l'établissement à partir des travaux déjà conduits au sein des directions afin de capitaliser sur les bonnes pratiques. (Flocage des EPI – QuickWins...).

Un dialogue social effectif, inclusif et renforcé

Afin d'associer les agents à la transformation de notre établissement, et d'instaurer un climat de confiance indispensable à celle-ci, nous devons renforcer et trouver de nouvelles modalités de dialogue social.

Le dialogue social est nécessaire pour préserver la qualité de vie au travail et leur garantir un service de qualité. Les personnels doivent pouvoir ressentir les effets de ce dialogue par des mesures concrètes en adéquation avec leurs attentes.

L'harmonisation des pratiques et l'amélioration de la communication sur les politiques sociales contribuera à bon escient à instaurer un dialogue social constructif au service de la stratégie du Cerema.

Au-delà des instances formelles, le plan d'action prévoit de systématiser des réunions informelles (bilatérales) et non formalisées (sous forme de groupes de travail et réunions d'échanges & débat).

Cette démarche initiée dès la fin 2018 sera consolidée en 2019, en lien avec les organisations syndicales.

Document de travail

1) Les actions thématiques

A. Recrutement et campagnes collectives³

Axe 1 – Identifier le rôle de chaque acteur dans le domaine RH

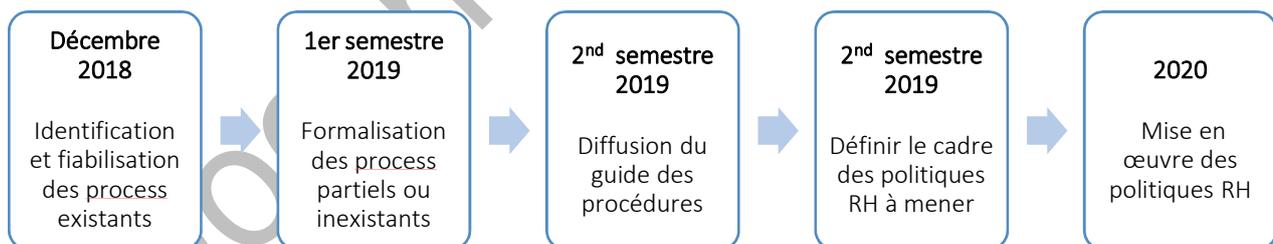
- Définir le rôle de la RH de proximité :
 - Écoute, accompagnement et conseil des agents (mobilité, valorisation, évaluation...)
 - Analyse, conseil et alerte auprès de leur direction (exercices de promotions, indemnitaires, recrutement...).
- Professionnaliser les acteurs de la RH dans un contexte de turn-over et de changement d'outils: nécessité d'anticiper, accompagner les acteurs par le biais d'actions de formation, par le développement d'un « club réseau ».

Axe 2 – Simplifier et structurer les processus

- Clarifier la ligne fonctionnelle RH.
- Partager les processus existants, écrire les processus non formalisés ou à modifier, notamment ceux liés au déploiement de RenoRH afin d'établir un guide des procédures.
La mise en œuvre de nouveaux SI et outils (RenoRH...) doit permettre l'évolution des missions des RH.

Axe 3 – Définir le cadre des politiques RH à mener

- Identifier les actions à mener notamment dans le domaine du recrutement et de la valorisation des personnels - politiques RH : contractuels, emplois réservés, apprentis...
- Définir un plan de recrutement des travailleurs handicapés en lien avec le service Action sociale en charge de ces dossiers.



Calendrier de mise en œuvre :

³ Annexe 1 : Guide des procédures de recrutement & campagnes collectives (Qui fait quoi)

B. Consolidation de la gestion administrative et paie appuyée sur RenoIRH

Scénario préconisé : Maintien des services RH en Dter/Dtec et le SCGAP et amélioration de l'existant à travers les actions suivantes :

Axe 1 - Définir les rôles respectifs du SCGAP et des directions⁴

- Formaliser les procédures de gestion administrative individuelle avec identification des acteurs RH et de leurs attributions respectives.
- Maintenir la gestion des situations de maladie (CLM, CLD, TPT) au niveau des directions. Proposition d'une formation pour tout le réseau RH, SCGAP et services RH.
- Formaliser les procédures de gestion financière avec identification des acteurs RH et de leurs attributions respectives : redéfinition du traitement des états liquidatifs (EL) et de certaines mesures financières d'accompagnement (indemnité de départ volontaire, prime spéciale d'installation, capital décès, prime de restructuration de service).

Axe 2 – Simplifier les circuits de gestion

- Redéfinir le circuit actuel des signatures pour les actes de gestion établis par le SCGAP en concentrant les signatures au niveau de la DRH/SCGAP.
- Redéfinir et optimiser les circuits de transmission SCGAP- Dter/Dtec pour gagner en efficience.

Axe 3 – Mettre en place un guide de procédures RH unique

- Harmoniser les formulaires de demande.
- Déployer le guide de procédures sur le E-portail.

Axe 4 – Définir une cartographie des acteurs RH

- Etablir une organisation cible des services RH des directions grâce à l'optimisation des processus RH.

Calendrier de mise en œuvre :



⁴ Annexe 2 : Guide des procédures de gestion administrative & Paie (Qui fait quoi)

C. Développement des compétences et formation

Axe 1 - Recenser les besoins issus du plan Cerem'avenir et mettre en place un premier plan d'actions réactif qui accompagne la mise en œuvre du plan Cerem'avenir.

Axe 2 - Définir les rôles respectifs de la direction générale et des directions

- Direction générale : définir les enjeux et la politique de l'établissement, animer et contribuer aux chantiers visant à unifier les procédures, définir les méthodes et processus, animer le réseau formation.
- Gestionnaires RH et chargés de Formation : accompagner les agents (accueil parcours, concours), les services dans leurs recrutements, mettre en œuvre et décliner localement les dispositions du plan national de développement des compétences.

Axe 3 - Se doter d'un cadre d'actions

- Se doter d'un plan pluriannuel (et glissant) de développement des compétences individuelles et collectives à l'échelle de l'établissement (décliné en actions nationales et locales)
- Définition des instances en charge de l'élaboration et du suivi de ces domaines
- Continuer le travail collectif et les GT pour organiser, répartir et suivre les actions retenues.
- Création d'un référentiel emplois et compétences propre à l'établissement.
- Clarifier le rôle et les liens avec les communautés métier.

Axe 5 - Accompagner les parcours professionnels et développer les compétences

- Concevoir et mettre en œuvre des parcours professionnels attractifs pour les experts, y compris les fonctions support.
- Valoriser et structurer les étapes clés de la vie professionnelle des agents : accueil, entretien professionnel, qualifications, transfert compétences au départ de l'agent...

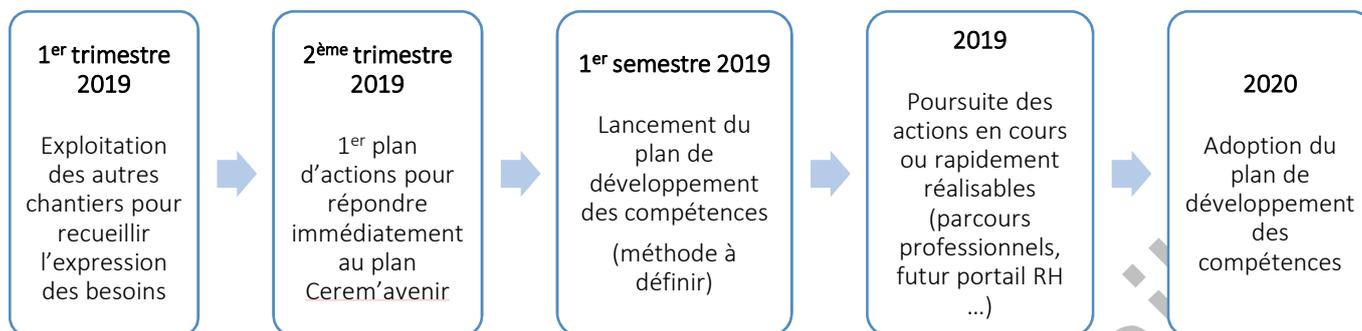
Axe 4 - Améliorer l'offre de formation

- Informer les agents et les managers sur toute l'offre de formation via le portail RH.
- Redéfinir les liens avec le CMVRH (+ IFORE +ENTE) et construire des partenariats avec d'autres opérateurs de formation.
- Harmoniser les pratiques et les circuits.
- Renforcer les évaluations.
- Produire et utiliser des documents communs.

Axe 5 – Développer la compétence de Conseiller Mobilité Carrière (CMC)

- Développer la fonction de conseiller mobilité carrière dans les directions.
- Recruter un chef de projet « compétences et parcours professionnels » au sein de SCPP pour participer au développement de la politique de l'établissement en la matière, construire un dispositif permettant de maintenir le niveau d'expertise du Cerema et proposer des parcours professionnels attractifs.
- Initier une revue des cadres pour faire un bilan de l'action de l'agent et repérer les viviers et possibilités d'évolution de sa carrière.

Calendrier de mise en œuvre :



Document de travail

D. Dialogue social / Action sociale

Dialogue social

Axe 1 – Harmoniser les pratiques et mettre en place une gouvernance efficiente

- Définir un cadrage établissement sur le rôle des instances, la répartition des attributions entre instances locales et nationales (Répartition entre CTE et CTSS, cadencement du dialogue social...).
- Définir ce qui relève de la discussion / de la concertation / de la négociation.
- Poser les règles de la réunion non formalisée (Nom, CR, ordre du jour...).

Axe 2 – Améliorer la communication sur les politiques sociales

- Mettre en place un agenda partagé incluant les dates de réunions locales et nationales mais également les réunions non formalisées au niveau national.
- Développer une communication rapide des informations utiles (Ordre du jour, climat, points de crispation...) du niveau établissement vers les directions et inversement, à l'issue des réunions de dialogue.
- Fluidifier les échanges à proximité des instances sur les ordres du jour, sur les positions tenues en réunion « à chaud » entre la direction générale et les directions.

Axe 3 – Définir des repères « établissement » sur les droits et moyens syndicaux, managers et tout agent

- Elaborer une charte de gestion en complément de l'accord existant sur les droits et moyens syndicaux à destination des managers et de tous les agents.
- Redéfinir la politique de déplacement et d'utilisation des véhicules de service par les représentants syndicaux.

Axe 4 – Alléger les bilans et processus de suivi

- Alléger les processus de suivi actuels de l'utilisation des moyens syndicaux : Actuellement les données sont remontées via une enquête qui prend beaucoup de temps localement. A noter que toutes données ne sont pas remontées (ex : prix du billet de train car localement le recoupement de cette info ajouterait encore de la complexité).
- Identifier les données dont nous avons besoin, étudier la faisabilité et penser les outils de suivi en amont.
- Etudier possibilité d'un bilan au niveau national avec SITT et GFD.
- Initier une réflexion sur le suivi des autorisations en lien avec RenoiRH. (Problème identifié de morcellement des applications SITT, GFD, SIGMA).

Action sociale

Axe 1 – Harmoniser les pratiques en restauration collective

- Etablir un nouvel état des lieux (la dernière date de la création de l'établissement).
- Etablir des repères communs sur la restauration collective.

Axe 2 – Réorganiser, structurer et hiérarchiser la position des présidents de CLAS

- Redéfinir le cadre et le statut juridique des présidents de CLAS.
- Améliorer les dispositifs de reconnaissance et de valorisation.
- Renforcer le réseau et consolider les acquis en matière de formation, prise de fonctions, compagnonnage...

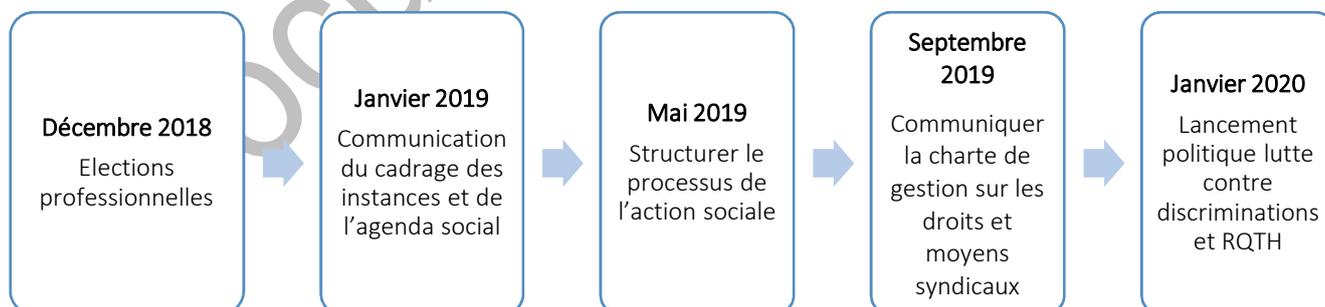
Axe 3 – Améliorer les mesures incitatives à la reconnaissance en qualité de travailleur handicapé

- Définir et mettre en place une politique de lutte contre les discriminations liées au handicap.
- Faciliter la RQTH : Le pourcentage d'agents bénéficiaires d'une RQTH est en baisse : de 4,37% à 3,62% (4,27 % avec les dépenses déductibles)

Axe 4 – Harmoniser les budgets locaux de l'action sociale et structurer les processus

- Harmoniser le budget de l'action sociale : Fonctionnement différent d'une direction à l'autre. Certaines ont un budget « AS » identifié, d'autres pas.
- Proposition d'un suivi national de budget ou des actions réalisées ou programmées.
- Proposition d'harmonisation a minima sur des actions symboliques comme l'arbre de Noël.
- Structurer le processus de l'action sociale.
- Mettre en place des politiques d'évaluation.

Calendrier de mise en œuvre :



E. Santé, sécurité et conditions de travail

Axe 1 – Renforcer l'organisation et le fonctionnement de la prévention au Cerema

Promouvoir la culture de prévention et la placer au cœur des préoccupations relatives au travail

- Définir et impulser une politique santé et sécurité au travail avec des axes stratégiques partagés à l'échelle de l'établissement, en cohérence avec les délégations de pouvoir existantes et les orientations gouvernementales instituées.
- Aborder la SST de manière récurrente dans les comités de direction.
- Faire de la prévention primaire une priorité, en rupture avec l'approche faisant prévaloir la réparation (prévention tertiaire).
- Sensibiliser et informer l'ensemble des agents aux enjeux et aux moyens de la prévention
- Former les encadrants à leurs responsabilités et obligations en matière de santé et de sécurité au travail.
- Améliorer le fonctionnement des CHSCT et professionnaliser leurs membres (RP & administration) pour faire du dialogue social un levier essentiel.
- Développer la pratique des « commissions de site » et en assurer la coordination avec l'instance compétente.
- Assurer une veille réglementaire SST unique et partagée à l'échelle de l'établissement.

Structurer et consolider la chaîne des professionnels de la prévention, afin d'assurer une gouvernance partagée et opérationnelle de la santé et de la sécurité au travail dans les services

- Définir le pilotage, le fonctionnement et les interactions de cette chaîne, à tous les niveaux de notre organisation pour faciliter et fluidifier l'accès et le partage de l'information.
- Donner de la visibilité aux fonctions de « préventeur⁵ » au sein de la structure pour renforcer la légitimité et la reconnaissance effective.
- Clarifier le rôle, les missions, les responsabilités et les moyens (humains, techniques et organisationnels) attribués à chaque acteur de la prévention et en évaluer l'adéquation pour optimiser le bon fonctionnement.
- S'inscrire dans un schéma de développement des compétences en SST, pour bénéficier d'expert sur certaines thématiques.
- Renouer le contact avec les agents et le terrain, en valorisant l'approche technique de l'approche administrative.
- Renforcer la médecine de prévention en apportant des évolutions organisationnelles et fonctionnelles pour palier à la désertification de ces fonctions, et en contribuant à notre attractivité.

Poursuivre des efforts sur plusieurs risques professionnels dits « prioritaires » et homogénéiser les pratiques

- Exposition aux agents chimiques dangereux.
- Exposition aux chutes de hauteur.
- Exposition au risque routier.

⁵ Plus particulièrement les conseillers de prévention, les assistants de prévention et les correspondants sécurité prévention

Axe 2 – Promouvoir et outiller le management de la Santé et de la Sécurité au Travail

Responsabiliser et former la chaîne hiérarchique au pilotage de la SST

- Responsabiliser tous les niveaux de la chaîne hiérarchique, de la direction aux agents, au travers de formations pertinentes et adaptées à la cible visée (avec une attention particulière sur les notions de délégation et de responsabilité pénale engagée du délégataire).
- Fixer annuellement des objectifs SST aux équipes d'encadrement.
- Sensibiliser et informer régulièrement les équipes d'encadrement au respect des obligations en matière de SST (notamment sur les garanties minimales), à la bonne compréhension de leur rôle central dans l'organisation du collectif de travail et dans l'accompagnement individuel des agents.

Mettre à la disposition des équipes d'encadrement des moyens et des outils de management de la SST

- Disposer d'un outil SI structurant l'évaluation et le suivi des risques professionnels, et fédérant les équipes à son exploitation (projet SI - SAGeSSe).
- Instaurer et suivre des indicateurs « SST » (selon la méthode S.M.A.R.T) adaptés et partagés en différents espaces d'échange.
- Renforcer les moyens humains et organisationnels (exemple : quotités de temps dédiées aux professionnels de la prévention) pour assurer efficacement la gestion quotidienne de la prévention des risques professionnels et répondre pleinement à nos obligations légales.

S'inspirer de l'approche processus et référentiel du système de management de la qualité (SMQ) pour structurer l'organisation et le pilotage de la SST au Cerema

- Introduire de la compatibilité et de la cohérence dans le pilotage de la Qualité et de la SST à travers la cartographie des processus définis et les outils déployés.
- S'inspirer des exigences du référentiel ISO 45001, sans prétendre à un objectif de certification.
- Partager un comité décisionnel commun à ces enjeux stratégiques.

Axe 3 – Favoriser la Qualité de Vie au Travail

Instaurer un pilotage structuré de la démarche QVT pour valoriser et impulser son développement à l'échelle de l'établissement

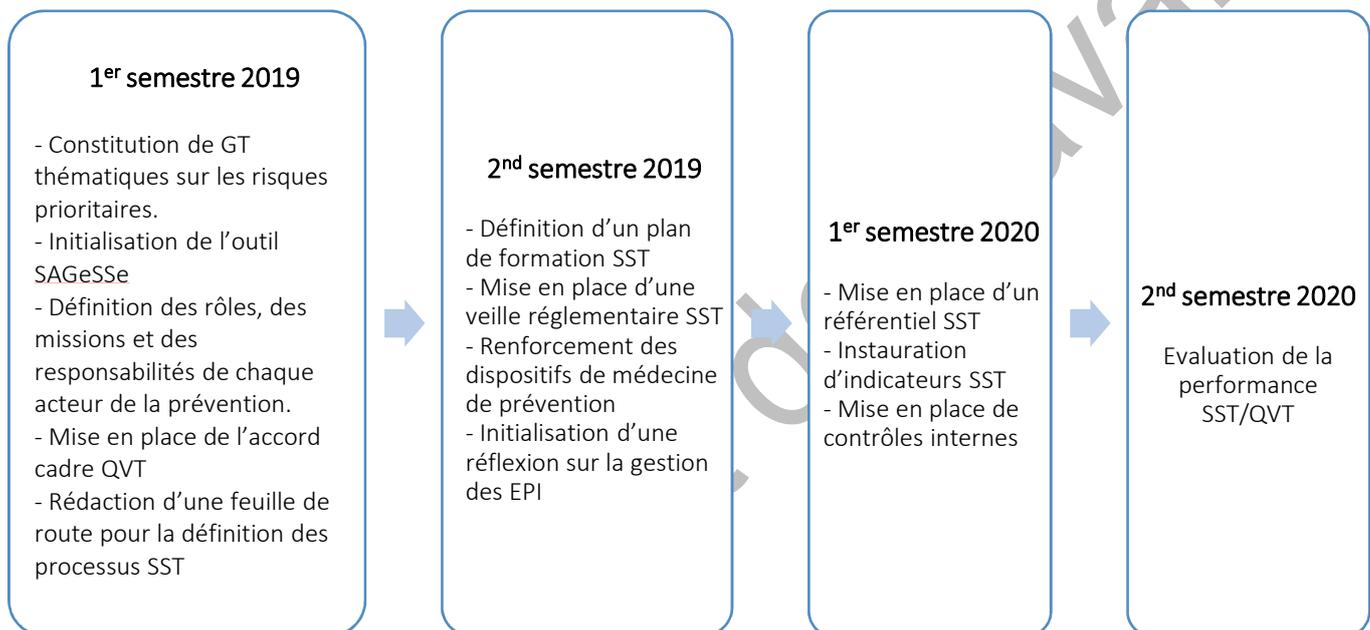
- Mettre en place une coordination de la démarche QVT à l'aide d'un espace de travail dédié.
- Objectiver la démarche pour donner du sens et de la lisibilité sur les résultats attendus annuellement.
- Établir un bilan quantitatif et identifier les orientations de travail à prioriser.
- Valoriser les expérimentations et les actions initiées par les circuits de communication existants, et assurer un suivi régulier.
- Partager les bonnes pratiques et libérer les initiatives individuelles et collectives.
- Promouvoir un événement collectif QVT et partagé pour tous les agents du Cerema.
- Avoir une réflexion sur la mise en place d'un partenariat avec des experts pour nous accompagner et nous guider (réseau Anact/Aract).
- Définir un accord-cadre QVT pour répondre à nos besoins identifiés et permettre d'accompagner les directions dans cette démarche.
- Sensibiliser les équipes d'encadrement pour clarifier la notion de QVT et leur rôle moteur (dans les actes du quotidien et dans la manière d'être de leur management).

 **Axe 4 – Initier la standardisation des processus SSCT en listant, priorisant et (re)définissant les circuits de gestion et les responsabilités de chaque acteur, à chaque niveau de notre organisation**

Le GT a listé les processus et procédures associées à la SST puis les a priorisés selon plusieurs critères d'analyse (*échelle de hiérarchisation définie = 1/ Forte 2/ Moyen 3/ Faible*). Cette liste est annexée au présent rapport⁶.

La suite des travaux consistera à proposer les modalités de mise en œuvre de cette standardisation et le calendrier prévisionnel de sa réalisation.

Calendrier de mise en œuvre :



⁶ Annexe 3 : Carte mentale des processus SST priorisés

F. Transformation numérique

Axe 1 – Déploiement du nouveau SIRH RenoïRH

- Déploiement d'un outil unique et partagé de la gestion administrative et de la paie.
- Déploiement d'un self-service mobilité.
- Organisation de sessions de formations à l'outil au sein de chaque direction.
- Mise en place d'un outil décisionnel d'analyse et de reporting.
- Mise en place d'une bibliothèque d'actes harmonisés et homogènes.
- Mise en place d'une charte de gestion (Définir les acteurs et leurs rôles).
- Mise en place d'un système d'alertes afin de faciliter les échanges entre directions et la direction générale.

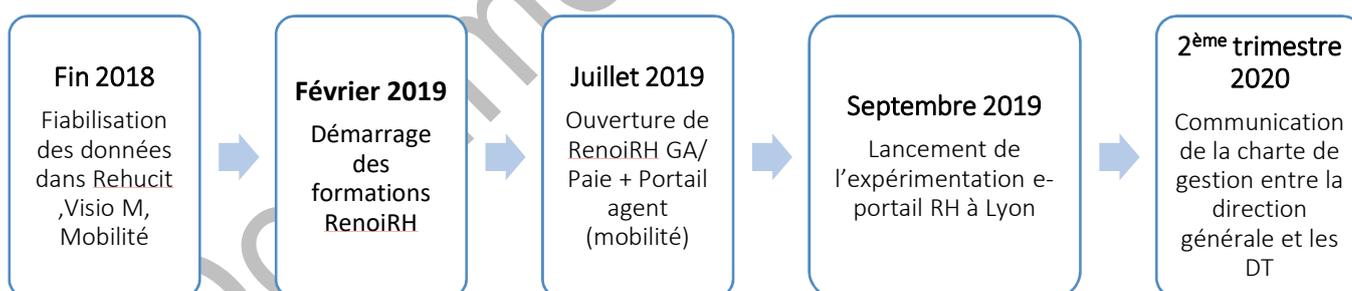
Axe 2 – Déploiement du e-Portail RH

- Mise en place d'une gestion documentaire en ligne avec des modes opératoires où on retrouve la charte de gestion, la FAQ, les référents métiers...
- Création d'une page de liens utiles (SITT, Intranet, RenoïRH...).
- Mise en place des télé-procédures (télétravail, CPF...).

Axe 3 – La mise en place d'un Back-Office

- Création de la cellule d'appui au démarrage et d'assistance utilisateurs (AD/AU).
- Création d'une adresse mail générique pour les agents et une autre pour les gestionnaires RH concernés.
- Mise en place d'une hotline pour les sollicitations RenoïRH.
- Mise en place d'un outil de ticketing pour suivre les demandes agents.
- Mise à disposition des référentiels métiers.
- Organisation de web conférence sur des thématiques précises.

Calendrier de mise en œuvre :



2) Plan d'accompagnement de la transformation Cerem'Avenir

Un délégué à l'accompagnement de la transformation est nommé auprès de la DRH. Il sera en charge d'accompagner dès 2019 (1^{er} trimestre) les directions dans la présentation de la transformation – Cerem'Avenir auprès des OS et des agents. Il pourra utilement se déplacer pour dialoguer avec les agents afin de mieux prendre en compte les impacts du changement et proposer des actions correctives.

Ce plan est détaillé dans le chantier 11

Document de travail

VOLET 5 : SYSTEMES D'INFORMATION DE GESTION, BUREAUTIQUE, SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

INTRODUCTION

Ce volet est le résultat d'une démarche participative conduit entre septembre et décembre 2018 dont l'objectif principal était de proposer des scénarios pour une nouvelle organisation de la fonction support informatique, plus structurée et plus efficiente.

Plus précisément, le périmètre des fonctions a été formulé de la manière suivante :

- Conception, hébergement, exploitation et support des projets d'infrastructure (y compris bureautique, téléphonie)
- Conception, hébergement, exploitation et support technique des SI « de gestion » (hors support fonctionnel) : BFC, SIGMA, COMETE, SITT, Contrôle d'accès, ...)
- Conseil, Expertise et hébergement pour les SI métier

Avec deux précisions :

- La Conception, réalisation et support des SI « métier » sera traité dans un deuxième temps et se trouve hors périmètre pour le chantier des fonctions support.
- L'organisation liée au support fonctionnel des applications de gestion pourrait faire l'objet d'une autre réflexion.

Un état des lieux a été réalisé pendant l'été 2018 parallèlement à la constitution d'un groupe de travail qui s'est réuni à partir de septembre.

Le travail s'est déroulé dans une bonne ambiance d'écoute mutuelle. Il a été conduit dans une logique de progrès à partir du constat que les équipes sont déjà fortement engagés.

Bien qu'il n'ait pu être mesuré, les témoignages recueillis pendant les réunions du groupe de travail montre que les agents concernés par la fonction support informatique ont un haut niveau de conscience professionnelle, tout particulièrement quand il s'agit d'assurer la continuité du service.

1. DEMARCHE SUIVIE PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

1.1 - ETAT DES LIEUX

La phase d'état des lieux s'est déroulée pendant l'été 2018. Elle a permis de réunir des éléments d'analyse des ressources humaines contribuant à la fonction support informatique, de recensement du patrimoine informatique (annexe 1) et de recensement des organisations liées à la gouvernance, la prise de décision, l'animation et le management de la fonction informatique (par interviews des chefs de services informatique).

1.2 - GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail s'est ensuite réuni 5 fois. Il a progressé de la manière suivante

Réunion du 6 septembre 2018

Lancement des travaux, feuille de route, prise de connaissance de l'état des lieux, sensibilisation sur le référentiel de bonnes pratiques ITIL, travail des compétences par processus ITIL

Réunion du 25 septembre 2018

Synthèse des travaux sur les compétences par processus ITIL, exercice sur le projet AD ; 1ere version du catalogue de services du Cerema, Liste des prestations exercées sur site

Réunion du 11 octobre 2018

Benchmarking d'organisations SI ; Travail pour esquisser des scénarios ; Organisation des activités sur site.

Réunion du 20 novembre 2018

Présentation et échanges sur les projets de scénarios retravaillés ; présentation du plan du rapport final ; Relecture et amendement des premiers chapitres du rapport final

Réunion du 3 décembre 2018

Relecture et argumentation des scénarios ; politiques prioritaires ; les processus à mettre en œuvre

Comité de direction des 4-5 décembre 2018

Après avoir pris connaissance de l'analyse de l'existant et des projets de scénario, le comité de direction demande l'évaluation d'un nouveau scénario pour évaluer ce qui est possible d'améliorer sans changer les organisations.

Décembre 2018

Rédaction du rapport final, relecture par les membres du groupe de travail.

1.3 - GROUPE MIROIR

Par défaut de volontaires pour contribuer à un groupe miroir, les travaux du groupe ont été présentés au réseau des directeurs adjoints le 19 novembre 2018, puis aux secrétaires généraux le 30 novembre.

2. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

Constat	Axe d'évolution
<u>La gouvernance :</u> La gouvernance actuelle est morcelée : <ul style="list-style-type: none">- Comité de pilotage stratégique Infrastructure- Pratique d'études préalables encore insuffisante pour les SI de gestion- Une instance COSSIM pour les SI métier qui conseille plus qu'elle ne pilote- 2 organisations locales de pilotage des SI	L'organisation de la gouvernance des SI, morcelée, mériterait d'être revue pour donner naissance à une entité de pilotage stratégique du numérique au Cerema. Une démarche stratégique de type « schéma directeur » doit aussi être activée rapidement
<u>Politique informatique :</u> Sur de nombreuses thématiques (poste de travail, serveurs, mobilité, maintenance, ...) les politiques des 11 directions sont hétérogènes, conséquence de la répartition des rôles	Pour garantir une qualité de service homogène aux agents, dans chaque direction et sur chaque site, il sera nécessaire de définir des politiques d'équipement uniques, mises en œuvre de façon homogène.
<u>Parc des Système d'information de gestion :</u> Fragilité de la maîtrise d'œuvre de plusieurs applications de gestion, liée au choix d'aller vite sur les projets.	Pour réduire ces fragilités, un effort de documentation et de formation doit être entrepris. Pour cela, la fonction « chefs de projets » doit être renforcée et structurée. Ce point est d'autant plus important qu'un nombre significatif de nouveaux systèmes d'information sont en cours de lancement.

<p><u>Parc des systèmes d'information métier :</u></p> <p>Patrimoine des SI métier riche mais non maîtrisé sauf en DTec</p> <p>Architectures très (trop) diversifiées ne permettant pas la gestion des compétences sous-jacentes</p>	<p>A l'heure d'internet, cette situation ne peut perdurer dans la mesure où tout système d'information doit être pensé pour fonctionner en réseau sous la forme d'un service accessible sur internet ou intranet. Pour progresser et constituer progressivement un catalogue d'applications métier maîtrisé, il est nécessaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de définir des éléments de politique technique - de définir un processus d'élaboration d'une application métier incluant une phase de conseil et validation en terme d'architecture informatique, sans chercher à limiter les capacités à innover qui doivent d'abord porter sur la définition du service. - de constituer une force d'appui au développement, plus facile à animer et qui progressera plus vite que des acteurs isolés. Les difficultés d'hébergement en fin de processus n'en seront qu'amointris. <p>La future organisation de la fonction informatique doit, pour assurer un support de qualité, participer au processus d'élaboration des SI métier en terme d'information, de conseil ou d'expertise, voire de maîtrise d'œuvre</p>
<p><u>catalogue de services du Cerema :</u></p> <p>La modernisation des infrastructures en cours prend du temps (3 projet sur 9 en 4 ans)</p> <p>Les moyens disponibles qui ont permis d'investir sont en partie mobilisé pour l'administration de ces nouveaux systèmes</p> <p>La sortie du catalogue de services du Ministère nécessitera des moyens financier et humains</p>	<p>Pour poursuivre la modernisation des services numériques, il est indispensable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'augmenter et de structurer notre capacité d'étude et de réalisation de nouveaux services - de nous structurer pour la maintenance et l'entretien des systèmes existants
<p><u>Les ressources humaines de la fonction support informatique :</u></p> <p>Un peu plus de 80 ETP, 90 si on inclut les la part des RH du Ministère travaillant pour le Cerema.</p> <p>Chaque compétence est « émietée » au sein de chaque site et au sein des agents.</p> <p>Sur le plan de la localisation, 14 sites du Cerema hébergent 2 ETP et 14 autres sites accueille 1 ETP ou moins. Absence logique de concertation sur les recrutements</p>	<p><u>Le groupe de travail émet une alerte sur le nombre important de non remplacement d'agents en service suite aux départs intervenus depuis début 2018.</u></p> <p>Les moyens actuellement mobilisés sur la fonction support informatique est très largement répartie en quantité et en activités sur la moitié des sites du Cerema (14 sites). Les décisions de recrutements ne sont pas suffisamment concertées.</p>
<p><u>Budgets :</u></p> <p>Budget moyen piloté par la DSI de 1.2 M€ (y compris GEINF), budget des DT d'environ 3.5 M€</p>	<p>La mise en œuvre des projets et des politiques nationales nécessitent de recentrer les budgets qui leur sont accordés</p>
<p><u>Organisation / Support aux utilisateurs :</u></p> <p>Les directions (80%) qui ont mis en place des systèmes de ticket et celles (50%) qui en tirent une base de connaissances exploitable ont mesuré les progrès réalisés. Les outils de prise de main à distance permettent de résoudre des demandes d'intervention en situation d'absence de compétence sur certains sites.</p> <p>La culture du contact et de la proximité avec l'utilisateur</p>	<p>L'activité de support aux utilisateurs a déjà été optimisée et outillée. La généralisation de l'usage d'un système de gestion de ticket d'une part et la standardisation plus forte des postes de travail d'autre part apportée par le projet de gestion de parc devrait permettre de gagner encore en qualité et en efficacité, bien que, bien entendu, toute l'activité de support ne puisse être réalisée à distance.</p>

bénéficiaire, très présente représente souvent une source de reconnaissance pour les agents.	
<p><u>Organisation / production et exploitation des SI ou des services infrastructure:</u></p> <p>La mise en production des applications à la Division «Serveurs Hébergement» reste un point difficile. Plusieurs actions visant à mieux fonctionner ensemble ont été conduites, avec relativement peu de résultats. Plusieurs explications peuvent être évoquées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Division «Serveurs Hébergement» a pris en charge l'hébergement des systèmes de gestion Cerema, en plus des applications métier qu'il supportait, sans moyen supplémentaire, - Le dispositif « Setra » a peu évolué, - La « distance » hiérarchique entre la DSI et la Division «Serveurs Hébergement», - Absence d'une structure en charge du développement des applications de gestion, - Multiplicité des rôles de la DSI qui assume des rôles de prescripteur technique d'architecture, de maître d'œuvre et d'expert sécurité 	Il est nécessaire de rapprocher hiérarchiquement les fonctions d'hébergement de celle en charge de la maîtrise d'œuvre des SI (de Gestion, Métier ou d'infrastructure).

3. OBJECTIFS

Pour apporter des réponses aux constats et aux nécessités de changement mis en exergues dans l'analyse critique de l'existant, il est proposé de construire une nouvelle organisation répondant aux objectifs suivants.

LES OBJECTIFS

Six objectifs ont été identifiés :

- Définir et mettre en œuvre une (seule) politique SI au Cerema

Pour que les agents bénéficient des mêmes conditions de travail, avec une démarche d'amélioration continue de ces conditions

- Une gouvernance à structurer

Pour garantir un accès juste et optimisé aux ressources mutualisées, il faudra organiser une écoute et le traitement des demandes à tous les niveaux depuis la simple demande d'assistance jusqu'à celle de réalisation d'un nouveau service. Au-delà de l'écoute, une gouvernance destinée à prendre des décisions de fond sur les SI et le catalogue de services du Cerema.

- Des équipes plus solides car moins « émietées »

Sur la plupart des métiers de l'informatique, il est nécessaire de mutualiser les compétences : notamment au niveau des équipes SI métier, Infrastructure et des équipes support des services informatiques. Sur ce dernier point l'organisation du support à l'échelle de l'établissement, garant d'un niveau de service rendu pour tous, est attendue.

- Optimiser en mutualisant et en professionnalisant les activités SI

La mutualisation permet d'améliorer le professionnalisme et pour certains la motivation des agents. Cette mutualisation sera recherchée notamment là où la gestion des compétences pose aujourd'hui problème :

- Compétences de support aux utilisateurs
- Compétence projet pour les SI de gestion (à renforcer)
- Compétence projet d'infrastructure
- Compétence de maîtrise d'œuvre sur les SI métier

- Délivrer des services de qualité

L'objectif de qualité, qui devra être mesurée, est un objectif de progrès

- Faciliter la gestion des compétences et améliorer l'attractivité.

C'est un facteur de succès important. Ne pas atteindre cet objectif rendrait la réalisation de la fonction support informatique très complexe

4. LES SCENARIOS PROPOSES

4.1 - HYPOTHESES RETENUES POUR LA CONCEPTION DES SCENARIOS

Pour concevoir les scénarios, le groupe de travail a retenu les hypothèses suivantes :

- Proposer des polarisations pour gagner en agilité
- Définir une seule « ligne fonctionnelle » pour le Cerema, ce qui permettra d'une part d'avoir des processus plus fluides depuis l'élaboration des décisions jusqu'à la mise en œuvre avec le respect et la mesure de la qualité de service prévue et d'autre part d'améliorer l'efficacité collective
- Une organisation structurée adaptée pour définir et mettre en œuvre des politiques Cerema ;
- Une organisation qui facilite la gestion des compétences et l'attractivité des postes.

Les scénarios doivent aussi prendre en compte nos contraintes géographiques :

- Maintenir une présence locale pour ce qui ne pourrait pas être instruit sans proximité ;
- Tenir compte le plus possible de la répartition géographique des compétences actuelles.

4.2 - LES SCENARIOS DE POLARISATION

Il a été retenu de construire des scénarios en regroupant dans des structures organisationnelles, des activités identifiées dans le référentiel de bonnes pratiques ITIL.

Trois scénarios de polarisation ont été étudiés par le groupe de travail :

- Le scénario « statu quo » ne remettant pas en cause l'organisation actuelle
- Le scénario « mise en œuvre facilitée »
- Le scénario « compétences et motivation » avec l'objectif de faciliter la gestion des compétences et d'optimiser la motivation des agents
- Une variante du troisième scénario, la variante « Devops » avec l'objectif de développer progressivement une approche d'intégration continue » dans le processus de réalisation à l'exploitation des applications, ouvrant à des gains supplémentaires en agilité et en délais.

Ces scénarios sont décrits et analysés en annexe 2 à 5

4.3 - DECLINAISONS ORGANISATIONNELLES

Le groupe de travail a ensuite évalué deux déclinaisons organisationnelles pour chacun des scénarios

- L'une en considérant que les chefs de pôles sont des supérieurs hiérarchiques
- L'autre en cherchant à conserver pour chaque agent un supérieur hiérarchique local (N+1)

Ces deux déclinaisons sont décrites et analysées en annexe 6.

Cette analyse a conduit à ne retenir qu'une seule déclinaison organisationnelle par scénario.

4.4 - ANALYSE COMPARATIVE DES SCENARIOS

La synthèse des atouts et risques est la suivante :

	Atouts	Risques
1 – Statu quo	<p>Pas de changement d'organisation</p> <p>Mise en place d'une écoute des besoins, et d'une gouvernance pour ordonnancer les projets</p> <p>Structuration d'un pôle SI de Gestion</p> <p>Structuration d'un pôle Infrastructure</p> <p>Structuration d'un pôle de développement pour les DTer</p>	<p>Risque de conflit de priorités par l'existence de plusieurs lignes de pilotage pour les SI Métier. En particulier sur les choix d'architecture</p> <p>En matière d'assistance, qualité de service inégal et risque de dégradation de niveau de service suite à des départs imprévus</p> <p>Serveurs et hébergement : risque sur la mise en œuvre des choix techniques définis par le département Infrastructures</p> <p>Difficulté de mise en œuvre des politiques Cerema (pilotage multiple)</p> <p>Moindre souplesse dans l'usage des équipes des SI Métier (séparés en 4) ;</p> <p>Gouvernance sur les SI métier inopérante</p>
2 – Mise en œuvre facilitée	<p>Structuration des équipes projets de Gestion et/ou métier</p> <p>Mise en place de structures de pilotage (département stratégie numérique, instances de gouvernance, écoute des besoins organisée)</p> <p>Une cohérence pour le pilotage des infrastructures (regroupant les infrastructures du centre serveur et celles des autres sites)</p> <p>Mise en valeur d'un centre serveur pour le Cerema</p> <p>Un centre de service reconnu et à valoriser, fonctionnant dans un premier temps par zone géographique mais qui a vocation à évoluer vers un véritable centre de service au sens ITIL (cf scénario n°3)</p> <p>Les agents des services d'assistance auront toujours des activités sur site à assumer, sur leur site ou des sites proches</p> <p>Scénario plus rassurant pour les équipes</p>	<p>Risque de développer des spécificités par filière (SI de gestion, SI Métier, Projet d'infrastructure)</p> <p>Difficulté à manager les agents des 4 à 6 services d'assistance réparti sur 5 à 8 sites de taille hétérogène</p> <p>Des processus transversaux plus difficiles à mettre en place</p> <p>Des tentations de conserver les anciennes procédures car les organisations existantes restent sous-jacentes.</p>

	Atouts	Risques
3 - Compétences et motivations	<p>Il s'agit d'une organisation compatible ITIL, orientée qualité de service</p> <p>Meilleure gestion des compétences par des polarisations conçues au niveau des départements</p> <p>Scénario correspondant à des organisations qui ont déjà largement fait leurs preuves au-delà du Cerema tout en ayant introduit des éléments qui donnent une touche d'agilité</p> <p>Bonne accommodation au mode projet avec des go/no-go à plusieurs étapes, et un fonctionnement en équipe à tous les niveaux</p> <p>Risque de SPOF (Single point of failure) moins important</p>	<p>Risque de fonctionnement en silo qui pourrait nuire au bon fonctionnement de la DSI vu de l'extérieur.</p> <p>Risques de conflit de périmètre entre Unité ou entre Département nécessitant notamment de la part du Directeur et des chefs de département une collaboration et une solidarité étroite</p>
4 – variante Devops	<p>Idem scénario 3 +</p> <p>Gain en agilité : l'introduction de la conduite de projet en mode Devops introduit progressivement une culture qui permettra de gagner en agilité en intégrant dans les équipes projet les compétences en hébergement et en exploitation.</p>	<p>Idem scénario 3 +</p> <p>Saut culturel important risquant de conduire à l'échec.</p> <p>Des départements de taille très inégales</p>

4.5 - AVIS DE SYNTHÈSE SUR LES SCÉNARIOS

Si le scénario 1 est gagnant pour sa facilité de mise en œuvre, il ne permet pas l'atteinte des objectifs assignés à la démarche (une seule ligne fonctionnelle) avec de sérieux risques sur l'homogénéité de la qualité de service.

Le scénario 2 permet d'atteindre les objectifs en terme de gestion des compétences, d'optimisation du fonctionnement des processus, tout en préservant au mieux les collectifs de travail

Le scénario 3 optimise spécialise davantage l'utilisation des ressources et permet d'optimiser leur usage. Il permet d'envisager à terme des modes de fonctionnement plus agile. Il remet complètement en cause les collectifs de travail actuels, ce qui le rend plus complexe à mettre en œuvre.

La variante « Devops » du scénario 3 permet d'aller progressivement vers un fonctionnement plus agile. Il nécessite un changement culturel complet.

5. LA MISE EN ŒUVRE DU SCÉNARIO CHOISI

Au-delà du scénario d'organisation qui doit faire l'objet d'un arbitrage, le groupe a identifié plusieurs sous-chantiers préparatoires à la mise en œuvre du scénario qui sera choisi :

5.1 - SOUS-CHANTIER « GOUVERNANCE ET PRIORISATION DES POLITIQUES »

Le groupe de travail a au cours de sa dernière réunion fait des préconisations sur les politiques à définir en priorité. Celles-ci sont les suivantes (sans ordre de priorité entre elles) :

- Politique poste de travail et maintenance associée
- Suite bureautique
- Visio conférence

- Politique d'hébergement
- Usage des marchés nationaux

Toutefois ces propositions devront être reprise par les instances de gouvernances à mettre en place assez rapidement en vue notamment d'arbitrer sur ces propositions.

5.2 - SOUS-CHANTIER « PROCESSUS »

Les principaux processus qui devront être documentés avant d'être mis en œuvre :

- processus de demande de changement
- processus d'assistance/accompagnement
- processus de Management stratégique (gouvernance)
- processus projets (SI gestion, SI métier, Infra)
- processus Communication informatique/numérique
- processus Gestion de crise
- processus Exploitation

5.3 - SOUS-CHANTIER « ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNELS »

La transformation de l'organisation « support informatique » conduira à des évolutions de postes pour un nombre d'agents significatif. Elle nécessite donc un accompagnement fort. Cet accompagnement sera construit à partir des actions identifiées dans le chantier 11 de Cerem'Avenir.

Les principaux points d'entrée de cet ensemble concernent :

- La mise au point précise des missions des équipes pendant la phase de préfiguration
- Le chiffrage en ETP des équipes ainsi structurées
- La mise au point d'un plan d'accompagnement
- La mise au point d'un plan de formation
- La mise au point d'un plan de recrutement

5.4 - SOUS-CHANTIER « ACTIVITES EN PROXIMITE »

Les activités de support informatique en proximité constituent un sujet sensible pour les agents qui les réalisent craignant eux-mêmes une dégradation du niveau de service délivré aux utilisateurs.

A partir de la liste des activités réalisées en proximité actuellement (cf annexe 5), ce sous-chantier devra décrire comment ces activités et leurs objectifs auxquels elles contribuent seront organisées dans le scénario qui sera choisi. Ce sous-chantier ne peut être abordé qu'après le choix du scénario.

5.5 - SOUS-CHANTIER « PROJETS TECHNIQUES »

La mise en œuvre du scénario choisi est aussi conditionné par la réalisation de certains projets techniques pour disposer des outils nécessaires pour partager des informations techniques et permettre un fonctionnement collectif fluide. Ces projets sont les suivants :

Fonctionnement global :

- Centralisation des budgets

Fonctionnement du centre de service

- SCCM : Outil collectif de gestion de parc incluant la maîtrise des systèmes des postes de travail
- ITSM : Outils de gestion des demandes d'assistance

- Service téléphonique de numéro unique d'appel

5.6 - SOUS-CHANTIER « PROJETS FACILITANT »

D'autres projets faciliteront le fonctionnement en mode polarisé sans que leur achèvement ne soit un frein à la mise en œuvre de la nouvelle organisation :

- Politique d'achat
- Communication unifiée
- Projet de stockage / archivage
- MDM (gestion de flotte de mobile)
- Outils de gestion de projets
- Politique d'hébergement.

Document de travail

PREAMBULE

Cette note présente la synthèse de l'enquête réalisée pendant l'été 2018 auprès des secrétaires généraux des directions du Cerema, permettant de disposer d'une macrophotographie des équipes et des ressources qui réalisent actuellement les missions de support "informatique", au sens du périmètre du sous-chantier qui a été décidé dans le cadre du chantier MSFA.

Son objectif visait à approcher, à dire d'expert et sans nécessairement viser l'exactitude et l'exhaustivité complète, les ressources humaines qui exercent actuellement leurs compétences et savoir-faire dans ce périmètre des missions de supports et appuis, par "macro-activités" suivantes :

1. les projets d'infrastructures d'échelle Cerema (AD, wifi, réseau ...)
2. le support et l'assistance informatique & téléphonie (dont l'installation de postes, la téléphonie fixe et mobile, les dispositifs de contrôle d'accès, etc.)
3. le support en matière d'hébergement et d'exploitation des infrastructures locales
4. les achats informatiques
5. les projets de développement de Systèmes d'Information dans le domaine des supports (SI)
6. le management
7. l'hébergement des SI

Ces informations ont également été recueillies par site d'exercice des agents chargés de ces missions.

Les résultats et les exploitations de cette enquête, présentés dans cette note, sont provisoires et feront l'objet d'échanges en réunion du groupe de travail dédié, afin de les préciser ou les corriger le cas échéant.

Par ailleurs, les agents qui exercent des missions de "correspondants informatiques" dans certains départements, groupes ou unités des directions, au plus près des bénéficiaires du service, n'ont pas tous été identifiés à l'échelle de cette enquête.

Ces résultats permettent néanmoins d'approcher les missions exercées par les agents par dominante d'activités et par site.

UNE PREMIERE APPROCHE DES EFFECTIFS DEDIES AUX FONCTIONS ET MISSIONS DU SUPPORT INFORMATIQUE

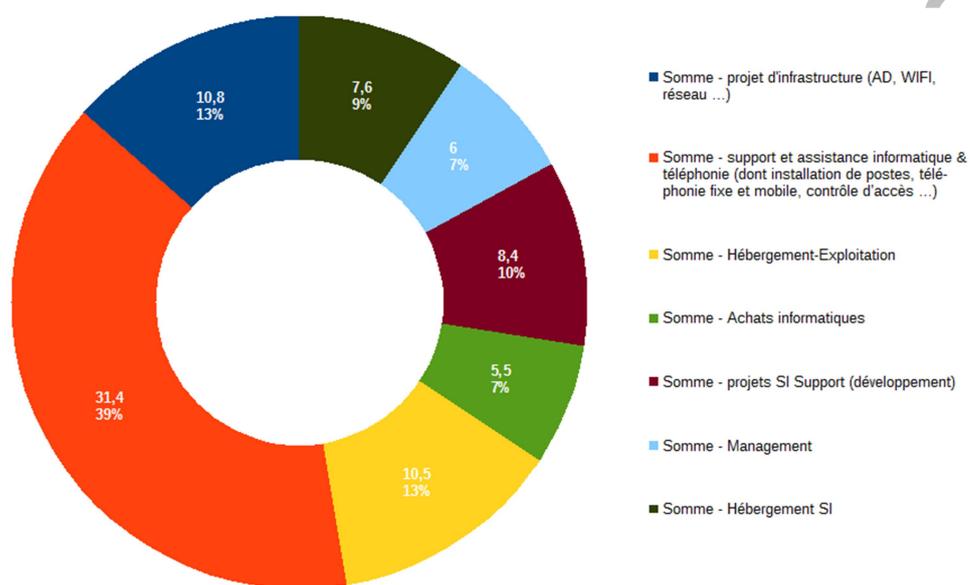
Les missions exercées dans le périmètre du sous-chantier rassemblent à ce jour un peu moins d'une centaine d'agents (environ 96), **soit un peu plus de 80 ETP (83,5).**

Il convient cependant d'ajouter à ce chiffre la part d'ETP que le ministère (MTES) met indirectement à la disposition du Cerema par la mise à disposition d'outils et le support de niveau 3 correspondant. C'est le cas notamment du réseau d'interconnexion, de l'accès à Internet, de la messagerie, de l'annuaire, d'Alfresco, de GISEH, d'outils géomatiques, visioconférence, ... Le nombre d'ETP travaillant ainsi indirectement pour le Cerema a été estimé à 6,5 ETP (en étude, suivi de projet, réalisation, mise en œuvre, exploitation, support). Il est à noter toutefois que le Cerema ne saurait produire l'équivalent des prestations réalisées par le Ministère en recrutant 6,5 nouvelles personnes. Cette remarque porte ainsi **le nombre d'ETP contribuant à la fonction informatique du Cerema à 90 ETP**

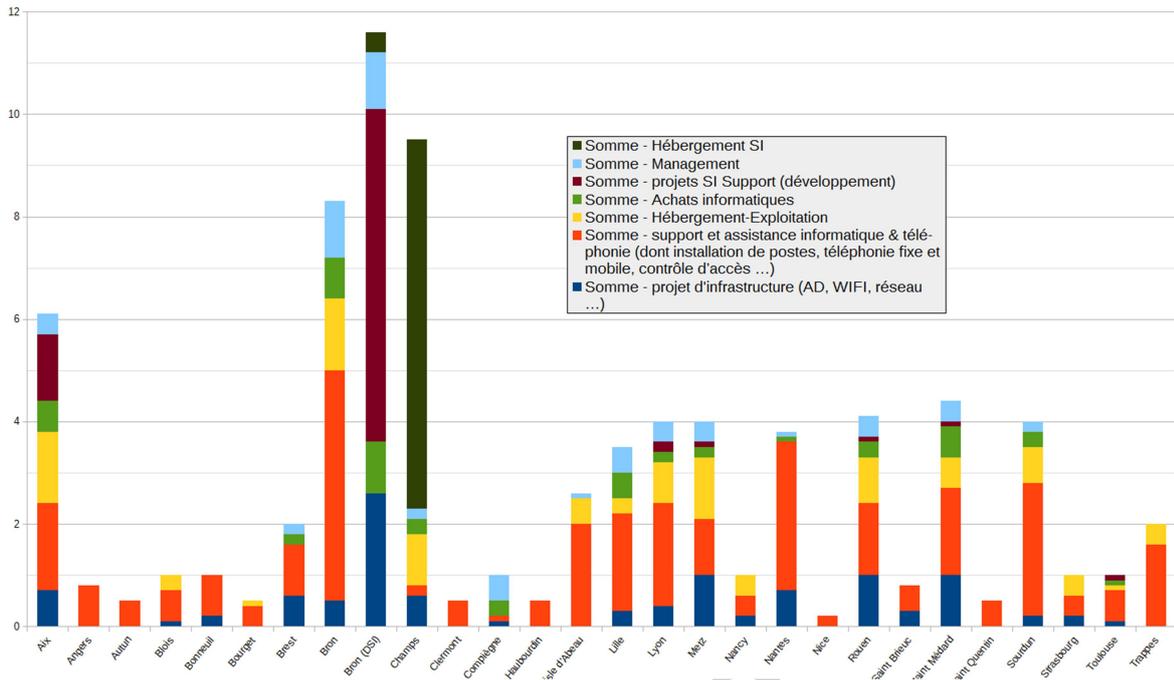
Les exploitations réalisées à la suite sont présentées sur une base de 80 ETP environ (80,2), puisque l'information sur les agents chargés de certaines missions de "correspondants informatiques" (le cas échéant) n'a pas toujours été collectée ou précisée par "macro-activités" ou par site d'exercice de ces missions (*ce qui au demeurant n'a effectivement pas beaucoup de sens, compte-tenu de la dispersion de ces missions dites de proximité et de la quotité de travail que cela représente par agent*).

Les graphiques qui suivent représentent la localisation des ETP et non celle des services rendus

Répartition des ETP par « macro-activités »

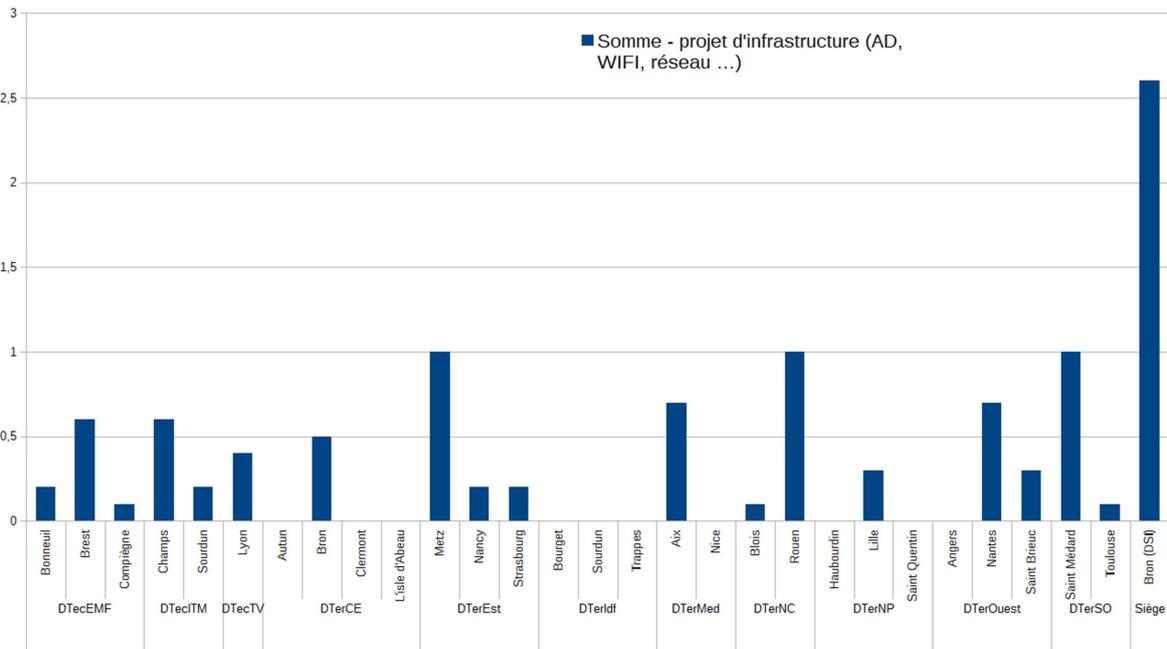


Répartition des ETP par macro-activité et par sites

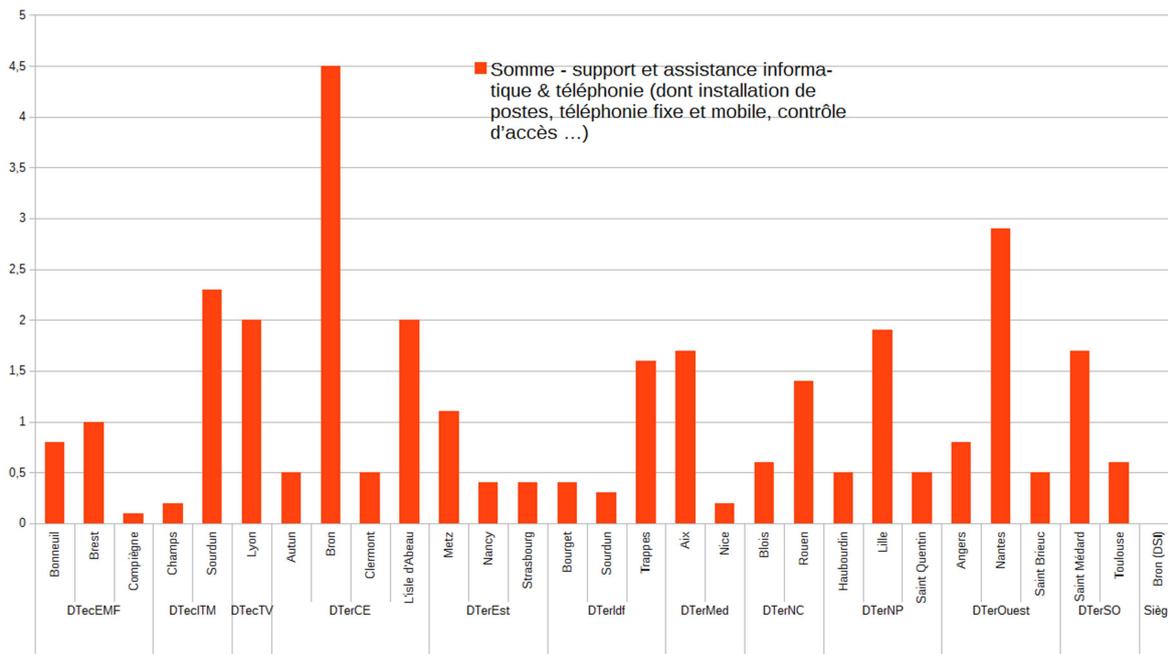


Répartitions détaillées, par sites et macro-activités

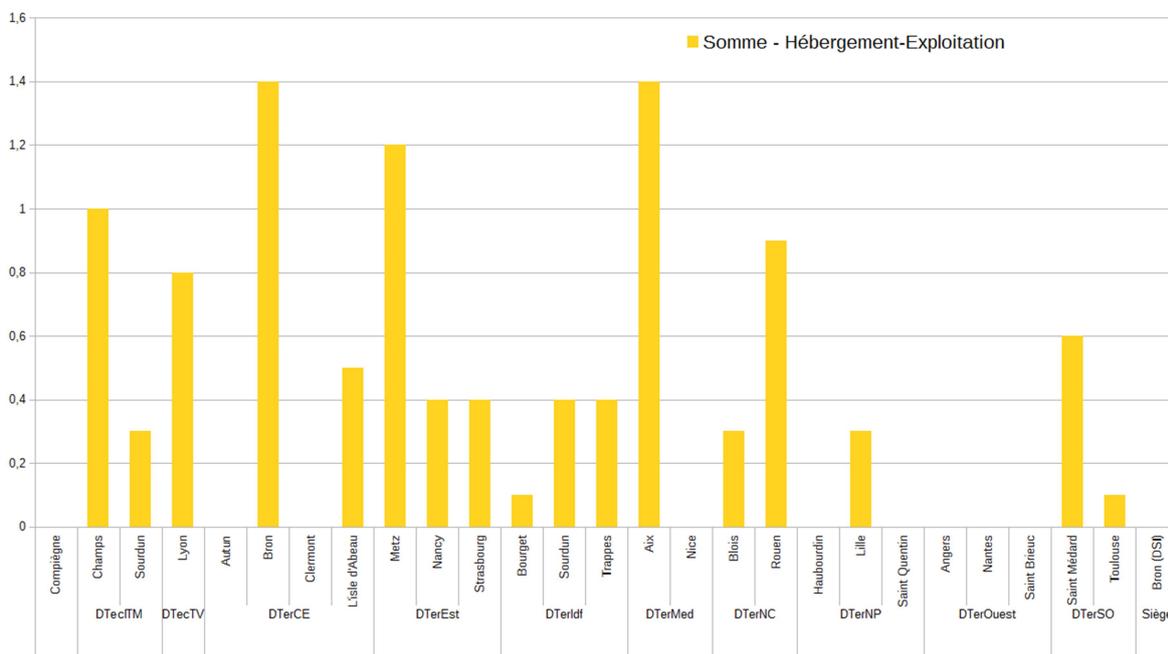
Projets d'infrastructures d'échelle Cerema



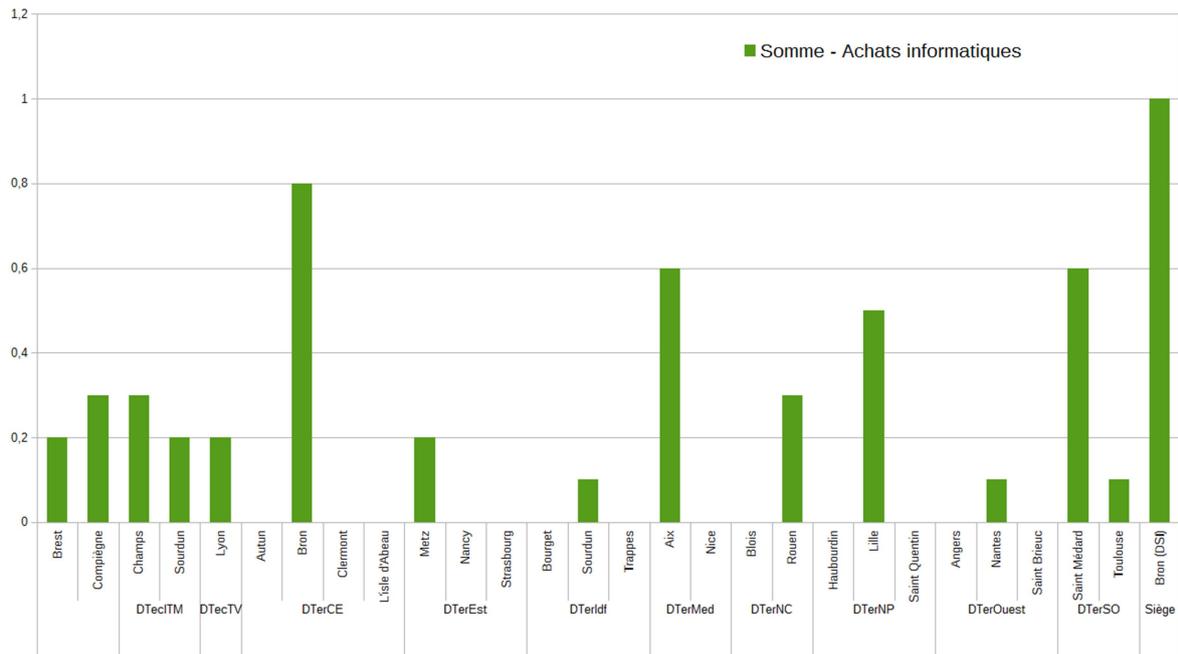
Supports & assistances "informatique bureautique" et "téléphonie"



Supports pour l'hébergement et l'exploitation des "infrastructures" locales



Supports "achats"

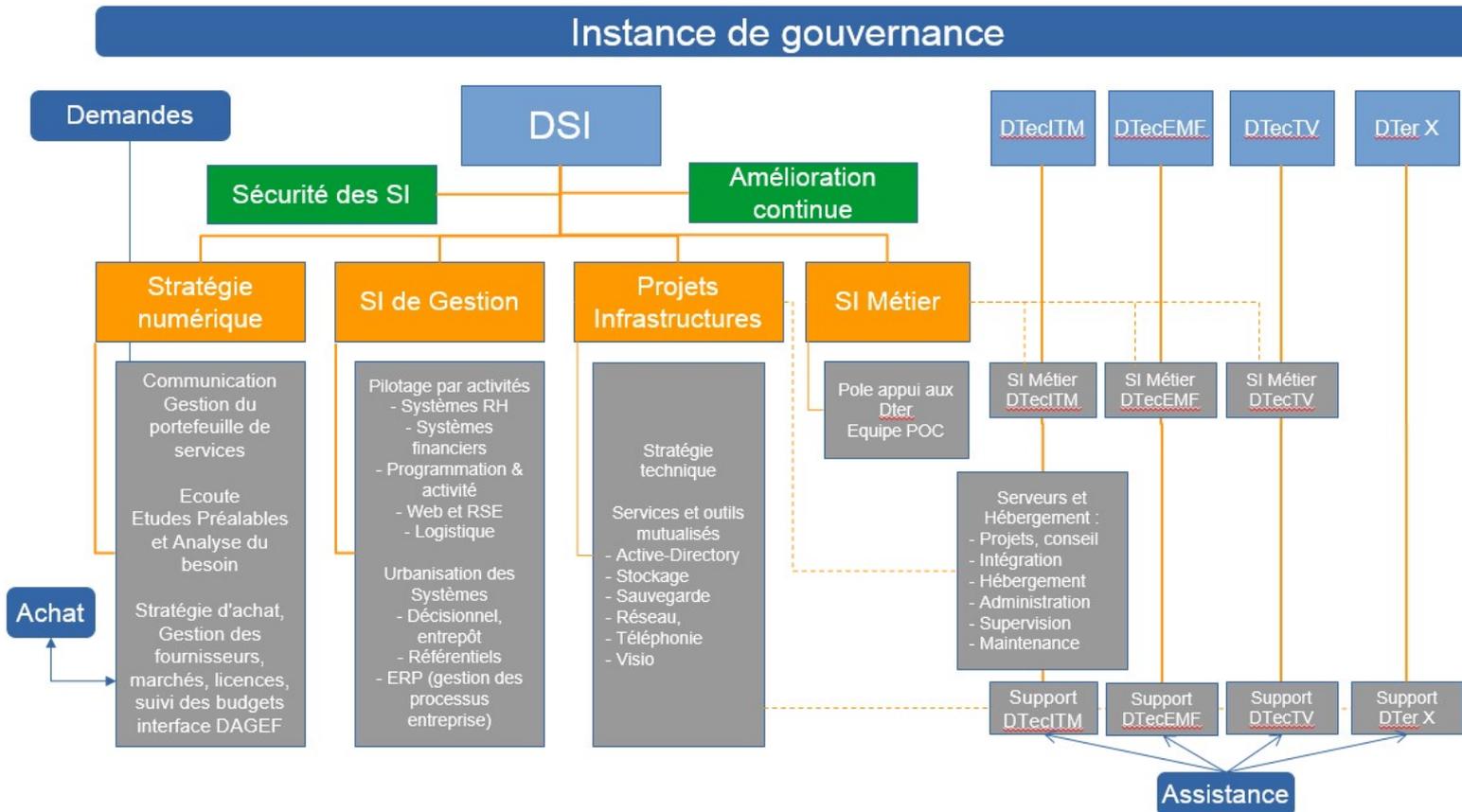


Document de

OBJECTIF RECHERCHE POUR CE SCENARIO

Ce scénario consiste à ne pas changer les organisations existantes et à introduire des procédures et des processus transversaux, tout en constituant des pôles de compétences transversaux.

SCHEMA DES POLARISATIONS



LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DE CE SCENARIO

Légende du schéma :

- Les boîtes bleues représentent des niveaux de pilotage.
- Les boîtes vertes correspondent à des chargés de mission auprès du directeur
- Les boîtes oranges correspondent aux départements
- Les boîtes grises correspondent à des unités où sont affectés les agents. La description qui suit préconise un découpage en unité. Le périmètre précis des unités sera déterminé en tenant compte des besoins en ETP pour chaque fonction.

Dans ce scénario, les projets (infra, gestion ou métier) sont étudiés, optimisés par le département stratégie numérique, des décisions sont prises grâce à une gouvernance à mettre en place. Ils sont ensuite pris en charge par des équipes réparties dans 5 structures : « infrastructures », « gestion » et 4 entités « Métier ». Sur les SI métier, le département SI Métier de la DSI anime l'activité des 4 équipes « SI Métier » et leur apporte des recommandations, des composants, et des outils de développement.

Une fonction « Serveurs et Hébergement » est identifiée à la DTecITM avec la mission de structurer une offre complète d'hébergement sous le contrôle du département « Infrastructures ». Cette structure « Serveurs et Hébergement » couvre les SI Métier, les SI de Gestion et les services d'infrastructure. Elle exploite des ressources qui sont exploitées soit dans ses propres locaux, sécurisés, soit dans les locaux des autres directions (reprise de l'existant), soit dans le cloud.

Enfin la fonction « Support » reste assurée par 11 services support maîtrisés par chacune des 11 directions et animée par le département « Infrastructure » (support technique de niveau 2).

LES PRINCIPAUX ATOUTS DU SCENARIO

Le principal atout de ce scénario est de ne pas changer les organisations existantes, ce qui facilite grandement sa mise en œuvre.

Quelques atouts complémentaires :

- Mise en place d'une écoute des besoins, et d'une gouvernance pour ordonnancer les projets
- Structuration d'un pôle SI de Gestion
- Structuration d'un pôle Infrastructure
- Structuration d'un pôle de développement pour les DTer

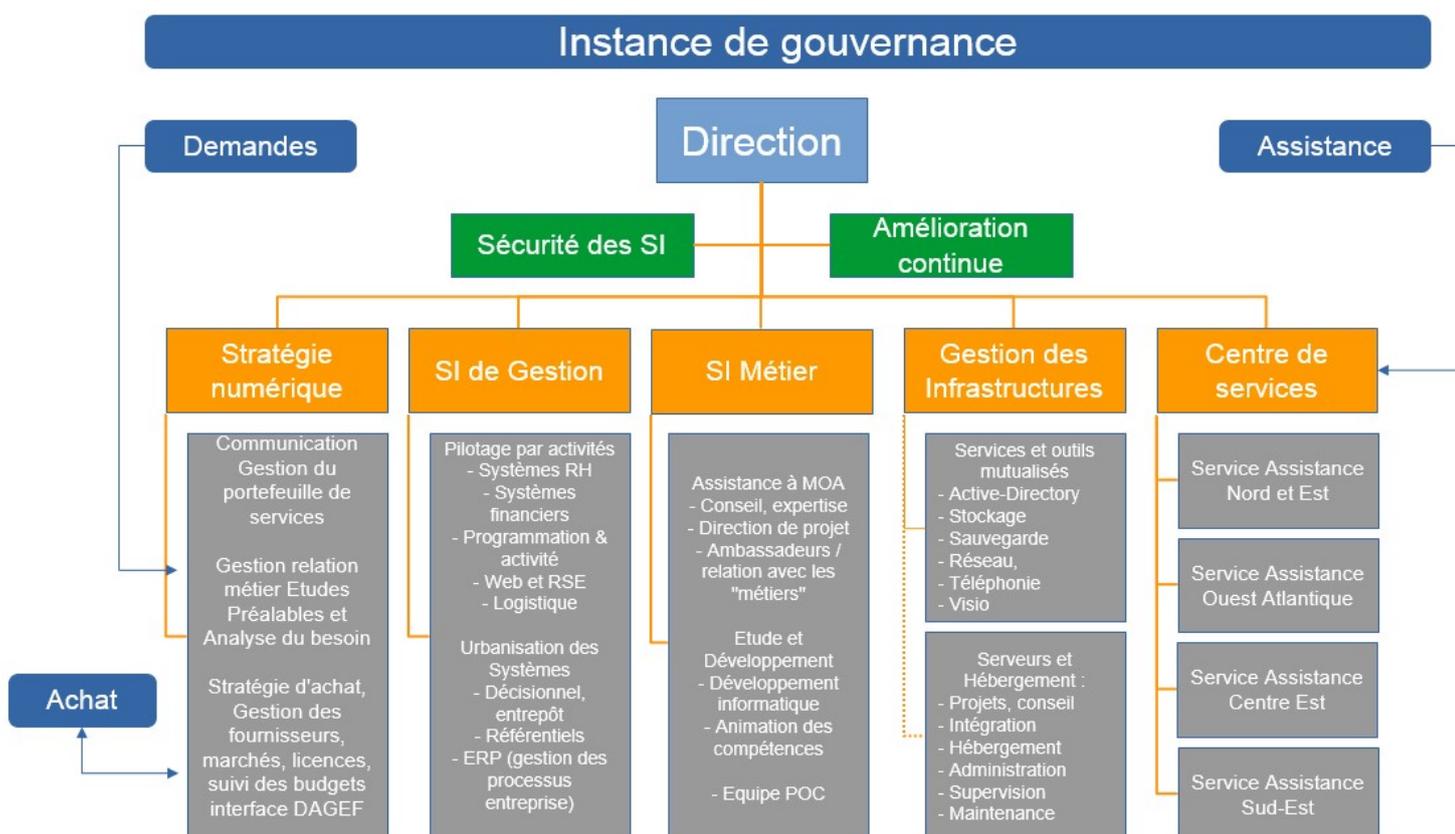
LES INCONVENIENTS ET LES RISQUES LIES A CE SCENARIO ET A SA MISE EN ŒUVRE

- Risque de conflit de priorités par l'existence de plusieurs lignes de pilotage pour les SI Métier. En particulier sur les choix d'architecture
- En matière d'assistance, qualité de service inégal et risque de dégradation de niveau de service suite à des départs imprévus sur certains sites
- Serveurs et hébergement : risque sur la mise en œuvre des choix techniques définis par le département Infrastructures
- Difficulté de mise en œuvre des politiques Cerema (pilotage multiple)
- Moindre souplesse dans l'usage des équipes des SI Métier (séparés en 4) ; gouvernance sur les SI métier inopérante

OBJECTIF RECHERCHE POUR CE SCENARIO

Ce scénario présente une direction informatique unique à l'échelle du Cerema, constitué à partir des services existants. L'objectif principal est de limiter l'éclatement des équipes sur plusieurs sites et de ne pas trop perturber ni les chaînes hiérarchiques, ni les équipes constituées, tout en permettant des économies d'échelle et la polarisation et le regroupement progressif d'activités.

SCHEMA DES POLARISATIONS



LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DE CE SCENARIO

Légende du schéma :

- Les boîtes vertes correspondent à des chargés de mission auprès du directeur
- Les boîtes oranges correspondent aux départements
- Les boîtes grises correspondent à des unités où sont affectés les agents. La description qui suit préconise un découpage en unité. Le périmètre précis des unités sera déterminé en tenant compte des besoins en ETP pour chaque fonction.

Dans ce scénario, les projets (infra, gestion ou métier) sont étudiés, optimisés par le département stratégie numérique, des décisions sont prises grâce à une gouvernance à mettre en place. Ils sont ensuite pris en charge par des équipes de professionnels et spécialisés entre « infrastructures », « Métier » ou « gestion ». Une équipe spécialisée apporte un service d'hébergement de qualité. Enfin le support est apporté par les anciens services informatiques regroupés par « plaques » au nombre de 4 à 6.

LES PRINCIPAUX ATOUTS DU SCENARIO

Ce scénario permet de bénéficier des avancées suivantes :

- Structuration des équipes projets de Gestion et/ou métier
- Mise en place de structures de pilotage (département stratégie numérique, instances de gouvernance, écoute des besoins organisée)
- Une cohérence pour le pilotage des infrastructures (regroupant les infrastructures du centre serveur et celles des autres sites)
- Mise en valeur d'un centre serveur pour le Cerema
- Un centre de service reconnu et à valoriser, fonctionnant dans un premier temps par zone géographique mais qui a vocation à évoluer vers un véritable centre de service au sens ITIL (cf scénario n°3)
- Les agents des services d'assistance auront toujours des activités sur site à assumer, sur leur site ou des sites proches
- Scénario plus rassurant pour les équipes

LES INCONVENIENTS ET LES RISQUES LIES A CE SCENARIO ET A SA MISE EN ŒUVRE

- Risque de développer des spécificités par filière (SI de gestion, SI Métier, Projet d'infrastructure)
- Difficulté à manager les agents des 4 à 6 services d'assistance réparti sur 5 à 8 sites de taille hétérogène
- Des processus transversaux plus difficiles à mettre en place
- Des tentations de conserver les anciennes procédures car les organisations existantes restent sous-jacentes.

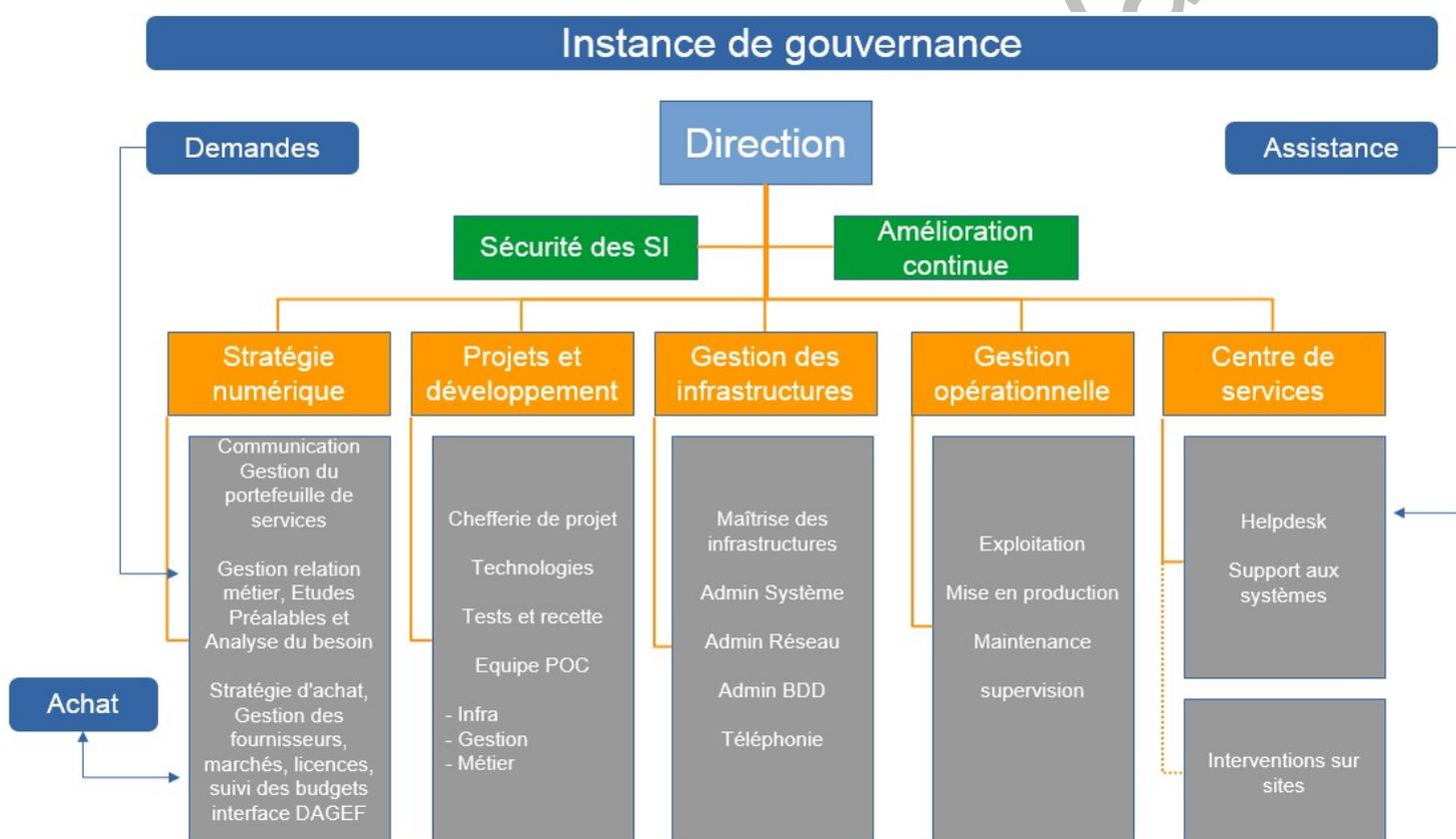
OBJECTIF RECHERCHE POUR CE SCENARIO

Ce scénario est construit autour de l'idée de reconstituer au Cerema une DSI selon des schémas proches de ce qu'on a retrouvé dans les différents benchmarks réalisés en amont dans le groupe de travail, tout en essayant d'inclure les spécificités du Cerema.

Les autres objectifs de ce scénario sont :

1. Le scénario doit être lisible d'un point de vue ITIL
2. Les membres concernés par le périmètre de ce chantier MFSA doivent pouvoir facilement se projeter dans cette organisation selon leurs compétences et leurs motivations
3. Les activités regroupées dans un même pôle facilitent la gestion des compétences.

SCHEMA DES POLARISATIONS



LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DE CE SCENARIO

Légende du schéma :

- Les boîtes vertes correspondent à des chargés de mission auprès du directeur
- Les boîtes oranges correspondent aux départements
- Les boîtes grises correspondent à des unités où sont affectés les agents. La description qui suit préconise un découpage en unité. Le périmètre précis des unités sera déterminé en tenant compte des besoins en ETP pour chaque fonction.

Le CODIR est constitué :

1. Du directeur
2. Des chargés de mission auprès du directeur

3. Des chefs de département

LES PRINCIPAUX ATOUTS DU SCENARIO

Ce scénario correspond à des organisations qui ont déjà largement fait leurs preuves au-delà du Cerema tout en ayant introduit des éléments qui donnent une touche d'agilité.

Les frontières entre les départements sont suffisamment poreuses pour forcer une certaine transversalité, en suivant notamment les processus ITIL avec un projet qui traverse les différents cycles de vie et passe ainsi d'un département à l'autre de façon relativement naturelle.

Cette organisation s'accommode bien au fonctionnement en mode projet, avec des go/no-go à plusieurs étapes, et un fonctionnement en équipe à tous les niveaux. On peut penser que ce fonctionnement empêchera les « SPOF humains » (Single Point Of Failure), c'est à dire le fait qu'un individu (ou une poignée d'individus) soit incontournable sur un sujet.

Au sein d'un département, il est possible et facile de « fusionner » deux Unités dans un premier temps, quitte à les séparer par la suite, lorsque les effectifs le justifieront. Les départements sont suffisamment cohérents pour ça et peuvent servir de point de départ pour la mise en œuvre de ce scénario.

LES INCONVENIENTS ET LES RISQUES LIES A CE SCENARIO ET A SA MISE EN ŒUVRE

Ce découpage en Département et en Unité complexifie les interactions, d'autant que les frontières sont parfois difficiles à tracer. Il y a donc un risque de fonctionnement en silo qui pourrait nuire au bon fonctionnement de la DSI vu de l'extérieur. En outre, les risques de conflit de périmètre entre Unité ou entre Département sont bien réels et nécessitent notamment de la part du Directeur et des chefs de département une collaboration et une solidarité étroite (lesquelles doivent aussi s'activer au niveau des agents eux-mêmes).

Un autre inconvénient à considérer est une certaine disparité au niveau des effectifs entre les Unités et les Départements. Certaines Unités seront bien plus grosses que d'autres, par nature.

Ce scénario reste « classique » et peu adapté à des modes de fonctionnement très agiles comme le DevOps. Certains ajustements permettent de gagner un peu de ce côté-là (équipe POC, gestionnaires de service...), mais si l'on voulait vraiment promouvoir ces modes de fonctionnement, il faudrait partir sur un scénario plus spécifiquement orienté sur ces enjeux.

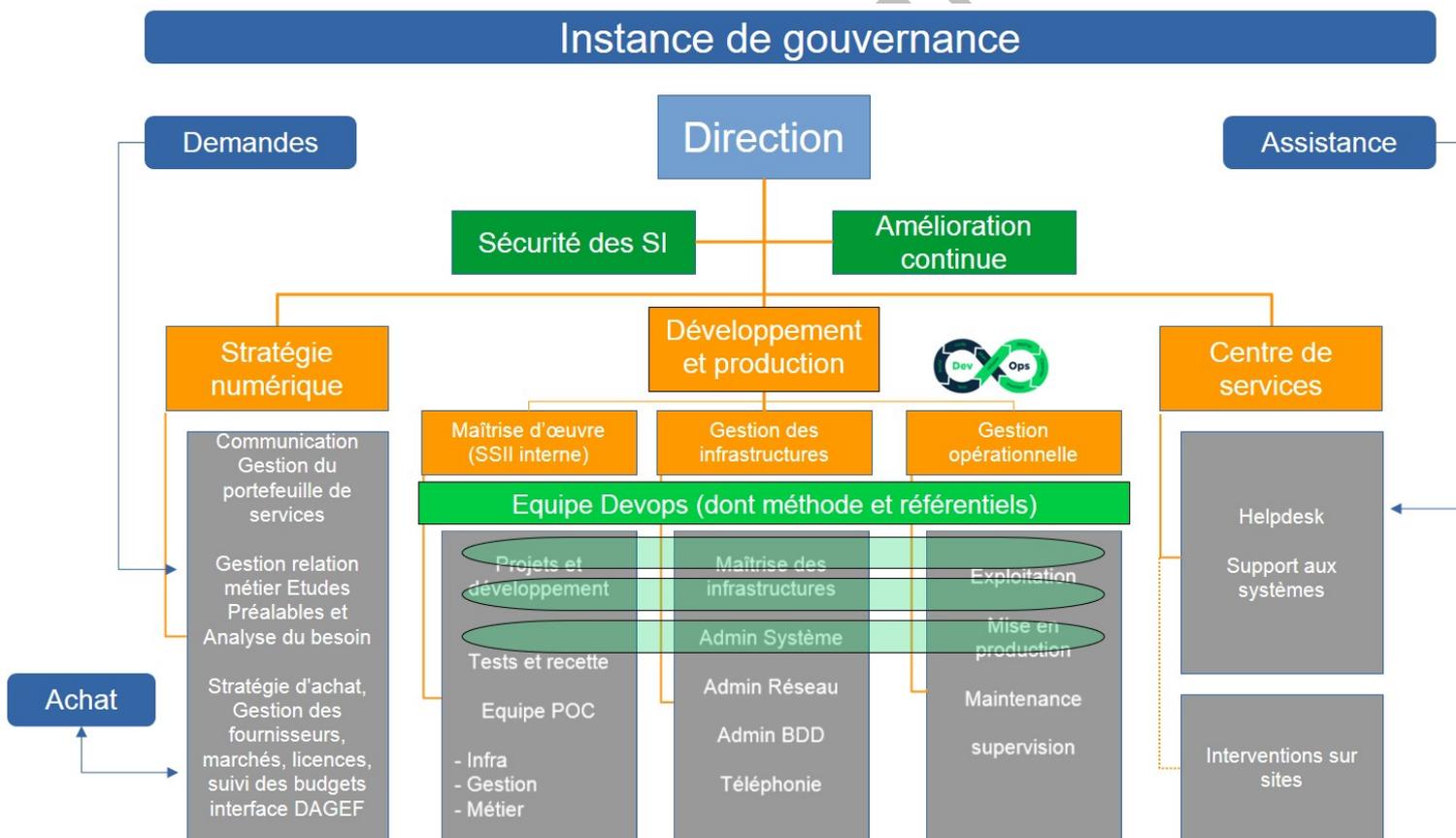
OBJECTIF RECHERCHE POUR CE SCENARIO

Ce scénario est construit autour de l'idée ambitieuse d'instaurer au Cerema une DSI qui serait à la fois capable d'implémenter les grandes idées d'ITIL (issue du monde de l'infrastructure) et de DEVOPS (issue du monde de **développement**). La prise en charge d'ITIL est un point d'entrée de ce volet du chantier 5. Elle est notamment justifiée par le fait que la mutualisation demandée est principalement axée sur les moyens en infrastructure.

La prise en charge de DEVOPS est un plus : depuis 4 années, le Cerema se heurte à un cloisonnement trop étanche entre les (petites) équipes de développement de projets de SI (infrastructure, gestion ou métier) et la Division «Serveurs Hébergement» chargé de l'hébergement et de la gestion des opérations. Les phases de mise en production sont coûteuses en temps agent, l'intégration continue est embryonnaire, la mise en production et la supervision sont des processus pouvant largement être améliorés.

Les deux notions d'ITIL et de DEVOPS ne sont pas incompatibles, elles se complètent, lorsque l'on va chercher la substantifique moelle de chacune d'entre elles. C'est l'objet de ce scénario.

SCHEMA DES POLARISATIONS



Légende du schéma :

- Les boîtes vertes foncées correspondent à des chargés de mission auprès du directeur

- Les boîtes oranges correspondent aux départements
- Les boîtes grises correspondent à des unités où sont affectés les agents

LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DE CE SCENARIO

Le DevOps permet de porter l'agilité jusqu'au déploiement des solutions au travers d'une méthodologie de projet réunissant les compétences de développement (Dev) et d'exploitation (Ops pour opérations).

Les équipes en charge du développement (agile) et de l'exploitation (déploiement) sont unifiées pour déployer les projets (MAJ de Windows, d'un pilote, ou d'un logiciel par exemple) le plus fréquemment et rapidement possible. L'agile et la mise en production vivent en synergie en ayant pour objectifs la réduction du « Time To Market TTM », la fiabilité, la sécurité, le continu et la rapidité.

L'agilité rend le projet évolutif, en amélioration constante. Cette amélioration continue permet de réaliser des tests fréquemment et d'adapter rapidement les solutions aux besoins des agents ou des clients du Cerema.

Le fonctionnement en mode DEVOPS permet à une équipe projet de trouver en « standard » tous les outils techniques transversaux de gestion de version, gestion de source, voir outil de développement, favorisant ainsi la productivité des équipes projet.

Le fonctionnement DEVOPS inclut un maximum d'automatisation entre le développement et la mise en production. C'est le principe de l'intégration continue, préalable à une réactivité telle qu'attendue maintenant sur les marchés des applications notamment.

Ce changement de pratique qu'il faudrait opérer au Cerema serait d'abord un changement de culture complet tant de la part des équipes de développement que des équipes d'exploitation en infrastructure ou à la Division « Serveurs Hébergement ». Ce changement de culture préalable peut devenir un risque pour sa mise en œuvre. C'est l'objet de l'équipe transversale temporaire « with an expiry date ». Elle est composée d'un architecte de développement et d'un ingénieur système, chacun montrant aux équipes de « culture » différente ce que peut leur apporter le DEVOPS. Lorsque les cultures ont suffisamment changé, l'équipe disparaît par fusion dans l'équipe DEVOPS.

ZOOM SUR LE VOLET DEVOPS

Rôle du département « Développement et production »

C'est le département qui compose la structure ambitieuse de DEVOPS que ce scénario met en place.

Evidemment, à court terme, nous ne pourrions pas provoquer le Big-Bang qui ferait que la structure DEVOPS est en place et entièrement fonctionnelle, car celle-ci implique :

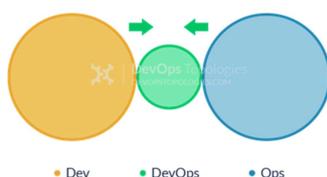
- un changement profond de culture,
- des formations aussi bien du côté des équipes de développement, des équipes infrastructure que des équipes de gestion des opérations (Supervision, gestion des incidents),
- la sélection et la mise en place d'outils transverses d'intégration continue.

Important : Malgré les difficultés exposées ci-dessus et notamment le temps que nous mettrons à arriver à notre cible, ce département DOIT exister dès la mise en place de la nouvelle organisation : le fait que l'agent qui pilotera ce département

soit le n+1 direct des trois unités « développement », « infrastructure », et « gestion des opérations » est la pierre angulaire de la construction cible de ce scénario : actuellement, le chef commun à ces équipes est le DG en personne, ce qui, sans aucun doute, ne favorise pas l'agilité entre techniciens.

Le rôle de l'équipe temporaire de Devops

Nous partons de la situation actuelle où « développement », « infrastructure » et « gestion des opérations » sont trois équipes bien distinctes. Il n'est d'ailleurs pas dans la cible de les fusionner, mais de les faire travailler ensemble, de manière agile, et avec un n+1 très proche.



Pour que chacune s'approprié une culture commune, une équipe d'ambassadeurs constituée a minima d'un architecte de développement et d'un ingénieur infrastructure portera les préoccupations et les outils de devops dans chacune des équipes. C'est le rôle principal de cette équipe temporaire, membre du CODIR, qui participera par ailleurs bien sûr à la production, mais dont la hiérarchie sera directement le chef de département.

A terme, il sera important qu'une part non négligeable des équipes dev et ops partagent réellement la même culture et les mêmes préoccupations, afin d'arriver à la suppression de cette équipe temporaire par intégration, avec d'autres agents, dans les équipes.



LES PRINCIPAUX ATOUTS DU SCENARIO

Ce scénario a le double avantage d'être à la fois très **ambitieux** (se mettre immédiatement en capacité de résorber à court/moyen terme le retard pris dans la structure de notre organisation, retard qui nuit fortement à notre agilité), et **réaliste** si on se donne le temps de changer les cultures par l'intermédiaire de l'équipe réduite **d'ambassadeurs**.

Il intègre le meilleur **d'ITIL** et de **DEVOPS**, et en cela, il est à la fois orienté **qualité de service** et **agilité**.

Il permet **IMMEDIATEMENT** de rapprocher **hiérarchiquement** (n+1 direct) les équipes **projets, infrastructure et opération**.

Il a l'avantage de ne présenter que des équipes dont le responsable maîtrise le **plan de charge** et **l'activité**, ce qui reste un point important dans le fonctionnement de notre établissement public (le hiérarchique est celui qui évalue).

LES INCONVENIENTS ET LES RISQUES LIES A CE SCENARIO ET A SA MISE EN ŒUVRE

Le principal inconvénient est le **changement de culture profond** induit par sa mise en place. En effet, au-delà **d'ITIL et de l'aspect orienté service, on induit DevOps et son aspect agilité et TTM.**

Ces philosophies peuvent être d'autant plus difficiles à mettre en place que les équipes impactées (infrastructures, opérations, projets) auront tendance à être dès le départ sur des sites différents. L'équipe d'ambassadeur aura un énorme rôle à jouer.

En cas d'échec, le fallback consistera peu ou prou au scénario précédent.

Document de travail

Chacun des scénarios peut faire l'objet de deux déclinaisons :

- L'une en considérant que les chefs de pôles sont des supérieurs hiérarchiques
- L'autre en cherchant à conserver un management hiérarchique local

PILOTAGE HIERARCHIQUE PAR LES POLES :

Les principes de fonctionnement de l'organisation

- Un agent n'appartient qu'à un seul pôle et ne réalise que des activités relevant de ce pôle,
- Un chef de pôle peut administrativement résider ailleurs qu'en région lyonnaise
- Les agents d'un même pôle sont répartis sur un nombre de sites limité, en évitant qu'un agent se retrouve seul de son pôle sur son site.
- Les agents assurant les interventions sur site sont pilotés par un chef local (logistique par exemple) sous le contrôle fonctionnel du centre de service.

Deux variantes concernant le pilotage des interventions sur site.

- Variante 1 : les agents assurant les activités sur site constituent eux-mêmes un pôle avec un chef qui en assure l'encadrement hiérarchique (peu adapté pour des charges à temps partiel)
- Variante 2 : Tous les agents sont répartis dans les pôles. Certains sont identifiés comme pouvant faire des interventions sur site. Sur chaque site de siège de DT, un agent est désigné (en plus de son appartenance à un pôle) pour coordonner les interventions sur site. Ces correspondants seront prioritairement choisis parmi les membres du centre de service. Ils sont animés par le centre de service.

Les principaux processus organisationnels à définir

- Demandes d'intervention sur site
- Principes de management à distance
- Mise en place d'outils de travail collaboratif par pôle

PILOTAGE HIERARCHIQUE LOCAL

Les principes de fonctionnement de l'organisation

- Les chefs des services informatiques locaux restent chef de leur équipe (30 % de leur temps environ)
- Les chefs de services informatique sont sous l'autorité de la DSI (point de management à définir)
- Un chef de service informatique peut aussi être chef d'un pôle.
- Chaque agent peut participer à temps partiel (à plus de 50%) ou à temps plein aux activités d'un pôle
- Certains agents ne contribuent qu'aux activités de support sur site

Les principaux processus organisationnels à définir

- Structurer la relation triangulaire entre le chef des services informatiques (à la DSI), le chef du service informatique et la direction locale (Dter ou Dtec)
- Principes de management fonctionnel à distance
- Mise en place d'outils de travail collaboratif par pôle
- Mise en place d'une information réciproque entre les chefs de pôle et les chefs de services informatique

ANALYSE

	Atouts	Inconvénients
Hiérarchie par les pôles	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation plus simple (chaque agent n'a qu'un seul référent) • Organisation plus lisible • Engagement plus grand des agents pour les activités de leur pôle • Organisation plus économe en ETP 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à manager à distance certains agents de catégorie B et C • Difficulté de fonctionnement des pôles répartis sur un nombre trop important de sites (4 ou plus) • Risque pour les agents exerçant des activités sur site de se sentir « à l'écart » s'ils restent managés localement (sauf pour la variante proposée) • Scénario plus difficile à mettre en œuvre, nécessitera un programme de formation plus important.
Hiérarchie locale	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité de mise en œuvre : les agents des services informatiques ne changent pas de chef • Souplesse : un agent peut participer à l'activité d'un pôle et à des activités sur site • Un chef de service informatique peut cumuler sa fonction avec une participation aux activités d'un pôle. Il peut aussi piloter un pôle. • Les interventions sur site restent pilotées localement par le chef de service informatique 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à faire cohabiter un pilotage hiérarchique d'une part avec un pilotage fonctionnel des pôles • Nécessite une part d'ETP supplémentaire pour le management des chefs de service informatique • Eparpillement des moyens d'un pôle sur un nombre plus important d'agents • Difficulté de fonctionnement des pôles répartis sur un nombre plus important de sites (4 ou plus)

BILAN SUR LES SCENARIOS

Le croisement des 3 scénarios avec les deux déclinaisons organisationnelles permet d'envisager 4 solutions qui doivent elles-mêmes être analysées et évaluées.

	Management polarisé	Proximité managériale
Scénario « Statu quo »		
Scénario « facilité de mise en œuvre »		
Scénario « compétence et motivation »		
Variante « Devops »		

Codes couleur

	Vert : scénario possible
	Orange : se conçoit mais complexe à faire vivre
	Rouge : Incompatible

Remarque : Quel que soit le scénario choisi, la mise en œuvre d'une organisation pour les SI de gestion aura un impact sur les SI métier car les outils et méthodes développés pour les SI de gestion s'imposeront naturellement pour permettre aux SI Métier de bénéficier