



MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
COHÉSION DES TERRITOIRES
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
MER

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Réorganisation de la gestion administrative et de la paie

Etude d'impact RH

Historique des versions du document

Version	Date	Commentaire
1	15/02/2023	Version initiale

Affaire suivie par

Nicolas NEIERTZ – DRH-G
Tél. : 01 40 81 64 56
Courriel : nicolas.neiertz@developpement-durable.gouv.fr

Rédacteur

Nicolas NEIERTZ, DRH / Service de gestion, directeur du projet « Organisation GA-paie » auprès du chef du service

Relecteurs

Equipe-projet :

Caroline TRANCHANT, DRH / Service du pilotage des moyens et des réseaux RH, cheffe du service, adjointe au DRH

Sophie MANGIANTE, DRH / Service du pilotage des moyens et des réseaux RH, adjointe à la cheffe du service

Stéphane SCHAHAUPS, DRH / Service de gestion, chef du service

Bruno CODARINI, DRH / Service de gestion, adjoint au chef du service

Ainsi que :

Anne AMSON, DRH / Service du développement professionnel et des conditions de travail, cheffe du service

Céline RENOARD, DRH / Département de la modernisation et de l'animation des réseaux, adjointe à la cheffe de département

SOMMAIRE

	<i>Page</i>
01. Méthodologie	05
02. Introduction: enjeux et contexte de la réorganisation	06
I. Contexte et enjeux de la réorganisation : présentation des principes de l'organisation-cible	
01) <u>Contexte du projet « organisation GA-paie »</u>	
(A) L'organisation de la GA-paie est devenue trop complexe	
(B) Les conditions sont aujourd'hui réunies pour une réorganisation de la GA-paie ministérielle	
(C) La place de la présente étude d'impact RH dans la conduite du projet de réorganisation de la GA-paie	
02) <u>Présentation des principes de l'organisation-cible</u>	
(A) Une organisation ad hoc comportant un ou plusieurs centres de services partagés	
(B) Une étude de parangonnage donne une illustration de cette organisation-cible	
II. Modalités de la déclinaison locale de la réorganisation, stratégie de mise en œuvre territoriale et nationale	
01) <u>Stratégie de mise en œuvre territoriale de l'organisation-cible (création d'un SCN)</u>	
02) <u>Stratégie de mise en œuvre territoriale de l'évolution des attributions (modification de la répartition de la GA des B)</u>	
III. Etat d'avancement de la présente étude d'impact RH, résumé synthétique et principaux chiffres clés actualisés	
01) <u>Etat d'avancement de la présente étude d'impact</u>	
02) <u>Résumé synthétique</u>	
03) <u>Principaux chiffres clés</u>	
03. Description des changements d'organisation	17
I. Description, sur la base de l'organisation existante, des évolutions à venir	
01) <u>La portée des évolutions à venir dans les PSI</u>	
02) <u>La portée des évolutions à venir au sein de la DRH</u>	
II. Description des organisations existantes, répartition des effectifs par site (en ETP), éléments de GPEEC et de bilan social disponibles	
01) <u>Etat des lieux de l'organisation existante à la DRH</u>	
(A) Service de gestion	
(B) Service du pilotage des moyens et des réseaux RH	
(C) Service du développement professionnel et des conditions de travail	
02) <u>Etat des lieux de l'organisation existante dans les DREAL</u>	
(A) Auvergne-Rhône-Alpes	
(B) Bourgogne-Franche-Comté	
(C) Bretagne	
(D) Centre-Val-de-Loire	
(E) Corse	
(F) Grand-Est	
(G) Hauts-de-France	
(H) Ile-de-France	
(I) Normandie	
(J) Nouvelle-Aquitaine	
(K) Occitanie	
(L) Pays-de-Loire	
(M) Provence-Alpes-Côte d'Azur	

III.	Présentation des principes structurants de la cible, évolutions majeures apportées et méthode de travail pour y parvenir	
	01) <u>Présentation des principes structurants de la cible</u>	
	02) <u>Les leviers à mobiliser</u>	
	(A) Les leviers normatifs	
	(B) L'information et l'association des agents	
	(C) Le pilotage des effectifs	
IV.	Présentation des organigrammes existants et cibles par postes et en ETP, avec les missions correspondantes	
	01) <u>Organigramme existant de la DRH</u>	
	02) <u>Organigramme-cible du SCN</u>	
04.	<u>Impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences</u>	39
I.	Présentation des impacts en termes d'évolution de postes (modifiés, déplacés, supprimés) par site et catégorie	
	01) <u>Impacts sur les postes</u>	
	02) <u>Impacts sur les compétences</u>	
II.	Présentation des impacts en termes de mobilités induites prévisibles sur les agents (retraites, mobilités fonctionnelles et géographiques) par site et catégorie	
05.	<u>Impacts en termes d'organisation et de conditions de travail</u>	42
I.	Description des changements engendrés par la réforme sur l'organisation (temps de travail, rémunération, contenu des postes et formation, management et gouvernance) et les conditions de travail (moyens, RPS)	
II.	Typologie des impacts identifiés	
III.	Situations à risques identifiées	
06.	<u>Modalités de passage à la cible</u>	46
I.	Macro-calendrier retenu, étapes de transition, jalons intermédiaires par service, organigrammes de transition associés	
II.	Modalités de réalisation du plan d'accompagnement des agents (formations, conseils)	
III.	Modalités de réactualisation et de suivi de la présente étude d'impact RH	
07.	<u>Glossaire et annexes</u>	50
I.	Définition des catégories de postes impactés	
II.	Définition des impacts RH permettant de comparer différentes études d'impact RH	
III.	Plan de communication et d'information des agents	
IV.	Annexes : détails des analyses réalisées	
	01) <u>Etude Renoirh : effectifs, ETP et postes</u>	
	02) <u>Etude SALSA : effectifs et activités</u>	

01 Méthodologie

La présente étude d'impact RH suit la méthodologie définie au niveau interministériel.

La méthode recommandée au niveau interministériel par la DGAFP¹ ainsi qu'au niveau du pôle ministériel consiste à réunir les éléments suivants :

- Description de la situation existante: postes concernés en ETP par territoire et par service, répartition des agents par genre et en corps et grades (ou a minima par catégorie), pyramide des âges et/ou prévisions de départs à la retraite, définition des compétences requises, organisation et conditions de travail ;
- Description des objectifs et attendus de la réorganisation et du calendrier RH prévu (prépositionnements, droit d'option). Il s'agit de caractériser l'organisation-cible, ses missions, ses conséquences sur les postes et les agents, telles que les mobilités induites et les besoins de formation correspondants.

L'objectif est de lister en amont les sujets d'attention : effets sur la mobilité au sein du même territoire, sur la formation continue, sur la rémunération, sur l'organigramme, sur le dialogue social. Cette étude d'impact RH doit permettre de déterminer le dispositif de communication et d'accompagnement vis-à-vis des agents concernés : accompagnement indemnitaire, prévention des RPS liés au changement d'organisation du travail...

Le plan préconisé dans le guide de la DGAFP est le suivant :

- Introduction : enjeux et contexte de la réorganisation
- Description des changements d'organisation
- Impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences
- Impacts en termes d'organisation et de conditions de travail
- Modalités de passage à la cible
- Glossaire et annexes

La méthodologie suivra également le guide « *Conduire la transformation des organisations* » diffusé par le Département de la modernisation et de l'animation des réseaux (DMAR) de la DRH².

¹ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/Guide-etude-impact-RH-2016.pdf

² <http://rh.metier.din.developpement-durable.gouv.fr/edition-2023-du-guide-conduire-la-transformation-a2013.html>

02 Introduction : enjeux et contexte de la réorganisation

Cette partie introductive vise à présenter :

- le contexte et les enjeux de la réorganisation,*
- les modalités de sa déclinaison locale et la stratégie de mise en œuvre territoriale et nationale,*
- l'état d'avancement de la présente étude d'impact RH, son résumé synthétique et ses principaux chiffres clés actualisés.*

I. Contexte et enjeux de la réorganisation : présentation des principes de l'organisation-cible

Cette partie vise à présenter le contexte du projet « Organisation GA-paie », ses enjeux, et les principes de l'organisation-cible à travers une étude de parangonnage.

01) CONTEXTE DU PROJET « ORGANISATION GA-PAIE »

Cette partie explique l'origine du projet « Organisation GA-paie », présente ses enjeux et situe la présente étude d'impact RH dans sa conduite.

(A) L'organisation de la GA-paie est devenue trop complexe

L'organisation ministérielle en matière de gestion administrative et de paie est opérée par 13 pôles supports intégrés (PSI) en régions au sein des DREAL et par une partie de la DRH (le service de gestion et une partie du service du pilotage des moyens et des réseaux RH) en administration centrale, soit **14 centres ministériels de gestion**.

Les moyens mobilisés pour gérer environ 59.000 agents et produire annuellement 45.000 actes de gestion administrative et 490.000 mouvements de paie, sont variables selon les centres de gestion. Leur organisation complexe, largement héritée de l'histoire du ministère, n'est plus adaptée à sa réalité actuelle.

Depuis la création du pôle ministériel il y a quinze ans, des opérations de transferts significatives ont été opérées modifiant sensiblement à la baisse le périmètre ministériel (-45.000 ETP). Parallèlement, nos ministères ont contribué au rétablissement des comptes publics à travers des réductions d'emplois au rythme de -2% par an, soit -20% en dix ans.

Or depuis 2013, pas moins de **6 cas de gestion** peuvent être distingués entre la gestion collective de corps (CAP, TA/LA...), la gestion individuelle et la gestion financière des agents gérés au pôle ministériel³ :

1. Gestion centralisée: agents pour lesquels, sauf exception (par exemple le temps partiel), les actes (gestion administrative –GA- de corps, GA individuelle et gestion financière –GF) sont réalisés par le service de gestion au sein de la DRH ;
2. Gestion semi-déconcentrée 1er cas: agents pour lesquels la gestion de corps et la gestion individuelle sont réalisées par le service de gestion de la DRH tandis que la GF est assurée en PSI ou en EP ;
3. Gestion semi-déconcentrée 2ème cas: agents pour lesquels la gestion de corps est assurée par le service de gestion de la DRH tandis que la gestion individuelle ainsi que la GF sont assurées en services déconcentrés ;
4. Gestion déconcentrée: agents pour lesquels la totalité des actes (GA de corps, GA individuelle et GF) sont réalisés en services déconcentrés ;
5. Gestion spécifique selon les modalités de gestion par corps: cas spécifiques pour lesquels les actes, selon le corps d'appartenance et l'affectation de l'agent, seront réalisés suivant l'un des autres cas de gestion cités⁴ ;
6. Gestion des dossiers accessoires: activités dont la saisie est réalisée par le PSI ou le bureau de gestion GA-GF en administration centrale selon le lieu où l'agent est payé ou, pour les personnes non payées par le ministère, selon le lieu où a été réalisé son intervention.

La situation 1 concerne principalement les agents de catégorie A. La situation 4 concerne principalement les agents de catégorie C.

La situation des agents à gestion semi-déconcentrée 1er cas n'offre pas les prérequis de convergence GA-GF attendus au niveau interministériel par le Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) dans le cadre du SIRH RenoïRH. Cela concerne principalement les agents de catégorie B :

- Les secrétaires d'administration et de contrôle et les techniciens supérieurs du développement durable (SACDD et TSDD) affectés en services déconcentrés (SD), en établissement public (EP) sous RenoïRH, en service à compétence nationale (SCN, hors CMVRH) ;
- Les dessinateurs affectés en SD et SCN ;
- Les dessinateurs affectés en EP sous RenoïRH ;
- Les personnels d'exploitation des travaux publics de l'Etat spécialité voies navigables et ports maritimes (PETPE VNPM) affectés hors VNF.

L'organisation de la GA-paie est donc fragmentée entre plusieurs niveaux organisationnels et éclatée géographiquement. Son fonctionnement est hétérogène entre les centres de gestion, entre lesquels le lien fonctionnel et l'animation transverse sont insuffisants. Elle recouvre des activités soumises à des règles complexes (règles de gestion de corps, textes régissant les attributions), et des processus qui ne sont le plus souvent pas traités de bout en bout par un même agent.

³ Instruction DRH réf. 13002418 du 18/07/2013.

⁴ Les agents en provenance d'autres ministères et accueillis en position normale d'activité étant exclus du dispositif de remontée des payes, la GA et la paie de ces agents restent confiées aux PSI.

(B) Les conditions sont aujourd'hui réunies pour une réorganisation de la GA-paie ministérielle

Aujourd'hui, l'achèvement du **transfert des paies vers le comptable assignataire unique** du Val-de-Marne ouvre la voie à la réorganisation de la GA-paie ministérielle. Ce transfert s'est déroulé en quatre vagues depuis la paie de juillet 2020 jusqu'à la paie de janvier 2021 incluse. Ce chantier s'est inscrit dans le cadre des travaux de rationalisation et de simplification des processus et des outils de gestion des RH engagés par nos ministères depuis 2018 à l'occasion de la mise en œuvre du système d'information RenoïRH.

Ces travaux de bascule de paies ont concerné 29 000 rémunérations, 17 Services Liaison Rémunération (SLR) de la DGFIP répartis en métropole, 14 PSI et le service de gestion de la DRH, le service Armement Phares et Balises et trois autorités administratives indépendantes (Commission nationale du débat public (CNDP), Commission de régulation de l'énergie (CRE) et Autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires (ACNUSA)).

La bascule vers un comptable assignataire unique constitue un gage important de gains d'efficacité et de sécurisation des processus RH pour les agents et les gestionnaires ainsi qu'une rationalisation de la chaîne de gestion des paies :

- En cas de mobilité interne au sein des MTECT-MTE-SMer, la prise en charge financière d'un agent est simplifiée, l'agent restant payé par le SLR du Val-de-Marne ;
- En cas de promotion avec changement de macro-grade notamment de B en A qui pouvait occasionner un changement de SLR, la prise en charge financière d'un agent auprès d'un nouveau SLR est supprimée (hormis pour l'accès dans le corps des IPEF) ;
- En cas de rappel de rémunération pour un agent, le gestionnaire n'a plus de reconstitution d'historique de paie à effectuer manuellement ;
- En cas de changement de périmètre de gestion des actes administratifs de personnels, la gestion financière est stabilisée ;
- Les pratiques et les méthodes de travail sont harmonisées au sein du périmètre ministériel avec un seul interlocuteur comptable ;
- L'information entre les différents acteurs de la chaîne de la paie (les MTECT-MTE-SMer, la DGFIP et le comptable unique du Val-de-Marne) est simplifiée et plus fluide notamment en cas de problématiques de paie spécifiques.

Cette simplification de la chaîne de gestion des paies contribue à la sécurisation des processus RH, au bénéfice des personnels et des services de la paie. Elle ouvre la voie à la réorganisation globale de la chaîne de la GA-paie au sein du pôle ministériel.

A cet égard, le **déploiement de nouvelles fonctionnalités de RenoïRH** par l'intégration de la GA-paie est liée à la modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B. En effet, du point de vue des fonctionnalités de RenoïRH et de ses satellites, la modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B permettrait de finaliser l'intégration de la GA-paie dans RenoïRH, facteur de valeur ajoutée pour l'agent gestionnaire. Ainsi, l'étude des conditions à réunir pour l'intégration complète de la GA-paie dans RenoïRH doit être liée à la réflexion sur la modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B.

Ainsi **les enjeux** de la réorganisation de la GA-paie sont les suivants :

En ce qui concerne **l'organisation-cible** :

- Garantir une équité de traitement et une plus grande efficacité du service à l'agent (prise en compte en paie dans les temps, fiabilité juridique de la gestion),
- Simplifier les circuits de décisions et les outils de production,
- Homogénéiser les pratiques et les processus,
- Optimiser les outils de reporting et du suivi de la performance comme les outils de pilotage opérationnel,

- Parvenir à des accords de niveaux de services avec les utilisateurs,
- Objectiver et optimiser la répartition de la charge entre les composantes de l'organisation-cible,
- Réaliser des économies d'échelle grâce à des outils communs,
- Garantir la disponibilité pour les services des informations, formations aux outils, du conseil et de l'appui,
- SIRH RenoIRH : intégrer la GA-paie et faciliter la dématérialisation du dossier agent, facteur de valeur ajoutée pour l'agent gestionnaire, les automatismes dans RenoIRH ne pouvant être mis en place tant que la gestion est partagée entre centres de gestion différents et hétérogènes dans leurs outils et droits RenoIRH.

(C) La place de la présente étude d'impact RH dans la conduite du projet de réorganisation de la GA-paie

Le projet de réorganisation de la GA-paie a été engagé et présenté aux représentants du personnel, avec les engagements suivants :

- La réorganisation de la GA-paie s'appuiera sur un document qui précisera les garanties apportées aux agents, notamment l'absence de mobilité géographique imposée.
- La trajectoire a priori des effectifs ne sera pas différente de celle des autres fonctions supports ministérielles.
- Le projet ne reposera pas sur des hypothèses a priori de regroupements ou de spécialisations de PSI.

Ce projet recouvre des mesures alliant une révision des textes réglementaires correspondant à une adaptation de l'organisation globale, et une harmonisation des pratiques et des outils permettant une plus grande efficacité des acteurs. Il comporte donc deux volets aux calendriers distincts :

1. **Amélioration de la performance des processus** associée à l'amélioration des outils (phase lancée en novembre 2021),
2. **Renforcement du pilotage fonctionnel**, avec en perspective la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au 2^{ème} trimestre 2023 (phase lancée en mai 2022), qui est l'objet de la présente étude d'impact RH.

Le premier volet, concernant l'amélioration de la performance des processus et des outils, commencé en novembre 2021, se poursuit au sein du réseau GA-paie de manière à intégrer la mise en œuvre de ces améliorations au fur et à mesure et dès à présent, puis leur évaluation et leurs adaptations nécessaires.

Ce premier volet se déploie en lien avec les évolutions en cours du SIRH RenoIRH et de ses satellites, notamment la dématérialisation et les simplifications des outils, afin d'évaluer leur impact sur les processus à terme au sein de l'organisation-cible et de formaliser les expressions de besoin nécessaires sur ces évolutions du SIRH. L'étude des conditions à réunir pour l'intégration complète de la GA-paie dans RenoIRH sera liée à la réflexion sur la modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B.

La question posée dans le cadre du second volet est de déterminer la meilleure organisation permettant de renforcer le pilotage fonctionnel. La présente étude d'impact RH évalue à cet égard l'option de la **création d'un service à compétence nationale** (SCN), comportant une modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B, afin de soumettre cette option à la concertation.

Ce scénario a fait l'objet d'une co-construction avec l'encadrement du réseau GA-paie, réuni en séminaires pléniers et dans le cadre d'ateliers thématiques utilisant un espace partagé Osmose. Cet espace partagé « Performance GA-paie » regroupe à présent la moitié des agents du réseau GA-paie, incluant les agents concernés de la DRH et des PSI, qui peuvent y accéder sur simple

demande. Des journées d'accompagnement sur place auprès de l'ensemble des agents concernés ont été organisées sur le premier volet évoqué plus haut. Un directeur de projet et une équipe-projet ont été identifiés au sein de la DRH pour assurer la conduite du projet. Un comité de pilotage présidé par le Secrétaire général et dans lequel sont représentés la DRH, le SPES et les DREAL se prononce sur les décisions stratégiques. Les services employeurs ont par ailleurs été consultés, par exemple dans le cadre d'ateliers thématiques avec un panel de bureaux RH de proximité représentatif des différentes catégories de services employeurs. Les différents réseaux, dont celui des DREAL, sont régulièrement informés de l'avancement de ce dossier et ont été associés à la réalisation de la présente étude d'impact RH.

02) PRESENTATION DES PRINCIPES DE L'ORGANISATION-CIBLE

Cette partie vise à présenter les principes de l'organisation-cible, à travers une étude de parangonnage.

(A) Une organisation ad hoc comportant un ou plusieurs centres de services partagés

Dans la plupart des structures de plusieurs milliers d'agents répartis sur de nombreux sites, l'organisation de la gestion et de la paie des agents est regroupée sur une organisation ad hoc unifiée comportant un ou plusieurs centres de services partagés.

Cette configuration présente un fort potentiel de standardisation et d'automatisation, à travers l'existence d'une organisation-type, point référent unique et accessible sur les règles et processus les plus simples ou courants, l'harmonisation des données et l'alignement des systèmes d'information. L'intervention humaine peut ainsi être plus fortement concentrée sur les tâches à forte valeur ajoutée et non répétitives.

L'organisation du travail peut évoluer afin de permettre à chaque gestionnaire de concentrer et spécialiser son expertise fonctionnelle sur une activité ou les cas particuliers ne pouvant être automatisés, avec des outils de qualité. Si au départ ces gestionnaires se trouvent en charge d'une organisation dans laquelle chacun utilise en fait son propre mode opératoire sans aucun effet d'échelle, par la suite, ils deviennent dans cette nouvelle structure des spécialistes sur des sujets-clés au sein d'un réseau organisé d'experts permettant un soutien plus avancé aux utilisateurs. La construction collaborative des outils et processus RH maximise leur utilité pour l'organisation.

Des tableaux de bord partagés permettant de suivre la productivité et la qualité de service donnent à chaque gestionnaire une vision élargie de bout en bout de la performance collective. Celle-ci repose sur des accords de niveaux de services avec les utilisateurs.

Cette évolution permet des effets d'échelle et des gains d'efficacité en même temps qu'une meilleure qualité de service, une professionnalisation des gestionnaires et un allègement de la charge managériale. Elle offre une meilleure transparence sur la performance du service, favorise la simplification des processus et des structures et la clarté des responsabilités.

Les responsabilités et les modes de décision sont relativement déconcentrés, permettant une meilleure capacité d'adaptation. La collaboration et la communication entre les équipes centrales et locales reposent sur une plate-forme de partage et d'échange, permettant de capitaliser sur les bonnes pratiques.

La gouvernance de l'organisation est à la fois forte et autonome: forte par l'ambition des standards de performance, la vision de long terme et un soutien permanent des équipes de direction de l'organisation-cœur, et autonome pour la gestion et la définition de l'évolution des centres de services partagés.

(B) Une étude de parangonnage donne une illustration de cette organisation-cible

Les caractéristiques de l'organisation-cible se retrouvent par exemple dans les centres ministériels de gestion (CMG) du **service des ressources humaines civiles (SRHC) du ministère des**

armées (Min.Arm.): standardisation des organisations, des données et des systèmes d'information, des modes de fonctionnement, permettant d'automatiser et de réduire la charge des tâches à faible valeur ajoutée, de spécialiser les postes sur des activités à plus forte valeur ajoutée et de constituer des réseaux d'expertise permettant un soutien plus efficient aux utilisateurs.

Ce processus a reposé sur un renforcement du pilotage au sein de la structure du SRHC constituée en service à compétence nationale (SCN), sur une base collaborative et transparente, et de manière déconcentrée, avec une animation de réseau structurée.

Des effets d'échelle et des gains d'efficacité ont été réalisés, et le taux d'encadrement a globalement progressé. Les responsabilités et le pouvoir décisionnel sont plus fortement déconcentrés, permettant une meilleure capacité d'adaptation. La collaboration et la communication entre les équipes centrales et locales sont structurées, permettant de capitaliser sur les bonnes pratiques.

Au Min.Arm., la gouvernance de l'organisation par la direction de l'organisation-cœur laisse aux structures de mutualisation territoriale une large autonomie pour leur gestion et la définition de leur évolution.

En définitive, l'exemple des CMG du SRHC du Min.Arm. s'avère riche d'enseignements, notamment en ce qui concerne deux questions :

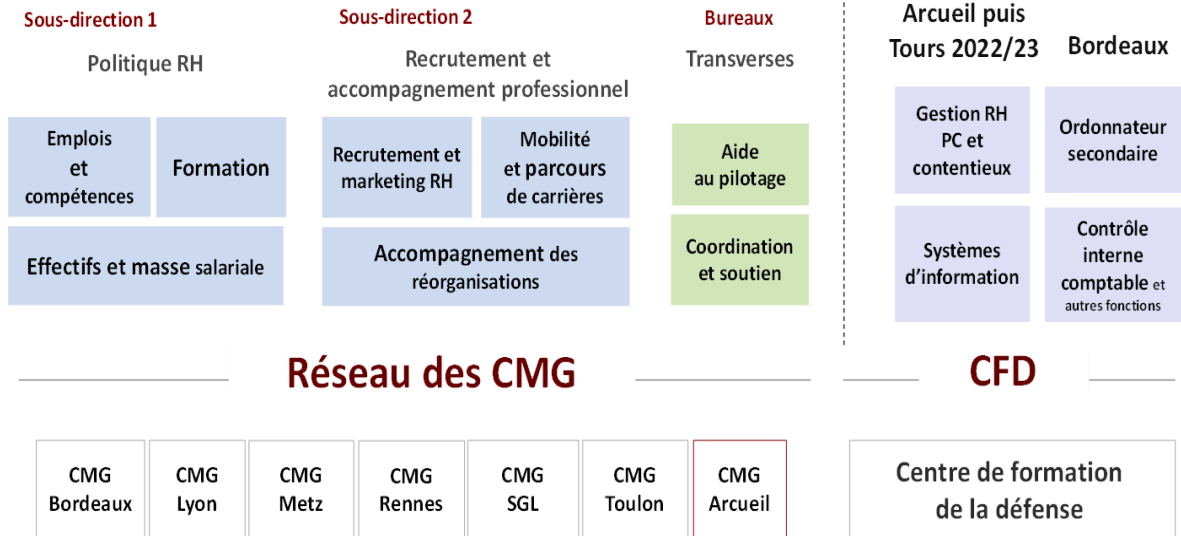
- Celle de la nature de la relation entre les autorités délégataires de pouvoir et de signature et les entités de production, avec une dissociation géographique entre le lieu de décision et le lieu de production ;
- Et celle de la répartition des différents concepts de gestion RH, statutaire, collective, individuelle et de proximité.

En effet, l'organisation du SRHC vise à traduire opérationnellement la distinction entre : la conception des politiques RH, l'animation et l'appui aux services déconcentrés, l'évaluation et le contrôle, la gestion RH.

A l'origine de cette organisation se trouve la mise en place en 2020 d'un ordonnateur unique pour le personnel civil, ce qui favorise une meilleure maîtrise des risques, des prévisions et des délais, par un meilleur dialogue ordonnateur/BOP et ordonnateur/comptable public, un partage des bonnes pratiques de contrôle interne, une mutualisation des formations des GA-payeurs et une maîtrise plus facile de la dépense.

L'organisation du SRHC comporte d'une part un échelon de direction relevant de l'administration centrale, et de l'autre des organismes extérieurs rattachés directement au chef du SCN.

Echelon de Direction



Au sein du SRHC, deux sous-directions et deux bureaux transverses d'administration centrale sont chargés de la conception des politiques RH :

- Une sous-direction pour ce qui concerne les emplois et les compétences, les effectifs et la masse salariale, et la formation,
- Une sous-direction pour ce qui concerne le recrutement, la mobilité et les parcours de carrière, et l'accompagnement des réorganisations,
- Un bureau d'aide au pilotage,
- Un bureau de coordination et de soutien.

Par ailleurs, le centre expert pour les RHC est un organisme rattaché au SCN SRHC, chargé d'animer l'appui aux services déconcentrés, l'évaluation et le contrôle, pour la GA-paie et le contentieux, l'AMOA des SIRH, le CIC et la fonction d'ordonnateur secondaire. Ses postes répartis sur les sites de Bordeaux et Arcueil seront bilocalisés sur Bordeaux et Tours en 2023. Le centre de formation de la défense est également un organisme rattaché au SCN SRHC et joue un rôle analogue au CERHC pour ce qui concerne la formation.

Enfin, toutes les tâches de gestion des personnels civils relèvent des CMG, organismes rattachés au SCN SRHC, et dont l'organisation doit reprendre en miroir celle de l'échelon de direction du SRHC. Les personnels civils d'administration centrale sont gérés par le CMG d'Arcueil qui est également leur bureau RH de proximité. Les autres personnels civils sont gérés par les six autres CMG, situés à Bordeaux, Lyon, Metz, Rennes, Saint-Germain-en-Laye et Toulon.

Les CMG hors celui d'Arcueil assurent les rôles d'appui aux services employeurs en matière de recrutement et de mobilité, d'animation et de professionnalisation des bureaux RH de proximité au sein des services employeurs, d'animation des instances de concertation et de gestion collective conformément à la loi de transformation de la fonction publique. En matière de GA-paie, ils sont structurés par corps (fonctionnaires, contractuels, ouvriers de l'État) et identifient en leur sein les fonctions de contrôle interne de la qualité de la paie et de protection sociale et pensions.

Dans cette organisation, le CERHC est le lieu de décision et les CMG les lieux de production. Décision et production sont donc confiées à des organismes extérieurs à l'administration centrale, qui est recentrée sur la conception des politiques RH. Une telle déconcentration part de l'idée que le CERHC, par sa proximité directe avec des services employeurs à Bordeaux et à Tours, sera en mesure d'assurer une animation plus « agile », plus lisible et plus transparente, orientée « client ».

Par ailleurs, la GRH de proximité est davantage mutualisée, avec la mission en la matière du CMG d'Arcueil pour l'administration centrale, et la fonction d'animation confiée aux autres CMG, permettant une plus grande intégration des différents concepts de gestion RH, collective, individuelle et de proximité, le niveau statutaire relevant des structures de conception des politiques RH.

En définitive, ces choix originaux mais cohérents constituent un point de comparaison utile pour ceux du périmètre et de la structuration interne du futur SCN de la GA-paie du MTECT-MTE-SMer.

II. Modalités de la déclinaison locale de la réorganisation, stratégie de mise en œuvre territoriale et nationale

Cette partie vise à définir la stratégie de mise en œuvre territoriale de la réorganisation, en ce qui concerne l'organisation-cible (création d'un SCN) et en ce qui concerne les attributions des centres de gestion (modification de la répartition de la GA des agents de catégorie B).

01) STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE TERRITORIALE DE L'ORGANISATION-CIBLE (CREATION D'UN SCN):

L'option de réorganisation en vue d'un renforcement du pilotage fonctionnel évaluée dans la présente étude d'impact RH est la **création d'un service à compétence nationale (SCN) multi-sites, rattaché à la DRH**, inspiré du SRHC du Min.Arm. ou, au sein du MTECT-MTE-SMer, du Centre ministériel de valorisation des RH (CMVRH), également multi-sites, suivant la stratégie de mise en œuvre territoriale suivante :

- Ce format d'organisation ad hoc sans personnalité morale permet une grande souplesse d'organisation et offre un potentiel important de mutualisations et de gains d'efficacité et de qualité de service.
- Le pilotage fonctionnel sera plus intégré et permettra une animation de réseau plus structurée, un pilotage renforcé, une gestion efficace et homogène, réunissant la GA, y compris sur la thématique « retraites », et la paie.
- La souplesse d'organisation permettra, à la création du SCN, le maintien des organisations actuelles des centres de gestion en régions, le maintien des compétences et la continuité du service, tout en favorisant l'intégration des centres de gestion en régions dans leur nouvelle structure de rattachement. La nouvelle organisation permettra une rationalisation progressive des entités de production, par l'harmonisation des pratiques et des portefeuilles de gestion, visant une haute qualité de service et d'efficacité, une montée en compétence et une limitation de la dispersion des populations gérées.
- Le pilotage des effectifs au sein du SCN permettra d'optimiser la répartition de la charge (cf GA des agents de catégorie B) et de dégager les moyens d'un renforcement du pilotage fonctionnel, voire à terme de faire évoluer la répartition des corps gérés (à cet égard, l'évolution de la démographie des OPA pourrait constituer une occasion de revoir la cartographie).
- L'organisation interne doit être élaborée de manière à faire émerger un véritable pilotage de la GA paie, et à maintenir l'expertise métier et favoriser l'encadrement local.
- Il restera enfin à préciser les modalités d'organisation du travail, de management et d'accompagnement des agents du périmètre du SCN.

Le champ de la réorganisation englobe ainsi les 13 pôles supports intégrés (PSI) et les correspondants régionaux retraite actuellement rattachés aux DREAL, ainsi que le service de gestion et une partie du service du pilotage des moyens et des réseaux RH au sein de la DRH et le bureau des pensions du service du développement professionnel et des conditions de travail (cf.infra).

Le calendrier de la réorganisation comporte une mise en œuvre au 2ème trimestre 2023.

La réorganisation intègre les apports du premier volet du chantier, sur l'amélioration de la performance des processus et des outils, qui a fait ressortir l'importance de revoir le pilotage du réseau GA-paie et de clarifier la répartition des rôles entre ses acteurs. Le pilotage devra être plus intégré, avec une feuille de route permettant une convergence des pratiques et des outils, et une meilleure connaissance de l'efficacité des services.

La présente étude d'impact RH porte en particulier sur les évolutions des postes et des compétences induites par la réorganisation :

- En ce qui concerne les bureaux au sein du **service de gestion** de la DRH, la réorganisation tient compte du fait que les compétences actuellement exercées par le service de gestion sont différentes de celles des PSI : une part importante de leur activité, notamment de l'encadrement, est héritée de l'organisation antérieure à 2019 (statutaire, disciplinaire, dialogue social, commandes sur les corps non gérés). Il conviendra en outre de préciser les impacts sur les missions et les postes du **service du pilotage des moyens et des réseaux RH**.
- En ce qui concerne **les PSI**, la réorganisation tient compte de l'évolution des missions assurées par les PSI depuis les instructions DRH de 2009-2010 à leur création, et notamment de la répartition des missions qui relèveront de la nouvelle structure et celles qui relèvent des DREAL (GRH de proximité, responsabilité de ZGE). Cette répartition varie d'un PSI à l'autre aujourd'hui.

Lorsque des évolutions substantielles des postes s'avéreront nécessaires, un accompagnement individuel des agents sera mis en place avec, en tant que de besoin, des entretiens individuels et une procédure de prépositionnement.

Le périmètre de la réflexion englobe **les retraites** : la fiabilité des comptes individuels retraite en dépend, mais aussi et au-delà le bon traitement des dossiers de retraite dont le bureau des pensions est le garant, dans la fonction de pilotage et d'expertise des droits des agents.

Les processus de liquidation et d'information sur les retraites des fonctionnaires sont à présent du ressort du service des retraites de l'Etat (SRE). Ce qui incombe aux ministères à titre obligatoire, ce sont :

- L'interface avec le SRE (et avec le FSPOEIE pour les OPA) ;
- La mise en qualité des données (MQD) agents dès le recrutement et tout au long de leur carrière et le contrôle interne mis en œuvre par le bureau des pensions sur cette MQD et demandé par le SRE à chaque employeur public.

Dans ce contexte, le pôle ministériel a gardé une fonction conseil, réduite du fait du transfert de missions et de moyens au SRE, mais qui permet d'assurer du conseil de premier niveau assuré par les correspondants régionaux retraite (en excluant l'exécution de simulations, totalement dévolue au SRE). Quant au bureau des pensions (PSPP3), il assure une expertise et un conseil de second niveau sur des situations complexes, et accompagne les services sur le traitement de ces situations. Cette complexité se retrouve notamment dans les dossiers gérés par le pôle retraite du bureau de l'appui au pilotage du service et à la gestion BAPG.

Le pôle ministériel conserve en outre, au bureau des pensions (PSPP3), des missions spécifiques d'expertise juridique sur le droit à pension des agents, toujours pour les situations complexes, ainsi que le traitement de toutes les pensions relatives à l'invalidité, aux réversions, au traitement des dossiers et l'estimation des pensions de retraite des OPA, qui sont restés de la responsabilité du pôle ministériel, outre diverses actions spécialisées telles que les rachats d'années d'études, les affiliations rétroactives, les cotisations sur emplois supérieurs ou à l'international...

Pour les comptes individuels de retraite, le bureau pilote l'unité de gestion ministérielle des 42.000 CIR des agents (mises à jour des CIR, échanges avec les autres unités de gestion ministérielles concernant les agents accueillis ou partis en détachement ou en PNA), la réalisation des déclarations mensuelles en lien avec le DSNUMRH, le suivi du périmètre de l'ensemble des comptes et la répartition entre les CRR de ces comptes.

La réflexion menée en amont conduit à intégrer le bureau des pensions et les correspondants régionaux retraite au sein du SCN, dans la mesure où le constat fait pour la gestion administrative est désormais déterminant pour la qualité des comptes individuels qui sont la résultante de tous les actes de gestion pris vis-à-vis d'un agent jusqu'à son départ en retraite.

02) STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE TERRITORIALE DE L'EVOLUTION DES ATTRIBUTIONS (MODIFICATION DE LA REPARTITION DE LA GA DES B) :

La **modification de la répartition de la GA des agents de catégorie B** est un sujet spécifique, qui aura nécessairement à terme un impact sur le contenu des postes.

Dans le cadre d'un SCN, la modification de la répartition de la GA des B entre les entités constitutives du SCN ne nécessite **pas de modification des délégations de compétence**, car le SCN est une organisation juridique autonome et indivisible, une entité administrative unique, avec un ordonnateur unique. Le SCN sera un lieu de production pour le compte des autorités délégataires. Il signera au nom du Ministre ce que le service de gestion de la DRH signe aujourd'hui, si bien qu'il n'y aura pas besoin de modifier les arrêtés. On n'aura pas besoin de toucher à l'équilibre des délégations des préfets de département et de région, si bien que la modification de la répartition de la GA des agents de catégorie B entre les entités constitutives du SCN n'aura pas besoin d'être qualifiée en elle-même de déconcentration. Il s'agira plutôt d'une **rationalisation de l'activité** au sein du SCN. Cette rationalisation de l'activité ouvre la voie à d'autres évolutions, dans un but **d'optimisation de la charge** et de **résilience** au regard d'évolutions futures du périmètre des activités du SCN.

La signature ne préjuge pas du lieu où se produit l'acte à signer. Aujourd'hui les PSI travaillent pour le compte des DREAL mais aussi pour ceux des DIR et des DIRM. La seule difficulté, s'il n'y a pas identité de lieu entre décision et production, est le risque de désaccord et de demande de réinstruction. Mais l'expérience des PSI montre qu'il est très limité.

La création d'un SCN permet qu'il n'y ait pas de corrélation stricte entre le lieu de validation et le lieu de production. La GA des agents de catégorie B pourrait ainsi relever d'une entité regroupant des gestionnaires situés à La Défense et d'autres en régions, facilitant l'intégration et la nouvelle répartition de cette activité avec une première étape fin 2023.

A noter que cette modification de la répartition de la GA des agents de catégorie B devra admettre des exceptions : la gestion des petits corps et celle des corps en extinction.

III. Etat d'avancement de la présente étude d'impact RH, résumé synthétique et principaux chiffres clés actualisés

01) ETAT D'AVANCEMENT DE LA PRESENTE ETUDE D'IMPACT

La présente étude d'impact RH soumise à concertation est amenée à être amendée et complétée afin de pouvoir servir d'instrument d'aide à la décision. Il s'agit dans cette version de l'étude d'impact RH :

- De définir les grandes orientations en termes de changements organisationnels, de suppression, modification, transfert ou déplacement de postes et de répartition des

- compétences au sein d'une structure ou sur un territoire au regard des politiques publiques à mettre en œuvre ;
- De partager, avec l'ensemble des contributeurs à ce document une même logique de réallocation des ressources ;
 - D'anticiper les grandes tendances par catégorie d'impact.

02) RESUME SYNTHETIQUE

La présente étude d'impact RH évalue les effets de la création au 2^{ème} trimestre 2023 d'un service à compétence nationale de la gestion administrative et de la paie sur le périmètre des actuels PSI y compris les CRR dans les DREAL et des parties concernées de la DRH, dans un objectif de renforcement du pilotage fonctionnel de l'organisation de la GA-paie ministérielle. Elle évalue également dans ce cadre les effets d'une modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B.

Les impacts RH identifiés relèvent d'une part des processus et des outils ainsi que du mode de management, du fait du changement de rattachement juridique et hiérarchique lié à la création du SCN, de l'impact de sa structuration interne sur les services actuels de la DRH et sur l'animation des centres de gestion en régions, et d'autre part des profils de postes au fur et à mesure de la modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B et du pilotage des effectifs du SCN.

La création du SCN conduit à définir par ailleurs les relations de la nouvelle structure, rattachée à la DRH, avec le reste de la DRH, en vue notamment :

- De mieux identifier une fonction de pilotage global de la politique des rémunérations (hors cas individuels) statutaires et indemnitaires, y compris pour le recrutement des contractuels ;
- D'identifier une fonction de pilotage de la maîtrise des données RH (MQD, vision globale des données) ;
- D'interroger l'articulation des activités de production de GA-paie et des missions transversales de l'actuel service de gestion en lien avec les deux autres services de la DRH et les PSI (statutaire, disciplinaire, déontologie, audit interne/contrôle interne, pilotage des exercices de paie, suivi d'activité consolidé, évaluation des agents).

03) PRINCIPAUX CHIFFRES CLES

Selon une étude réalisée début 2021 croisant les déclarations d'activités de 2020 dans SALSA avec un examen des organigrammes, environ 430 ETP assureraient la GA-paie dont les retraites (dont 130 en administration centrale), pour environ 50.000 agents gérés, dont 35.000 en GA-paie-retraite (hors établissements publics), 8.000 en GA-retraite (en établissements publics), 5.000 en GA et 2.000 en paie. Ce ratio global de 8 à 12 ETP de gérants pour 1.000 ETP de gérés situerait le pôle ministériel dans le dernier quartile de ce qui peut être observé dans la plupart des structures de plusieurs milliers d'agents répartis sur de nombreux sites⁵.

Le renforcement du pilotage fonctionnel de la GA-paie a pour objectif, parmi d'autres, de disposer d'une appréciation quantitative et qualitative fiable, à travers des indicateurs harmonisés et consolidables, produits de manière automatisée au moyen de requêtes dans le système décisionnel de RenoïRH.

⁵ Cf. Etude BCG sur 116 entreprises d'Europe occidentale (d'une taille moyenne de 5.370 ETP répartis en moyenne sur 15 sites).

03

Description des changements d'organisation

Dans cette partie seront développés les points suivants :

- *Description, sur la base de l'organisation existante, des évolutions à venir.*
- *Description des organisations existantes, répartition des effectifs par site (en ETP), éléments de GPEEC et de bilan social disponibles.*
- *Présentation des principes structurants de la cible, évolutions majeures apportées et méthode de travail pour y parvenir.*
- *Présentation des organigrammes existants et cibles par postes et en ETP, avec les missions correspondantes.*

I. Description, sur la base de l'organisation existante, des évolutions à venir

Cette partie présente la portée des évolutions à venir dans les structures existantes, les PSI et la DRH.

01) LA PORTEE DES EVOLUTIONS A VENIR DANS LES PSI

L'évolution dans les PSI concernera essentiellement leur rattachement, qui ne serait plus la DREAL mais le nouveau SCN. Cette évolution sera plus ou moins impactante suivant le positionnement du PSI dans l'organigramme actuel de la DREAL et suivant les missions hors socle actuellement exercées par le PSI que la DREAL souhaiterait conserver.

En principe, ce changement de rattachement juridique et hiérarchique n'aura pas d'effet en soi sur la structuration interne des organisations existantes. Il peut en revanche avoir un effet indirect sur leur environnement actuel : au sein des DREAL, les structures auxquelles les PSI sont actuellement rattachés pourraient devoir être reconfigurées.

Dans la pratique, ce changement de rattachement des organisations existantes pourra impacter certaines de leurs missions actuelles lorsque ces missions ne font pas partie d'un socle commun. Les évolutions survenues dans leur environnement les ont conduits parfois à les assumer, alors qu'elles devraient relever des autres composantes des DREAL ou d'autres services employeurs au titre de la gestion RH de proximité ou des missions ZGE. A la création du SCN seront maintenues la cartographie et les organisations locales des centres de gestion, avec un décroisement des missions hors socle ou, en l'absence de décroisement, un conventionnement du SCN avec les DREAL.

A cet effet, des **conventions de service** devront être conclues avec les DREAL et les services employeurs, comme c'est le cas dans certains PSI aujourd'hui, afin de lister ces missions hors socle commun que les PSI exercent actuellement pour le compte de la ZGE ou des bureaux RH de proximité. Ces conventions de service devront permettre de donner de la visibilité aux agents qui exercent à la fois des missions du socle commun et des missions hors socle, de manière à les rassurer sur le maintien à la création du SCN de l'ensemble de leurs activités actuelles. Elles

devront expliciter les missions concernées, la gouvernance (répartition des responsabilités entre signataires, engagements réciproques, méthodes de travail au quotidien), le suivi d'activité (objectifs, indicateurs), l'information des agents et devront prévoir d'être évaluées et actualisées, suivant des échéances qu'elles détermineront.

La seconde évolution majeure apportée aux organisations existantes dans l'organisation-cible est la modification de la répartition de la GA des agents de catégorie B qui aura vocation à être effectuée essentiellement dans les unités régionales du SCN afin de mettre fin à la césure actuelle entre la GA et la paie. A l'instant T de la réorganisation, il n'y aura pas d'impact sur le contenu des postes des agents concernés. C'est au fur et à mesure que la répartition de la GA des agents de catégorie B évoluera que les postes des agents en régions seront enrichis. Un management adapté sera nécessaire dès lors qu'il n'y aura pas de corrélation stricte entre le lieu de validation et le lieu de production, et ce management ne devra pas être concentré à La Défense.

La cartographie des PSI ne sera pas modifiée à la création du SCN. Les PSI seront les unités territoriales du SCN, comme aujourd'hui les CVRH avec le CMVRH. Ils ne seront pas déménagés : des conventions d'hébergement seront conclues avec les DREAL afin de préserver les mutualisations immobilières. Le SCN sera prestataire de services, transmettra les actes produits pour signature aux services employeurs délégataires du préfet de région.

02) LA PORTEE DES EVOLUTIONS A VENIR AU SEIN DE LA DRH

L'évolution concernant les deux sous-directions et le département qui constituent le **service de gestion** de la DRH sera leur rattachement au SCN, et portera aussi sur la répartition des rôles entre ces trois structures, dont le périmètre et le positionnement seraient modifiés, et l'articulation des activités de production de GA-paie et des missions transversales de l'actuel service de gestion. Les bureaux du service de gestion de la DRH exercent en effet, outre leurs attributions de GA-paie, des missions de gestion collective et statutaire.

L'évolution concernant le **service du pilotage des moyens et des réseaux RH** consistera en un rattachement au SCN de certaines missions et des postes correspondants. Ainsi, les missions relatives au pilotage de la paie aujourd'hui effectuées par le service du pilotage des moyens et des réseaux RH, notamment le bureau du budget de personnel au sein de la sous-direction du pilotage, de la performance et de la synthèse, seront assurées par le SCN, ainsi que certaines tâches liées au contrôle opérationnel de la paye effectuées par le département des solutions numériques RH.

L'évolution concernant le **service du développement professionnel et des conditions de travail** portera sur le positionnement du bureau des pensions (PSPP3) au sein du SCN afin d'assurer une forte proximité fonctionnelle entre GA et information retraite compte tenu de l'évolution majeure introduite depuis quelques années dans les process de constitution des comptes information retraite.

II. Description des organisations existantes, répartition des effectifs par site (en ETP), éléments de GPEEC et de bilan social disponibles

Cette partie présente l'état des lieux des organisations existantes à la DRH et dans les PSI, puis les éléments disponibles sur la répartition des effectifs.

01) ETAT DES LIEUX DE L'ORGANISATION EXISTANTE A LA DRH

(A) Service de gestion

- **La sous-direction des personnels administratifs et maritimes :**

Elle assure la gestion des emplois fonctionnels et des fonctionnaires des corps administratifs, des corps interministériels et des corps maritimes et d'exploitation.

Elle gère la préparation et l'organisation des commissions administratives paritaires et élabore les bilans de gestion des corps relevant de sa compétence. Elle met en œuvre les règles de gestion des personnels accueillis en position normale d'activité ou mis à disposition.

Elle élabore et propose la politique de modernisation des statuts des personnels et définit les règles collectives de gestion des personnels, à l'exception de ceux gérés par la direction générale de l'aviation civile, et les met en œuvre. Elle assure la gestion administrative des personnels à l'exception de ceux dont la gestion est assurée par la direction générale de l'aviation civile ou par les services déconcentrés.

Elle assure la pré-liquidation de la paye des personnels à l'exception de ceux dont la pré-liquidation est assurée par la direction générale de l'aviation civile ou par les services déconcentrés.

Elle assure la gestion administrative et la paye des personnels affectés en administration centrale ainsi que ceux affectés dans les services déconcentrés pour les corps à faible effectif. Elle assure la gestion des emplois fonctionnels de direction.

Elle comprend :

- le bureau des personnels administratifs de catégorie A et des emplois fonctionnels de direction (PAM-1) ;
- le bureau des personnels administratifs des catégories B et C (PAM-2) ;
- le bureau des personnels maritimes, des personnels d'exploitation et des corps interministériels (PAM-3).

- **La sous-direction des personnels techniques, de recherche et contractuels :**

Elle assure la gestion des fonctionnaires des corps techniques, des contractuels et des ouvriers d'État.

Elle gère la préparation et l'organisation des commissions administratives ou consultatives paritaires et élabore les bilans de gestion des corps et catégories de contractuels relevant de sa compétence. Elle met en œuvre les règles de gestion des personnels accueillis en position normale d'activité ou mis à disposition.

Elle contribue à définir la politique de modernisation des statuts des personnels et à élaborer les règles collectives de gestion des personnels, à l'exception de ceux gérés par la direction générale de l'aviation civile, et les met en œuvre. Elle assure la gestion administrative des personnels à l'exception de ceux dont la gestion est assurée par la direction générale de l'aviation civile ou par les services déconcentrés.

Elle assure la pré-liquidation de la paye des personnels à l'exception de ceux dont la pré-liquidation est assurée par la direction générale de l'aviation civile ou par les services déconcentrés.

Elle assure la gestion administrative et la paye des personnels affectés en administration centrale.

Elle comprend :

- le bureau des personnels techniques de catégorie A et de recherche (TERCO-1) ;
- le bureau des personnels techniques des catégories B et C (TERCO-2) ;
- le bureau des personnels contractuels et des ouvriers d'État (TERCO-3).

- **Le département d'appui à la gestion des ressources humaines :**

Il constitue le centre d'expertise de la direction des ressources humaines sur les questions statutaires, disciplinaires, de déontologie et, à ce titre, appuie les services et apporte son expertise à l'ensemble du réseau ministériel sur ces sujets. Il anime la politique de déconcentration de la gestion des personnels.

Il assure la veille réglementaire et la diffusion des analyses juridiques dans le domaine des ressources humaines.

Il instruit les dossiers des agents du ministère relevant de la commission de déontologie de la fonction publique. Il instruit les affaires disciplinaires des agents à gestion centralisée et conseille les services déconcentrés dans ce domaine.

En lien avec la sous-direction du pilotage, de la performance et de la synthèse, il apporte son appui à l'ensemble du réseau ministériel en matière de paye. Il est chargé du contrôle des opérations de paye pour le service ainsi que des opérations de paye dépourvues de lien direct avec la gestion de carrière des personnels gérés par le service.

Il assure la gestion des dossiers administratifs des personnels.

Il instruit et délivre les commissionnements des agents.

Il synthétise les besoins fonctionnels en matière de formation, processus et d'outils de gestion administrative et de paye.

Il administre, pour le compte du service, l'outil de suivi des demandes individuelles. Il assure ou organise l'instruction des dossiers individuels de retraite des personnels dont elle assure la gestion administrative et la paye, et met en œuvre le droit à l'information, sur les retraites, de ces personnels.

Il comprend :

- le bureau de l'appui juridique ;
- le bureau de l'appui au pilotage du service et à la gestion ;
- le bureau du pilotage et du contrôle interne de la paye.

Enfin, le centre interministériel de gestion des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (**CEIGIPEF**), service à compétence nationale, est rattaché au chef de service.

Au 31/12/2022, la situation des effectifs du service de gestion était la suivante (département de la coordination des RH de l'administration centrale) :

DRH	ETP			
	A	B	C	Total
DRH/G/DIR	3	0	0	3
DRH/G/PAM	13	32,4	10,6	56
DRH/G/TERCO	15	31	14,9	60,9
DRH/G/DAGR	9	20,8	13,4	43,2
DRH/G/CEIGIPEF	2	3	1	6
DRH/G	42	87,2	39,9	169,1

(B) Service du pilotage des moyens et des réseaux RH

- La sous-direction du pilotage, de la performance et de la synthèse :

Elle élabore le plan national de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences et en coordonne la mise en œuvre. Elle élabore et diffuse les méthodes et référentiels nécessaires à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Elle élabore le budget de personnel du ministère, en effectifs et en crédits, et en assure la mise en œuvre. Elle porte le volet ressources humaines dans le cadre du dialogue de gestion ministériel. Elle pilote et gère les effectifs et les crédits de masse salariale pour le ministère.

Elle conduit et valorise les études en matière d'effectifs et de dépenses de personnel. Elle coordonne la mise en place des engagements contractuels avec les responsables de zone de gouvernance. Elle élabore et met en œuvre le volet ressources humaines du contrôle de gestion ministériel, anime la fonction ressources humaines en région. Elle pilote le processus paye pour le ministère, à l'exclusion de celui de la direction générale de l'aviation civile. Elle assure le suivi des données et les questions relatives aux ressources humaines dans les établissements publics du ministère.

Elle élabore les politiques ministérielles de rémunération des personnels, en coordonne, en anime et en contrôle la mise en œuvre.

Elle comprend :

- le bureau des effectifs ;
- le bureau du budget de personnel ;
- le bureau des politiques de rémunération.
- **Le département des solutions numériques pour les ressources humaines :**

Il prépare et met en œuvre, dans les domaines de compétences de la direction, la feuille de route de transformation numérique. Il anime les instances de pilotage du système d'information des ressources humaines, gère la planification globale des opérations, définit les besoins en moyens budgétaires et humains pour atteindre les objectifs fixés et contrôle leur respect.

Il assure la promotion de l'innovation et de la qualité dans les processus dont la direction est chargée.

Il organise les opérations nécessaires à la conception, au développement, au déploiement, à l'assistance et à la maintenance des produits numériques de la direction. À ce titre, il définit et assure le suivi des prestations attendues avec le service du numérique et le centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines.

Le département assure la conformité au règlement général sur la protection des données des traitements de données à caractère personnel exploités par la direction. Il met en œuvre la politique de sécurité des systèmes d'information, en lien avec le service du numérique, dans les domaines de compétence de la direction.

Il vérifie la cohérence des données dont la direction est dépositaire et coordonne les actions de mise en qualité.

Il anime le réseau des pôles supports intégrés de gestion administrative et de paye ainsi que celui d'experts référents.

Il est l'interlocuteur de la direction interministérielle du numérique.

Il comprend :

- le bureau des référentiels transverses et des systèmes de gestion en charge des solutions en gestion administrative, paye et mobilité ainsi qu'en administration des référentiels communs ;
- le bureau des systèmes d'appui au développement des ressources humaines en charge des solutions pour le dialogue social, les parcours professionnels, la santé du personnel, et l'action sociale ;
- le pôle décisionnel en charge des solutions pour le pilotage des ressources humaines.

Les effectifs du service du pilotage des moyens et des réseaux RH concernés par le pilotage de la paie, qui seront assurés par le SCN, sont évalués à 3 ETP.

(C) Service du développement professionnel et des conditions de travail

- **La sous-direction des politiques sociales, de la prévention et des pensions :**

Elle est chargée des politiques sociales, de l'animation du service social du travail du ministère. Elle contribue à définir la politique d'action sociale et la politique de prestations spécifiques du ministère et de leur mise en œuvre. Elle assure les relations avec les organismes associatifs, sociaux et mutualistes, prépare les conventions nationales et en suit la mise en œuvre.

Elle analyse l'évolution des organisations du travail et du temps de travail. Elle élabore et veille à l'application des règles relatives à l'organisation du temps de travail, en lien avec le bureau des politiques de rémunération du service du pilotage des moyens et des réseaux ressources humaines.

Elle conduit l'action du ministère en matière de sécurité et de santé au travail, et de prévention des risques professionnels. Elle conduit la politique du ministère en faveur du recrutement, de l'insertion, du reclassement et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Enfin, elle instruit les dossiers relatifs aux droits à pension des agents et participe à la mise en œuvre du droit à l'information sur les retraites.

Elle comprend :

- le bureau de la prévention, de la santé au travail, du service social et des travailleurs handicapés ;
- le bureau des prestations d'action sociale ;
- le bureau des pensions. Celui-ci a un effectif de 21 agents (dont 1 poste vacant), répartis en 2A+, 2A (+1 poste vacant qui sera pourvu au 01/02/2023), 8 B et 8C, soit 19,6 ETP fin 2022.

02) ETAT DES LIEUX DE L'ORGANISATION EXISTANTE DANS LES DREAL

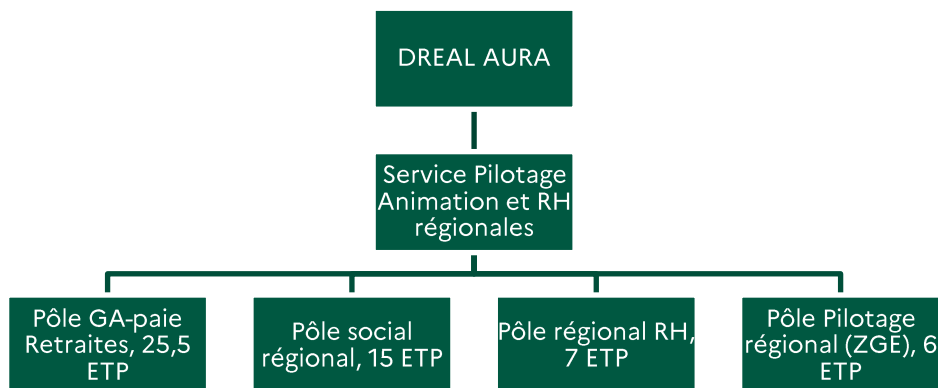
(A) Auvergne-Rhône-Alpes

Le PSI Auvergne-Rhône-Alpes est situé au sein du service pilotage, animation et RH régionales (pôle social, pôle pilotage régional ...). Il se compose de 2 unités de GA-Paie à Lyon (plus une chargée de mission transversale) et une unité à Clermont-Ferrand (dont l'encadrement fonctionnel sur les gestionnaires est assuré par la mission transversale de Clermont-Ferrand). Les missions retraites constituent une unité à part, basée à Lyon.

Le pôle GA-paie-retraite de la DREAL AURA comporte 26 agents. Ces derniers sont répartis de la manière suivante :

- 17 agents « GA-paie » dont deux encadrants de premier niveau,
- 4 postes « missions transversales » chargé du contrôle de 2^e niveau, de l'expertise et de l'appui au pilotage de l'activité. A noter d'une part que l'une des missions confiées à l'un de ces agents est mutualisée avec le service de rattachement du PSI (gestion des frais de déplacement) et d'autre part que deux chargés de mission transversale assurent l'encadrement fonctionnel des gestionnaires situés à Clermont-Ferrand ;
- 2 agents « retraites » dont un encadrant de 1^{er} niveau,
- 1 assistant,
- 2 encadrants de deuxième niveau (chef de PSI).

La répartition par genre est la suivante : 16 femmes et 10 hommes. La répartition par catégorie est la suivante : 18C, 6B, 2A. Le PSI AuRA gère environ 495 AAAE, 840 agents d'exploitation de catégorie C, 660 SA, 870 techniciens de catégorie B, 150 IIM, 150 OPA dont 40 pour le compte de la DIRMC et 70 pour le compte de la DIRCE, ainsi qu'environ 260 agents contractuels (dont 4 agents Berkani, une centaine de vacataires VH et environ 150 contractuels ponctuels relevant de l'article 6 sexes) et une dizaine d'agents relevant d'autres corps. Ces agents gérés sont répartis entre 18 BRH, dont 12 en SGCD, 1 en DREAL, 2 en DIR, 3 en établissement public. Il produit environ 3 500 paies par mois.



(B) Bourgogne-Franche-Comté

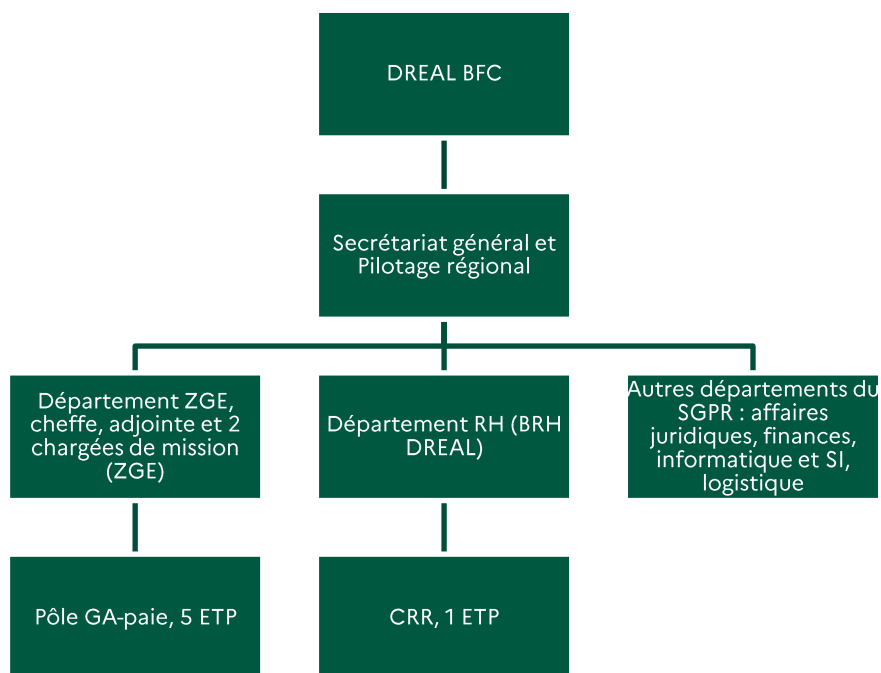
Le pôle GA-paie de la DREAL BFC comporte 5 ETP, dont une responsable de pôle, une adjointe à la responsable de pôle et 3 gestionnaires. La responsable de pôle et son adjointe exercent également des missions de gestionnaire GA-paie sur un périmètre et d'expertise en appui des gestionnaires. Il est situé au sein du département ZGE, qui compte par ailleurs 2 cadres (chef de département + adjoint 1.7 ETP) et 2 ETP sur la mission de ZGE.

Le service retraites est uniquement composé d'une correspondante régionale retraite, rattachée au département RH de la DREAL depuis 2021. Sa résidence administrative est à Besançon

En 2021, les fonctions supports de la DREAL ont été réorganisées, par la fusion des missions de SG et de ZGE. Un département ZGE comprenant le pôle GA-paie a été créé, qui ne comporte pas de partie retraite (rattachée au BRH DREAL).

Le département ZGE est réparti sur 2 sites, Besançon et Dijon, avec la totalité du pôle GA-paie sur Dijon. Le pôle GA-paie est organisé par périmètre géographique avec un gestionnaire dédié pour tous les BRH de proximité de ce périmètre. Les gestionnaires GA-paie travaillent en gestion intégrée sur l'ensemble de la chaîne GA-paie.

L'effectif géré total est d'environ 1.000 agents, dont 1/3 en DREAL. La ZGE compte 15 services employeurs : 8 DDT et 5 autres DDI, le CVRH Mâcon et la DREAL. Le pôle GA-paie gère 13 corps, dont certains n'ont que quelques agents dans la ZGE (cf Berkani, PNT-RIN...).



(C) Bretagne

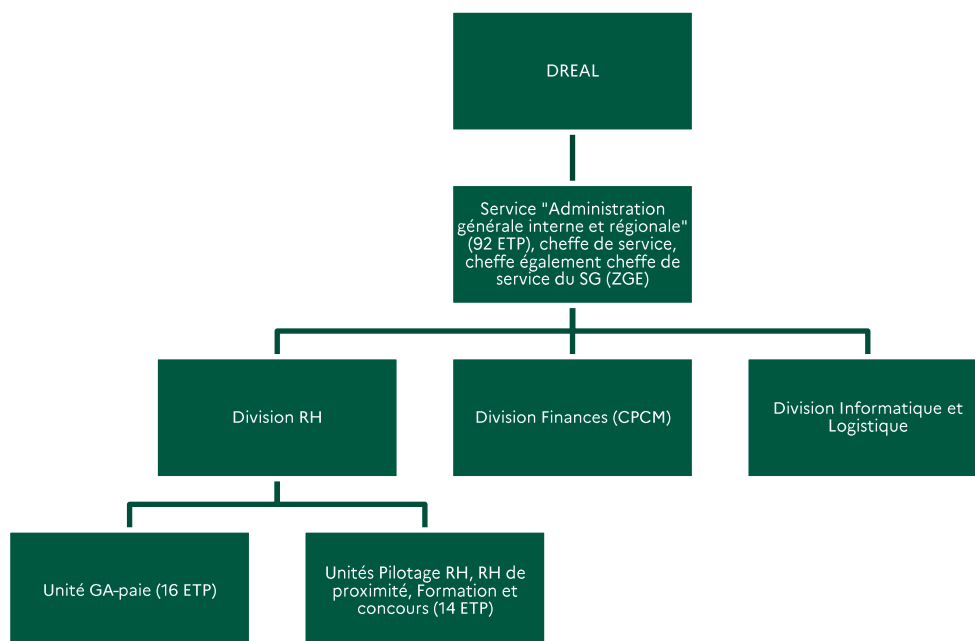
L'unité GA Paie Retraites de la DREAL Bretagne est une unité de la Division RH, au sein du service « Administration générale interne et régionale ». Elle compte 13 ETP pour la GA paie et 3 ETP pour les retraites et les prestations sociales, au sein de la Division RH qui en compte 30. Le service compte 92,3 ETP (CPCM, logistique, SI...).

L'unité GA Paie est composée de trois pôles :

- le pôle GA paie 1 : filières administrative, technique, exploitation et OPA,
- le pôle GA Paie 2 : filières administrative, technique, exploitation et OPA,
- le pôle Retraites (périmètre régional, toutes catégories confondues) et prestations sociales (DIRO et DREAL Bretagne).

L'activité de la paie repose sur le ratio d'un ETP pour 200 agents gérés, conformément aux conventions de 2010, en application des instructions ministérielles du 10 mars 2009 et du 17 juillet 2009. Les pôles GA Paie gèrent environ 1 700 agents, dont 1 600 en paie. Les corps gérés en GA Paie sont les suivants : SACDD, TSDD, adjoints administratifs des AE, personnels d'exploitation des TPE spécialité RBA, OPA, agents en PNA entrante et PNT. Les 6 principaux services employeurs sont :

- la DIR Ouest : environ 820 agents dont 500 issus du corps des personnels d'exploitation des TPE "RBA", environ 70 OPA, et le reste étant des personnels techniques et administratifs,
- la DREAL Bretagne : répartition relativement équilibrée entre les trois catégories ABC,
- les 4 DDTM + des DDI (DDETS, DDPP) et quelques agents affectés dans les préfetures.

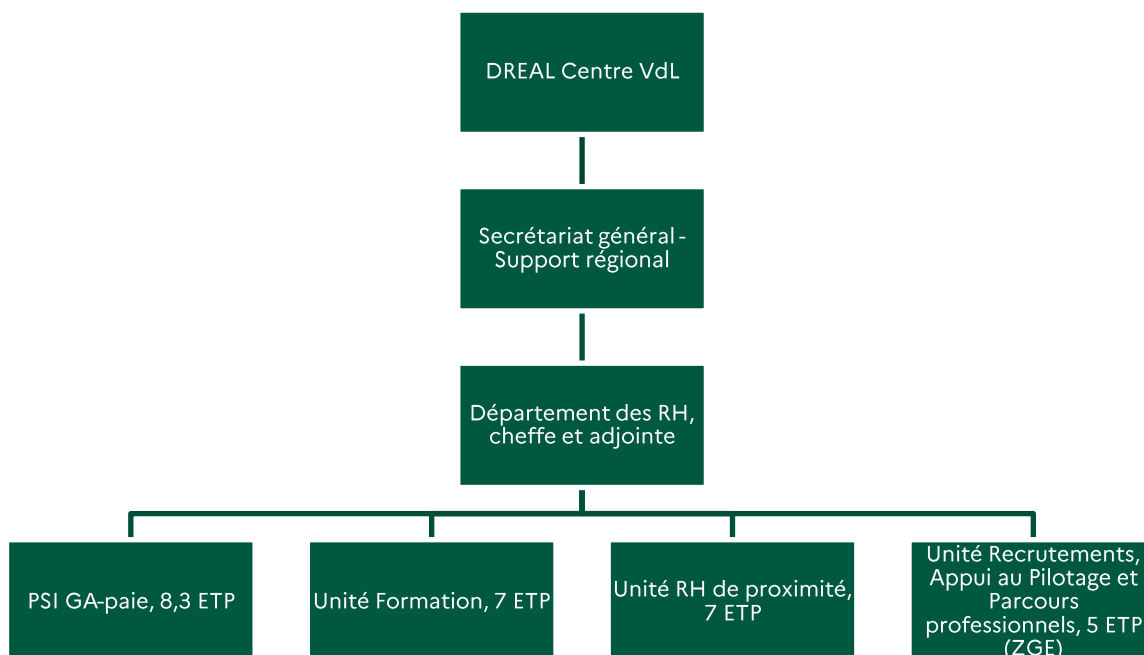


(D) Centre Val-de-Loire

Le PSI GA-paie de la DREAL Centre Val-de-Loire compte 9 agents, soit 8,3 ETP dont :

- 1 chef d'unité (catégorie A)
- 1 chef de projet paye en PSI (catégorie B)
- 2 agents retraites (1 CRR, catégorie B à 90% et 1 gestionnaire retraite, catégorie C).
- 5 gestionnaires PSI GA Paye catégorie C : 2 agentes à temps complet et 3 agentes à 80% (4,4 ETP)

Il est situé au sein du département des RH du SGSR de la DREAL, qui compte en tout 28 agents (formation, RH de proximité...), soit 25,8 ETP. Le ratio est de 150 à 200 agents gérés par gestionnaire PSI selon l'expérience acquise et en fonction de la quotité de travail, avec de préférence une polyvalence tous corps, mais avec une proximité par service employeur. Les BRH sont les 6 SGCD (départements 18, 28,36, 37, 41, 45), l'unité RH de proximité de la DREAL et le CVRH 37.



(E) Corse

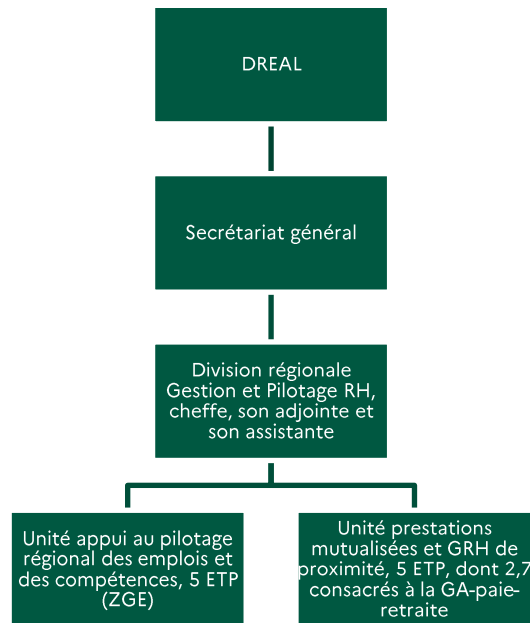
La DREAL de Corse est la plus petite entité du genre. La pression sur les petites équipes support a induit une remise en question de l'organisation, ainsi que de la continuité et de la qualité de service à assurer. Dès lors, des réflexions ont été menées pour identifier les solutions palliatives. Le regroupement d'équipes à compétences connexes et en proximité géographique a été privilégié.

S'agissant spécifiquement du domaine RH, la fusion de l'unité RH de proximité de la DREAL (UGP composée de 2 agents) et du PSI de la ZGE (10 agents) au sein de la DREAL de Corse en 2019 pour créer l'Unité régionale des ressources humaines (URRH), puis en 2022 la Division régionale gestion et pilotage des ressources humaines (DRGPRH), par fusions de l'URRH et de la Mission de coordination régionale (MCR) en charge du pilotage des emplois de la ZGE, est apparue comme la première solution pour réduire les effets de seuil et redonner de la qualité de vie aux agents concernés, en réduisant notamment les redondances et en renforçant le soutien mutuel, dans le but d'améliorer ainsi la qualité du service.

Le périmètre de la nouvelle entité a intégré en conséquence les domaines GA-paie, gestion collective, formation, concours, retraite et protection sociale au niveau régional (missions du PSI) et RH de proximité pour la DREAL. Ce projet a impliqué une polyvalence accrue des gestionnaires, qui a permis d'assurer la continuité du service et le soutien au sein de l'équipe nouvellement constituée et la mise en place de référents par domaine (postes de chargé-e-s de mission), garants de la doctrine.

Aujourd'hui la division (DRGPRH) est composée de deux unités : l'unité Prestations Mutualisées et Gestion RH de proximité (6 agents, 1A, 4Bet 1C) et l'Unité Appui au Pilotage Régional des Emplois et des Compétences (6 agents 1A, 3B et 2C). Les activités GA-paie représentent 1,7 ETP et les retraites 1 ETP.

Ces deux unités gèrent des missions qui incombaient auparavant au PSI. En termes de périmètre, la division a un portefeuille d'environ 350 agents dont 263 agents gérés en paye, et elle a en charge d'autres missions qui ont été détaillés dernièrement dans un outil « Qui fait quoi ? ».



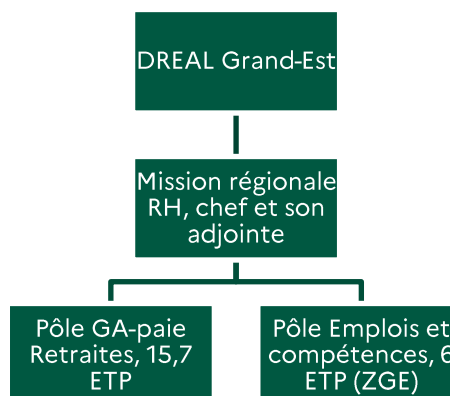
(F) Grand-Est

Le Pôle Gestion Administrative et Paie (PGAP) de la DREAL Grand Est, essentiellement basé à Metz compte 15,7 ETP (dont 2 encadrants). Il assure les missions de gestion administrative et de paie classiques, la retraite ainsi que des missions complémentaires ZGE / RH régionale. Il est composé de 3 unités :

- l'unité GA-paie Metz-Strasbourg présente sur Metz (7,7 ETP dont 2 spécialistes et 1 encadrant) et Strasbourg (2 ETP gestionnaires),
- l'unité GA-paie de Châlons en Champagne (4 ETP dont 1 spécialiste et 1 encadrant)
- l'unité Retraite présente sur Metz (2 ETP dont 1 encadrant Correspondant Régional Retraite).

A noter que les spécialistes GA-paie épaulent les gestionnaires (PGAP et SGCD/BRH) au quotidien dès lors qu'un mode opératoire n'est pas en mesure de suffire à la prise en compte d'une commande ou pour toutes questions d'expertise RH (le statutaire, la paie, l'utilisation du SIRH). Ils sont en charge aussi de la Mise en Qualité des Données (MQD), du Contrôle Interne Comptable (CIC paie) et du suivi de la Qualité. Enfin certains gestionnaires sont référents pour certains corps (OPA, PETPE, agents Finances, contractuels).

Les partenaires locaux de PGAP sont les 10 SGCD des départements de la région Grand Est ainsi que les BRH du CVRH 54, de la DREAL et de la DIR Est. Les corps gérés sont : SA, TS, AAAE, PETPE, OPA, les agents en PNA entrantes autres ministères, les vacataires et contrats courts. Les effectifs gérés représentent 2.669 ETP, dont 2.083 à Metz, pour 8.7 ETP de gestionnaires, dont 4,7 ETP à Metz.

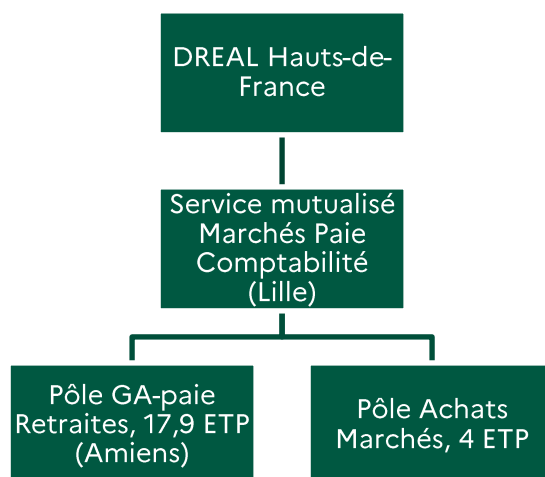


(G) Hauts-de-France

Le pôle GA-paie-retraites de la DREAL Hauts-de-France est situé sur Amiens, avec 19 postes dont un poste vacant, un chef de pôle et son adjoint, soit 17,9 ETP fin 2022. Il est situé au sein du service mutualisé marchés paie comptabilité (dont le chef de service est situé sur Lille), qui compte 23 agents (3 agents dans le pôle achats marchés, 1 agent en CLM de l'ex CPCM).

Il est organisé en 3 unités de gestion :

- Unité des agents techniques, composée de 6 agents dont une gestionnaire spécialisée retraite (1B, 5C) soit 5,4 ETP,
- Unité des agents administratifs + OPA + PNA + contractuels composée de 6 agents dont une gestionnaire spécialisée retraite (2B, 4C) soit 6 ETP,
- Unité transversale (contrôle, assistance outils, retraites), composée de 4 agents et un poste vacant (4B, 1C) dont le poste de correspondant régional retraite soit 4,5 ETP.



(H) Ile-de-France

L'unité GA-paie du département GRH de la DRIEAT compte 15 ETP, auxquels s'ajoutent :

- 3 ETP retraites au sein du département,
- 3 ETP « qualité », dont un poste actuellement vacant : respect des textes, rédaction des fiches de procédure et d'informations, MQD, calendrier de paie, contrôle de la paie, en lien avec les BRH, la DRH et le SLR 94, validation collective des indemnités de service fait, suivi des codifications de la paye, habilitations aux SIRH, pré-instruction des dossiers de SFT et des congés bonifiés (personnels A, B et C), saisie des services antérieurs dans RenoiRH, régularisation des cotisations entre caisses de retraite).

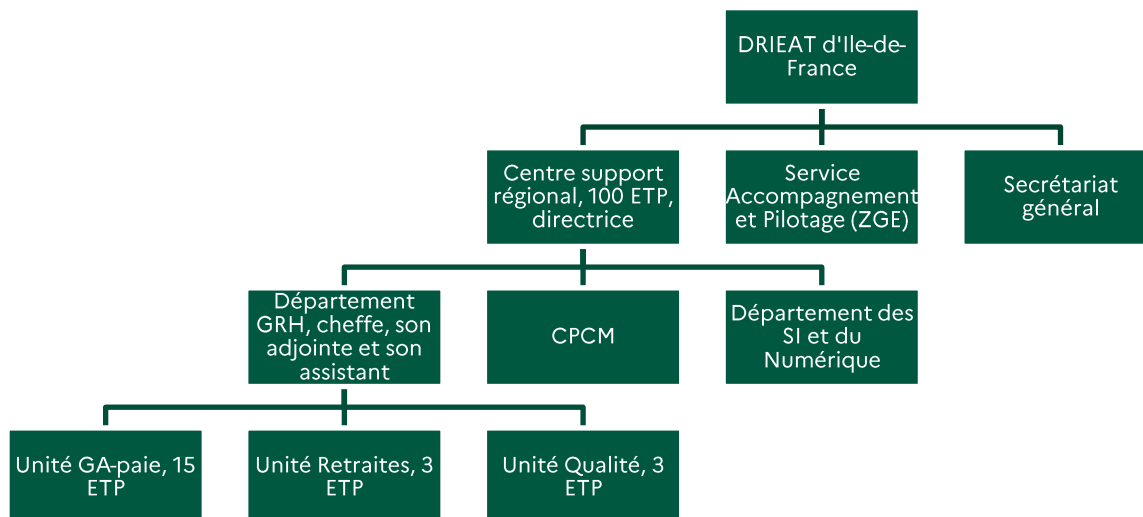
Il faut ajouter :

- que la responsable de l'unité qualité est l'adjointe de la cheffe d'unité GA-paie,
- le poste d'assistant du DGRH et les deux postes de direction du DGRH (responsable + adjointe).

Au total, le PSI Ile-de-France compte 24 ETP à plein temps, dont la répartition par catégorie d'emploi est : 3 A, 8 B et 13 C. Le département GRH est lui-même situé au sein du Centre support régional qui compte, en-dehors du département GRH, le CPCM et le DSIN (département des systèmes d'information et numérique), soit 100 ETP au total. Au sein de l'unité GA Paie, les portefeuilles des gestionnaires sont répartis par service employeur et par filière. Les BRH sont :

- 2 DRI : DRIEAT et ses unités départementales + DRIHL et ses UD,
- 4 DDI (et les SGCD correspondants),
- le CVRH.

Il y a 2.357 agents gérés en septembre 2022. Les corps gérés sont : AAAE, PETPE, OPA, GF des B et des PNA entrantes ABC (en majorité MEFR), des contrats courts + les rémunérations à la tâche (inspections, formations et jurys...) + l'impression des PJ du PSI Corse pour les GEST et acomptes du SLR94, car Géodis n'assure pas le transport depuis la Corse.



(I) Normandie

Le PSI GA-paie de la DREAL Normandie compte 21,6 ETP, répartis sur 2 sites, Caen et Rouen avec 4 unités : 2 sur la paie et son contrôle, une sur la retraite et une sur le maintien ou la mise en qualité des données. Il est situé au sein du service du pilotage régional RH (fusion de ce service avec le SG de la DREAL), qui compte par ailleurs 16 ETP (service social...) et demain 84 ETP dans le service fusionné. Il est en charge de la GA-paie des agents des DEAL OM et ZGE Normandie. Il gère environ 2 500 agents en paie auxquels s'ajouteront les 260 agents de Mayotte au 01/01/2023 et les spécificités financières locales.

Du fait de cette gestion, il y a une spécialisation dans le suivi des agents sur les corps d'OPA et de PETPE, compétence présente par la gestion de l'Outre-mer, mais aussi avec celles de la DIR NO et de la DIRM MEMNo. Le PSI a développé des connaissances et des compétences au sein de ses équipes sur la gestion des congés maladies et du SFT, renforcées avec la reprise en paie de Mayotte, qui nous apporte également une nouvelle indemnité liée au logement.

Pour la retraite, le périmètre est exclusivement sur la ZGE Normandie, tous agents du MTECT en activité ou en carrière passive ou double carrière. Une mission de conseil aux DROM devrait être mise en place.

Pour le calibrage, un gestionnaire (catégorie C) ou instructeur (catégorie B avec une spécialisation) a en portefeuille 250 agents.

Dans l'organisation, sur Rouen :

- une adjointe, responsable de l'unité de paie toutes filières qui collabore avec 5 gestionnaires/instructeurs, auxquels s'ajoutent 2 agents chargés du contrôle et du suivi de l'activité ;
- une unité retraite en bi-site avec une responsable et une gestionnaire à Rouen et une instrutrice à Caen (en cours de formation).

Sur Caen :

- une adjointe, responsable de l'unité de paie toutes filières qui collabore avec 5 gestionnaires/instructeurs, auxquels s'ajoutent 2 agents chargés du contrôle et du suivi

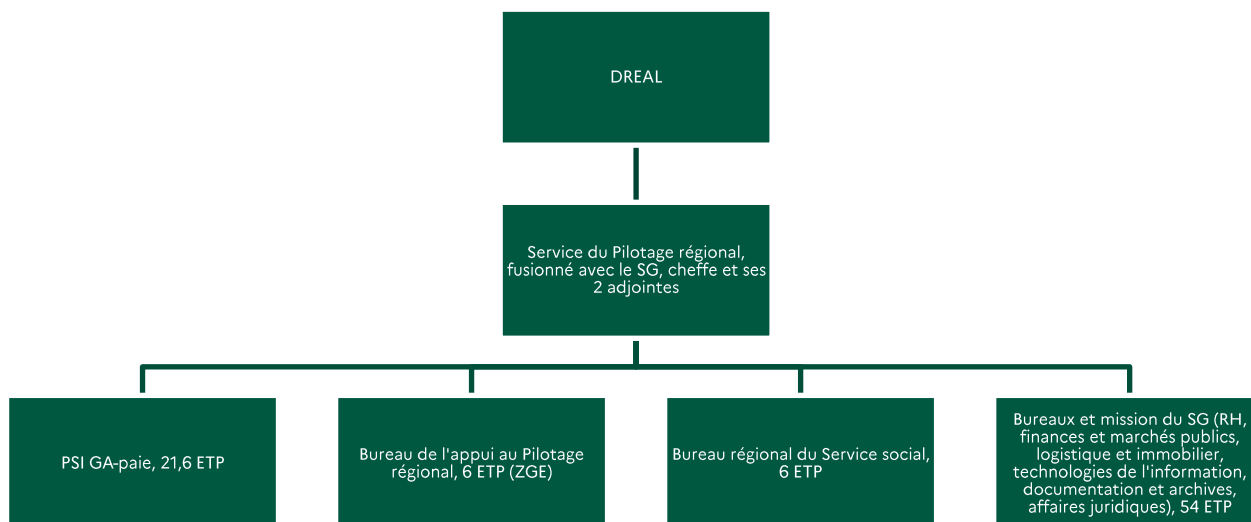
de l'activité, ainsi que l'ouverture de 2 postes d'instructeur, dont 1 vacant, pour la gestion de Mayotte ;

- une chargée de mission à enjeux, sur la « maintenance » RenoIRH c'est-à-dire qu'elle vient en aide auprès de ses collègues pour toute la mise en qualité des données numériques des dossiers agents, mais aussi sur des questions réglementaires ou organisationnelles des structures, tant sur Caen que sur Rouen ;
- un responsable de pôle. Ainsi, sur les 22 ETP, on compte 1 ETP responsable de PSI sur Caen, 2 adjointes, 16 ETP pour la paie dont un poste non publié, 3 ETP pour la Retraite, 1 ETP transversale sur la qualité. S'y ajoutent 1 apprentie et 1 vacataire jusqu'au 31/12/2022.

Le PSI traite 23 services employeurs :

- pour le site de Rouen : DREAL (CPCM à la DRAAF), DIRNO, 2 DDI-SGCD, CVRH ;
- pour le site de Caen : DIRM-MNME, école de la marine marchande du Havre, 3 DDI-SGCD, 4 DROM (DEAL + DGTM Guyane), DAAF972 et Mayotte en 2023.

Il produit également la paie des employés des lycées maritimes.



(J) Nouvelle-Aquitaine

Le département RH mutualisées (DRHM) constitue l'un des trois départements du Service Supports Mutualisés (SSM) de la DREAL Nouvelle-Aquitaine qui compte 122 ETP (hors effectifs MASA). Il assure le pilotage des activités de la gestion administrative, de la gestion financière et des dossiers de départ en retraite pour les agents et les services employeurs de la ZGE. Il assure aussi l'animation du réseau d'assistance aux utilisateurs sur les outils SIRH au niveau de la ZGE. Il compte 32 ETP (1 A+, 1 A, 9 B/B+ et 21 C).

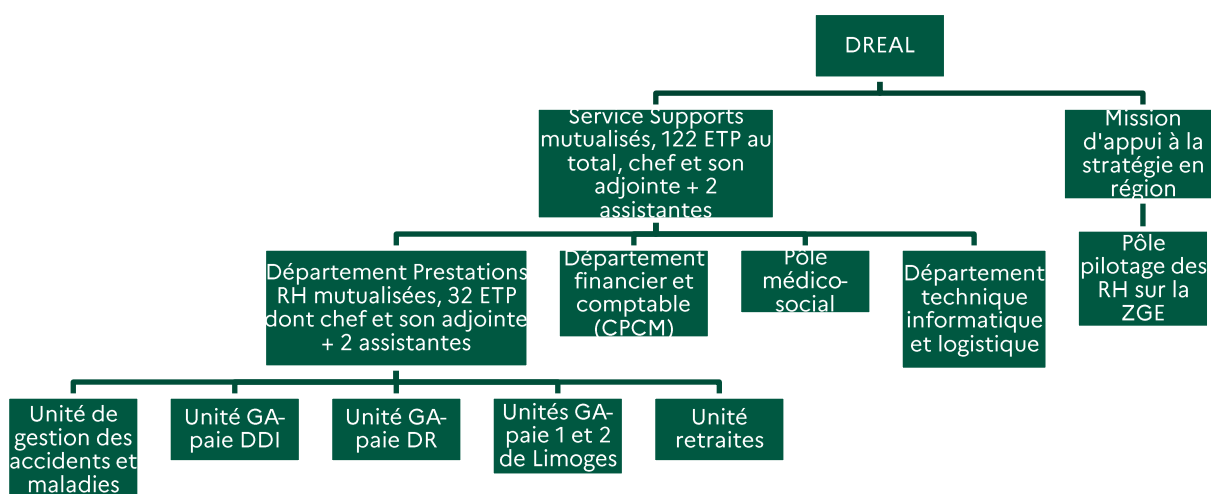
L'organisation du département est bi-sites (Bordeaux et Limoges, soit 20 et 12 ETP) qui englobe les missions GA-paie (22 ETP : 5 B/B+ et 17 C), retraites (5 ETP : 3B et 2C) et gestion accidents-maladie (2 ETP : 1B et 1C). Encadrement : 1 A+ chef de département et 1 C assistant à Limoges, 1 A adjointe au chef de département à Bordeaux. Ils interviennent sur l'ensemble des thématiques RH mutualisées de la ZGE de la région Nouvelle-Aquitaine.

Le site de Bordeaux comporte une unité en charge des DDI/SGC des départements 24, 33, 40, 47 et 64, une unité en charge des directions régionales et inter-régionales DREAL, DIRA, DIRM SA, une unité retraite. Le chef de l'unité retraite de Bordeaux assure également les fonctions de correspondant régional retraite (CRR). Ce site comporte également une unité accidents/maladies pour 3 UO (DREAL NA, DIRA et DDTM33).

Le site de Limoges comporte une unité en charge des DDI/SGC des départements 16, 17, 19, 23, 79, 86 et 87 pour les missions GA-paie, et une unité en charge de la DIRCO.

Les corps gérés sont : GF des TS et SA, GA-GF des OPA, PETPE, agents Berkani, PNA entrantes, AAAE, contractuels et vacataires.

En moyenne 2.800 paies sont assurées sur la ZGE, dont 1 700 à Bordeaux et 1 100 à Limoges, avec 3 250 mouvements de paie en 2020, dont 1 750 sur Bordeaux et 1 500 sur Limoges. S'y ajoutent la gestion de 140 dossiers de départs en retraite, la gestion de 3 000 comptes individuels retraite, 30 présentations de dossiers à un comité médical, la gestion de 15 dossiers de temps partiel thérapeutique, la gestion de 50 déclarations d'accidents de service, trajet et maladies professionnelles. Seuls les médecins du travail sont rattachés au SSM. Les autres composantes du pôle médico-social (assistantes sociales) sont rattachées à la Mission d'Appui en Région (MASR) ou au secrétariat Général de la DREAL (assistants de prévention).



(K) Occitanie

La division RH mutualisées (DRHM) de la DREAL Occitanie compte 13 ETP de postes GA-paie, 4 ETP de postes retraites et 2 qualité. Parmi ces ETP, deux agentes sont sur des postes mixtes paie/retraite. Elle est intégrée au sein de la direction de l'appui régional, qui compte par ailleurs 81 ETP (CPCM, service social, médecine de prévention, animation et pilotage...).

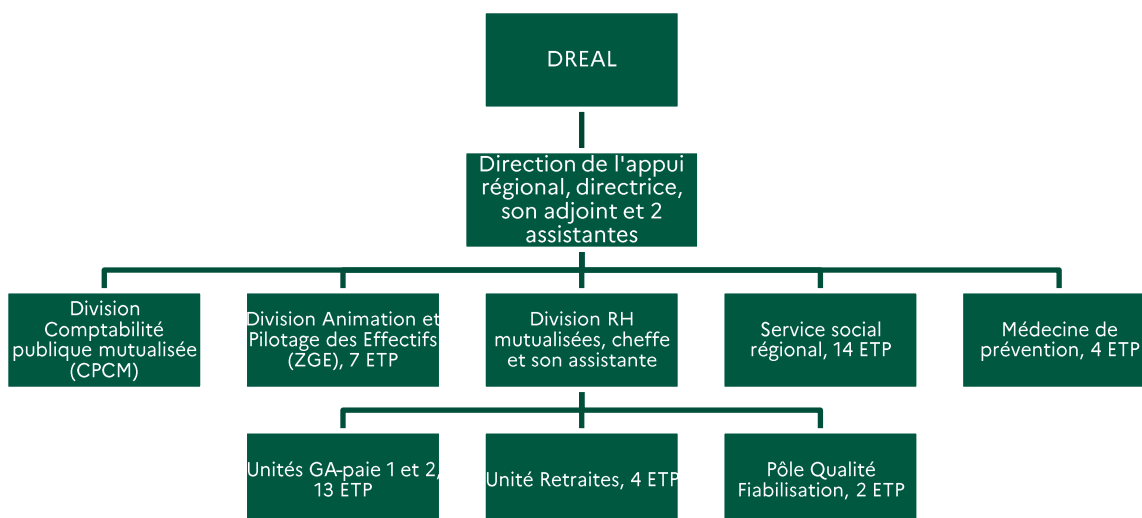
Le ratio moyen est de 250 agents gérés par gestionnaire. D'autres travaux hors GA-paie s'y ajoutent : 2 agents de la DRHM sont formateurs RenoIRH/RGP Primes au plan national, accompagnement et assistance 1er niveau des bureaux RH de proximité sur les outils SIRH.

Le pôle qualité fiabilisation composé de 2 agents, en plus des unités GA-paie, a été créé en 2020 : gestion des indus de rémunération, pilotage des MQD et fiabilisations, contrôle interne, assistance RenoIRH, réorganisations de services, régularisation de cotisations, assistance interne aux gestionnaires paie. Il apporte son soutien aux équipes GA-paie et prend en charge des activités que les gestionnaires n'auraient pas le temps de faire au quotidien, fluidifie le travail collectif par des missions transverses.

La ZGE compte 24 services employeurs (9 DDT, 4 DDTM, 8 DDETS ou DETTSPP, la DIR Sud-ouest, la DREAL, le CVRH de Toulouse, le CEDIP de Montpellier). Nos interlocuteurs locaux en matière de GA-paie sont constitués par les 13 SGCD de la ZGE et les bureaux RH de proximité des autres services employeurs.

Le nombre d'agents gérés actuellement avoisine les 2.900 agents, dont 18% d'AAAE, 51% de SA et TSDD, 13% de PETPE, 4% d'OPA, 9% d'agents en PNA, 5% de contractuels courts et d'apprentis.

Dans ces contractuels, sont compris les 200 observateurs de crues (payés deux fois par an de leurs vacances semestrielles), ainsi que les architectes et paysagistes-conseils rémunérés à la vacation.

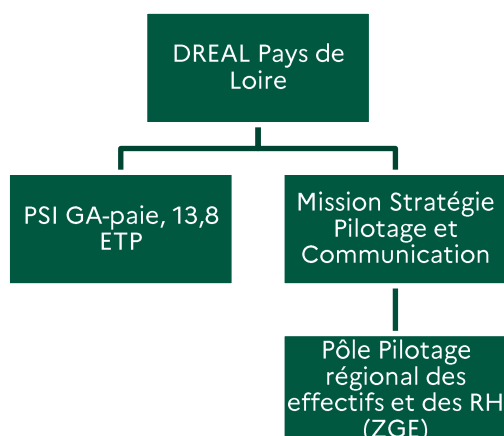


(L) Pays-de-Loire

Le « PSI GA-paie », rattaché directement au directeur de la DREAL des Pays-de-Loire, compte 15 postes, dont 4 gestionnaires ont une part d'activité retraite (3 gestionnaires GA-Paie et retraite et 1 gestionnaire exclusivement retraite), pour une cible 2022 de 13,79 ETP. Un agent dispose à ce jour d'une décharge d'activité à hauteur de 70 % pour l'exercice d'une activité syndicale.

Les portefeuilles de GA-paie sont croisés entre services employeurs et corps pour permettre une polyvalence et un équilibre de la charge par rapport aux activités annexes. La qualité et le contrôle sont assurés par l'encadrement intermédiaire.

Le PSI gère également l'organisation de concours locaux et nationaux (prospection de salles, organisation matérielle), les processus relevant d'une harmonisation ZGE (promotions, indemnitaire...), la tenue des instances régionales dont la CCOPA, et le pilotage de l'organisation des élections professionnelles pour le compte de la ZGE.



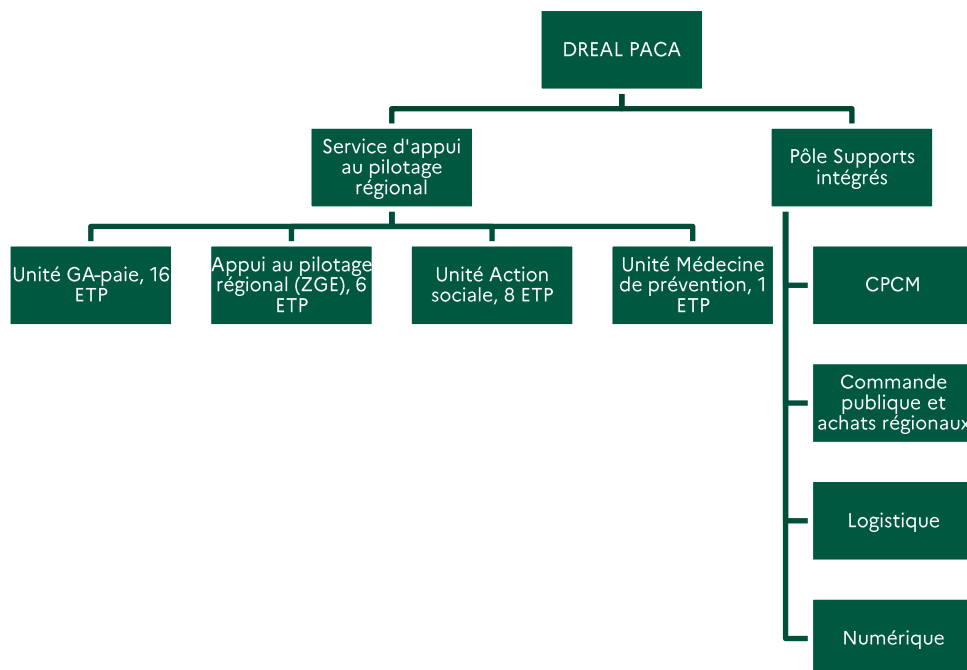
(M) Provence-Alpes-Côte d'Azur

L'unité GA-paie de la DREAL PACA compte 12 ETP de postes GA-paie + 3 ETP de postes d'activités transversales (mobilité-promotions-retraites-maladie) + 1 cheffe d'unité. Elle est rattachée au "Service d'appui au pilotage régional" (ZGE) qui compte par ailleurs 16 ETP (mission ZGE, médecine de prévention, action sociale). Elle comporte 2 pôles :

- le pôle GA-paie : 1 chef de pôle qui est également Référent Renoirh + 1 adjoint qui est référent RGP Primes (assistances aux BRH et campagnes indemnitaires) + 8 gestionnaires (gestion administrative et paie),

- le pôle "Missions transversales et d'expertises" : 1 chef de pôle qui est Référent RenoIRH + 1 adjoint (mobilités, promotions par TA des C et B, contrôle des actes administratifs, GA-paie des personnels OPA) + 1 agent GA-paie pour les personnels OPA qui est également Correspondant Régional Retraite + 2 agents (promotions C et B appui aux services employeurs (préparation des commissions promotions, constitution des dossiers et gestion des maladies pour 3 directions régionales : DIR-DIRM-DREAL avec prise d'arrêtés CLM/CLD/TPT/Dispo santé..)

Les agents gérés représentent 1600 agents + 200 contrats courts.



En synthèse, les effectifs des PSI (avant décroisement des activités « hors socle » : cf plus loin III-2-C) se présentent à la date de la présente étude d'impact RH comme suit (sources : DREAL, en ETP fin 2022) :

ETP	A	B	C	Total
PSI AURA	1,8	5,8	17,9	25,5
PSI BFC + CRR		3	3	6
PSI Bretagne	1	3	12	16
PSI Centre-VdL	1	1,8	5,4	8,2
PSI Corse		2	0,7	2,7
PSI Grand-Est	1	4	10,8	15,8
PSI Hauts-de-France	2	6,8	9,1	17,9
PSI Ile-de-France	3	8,8	14,6	26,4
PSI Normandie	2,8	10	8,8	21,6
PSI Nouvelle-Aquitaine	2	8	22	32
PSI Occitanie	1	4	14,8	19,8
PSI Pays-de-Loire	2,9	6,6	4,8	14,3
PSI PACA	2	7	6,8	15,8
Total	20,5	70,8	130,7	222

Récapitulatif des effectifs concernés par la création du SCN à la date de la présente étude d'impact RH :

- DRH / Service de gestion (hors CEIGIPEF) : 163,1 ETP,

- DRH / Service du pilotage des moyens et des réseaux RH : 3 ETP (pilotage de la paie),
- DRH / Service du développement professionnel et des conditions de travail : 20,6 ETP,
- DREAL / PSI : 222 ETP.

Soit un total de 408,7 ETP.

III. Présentation des principes structurants de la cible, évolutions majeures apportées et méthode de travail pour y parvenir

01) PRESENTATION DES PRINCIPES STRUCTURANTS DE LA CIBLE

Suivant une transition en « biseau » pour les transferts de missions, le SCN comportera une entité chargée des actions transversales, constituée à partir de l'actuel Département d'appui à la GRH au sein du service de gestion, du bureau des pensions et des postes transférés par le service du pilotage.

Cette entité aura une responsabilité élargie à l'ensemble du périmètre du SCN sur les missions suivantes :

- Définition des principes généraux de la GA-paie au sein du pôle ministériel
- Pilotage transversal du contrôle interne de la GA-paie et pilotage opérationnel de la paie
- Pilotage coordonné des processus retraites, avec notamment le pilotage fonctionnel des correspondants régionaux retraite
- Réalisation des travaux statutaires
- Procédures déontologiques
- Gestion des CAP / CCP (dont la présidence sera répartie)

Ces missions et ces moyens élargis porteront cette entité transversale à plus de 70 postes afin de lui donner toute l'autorité nécessaire à l'exercice de ses responsabilités. Le renforcement du pilotage fonctionnel du réseau GA-paie et l'amélioration de la performance des processus et des outils par leur harmonisation et leur simplification sont en effet les principaux objectifs poursuivis à travers la création du SCN.

Par ailleurs, les autres entités du SCN seraient recentrées sur la gestion proprement dite, ainsi que sur la définition des orientations sur les évolutions statutaires, en distinguant :

- Une entité intégratrice multi-sites de la GA-paie des corps des catégories B et C, assurant aussi la définition des orientations statutaires pour les PETPE, constituée à partir des bureaux correspondant à ce périmètre au sein de l'actuel service de gestion ainsi que des ex-PSI devenus centres de gestion en régions du SCN, sur leurs missions « socle », avec les correspondants régionaux retraite (qui ont un champ de compétence concernant toutes les catégories);
- Une entité de la GA-paie des corps de catégorie A et de certains corps particuliers (ASS/CTSS, AAM-PEM, PTEM, SGM, OP et OP(a), CED, contractuels, PNA entrantes d'IIM - sous réserve des missions des centres de gestion en régions concernant leur paie -, militaires), assurant aussi la gestion collective et statutaire des OPA, constituée à partir des bureaux correspondant à ce périmètre au sein de l'actuel service de gestion.

L'entité multi-sites de la GA-paie des corps de catégorie B et C aura à conduire sur son périmètre :

- Des évolutions dans la cartographie, avec en particulier le transfert progressif de la GA des agents de catégorie B vers les centres de gestion en région ;

- L'animation de centres de gestion en régions, sur lesquels elle exercerait une autorité hiérarchique. Cette autorité s'exercerait sur plus de 210 agents répartis dans chaque région, soit plus de 250 agents au total pour cette entité.

L'entité de la GA-paie des corps de catégorie A et de certains corps particuliers conservera des responsabilités particulières sur des missions comportant une technicité particulière qui ne justifie pas une gestion multi-sites, tels que les cabinets ministériels et l'encadrement supérieur. Cette entité comprendra plus de 70 agents.

La gestion RH de proximité du SCN sera assurée par département CRHAC de la DRH.

02) LES LEVIERS A MOBILISER

(A) Les leviers normatifs

Au niveau réglementaire, un arrêté ministériel sur l'organisation du SCN sera nécessaire, modifiant les arrêtés pris par application des décrets n°2008-680 du 09/07/2008 portant organisation de l'administration centrale du ministère, n°2009-235 du 27/02/2009 relatif à l'organisation et aux missions des DREAL et n° 2010-687 du 24 juin 2010 relatif à l'organisation et aux missions des services de l'Etat dans la région et les départements d'Ile-de-France.

Ces textes devront être soumis aux comités sociaux d'administration compétents.

Par ailleurs, un arrêté de restructuration permettra d'activer les dispositifs RH correspondants.

La répartition de la gestion des agents de catégorie B entre les acteurs de l'organisation GA-paie relève d'instructions ministérielles RH signées par le secrétaire général ou par le DRH, qui peuvent être modifiées par un document de même niveau ou, par délégation, par décision du chef du SCN.

(B) L'information et l'association des agents

L'information des agents concernés a reposé tout d'abord sur les initiatives prises par leur encadrement de proximité. 14 journées d'accompagnement sur l'amélioration de la performance des processus et des outils ont eu lieu sur place en mai 2022 avec la participation de l'ensemble des agents concernés, au cours desquelles le directeur de projet a pu répondre à des questions, directement aux agents. Les éléments nécessaires ont été fournis aux DREAL et DREAL adjoints, pour nourrir les échanges sur le projet dans le cadre de leur dialogue social local. Les cadres du réseau GA-paie ont été réunis à 6 reprises par l'équipe-projet en séminaires pléniers, afin de participer à la coconstruction des scénarios de réorganisation. 20 ateliers thématiques ont été programmés sur les différents aspects du projet dans l'espace partagé Osmose « Performance GA-paie » qui regroupe à ce stade une moitié des agents du réseau. 13 réunions bilatérales ont été tenues par la DRH avec chaque DREAL sur l'impact RH du projet, l'hébergement des futurs centres de gestion en région du SCN, l'appui au dialogue social local et l'accompagnement RH. Un webinaire d'information générale a réuni 440 agents le 17 janvier 2023. Enfin 2 réunions de concertation ont eu lieu le 17 octobre 2021 et le 16 janvier 2023 avec les organisations syndicales ministérielles.

Cette méthode participative a permis au directeur de projet, à l'équipe-projet et au comité de pilotage présidé par le Secrétaire général de disposer d'une information étayée sur les avantages et les inconvénients de chacun des scénarios d'évolution.

Il va désormais être engagé un plan de communication qui comprendra :

- une information des agents et des services d'une part,
- un accompagnement des agents d'autre part, parallèlement aux étapes du dialogue social.

L'information devra être homogène pour tous les agents et services concernés, et synchrone avec le dialogue social national et local. L'appui de la DICOM et un accompagnement de l'encadrement par le CMVRH seront utiles à cette fin.

Les services et agents concernés devront être informés et associés à chaque étape du projet, suivant un calendrier qui devra laisser suffisamment de temps pour la mise en place effective, de façon à ce que tous soient affectés à la date de mise en place du SCN et que des conventions puissent être signées entre le SCN et les services qui accueilleront ses implantations locales (a priori, les DREAL, au sein desquelles se trouvent les PSI).

La concertation sur le projet devra associer les DREAL, les responsables de PSI, les services concernés de la DRH, les agents concernés et les représentants du personnel. Les services employeurs pourront participer en tant que de besoin aux travaux de préparation aux différentes phases du projet, ainsi que le SLR 94.

Le dialogue social au sein du SCN relèvera d'un comité social d'administration propre au SCN. Les élections correspondantes seront organisées dans l'année qui suivra la création du SCN.

Le SCN sera doté d'un projet de service qui définira ses attributions et prestations, ses objectifs de performance et leur trajectoire.

Sur les deux évolutions majeures, changement de structure de rattachement et modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B, la méthode de travail pour y parvenir devra être participative et déconcentrée afin de correspondre au plus près aux réalités des services et des agents, et de garantir le maintien des compétences et la continuité du service. Cela concernera le dimensionnement du SCN à partir de chacune des structures actuelles. Cette réflexion collective se poursuivra après la création du SCN, notamment dans le cadre de la préparation du projet de service.

Les garanties RH apportées aux agents concernés et leur accompagnement RH feront l'objet d'un document concerté, qui prévoira notamment l'absence de mobilité géographique imposée.

Par ailleurs, les agents concernés auront vocation à conserver leur poste, tout en changeant de service de rattachement. Cela se traduira, pour les agents relevant aujourd'hui des DREAL et qui seront affectés au SCN, par la mise en œuvre des barèmes indemnitaires d'administration centrale.

(C) Evolution des effectifs et accompagnement RH

La création du SCN conduira :

- A un décroisement au sein de certains PSI qui exercent certaines activités « hors socle » qui ont vocation à rester en DREAL (missions ZGE) ou à être reprises par les services employeurs (missions RH de proximité) : ce décroisement porterait sur environ 10 ETP répartis dans 5 PSI, sur un total de 222 ETP. Par ailleurs, les agents affectés en Corse seront gérés par le centre de gestion en régions Corse-Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
- A une réorganisation interne probable de 6 DREAL (Bretagne, Hauts-de-France, Ile-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, PACA) sur leurs fonctions supports : à la création du SCN de la GA-paie s'ajoute en effet celle des Centres de gestion financière ;
- A un transfert de 3 ETP du service du pilotage vers le SCN ;
- Au transfert d'un bureau (celui des pensions) du service du développement professionnel et des conditions de travail vers le SCN.

L'effectif du SCN à sa création serait ainsi de l'ordre de 400 ETP.

Ces opérations rendront nécessaires :

- Un arrêté de restructuration sur ce périmètre ;
- Une procédure de prépositionnement pour les postes qui seraient substantiellement modifiés, principalement des postes d'encadrement ;
- Un document-cadre définissant les garanties RH telles que l'absence de mobilité géographique imposée et le maintien de rémunération.

La trajectoire des effectifs sur le périmètre du SCN ne sera pas a priori différente de celle des autres fonctions supports ministérielles, notamment sur la fonction RH.

Le pilotage des effectifs du SCN devra prendre en compte les postes restés vacants et les demandes de mobilité, la répartition géographique de l'activité et la performance, ceci afin de :

- Maintenir les compétences techniques permettant d'assurer la continuité du service,
- Optimiser la répartition de l'activité,
- Maintenir et développer un encadrement de bon niveau dans les implantations locales, au besoin par des repyramidages au fur et à mesure des mobilités,
- Élargir progressivement les activités et les responsabilités des implantations locales.

IV. Présentation des organigrammes existants et cibles par postes et en ETP, avec les missions correspondantes

Dans les DREAL, le changement de rattachement juridique et hiérarchique lié à la création du SCN n'aura pas d'effet en soi, à la date de cette création, sur la structuration interne des organisations existantes ni sur leur trajectoire d'effectifs, sauf pour les entités qui ont, dans certaines DREAL, fusionné le PSI avec d'autres fonctions. Ces effets se manifesteront au fur et à mesure après la création du SCN, suivant les principes de pilotage des effectifs définis plus haut, au moyen des méthodes de travail précitées. A la DRH en revanche, la nouvelle articulation des missions de production de la GA-paie et des autres missions au sein du SCN conduira à une réorganisation des structures internes actuelles.

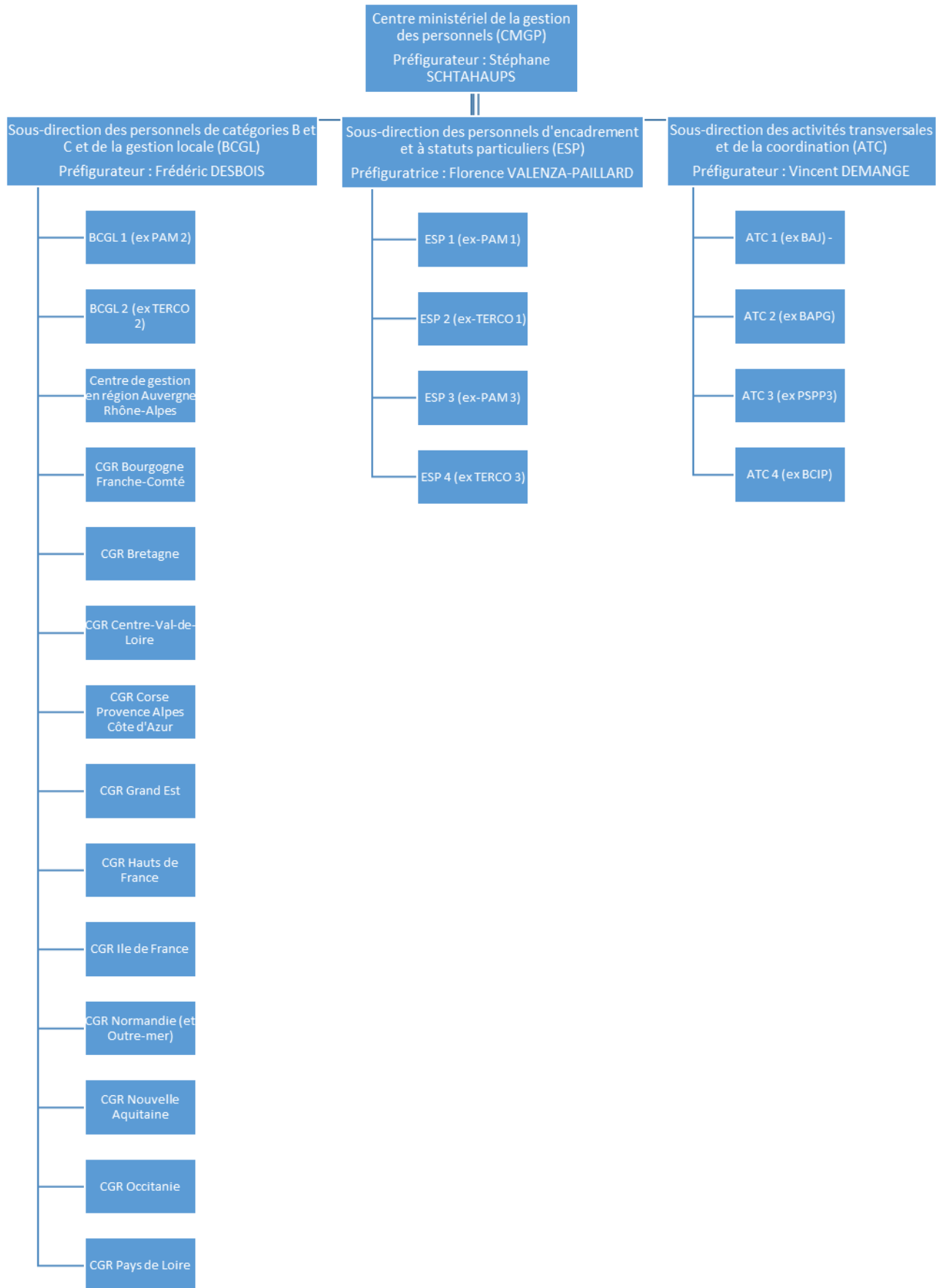
1) **ORGANIGRAMME EXISTANT DE LA DRH**

Cet organigramme est disponible sur le Portail RH :

<http://rh.metier.din.developpement-durable.gouv.fr/l-organigramme-dynamique-de-la-drh-sept-2022-a232.html>

2) **ORGANIGRAMME-CIBLE DU SCN**

L'origine de la constitution des entités envisagées pour le SCN se présentera ainsi :



04

Impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences

Cette partie abordera les points suivants :

- *Présentation des impacts en termes d'évolution de postes (modifiés, déplacés, supprimés) par site et catégorie.*
- *Présentation des impacts en termes de mobilités induites prévisibles sur les agents (retraites, mobilités fonctionnelles et géographiques) par site et catégorie.*

I. Présentation des impacts en termes d'évolution de postes (modifiés, déplacés, supprimés) par site et catégorie

01) IMPACTS SUR LES POSTES

La création du SCN au 2^{ème} trimestre 2023 en soi n'aura pas d'impact en termes de suppression de postes, au sens où la trajectoire des effectifs sur le périmètre du SCN ne sera pas différente de celle qu'elle aurait été sans cette création, au regard des autres fonctions supports ministérielles.

Par ailleurs, à la date de la création du SCN, il ne sera pas nécessaire de revoir la localisation des postes, ce qui permet de garantir l'absence de mobilité géographique imposée. Après la création du SCN, par la seule gestion des mobilités et des départs, la répartition des postes pourra évoluer.

Un certain nombre de postes seront modifiés, en fonction des choix qui seront faits en ce qui concerne les missions et l'organisation interne du SCN, ainsi que l'organisation des fonctions supports de certaines DREAL. Le type de modifications et le nombre de postes modifiés devraient rester relativement peu importants au regard de l'effectif global concerné et se concentrer sur les postes d'encadrement :

- supérieurs hiérarchiques des responsables de PSI (environ 15 postes),
- postes de PSI conservés par les DREAL dans le cadre du décroisement des missions hors socle (environ 10 postes),
- certains cadres du service de gestion de la DRH (environ 30 postes) et certains gestionnaires de ce service, notamment ceux concernés par la relocalisation à terme de la GA des agents de catégorie B (environ 10 postes),
- postes impactés par le transfert de 3 ETP au SCN par le service du pilotage des moyens et des réseaux RH.

Soit un total d'environ 70 postes substantiellement modifiés.

Enfin, la modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B modifiera le processus de gestion de cette population à la date de la création du SCN, à défaut de modifier la localisation des postes dans un premier temps. Par la suite, elle viendra enrichir les postes de gestionnaires au fur et à mesure de l'évolution de la localisation des missions correspondantes.

02) IMPACTS SUR LES COMPETENCES

L'impact sur les compétences induit par la nouvelle organisation se traduira de la manière suivante :

- Un renforcement des compétences métier dans les centres de gestion dont les postes de gestionnaires seront enrichis par la modification de la répartition de la gestion des B ou par d'autres redistributions de la répartition territoriale des activités ;
- Une évolution des compétences transversales liée à la recherche d'une meilleure articulation avec les compétences de production de la GA-paie, à l'identification d'une fonction de pilotage global de la politique des rémunérations et à celle d'une fonction de pilotage de la maîtrise des données RH ;
- Un renforcement des compétences de pilotage fonctionnel de la production de la GA-paie au niveau central.

Un **plan de développement des compétences** sera élaboré en réponse aux besoins identifiés dans la perspective de la mise en place de la nouvelle organisation.

Il conviendra tout d'abord de revoir le cursus de formation sur les connaissances métier de base. Certaines opérations courantes exigent des connaissances de base indispensables à toute prise de poste en GA-paie : bases de la gestion RH dans son ensemble, fondamentaux de la fonction publique et de la paie des agents publics, sécurité des actes juridiques... Le cahier des charges du parcours type de formations d'un gestionnaire GA-paie pourra être actualisé en lien avec le CMVRH. Le nombre et la formation des formateurs pourront être renforcés.

Il conviendra ensuite de créer et de développer les réseaux d'experts sur des thématiques définies, afin qu'ils puissent s'associer pour partager leur expertise sur un domaine précis. Les thématiques pour lesquelles le recours à une expertise est indispensable sont bien identifiées : régularisation des cotisations (titularisations de contractuels, erreurs de caisse, redressements sur de longues durées, droit local...), retraitement des propositions de versement de titres, réglementation des OPA, valorisation des CET... Il n'y a pas lieu de former tous les gestionnaires à tous les cas de gestion alors que les cas difficiles surviennent rarement, mais plutôt de se reposer sur un réseau d'experts reconnus vers lequel on pourra alors se tourner en raison de leur expérience acquise ou de leurs connaissances statutaires ou institutionnelles spécifiques. Il en est de même pour les retraites, où l'un des enjeux est de préserver la compétence du pôle ministériel sur les sujets d'expertise complexes.

Le transfert de ces compétences rares devra être anticipé, au moyen d'outils de documentation et de modules de formation ou tutoriels, qui seraient mutualisés et capitalisés après relecture par de tels réseaux d'experts. Une structure en charge de l'animation devra garantir la bonne diffusion des doctrines et outils. A terme, le traitement de certains cas de gestion pourrait être renvoyé à certaines entités spécialisées.

Sur le plan du management, les besoins en compétences évolueront du fait de l'implantation multi-sites des composantes du SCN, qui sera plus importante qu'aujourd'hui. Ce point nécessitera une attention particulière et un accompagnement spécifique des encadrants et des agents concernés.

Les compétences à mobiliser seront à adapter en conséquence : management à distance, développement du travail en réseau et des outils permettant de faciliter les échanges à distance. Une attention particulière sera portée aux nouveaux encadrants à l'issue de la réorganisation, ainsi qu'au développement du management en mode projet, en transversalité entre les services.

II. Présentation des impacts en termes de mobilités induites prévisibles sur les agents

(retraites, mobilités fonctionnelles et géographiques) par site et catégorie

Les impacts sur les postes seront conditionnés par la garantie de l'absence de mobilité géographique imposée, étant établi que tous les agents ont vocation à occuper un poste au sein du futur SCN. Pour les agents dont le poste serait substantiellement modifié, le prépositionnement permettra de retrouver un emploi à un niveau de fonctions au moins équivalent à celui occupé. A noter que la procédure de prépositionnement ne concerne pas les emplois fonctionnels d'administration centrale. Les agents dont le poste n'est pas substantiellement modifié ont vocation à suivre leur poste.

Les modifications de postes, notamment des postes d'encadrement, pourraient induire des mobilités fonctionnelles, pour lesquelles un accompagnement RH au cas par cas sera nécessaire.

05

Impacts en termes d'organisation et de conditions de travail

Cette partie abordera les points suivants :

- *Description des changements engendrés par la réforme sur l'organisation (TT, rémunération, contenu des postes et formation, management et gouvernance) et les conditions de travail (moyens, RPS).*
- *Typologie des impacts identifiés.*
- *Situations à risques identifiées.*

I. Description des changements engendrés par la réforme sur l'organisation (temps de travail, rémunération, contenu des postes et formation, management et gouvernance) et les conditions de travail (moyens, RPS)

Il s'agit dans cette partie de décrire les changements engendrés par la réforme, en distinguant ce qui relève :

- De l'organisation du travail, à savoir : la durée, les horaires et le temps de travail, les éléments de rémunération des agents, le contenu des postes de travail et leur évaluation, suivi de formation d'adaptation à l'emploi ; l'organisation de la chaîne managériale, de décision et de gouvernance,
- Des conditions de travail : l'environnement du poste de travail, les moyens mis à la disposition des agents pour l'exercice de leurs fonctions (déplacements professionnels, informatiques, les facteurs de pénibilité, les tensions professionnelles (intensité du travail et pression professionnelle, ...).

L'analyse des évolutions à accompagner s'organise selon plusieurs axes à identifier et à mettre en perspective avec les enjeux et impacts RH des réorganisations, par exemple :

- Evolution de la charge de travail : évolution des temps de trajets liés à l'éloignement géographique, accroissement du temps de travail consacré à l'accompagnement au changement, temps d'appropriation des nouveaux outils et des nouvelles procédures, gestion de la période de changement qui crée des inquiétudes, évolution du nomadisme ;
- Environnement de travail : nécessité de mettre en place des postes de travail temporaires au sein des services, importance d'acquiescer une organisation commune de partage de données, adaptation des missions déplacées à leurs nouveaux locaux ;
- Sens et contenu du travail : modification du contenu du poste, création de nouvelles fonctions, évolution de carrière ;
- Relations professionnelles : interaction avec de nouveaux interlocuteurs, interactions renforcées avec des interlocuteurs préexistants ou augmentation du nombre de ces interlocuteurs ;

- Système managérial : développement du management à distance, accroissement de la taille des équipes à encadrer ou animer, modifications de la position hiérarchique dans l'organigramme, pratiques de management de réseau, renforcement nécessaire des compétences liées au transversal ;
- Organisation du travail : travail sur la convergence des pratiques et des outils de suivi, mise en place de protocoles et d'outils pour organiser le management à distance.

Dans ces conditions, les éléments suivants peuvent être rassemblés à ce stade :

La réorganisation conduira à des modifications des organisations actuelles et des modes de travail. Les impacts identifiés sont de plusieurs natures :

- Management à distance et management multi-sites :
- Reconstitution de nouveaux collectifs de travail, du fait de l'évolution de l'organisation.

Le changement de rattachement juridique et hiérarchique lié à la création du SCN n'aura pas en soi d'impact sur le temps de travail, dès lors que les attributions à chaque niveau auront été clairement précisées.

En ce qui concerne les rémunérations, le changement de rattachement juridique se traduira, pour les agents relevant aujourd'hui des DREAL et qui seront affectés au SCN, par la mise en œuvre des barèmes indemnitaires d'administration centrale.

Les modifications du contenu des postes d'encadrement nécessiteront une formation aux méthodes innovantes de management (management multi-sites).

La modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B se traduira, pour les gestionnaires, par la gestion de bout en bout des dossiers et par un enrichissement du contenu des postes. Une formation métier sur les processus spécifiques concernant cette population sera mise en œuvre.

Le renforcement du pilotage fonctionnel s'appuiera notamment sur l'efficacité du management et de la gouvernance au sein du SCN, au regard de son projet de service.

Les unités territoriales du SCN ne seront pas déménagées : des conventions d'hébergement seront signées avec les DREAL afin de préserver les mutualisations immobilières. Leurs moyens et conditions de travail ne devraient donc pas être modifiés. Au sein des bâtiments où sont situés les postes actuels, des ajustements de localisation pourraient survenir mais ils ne sont pas connus à ce stade.

Ces conventions régionales d'hébergement et d'assistance matérielle définiront les modalités d'usage des moyens, en visant autant que possible le maintien des situations actuelles. Les agents continueront ainsi à bénéficier de la même action sociale collective que précédemment (accès à la restauration collective, arbre de Noël). Les activités du CLAS de proximité demeureront ouvertes aux agents du SCN (CLAS de la DREAL pour les agents en régions, CLAS d'administration centrale pour les agents du site de La Défense). Les prestations d'action sociale individuelle (aides aux séjours d'enfants, aides à la scolarité...) seront servies par le département CRHAC de la DRH en tant que gestionnaire RH de proximité.

II. Typologie des impacts identifiés

Sur la base des évolutions identifiées, la typologie des impacts de la réforme pourrait se présenter ainsi :

- Volet « managérial » : management en multi-sites, équipe avec un management distant, animation de réseau plus complexe, complexité du management en projet transversal, reconstitution des collectifs de travail, harmonisation des pratiques internes, classement et cotation des postes ;

- Volet « métier » : spécialisation par professionnalisation ou, au contraire, polyvalence plus grande requise, adaptation du métier à un territoire plus large et plus diversifié, modification de l'exercice du métier due à un management en site distant, convergence des politiques et des pratiques sur un territoire plus large à réaliser.

Dans ces conditions, les impacts identifiés à ce stade sont, à la date de la création du SCN, principalement juridiques et managériaux: le changement de rattachement juridique et hiérarchique aura un impact sur les processus et les outils, ainsi que sur le mode de management.

La modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B aura le même type d'impacts dans un premier temps.

La rédaction des fiches de poste de l'encadrement pour le prépositionnement devra prendre en compte ce type d'impacts.

A noter par ailleurs l'impact sur la rémunération des agents concernés actuellement affectés en DREAL, qui relèveront dans le cadre du SCN du barème indemnitaire de l'administration centrale.

III. Situations à risques identifiées

A partir de la typologie d'impacts définie, les risques associés sont à identifier, suivant 4 rubriques d'impacts des risques RH :

- Risques sur l'organisation du travail: plus fort nomadisme, management à distance d'équipes éloignées, manque d'outils collaboratifs adaptés au management à distance, manque d'harmonisation des outils de partage de gestion et de partage de l'information, divergence des pratiques, complexification des tâches de management ;
- Risques opérationnels: formalisation de la compétence, perte de compétence et d'expertise critique liée à la mobilité, temps de formation à absorber, temps de management du changement à absorber ;
- Risques de santé, sécurité et conditions de travail: inquiétudes et incertitudes liées aux périodes de transition, stress lié au nomadisme et aux nouvelles conditions d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, rupture des liens hiérarchiques, crainte de perte de reconnaissance du manager hiérarchique qui est sur site distant, immobilier mal adapté à la réorganisation ;
- Risques liés à la sécurité : risques liés aux accidents de la route accrus par nomadisme.

Dans ces conditions, les situations à risques identifiées à ce stade sont les suivantes :

- **S'agissant de l'organisation du travail :**

La présence d'entités rattachées à des services différents sur un même site impliquera de porter une attention particulière à la formalisation des circuits de décision et de traitement des dossiers.

La nouvelle organisation nécessitera de constituer et animer de nouveaux collectifs de travail. La création de ces nouveaux collectifs pourra induire également des réflexions sur l'harmonisation des pratiques ou la mutualisation de certaines missions.

- **S'agissant des risques opérationnels :**

La création du SCN impliquera de poursuivre à la fois les opérations déjà engagées et d'assurer la montée en puissance des nouvelles entités créées. Les plans de charge devront à cet égard faire l'objet d'un suivi étroit de la part de l'encadrement du SCN, afin de maintenir le bon avancement des opérations sans compromettre la mise en place du nouveau service.

- **S'agissant des risques santé, sécurité et conditions de travail :**

Cette organisation multi-sites plus développée qu'aujourd'hui induira un accroissement des temps de trajets consacrés aux déplacements professionnels, qui concernera principalement les cadres dont les équipes sont éloignées.

Afin de pallier les problématiques de distances entre sites, le recours aux technologies de l'information et de la communication sera accru, notamment par la mise en place de réseaux partagés accessibles à distance. Les modes de communication à distance devront être développés, de même que les plates-formes de travail collaboratif. Il conviendra toutefois de veiller à ce que l'utilisation intensive de ces technologies n'aggrave pas certains risques notamment liés à la « pression de l'immédiateté » générée par la messagerie électronique.

Un autre point de vigilance est lié à la perte de contact d'une relation de proximité entre les cadres en régions et leurs supérieurs hiérarchiques, qui peut entraîner un sentiment de manque de soutien dans la réalisation du travail ou de perte d'information.

Une vigilance particulière sera à porter sur les personnels d'encadrement, très sollicités pour mettre en place la nouvelle organisation et accompagner leurs agents, alors qu'eux-mêmes vivront parfois des modifications de fonctions.

06

Modalités de passage à la cible

Cette partie abordera les points suivants :

- *Macro-calendrier retenu, étapes de transition, jalons intermédiaires par service.*
- *Modalités de réalisation du plan d'accompagnement des agents (formations, conseils).*
- *Modalités de réactualisation et de suivi de la présente étude d'impact RH.*

I. Macro-calendrier retenu, étapes de transition, jalons intermédiaires par service

Cette partie de l'étude d'impact RH précise le macro-calendrier retenu. Elle permet de mettre en visibilité les étapes de transition définies pour assurer une mise en place progressive de l'organisation. Il conviendra de les définir dans le cadre de la concertation et du dialogue social. Ce macro-calendrier est donc itératif.

Ainsi, pour une même entité, cela peut consister à préciser pour chaque service les jalons de mise en œuvre intermédiaires, ceux-ci pouvant être différents d'un service à l'autre compte tenu des transformations envisagées.

A ce stade, ce macro-calendrier peut se présenter ainsi :

1^{er} trimestre 2023 :

- Les textes réglementaires sont rédigés, dans l'objectif d'une présentation dans les comités sociaux d'administration compétents.
- Dans le même temps, l'étude d'impact RH réalisée est présentée aux représentants du personnel en vue de déboucher sur un document complété. Ce document identifiera les mesures d'accompagnement nécessaires, les garanties apportées aux agents concernés, et présentera les conditions des opérations RH en vue de l'affectation des agents.

2^{ème} trimestre 2023 :

- Le document ainsi défini sera mis en œuvre au 2^{ème} trimestre 2023, dans le but de permettre une affectation des agents à la date de création du SCN (1^{er} juin 2023).
- Des conventions entre le SCN et les services qui accueilleront ses implantations locales (a priori les DREAL) préciseront les modalités, notamment financières, de la mutualisation de la gestion des fluides, de l'assistance matérielle et des loyers.

2^e semestre 2023 :

- Le SCN sera doté dès 2023 d'un projet de service et de conventions de service qui préciseront ses attributions et prestations, ses objectifs de performance et leur trajectoire.
- Le pilotage des effectifs devra prendre en compte les résultats des affectations (postes restés vacants, mobilités), la répartition géographique de l'activité et la performance, afin de :
 - Maintenir les compétences techniques permettant d'assurer la continuité du service,
 - Accompagner la trajectoire des effectifs,

- Optimiser la répartition de l'activité,
- Maintenir et développer un encadrement de bon niveau dans les implantations locales, au besoin par des repyramidages au fur et à mesure des mobilités,
- Élargir progressivement les activités et les responsabilités des implantations locales.

II. Modalités de réalisation du plan d'accompagnement des agents (formations, conseils)

L'objectif de cette partie est de décrire les modalités de réalisation du plan d'accompagnement des agents vers la mise en place de la nouvelle organisation.

Le plan d'accompagnement RH suivra le guide « *Conduire la transformation des organisations* » diffusé par le Département de la modernisation et de l'animation des réseaux (DMAR) de la DRH⁶. Il proposera un plan de formation destiné à l'ensemble des agents touchés par la réforme. L'offre de formation devra ainsi être adaptée pour accompagner au mieux les évolutions managériales et "métier" mais aussi les évolutions de l'organisation et des conditions de travail induites par la réforme. Les actions de formation pourront être de court ou moyen terme, selon les objectifs à atteindre. Enfin, les agents devront être en mesure de bénéficier de conseils individuels.

Un document-cadre précisera les conditions de mise en place de ce SCN, et notamment les garanties apportées aux agents concernés par sa création, en DREAL et à la DRH.

Plusieurs garanties sont associées à la mise en œuvre de ce projet de transformation :

- l'absence de mobilité géographique induite par la création du SCN,
- la garantie du maintien de la rémunération,
- la mise en œuvre d'un processus de pré-positionnement pour les agents dont le poste est substantiellement modifié dans le cadre de ce transfert,
- le bénéfice des dispositifs d'accompagnement financiers ouverts par arrêté de restructuration.

Les agents concernés par le **prépositionnement** bénéficieront des garanties suivantes :

- Chaque agent a vocation à retrouver un poste au sein du SCN, sans aucune mobilité géographique imposée ;
- Chacun des postes proposés correspondra à un niveau de fonction au moins équivalent au poste initialement occupé ;
- Le principe de continuité des propositions de l'administration en matière de tableau d'avancement pour les promotions de grade au sein d'un même corps ou de liste d'aptitude pour les changements de corps est affirmé. Il implique que les chefs de service portent une attention toute particulière aux propositions émises antérieurement ;
- En cas de mobilité ultérieure, l'ancienneté prise en compte sera celle de la somme du temps passé sur le poste avant réorganisation et sur le poste après réorganisation ;

⁶ <http://rh.metier.din.developpement-durable.gouv.fr/edition-2023-du-guide-conduire-la-transformation-a2013.html>

- La situation de l'agent dont le poste serait supprimé pourra être examinée prioritairement en tenant compte de son grade et de ses compétences pour une mobilité en interne au sein du SCN, ou, le cas échéant, au sein du périmètre ministériel conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables ;
- Un maintien global de rémunération sera assuré à l'occasion du processus d'affectation, jusqu'au changement de poste suivant à la demande de l'agent. Cette disposition ne s'applique pas à la part de la rémunération liée au service fait (pour mémoire, ici, car, a priori, le cas ne devrait pas se présenter pour les agents concernés) ;
- La quotité de temps partiel éventuelle ne sera pas modifiée du fait de la réorganisation, sauf si l'agent le souhaite ;
- Les agents en télétravail ne pourront pas être amenés à y renoncer du fait de la réorganisation dans le cas où leurs nouvelles missions peuvent être télétravaillées.

L'accompagnement collectif se traduira essentiellement par la communication et l'information la plus complète possible des agents dans le cadre de ce processus. La chaîne hiérarchique sera mobilisée pour s'approprier le dispositif de prépositionnement et le présenter de la manière la plus complète possible aux agents qui en bénéficient. Chaque agent disposera d'une information complète sur le nouveau poste proposé. Tous les agents pourront solliciter un entretien spécifique avec leur hiérarchie.

La liste des fiches des postes créés ou substantiellement modifiés sera mise en ligne sur un espace partagé.

S'agissant de l'**accompagnement individuel**, un dispositif d'accompagnement sera mis en place, avec l'appui du service social régional, afin d'apporter aux agents un conseil personnalisé.

Les chefs de service veilleront à ce que les agents qui en éprouveraient le besoin puissent bénéficier prioritairement d'actions de formation ou de développement des compétences. Le plan de charge des agents intègrera cette nécessité. Tous les agents concernés pourront, à leur demande, être accompagnés notamment par la mobilisation des conseillers mobilité carrière ou des chargés de mission de corps.

Une attention particulière sera portée aux agents en situation de handicap, ayant des problèmes de santé ou des aménagements de postes.

Les leviers d'actions possibles **pour prévenir les risques** identifiés sont les suivants :

- Prévoir des moments d'échanges en présentiel entre les agents et leur hiérarchie ;
- Organiser, tout au long de la mise en place de la nouvelle organisation, des espaces de discussion au sein des équipes et en interservices afin d'organiser les régulations et ajustements nécessaires ;
- Mettre en place un plan de développement des compétences afin de permettre aux agents de maintenir ou d'acquérir les compétences nécessaires à l'évolution de leurs fonctions. Dans cette perspective, une première identification des besoins interviendra dès que possible, afin de programmer sans tarder les actions de formation nécessaires. Une formation sur le management à distance sera prévue dans ce cadre ;
- Face aux risques liés aux déplacements professionnels, au-delà de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information déjà évoquées, il conviendra d'intégrer les contraintes de déplacement dans la programmation des réunions ;
- S'agissant de l'accompagnement du management, outre les dispositifs de formation pour les nouveaux encadrants, il conviendra de bien définir les rôles et responsabilités au sein des nouvelles structures et en interservices. A cet égard, le travail d'identification des interfaces à engager dans le cadre de la démarche du projet de service devra se traduire par des processus clairs, formalisés et partagés par tous ;
- La diffusion d'un « qui fait quoi » contribuera à une meilleure connaissance réciproque des missions de chacun ;

- Un travail pourra être engagé pour organiser des actions de cohésion à destination de l'ensemble des agents ;
- Les outils de communication interne seront renforcés (ex : espace partagé).

Le bilan de cet accompagnement sera présenté dans le cadre du dialogue social, avec les éventuelles difficultés rencontrées et les solutions apportées pour les résoudre.

Un point d'information sur la mise en œuvre de la démarche sur le plan RH sera également fait dans ce cadre durant l'année 2023.

III. Modalités de réactualisation et de suivi de la présente étude d'impact RH

La présente étude d'impact RH sera actualisée au fur et à mesure de la disponibilité des informations nécessaires et du résultat de la concertation.

07 Glossaire et annexes

Cette partie comporte les éléments suivants :

- *Définition des catégories de postes impactés*
- *Définition des impacts RH permettant de comparer différentes études d'impact RH*
- *Plan de communication et d'information des agents*
- *Annexes : détails des analyses chiffrées réalisées*

I. Définition des catégories de postes impactés

Le changement de rattachement juridique et hiérarchique lié à la création du SCN aura, par nature, un impact sur les postes d'encadrement et sur le mode de management interne.

Ensuite, la modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B aura des effets sur les processus de gestion de cette population à la date de la création du SCN, à défaut de modifier la localisation des postes dans un premier temps. Par la suite, elle viendra enrichir les postes de gestionnaires au fur et à mesure de l'évolution de la localisation des missions correspondantes.

II. Définition des impacts RH permettant de comparer différentes études d'impact RH

Les impacts RH identifiés relèvent d'une part des processus et des outils ainsi que du mode de management, du fait du changement de rattachement juridique et hiérarchique lié à la création du SCN, de l'impact de sa structuration interne sur les services actuels de la DRH et sur l'animation des centres de gestion en régions, et d'autre part des profils de postes au fur et à mesure de la modification de la répartition de la gestion des agents de catégorie B et du pilotage des effectifs du SCN.

III. Plan de communication et d'information des agents

La communication et l'information des agents seront au cœur de la gestion du changement. En effet, la méthode de travail devra être participative et déconcentrée afin de correspondre au plus près des réalités et des contraintes opérationnelles des services et des agents, et de garantir le maintien des compétences et la continuité du service. Cette réflexion collective se poursuivra après la création du SCN, notamment dans le cadre de la préparation du projet de service.

Le dialogue social au sein du SCN relèvera d'un comité social d'administration propre au SCN. Les élections correspondantes seront organisées dans l'année qui suivra la création du SCN.

Dans un premier temps, une communication institutionnelle sur les enjeux et les objectifs de la réorganisation sera nécessaire, avec un pilotage national plus intégré par le recours à un webinaire pour tous les agents concernés. Un tel webinaire permet en effet de se retrouver à l'échelle nationale, avec un échange entre toutes les entités concernées et le plus grand nombre d'agents possible, de manière à les fédérer dès le départ. L'outil webinaire peut réunir plusieurs centaines d'agents, avec des questions sur l'espace de discussion pour interagir. Un premier webinaire d'information générale a ainsi permis de réunir 440 agents le 17 janvier 2023.

Des réponses sur des questions pratiques seront diffusées de manière à rassurer les agents concernés : absence de mobilité imposée, maintien dans les locaux immobiliers actuels, conditions de travail, règlement intérieur, matériel et assistance informatique, gestion des absences et des congés, management local et gestion RH de proximité (bureau RH comme interlocuteur au quotidien, campagnes indemnitaires, mobilité) ...

Des rencontres sur place devront permettre d'aller au contact direct des agents concernés et de répondre à leurs questions en petits groupes. Les déplacements des porteurs de la réforme dans les structures réorganisées permettent une libre parole que n'autorise pas une grande assemblée comme un webinaire. Ces rencontres sur place porteront sur des thèmes plus resserrés à partir des questions posées par les agents (par exemple : RH de proximité, métier, synergie AC-SD...) suivant un calendrier annoncé, y compris en AC. Tous les documents (FAQ RH, référentiels de la nouvelle organisation, fiches pratiques) devront être partagés sur l'espace Osmose.

A l'issue de ces rencontres en présentiel, un deuxième webinaire sera programmé à partir des questions qui auront été le plus posées.

Il faudra prévoir une communication plus large que les seuls agents concernés et visant les usagers : les bureaux RH de proximité et les services employeurs, les autres agents du pôle ministériel. Cette communication élargie est à déployer ultérieurement, en fonction de la manière dont ses cibles sont impactées par la réorganisation.

L'ensemble de ces outils de communication et d'information des services et des agents sera déployé en intégrant le calendrier du dialogue social dans le calcul des délais et du rythme de leur utilisation, ainsi que d'autres exercices qui risquent de se télescoper : déploiement de Gaudi, chantiers comptables... L'encadrement devra être associé à la préparation de ces outils.

Enfin une évaluation de la mise en place de ce plan de communication sera nécessaire, par retour d'expérience, afin de pouvoir l'ajuster si nécessaire.

IV. Annexes : détails des analyses réalisées

01) ETUDE RENOIRH : EFFECTIFS, ETP ET POSTES (PPS1)

Méthodologie

Le périmètre retenu concerne les services de la DRH et les DREAL. Ne sont pas inclus les DEAL ou les autres services pour lesquels des agents seraient éventuellement affectés à des postes GA Paie. Les postes de PAM et TERCO sont majoritairement rattachés dans Renoirh à « gestionnaire de proximité RH » (VRHS017). Nous avons pris néanmoins le parti de les prendre en compte dans le périmètre de l'étude. Malgré des postes libellés « gestionnaire administratif et financier », qui de ce fait auraient dû être exclus du périmètre GA Paie, les agents affectés sur ce type de postes ont été retenus tant que les postes étaient rattachés à l'emploi « Chargé(e) gestion administrative et paye » (VRHS010).

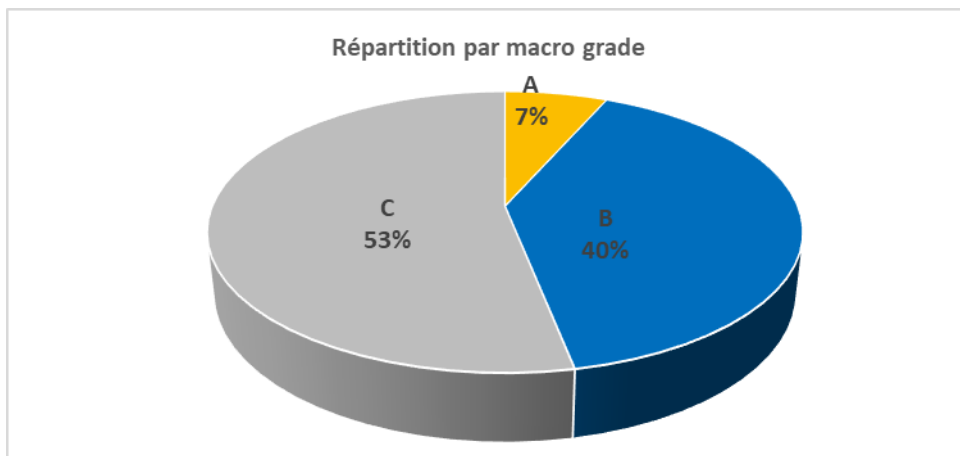
Définition

Les gestionnaires polyvalent(e)s de gestion administrative et de paye assurent la gestion administrative et la paye d'un portefeuille de dossiers individuels d'agents. Les encadrant(e)s opérationnel(le)s de pôle de gestion administrative et de paye encadrent une équipe de gestionnaires polyvalents de gestion administrative et de paye. Ils coordonnent l'ensemble des

activités liées au processus de gestion administrative, de paye et de la qualité des services apportés aux agents.

Répartition globale par macro grade

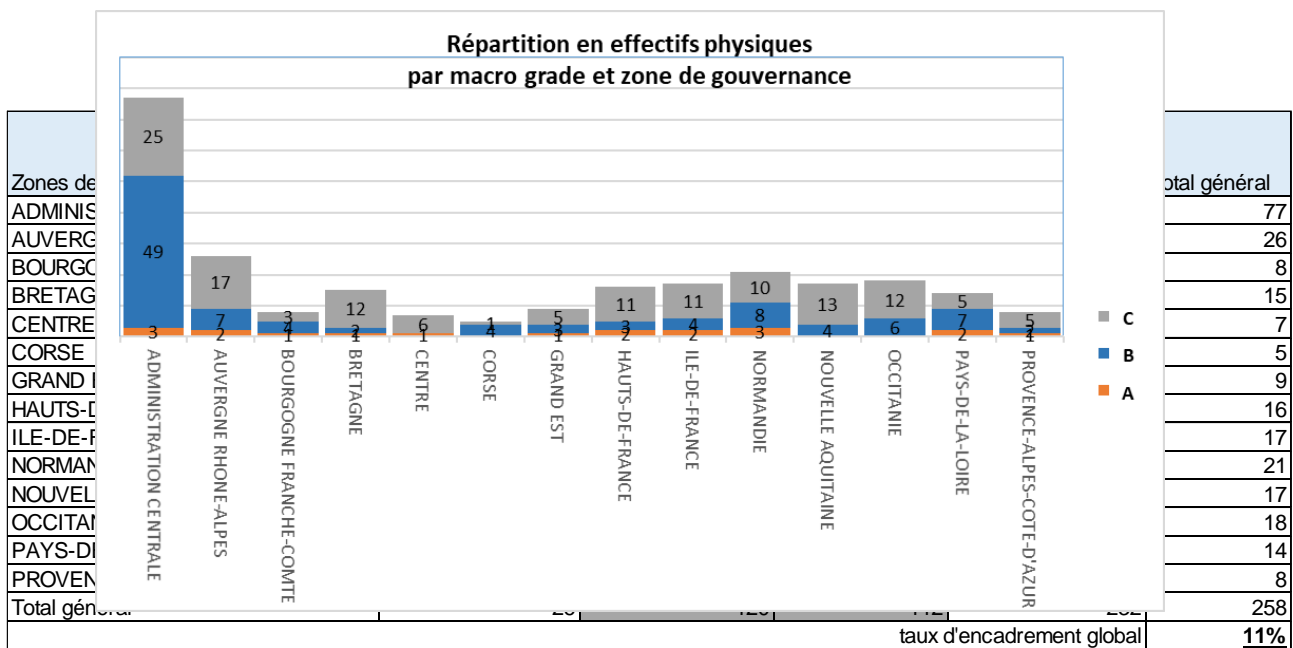
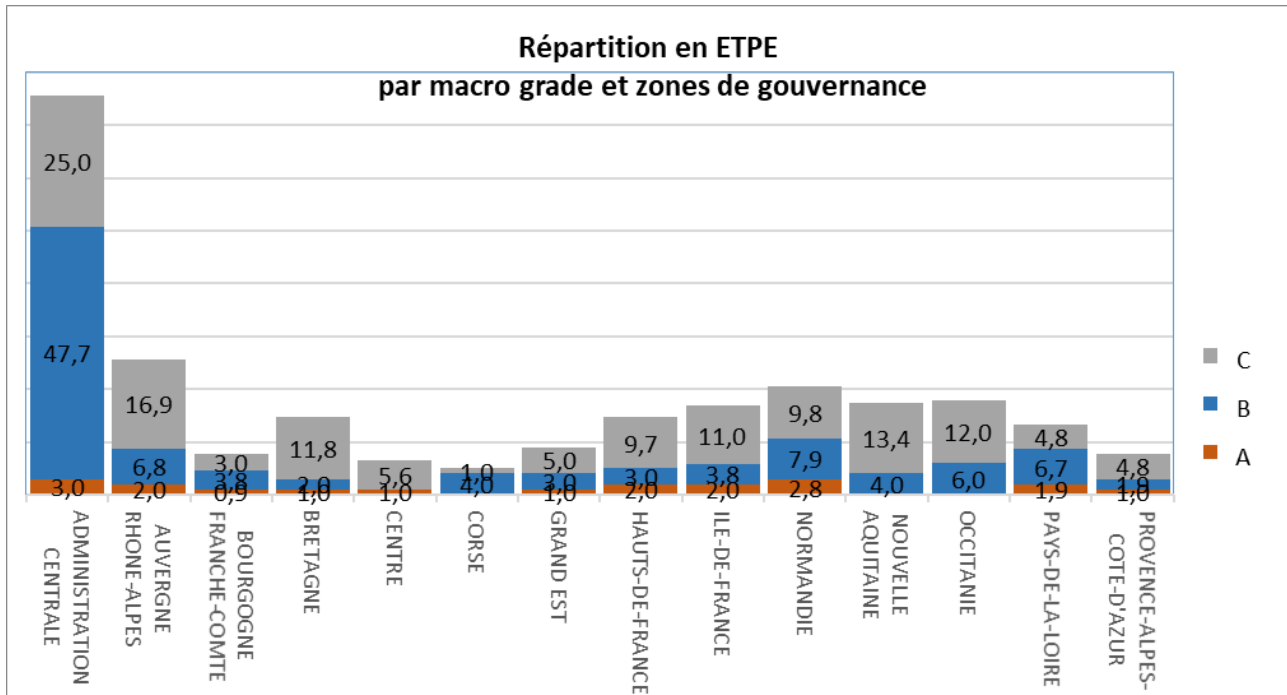
On constate que quelle que soit la zone de gouvernance les agents de catégorie C sont majoritaires sur les activités "Chargé(e) gestion administrative et paye ", tandis que « les encadrant(e)s opérationnel(le)s de pôle de gestion administrative et de paye » sont représentés dans les catégories A et B.



Répartition par zone de gouvernance

Par ailleurs, mise à part l'administration centrale, le nombre d'agents et leur répartition par macro grade est relativement homogène. On constate que la ZGE CORSE est la ZGE qui affecte le moins d'ETP à ces métiers, contrairement à AURA pour laquelle 25,5 ETP sont recensés. Normandie fait aussi partie des ZGE affectant un nombre d'agents plus élevé que la moyenne, ce qui correspond sans doute à sa charge de travail relative à la gestion des services en outre-Mer. Nous présentons ici la répartition en ETP et en effectifs physiques, pour à la fois constater le nombre d'agents sur ces missions, mais également la part réelle de cette activité par rapport aux agents qui peuvent l'exercer à temps partiel.

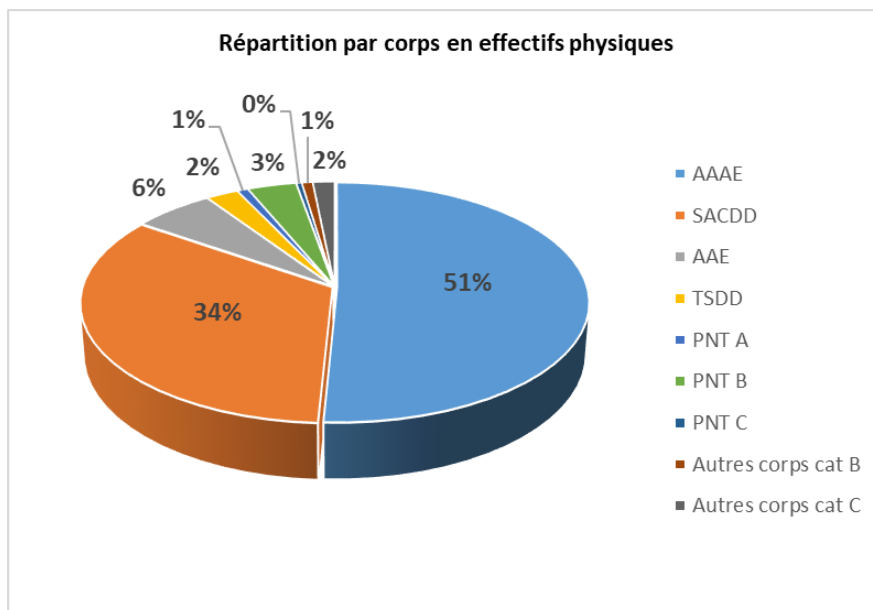
Dès lors, on peut constater que le temps partiel impacte peu cette activité.



Répartition par emploi

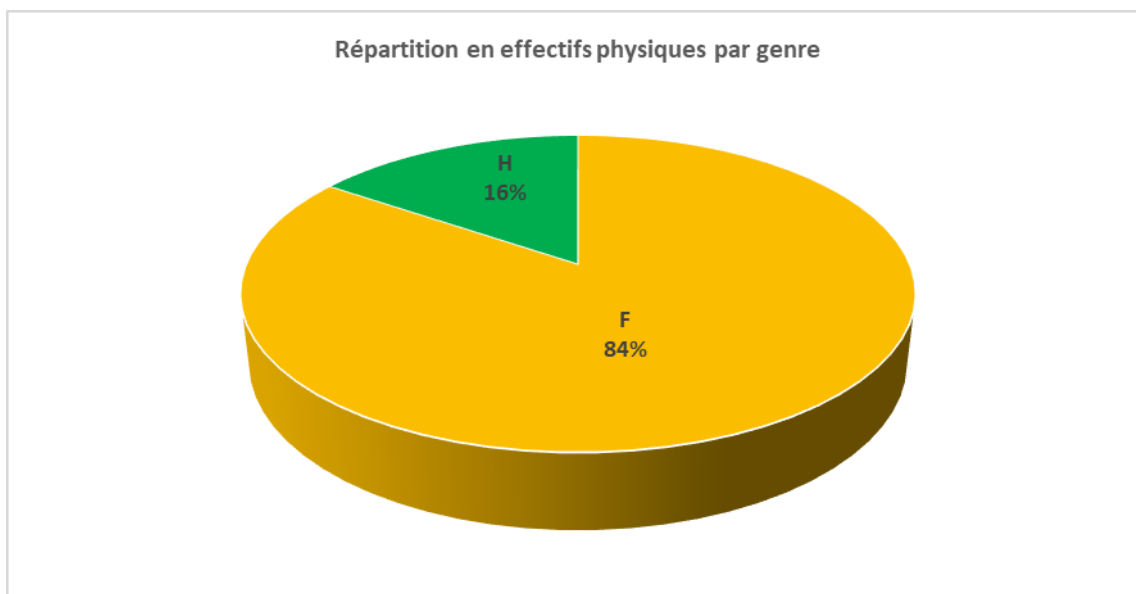
En corrigeant les effets d'une affectation des postes sur l'emploi erroné « gestionnaire de proximité RH », il y a 26 encadrant(e)s opérationnel(le)s pour 232 gestionnaires, répartis sur la France métropolitaine, soit un taux d'encadrement global de 11%. En AURA, CENTRE et Administration centrale, il semble que ce chiffre soit sous-estimé, compte tenu de l'absence d'encadrement opérationnel identifié (la donnée IDF a quant à elle été corrigée). En Bourgogne Franche Comté et Grand Est, ce taux est en revanche très élevé par rapport à la moyenne (respectivement 60% et 50%), mais questionne également sur l'affectation adéquate des agents sur les métiers. Si l'on considère une population d'environ 1400 agents sur le domaine métier des ressources humaines en métropole, qui comprend des activités telles que l'organisation de concours, le recrutement, le médico-social ou la formation, on peut alors considérer que la partie GA paie en représente 18%.

Répartition par corps

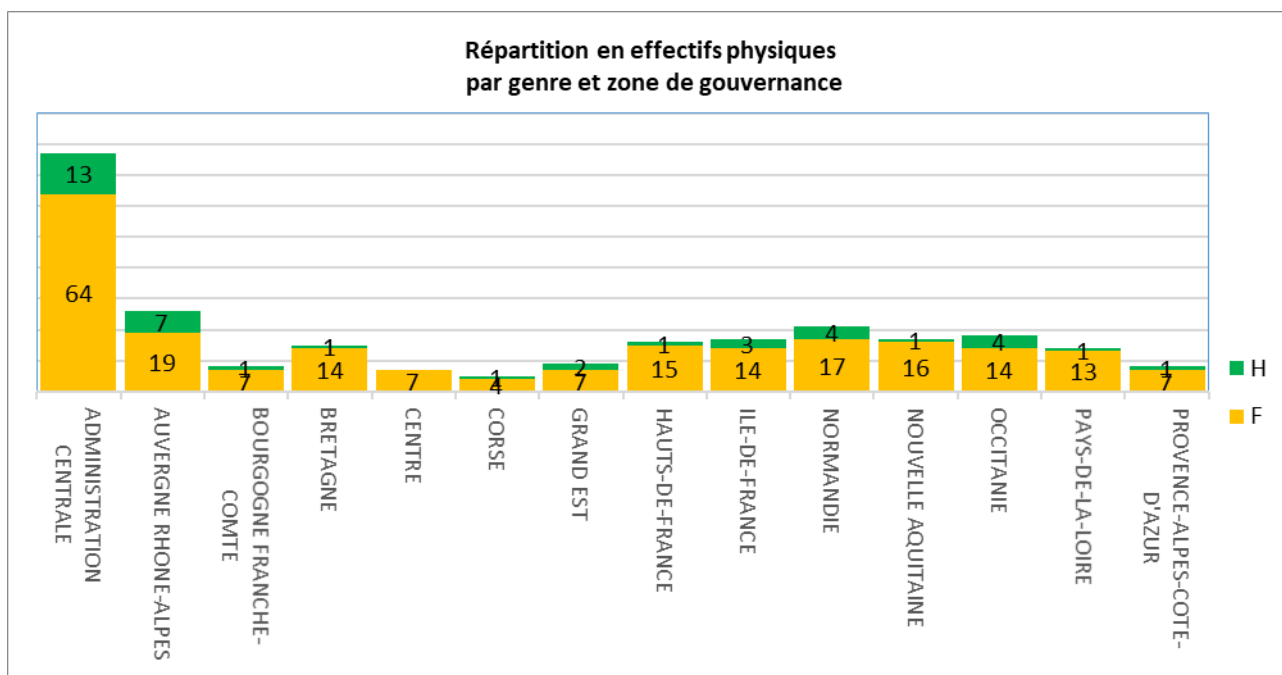


On observe que les adjoints administratifs des administrations de l'Etat (AAAE) sont les plus nombreux au sein de la répartition par corps (52%). Les attachés d'administration de l'Etat (AAE) quant à eux ne représentent qu'une faible part du total de cette population (6%).

Répartition par genre

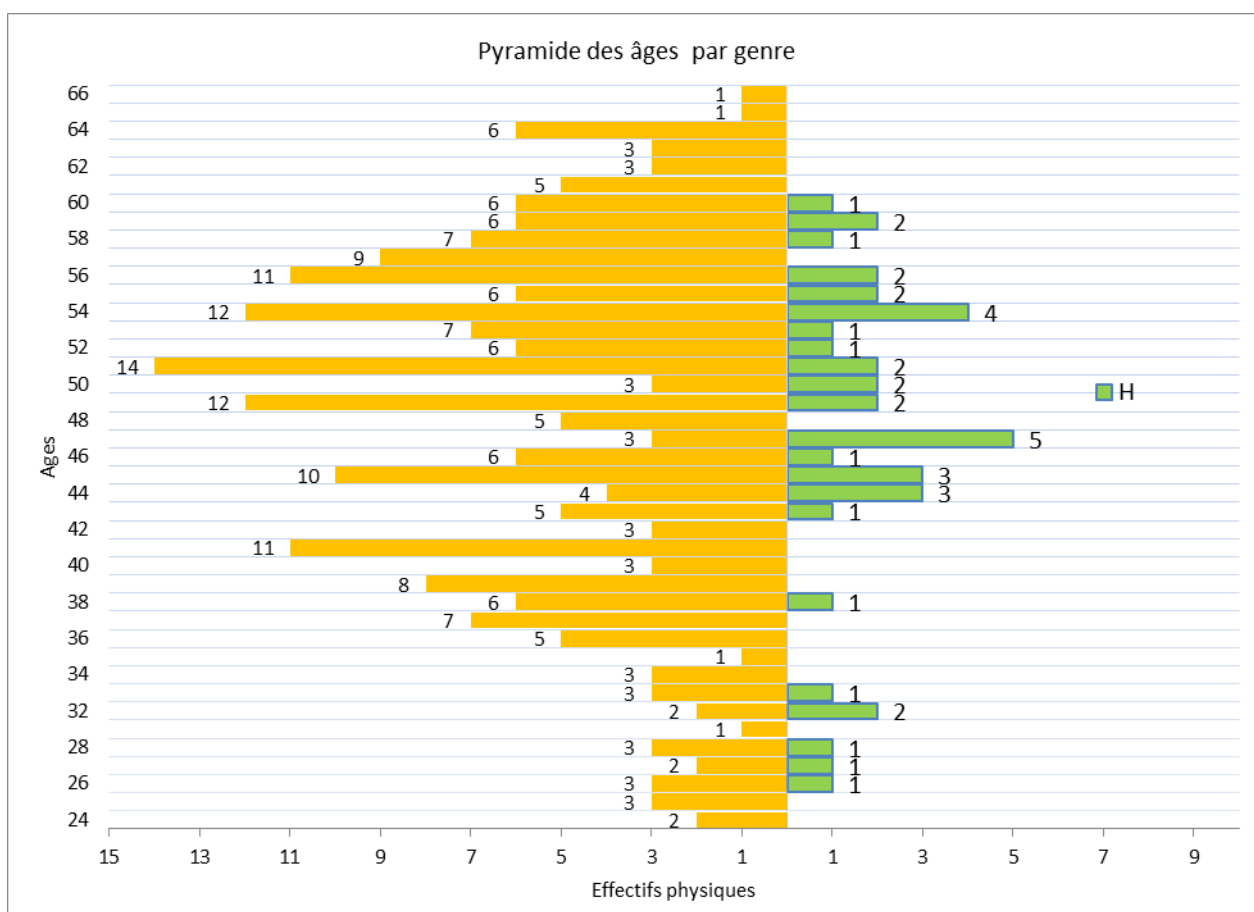


L'activité GA Paie est très largement féminisée puisque les femmes représentent 84% de cette population au global. Cela s'observe sur toutes les ZGE.

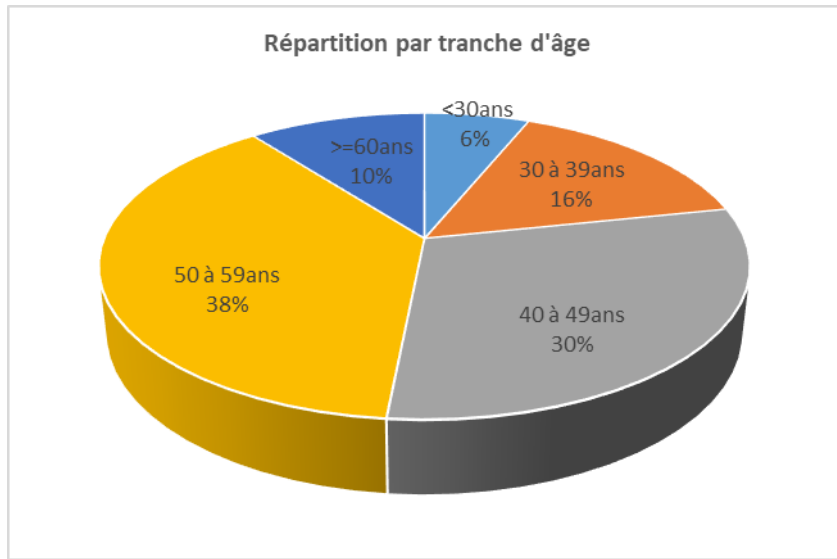


Certaines tendent un peu plus vers l'équilibre. Ainsi, la ZGE AURA a le pourcentage d'hommes représentés en PSI GA paie le plus élevé (27%), suivie des ZGE OCCITANIE et GRAND EST (22%).

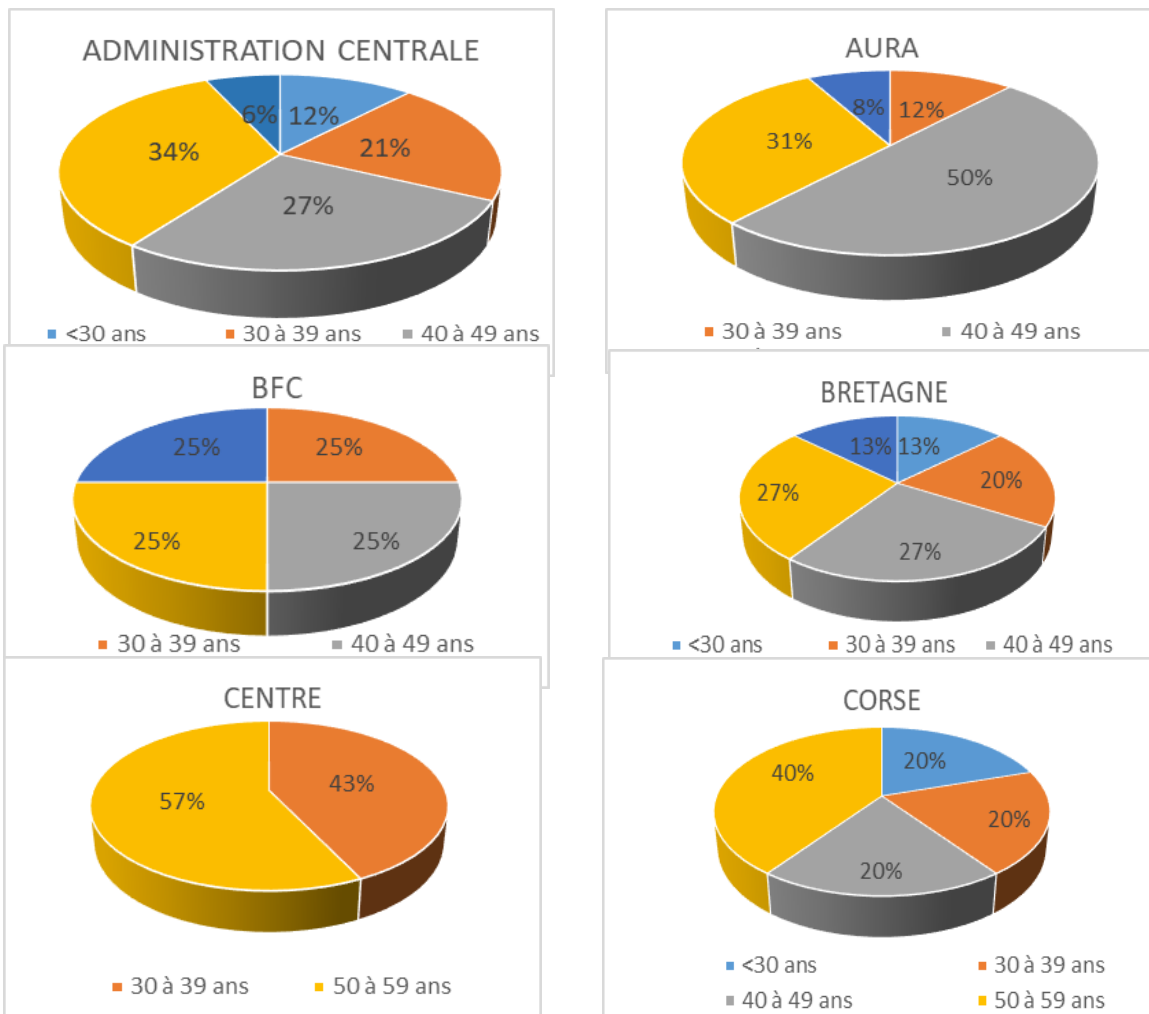
Répartition par âge

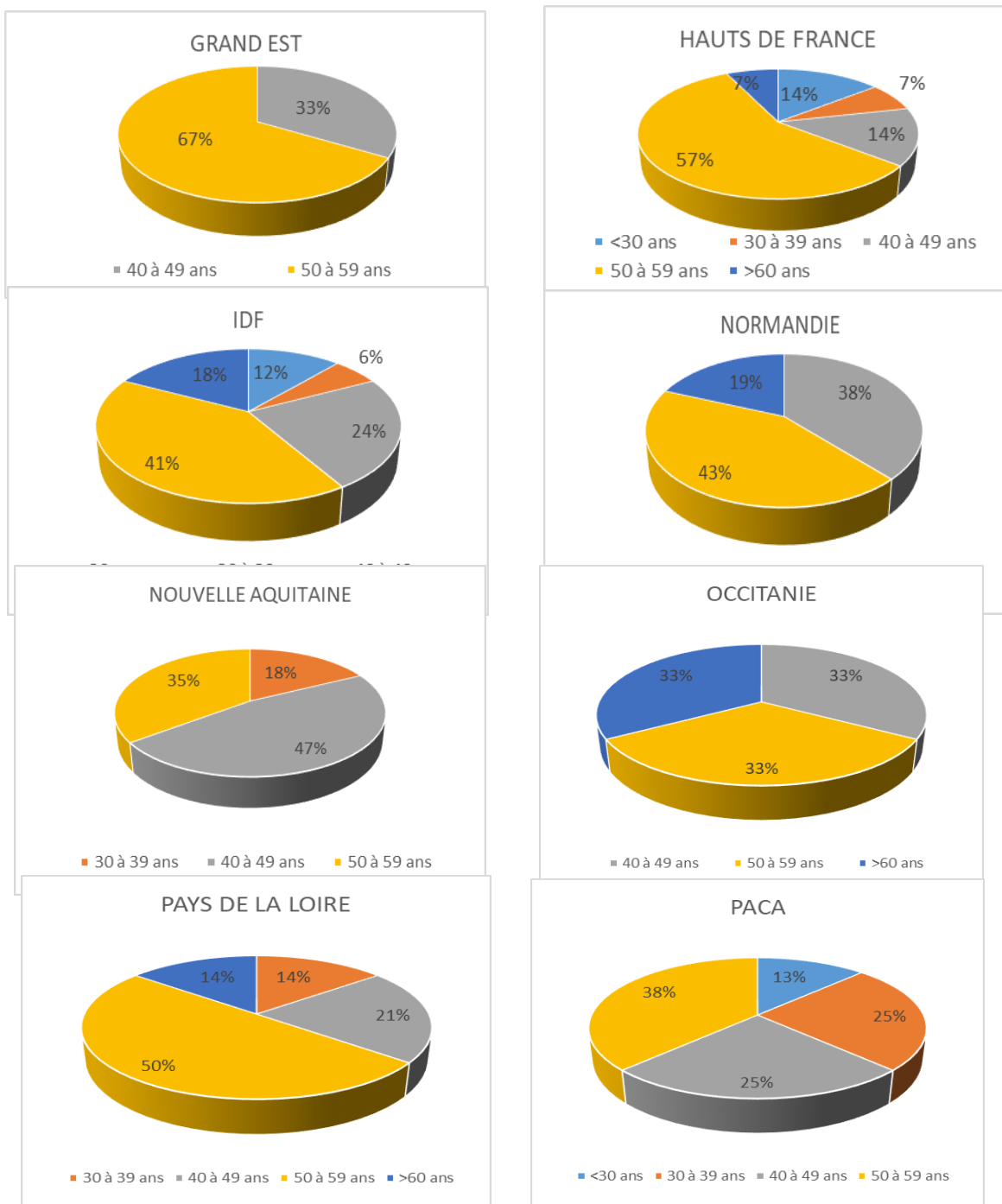


Cette pyramide des âges est en profil « champignon », soit une population vieillissante.



De manière détaillée, la répartition par tranche d'âge démontre que l'administration centrale est plus jeune, tandis que les agents âgés de plus de 60 ans sont le plus fortement représentés en Occitanie (33% soit 6 agents) et en BFC (25% soit 2 agents).





	Femmes	Hommes	Tous agents
Age moyen	48 ans et 0 mois	46 ans et 0 mois	47 ans et 3 mois
Nombre d'agents	216,0	40,0	256,0
% des agents	84,4%	15,6%	100,0%

On constate que l'âge moyen est assez élevé : 47 ans et 3 mois. Comparé à l'âge moyen du pôle ministériel de 47 ans et 11 mois, celui-ci n'en est pas éloigné. Les 50 ans et plus représentent presque 50% de la population GA paie. Il s'agit donc d'une population plutôt âgée, et les taux de prévision de départs en retraite en sont le reflet, puisque 10% de ces agents sont susceptibles de partir en retraite d'ici 2 ans :

Prévisions de départs en retraite

	Agents en poste au 31/12/2021	2023	2024
catégorie A	19	1	1
catégorie B	103	9	11
catégorie C	136	9	14
TOTAL	258	7,4%	10,1%

02) ETUDE SALSA : EFFECTIFS ET ACTIVITES (PPS1)

Méthodologie

Un premier chiffrage avait été produit à partir de données SALSA 2020, sur les DREAL, en retenant un périmètre qui se rapporte aux trois activités suivantes :

- -0217-05-02-01: administrer
- -0217-05-02-02: payer
- -0217-05-02-03: gérer les vacataires

Celui-ci est réutilisé dans le cadre de cette étude, pour produire des données 2021. Les données SALSA sont ici relatées en ETPT extrapolés sur l'année 2021.

Avertissement : les données SALSA sont exprimées au niveau du service ayant les activités étudiées (DREAL, DRIEAT et DRH exclusivement). Par conséquent, cela inclut, par exemple, également les données hors PSI au sein des DREAL.

Répartition des emplois par catégorie

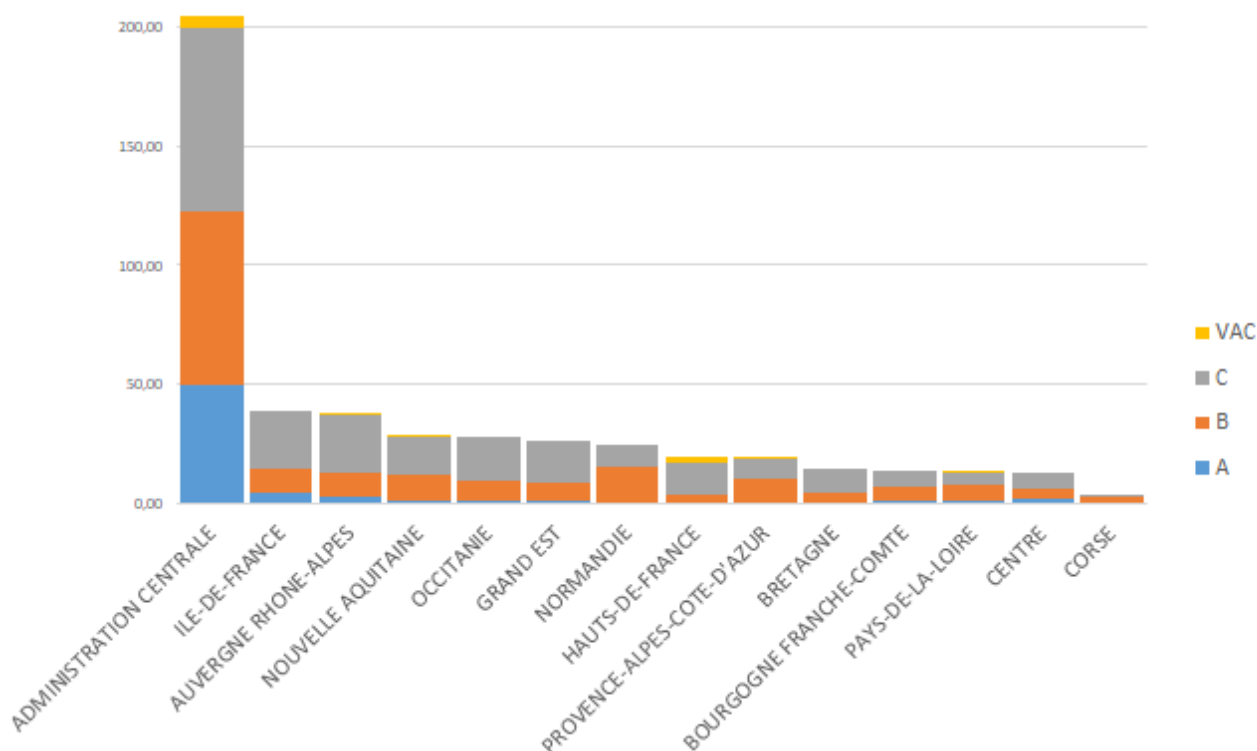
Répartition des ETP par catégorie

	A	B	C	Vac	Total
2021	63,69	172,52	239,09	9,93	485,24
<i>Rappel 2020</i>	<i>193,00</i>	<i>311,00</i>	<i>17,00</i>	<i>34,00</i>	<i>788,00</i>

En 2021 catégorie C représente près de la moitié des effectifs avec environ un taux de 49%.

Localisation des emplois

Répartition des ETP par catégorie et zone de gouvernance



Au niveau de l'administration centrale, il est à noter une équivalence des effectifs entre la catégorie B et C (catégorie B 73,31 ETP, catégorie C 76,57 ETP). Ces catégories sont représentées majoritairement en DREAL, alors que la catégorie A est représentée, quant à elle majoritairement en administration centrale (avec 49,54 ETP). Les zones de gouvernance comportant le plus d'effectifs sont l'administration centrale avec un peu plus de 42% des ETP (204,53 ETP) et l'Île-de-France avec 8% (39,02 ETP sur un total de 485,24 ETP).

Répartition des ETP par type de service

Type de service	_ETP_	%
AC-DRH	204,53	42,1%
DREAL-DRIEAT	280,71	57,9%
Total général	485,24	100,0%

Les ETP comptabilisés dans le cadre de cette étude se situent principalement au sein des DREAL et de certaines unités de la DRH au sein de l'administration centrale.

Répartition des emplois par activité

Répartition des ETP par activité

activités	_ETP_	Proportion
0217-05-02-01 (Administrer)	295,01	60,80%
0217-05-02-02 (Payer)	181,33	37,37%
0217-05-02-03 (Gérer les vacataires)	8,90	1,83%
Total général	485,24	100,00%

L'activité majoritaire est celle correspondant au code 0217-05-02-01 (Administrer). Cette activité représente 60% des ETP étudiés.

Répartition des ETP par activité et par catégorie

activités	A	B	C	Vac	ETP
0217-05-02-01 (Administrer)	47,82	115,96	125,31	5,93	295,01
0217-05-02-02 (Payer)	15,69	54,73	106,91	4,00	181,33
0217-05-02-03 (Gérer les vacataires)	0,18	1,84	6,88		8,90
Total général	63,69	172,52	239,09	9,93	485,24

Répartition des emplois par type de service et par activité

Répartition des ETP par type de service et par activité

Type de service	0217-05-02-01 (Administrer)	0217-05-02-02 (Payer)	0217-05-02-03 (Gér. Vac.)	Total général
AC-DRH	138,48	66,04		204,53
DREAL-DRIEAT	156,53	115,28	8,90	280,71
Total général	295,01	181,33	8,90	485,24

Répartition des ETP par type de service, activité et MG

Type de service	A	B	C	VAC	Total
AC	49,54	73,31	76,57	5,10	204,53
0217-05-02-01 (Admin.)	36,45	47,01	51,23	3,80	138,48
0217-05-02-02 (Payer)	13,09	26,30	25,34	1,31	66,04
DREAL-DRIEAT	14,15	99,21	162,52	4,83	280,71
0217-05-02-01	11,37	68,95	74,08	2,13	156,53
0217-05-02-02	2,60	28,42	81,56	2,70	115,28
0217-05-02-03	0,18	1,84	6,88		8,90
Total général	63,69	172,52	239,09	9,93	485,24



MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
COHÉSION DES TERRITOIRES
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
MER

Liberté
Égalité
Fraternité