

Note

Émetteur Arnaud Roffignon, directeur général

Référence
Date 27 novembre 2012

Destinataire Organisations syndicales

Copies

Objet **Harmonisation de l'organisation fonctionnelle des directions interrégionales**

Le chantier relatif à l'harmonisation de l'organisation fonctionnelle des directions interrégionales constitue l'un des volets de l'adaptation de l'Inrap à l'évolution des enjeux auxquels il doit faire face aujourd'hui. A cet égard, il s'inscrit dans le cadre du contrat de performance 2011-2013.

Au-delà d'une amélioration de l'organisation et du fonctionnement au quotidien de l'établissement, reposant sur une clarification et une harmonisation d'une part des processus et d'autre part des missions et activités de chacun des acteurs fonctionnels, ce chantier vise à consolider les équipes fonctionnelles tout en les articulant précisément avec les équipes opérationnelles, au service de la réalisation des missions de l'institut. L'enjeu organisationnel procède ainsi bien de la volonté de se concentrer sur la finalité même et le sens de l'action de l'Inrap.

I/ Le cadre de la démarche

La démarche engagée vise à une **harmonisation des différentes organisations** des directions interrégionales, tout **en tenant compte des caractéristiques** territoriales de chacune d'entre elles, notamment en ce qui concerne le nombre d'agents affectés, la structure et le volume de l'activité (diagnostics et fouilles), la superficie et le nombre de régions administratives constituant la DIR, ainsi que le nombre de centres de recherches archéologiques et leur éloignement par rapport au siège de la DIR.

Cette harmonisation est indispensable pour :

- Être en adéquation avec la finalité et le sens de l'action de l'institut ;
- Améliorer au quotidien l'efficacité de son fonctionnement ;
- ~~Approfondir la synergie entre les équipes fonctionnelles et opérationnelles ;~~

- Renforcer l'unité de fonctionnement de l'institut tout en responsabilisant l'échelon déconcentré dans la déclinaison de la stratégie de l'établissement ;
- Faciliter et renforcer le dialogue de gestion ;
- Créer les conditions nécessaires à la mobilité interne et à la construction de parcours professionnels pour chaque agent fonctionnel.

Cette harmonisation doit se faire à effectif fonctionnel constant (au niveau BP 2012) et doit permettre d'adapter les contours des activités fonctionnelles aux nouveaux besoins de l'établissement.

Elle doit également permettre d'assurer la pertinence et l'harmonisation des rattachements hiérarchiques, de favoriser les évolutions professionnelles et d'accompagner l'acquisition de nouvelles compétences.

III/ Les différentes phases du projet

- Recueil et structuration d'information (conférences RH juin-novembre 2011)
- Définition des pistes de travail puis débats et précisions des orientations préconisées (novembre-décembre 2011)
- Déclinaison des orientations en propositions opérationnelles (janvier-février 2012)

Le séminaire des 8 et 9 février 2012 a permis de faire émerger les consensus, les divergences ou des propositions alternatives sur les diverses pistes traitées. L'ensemble des propositions opérationnelles émises durant ce séminaire sont ici synthétisées.

- Conférences RH (2^{ème} semestre 2012)

Pour chaque DIR ont été envisagées les déclinaisons possibles des hypothèses de travail afin de les tester, les modalités de mise en œuvre, ainsi que les difficultés susceptibles d'être rencontrées. Les directeurs interrégionaux ont été chargés de la synthèse des caractéristiques locales.

- Concertation (fin 2012-début 2013)

Les propositions organisationnelles retenues seront tout d'abord concertées avec les organisations syndicales lors de réunions *ad hoc*. D'un point de vue réglementaire, elles devront ensuite être présentées au CHSCT et au CT centraux, ce chantier touchant en effet à l'organisation (modifications des contenus d'activité et des rattachements hiérarchiques) et aux processus de fonctionnement de l'établissement. Enfin, l'approbation de l'organisation cible par le Conseil d'administration est envisagée dans le courant du premier semestre 2013.

- Appropriation et déploiement de l'organisation cible (à compter de la fin du 1^{er} semestre 2013).

Une fois ces étapes franchies, les organigrammes fonctionnels, les fiches emploi-types et les fiches de postes, feront l'objet d'une communication à chacun des agents par les différents canaux internes, et notamment par le biais de l'entretien professionnel.

Le plan de formation intègre dès 2013 les actions d'accompagnement nécessaires à l'évolution des métiers.

Un processus de suivi du plan de déploiement sera mis en œuvre (comité de suivi).

Les processus ressources humaines destinés à suivre et coordonner l'évolution ultérieure de l'organisation seront concomitamment adaptés, notamment le suivi des effectifs, le référentiel des métiers et l'accompagnement des parcours professionnels (mobilité, formation, évolution de carrière, recrutement).

III/ Questions soulevées lors du séminaire de février 2012

Les préconisations d'organisation doivent aboutir à un schéma d'organisation cible harmonisé dans lequel les niveaux et rattachements hiérarchiques et fonctionnels sont opérants et les missions et activités de chacun précisément définis et articulés dans le cadre de processus d'activité optimisés.

3.1 Le positionnement du directeur et de ses adjoints

Le directeur interrégional est en charge de l'animation et de la coordination des acteurs de sa direction d'une part, de la hiérarchisation des enjeux et de la prise des arbitrages nécessaires d'autre part. Il est le garant de la déclinaison territoriale des orientations stratégiques décidée par la direction de l'institut, ainsi que de leur traduction concrète, et doit veiller à la bonne circulation de l'information au sein des équipes.

Questions soulevées en ce qui concerne la délégation à ses adjoints (AA-AST) et leurs positionnements respectifs dans le cadre de ses activités propres :

- *Définir et mettre en place l'organisation et les moyens humains et matériels nécessaires à l'accomplissement des missions de l'interrégion ; à cette fin, proposer le budget de l'interrégion à la direction de l'établissement et être ordonnateur délégué ; le directeur interrégional a autorité sur tous les personnels affectés à l'interrégion*

→ Cette délégation fait apparaître les questions suivantes :

- le rôle de l'adjoint administrateur (vision transversale) pour synthétiser les besoins et répartir les moyens notifiés au directeur interrégional par la direction de l'institut ;
- le niveau de responsabilité de l'adjoint scientifique et technique dans l'allocation et la gestion des moyens humains (et le partage éventuel de cette responsabilité dans le cas de régions suivies par plusieurs AST) ;
- le partage de l'autorité du trio directeur interrégional, adjoint administrateur et adjoint scientifique et technique sur le personnel de l'interrégion : chef de service / relation hiérarchique / relation fonctionnelle.

• *Superviser l'activité de l'interrégion en termes de programmation et de planification des moyens, ainsi que les réponses aux appels d'offres ; à cet égard, assurer une veille économique en ce qui concerne les aménageurs et leurs projets ; négocier avec eux les conditions et modalités d'intervention ; coordonner la mise en œuvre des opérations, veiller à l'optimisation de l'allocation des moyens et s'efforcer d'atteindre, pour l'activité lucrative, les objectifs assignés par la direction de l'établissement*

→ Coexistence de deux modèles en ce qui concerne la programmation et la planification

→ Cette délégation fait apparaître les questions suivantes :

- La responsabilité de la programmation doit-elle être supportée par l'adjoint administrateur ou par l'adjoint scientifique et technique, avec la prise en charge par l'adjoint administrateur de la responsabilité de la synthèse des besoins et de l'établissement de la proposition à soumettre au directeur interrégional ?
- L'activité de planification doit-elle être prise en charge, en mode validation ou en mode contrôle de la supervision, par les adjoints administrateurs ou par les AST ?
- Comment peut se partager le cas échéant la responsabilité de la programmation sur les régions où coexistent deux AST ?
- La taille des équipes à planifier et donc les moyens de la planification.
- La dimension de l'acte d'affectation : acte managérial à prendre en charge par l'AST ou acte administratif à réaliser par l'adjoint administrateur ?

• *Assurer la représentation de l'Inrap dans l'interrégion et veiller au développement des relations avec l'ensemble de ses partenaires publics et privés, à commencer par l'Etat et les collectivités locales*

Cette activité relève principalement du directeur interrégional et des adjoints scientifiques et techniques. L'adjoint administrateur n'est, majoritairement, pas responsabilisé sur cette activité.

• *Animer le dialogue social au niveau interrégional et présider à ce titre les comités hygiène et sécurité spéciaux (maintenant les CHSCTS) et les comités techniques paritaires spéciaux (maintenant les CTS) ; veiller au respect des règles d'hygiène et de sécurité et à la réglementation relative à l'environnement*

Le directeur interrégional s'appuie principalement sur l'adjoint administrateur et sur le conseiller sécurité prévention, spécifiquement en ce qui concerne les problématiques d'hygiène et sécurité (rôle de veille et conseil).

→ Cette délégation n'est pas clairement indiquée, ni clairement délimitée (sur quel domaine fonctionnel) dans les activités du profil de poste de ses adjoints.

• *Veiller à l'application des orientations et des directives du siège et organiser le reporting à destination du siège*

→ Faisant intervenir l'adjoint administrateur et l'adjoint scientifique et technique, cette délégation n'est pas suffisamment claire et elle n'est pas toujours bien délimitée (sur quel domaine fonctionnel) dans les activités du profil de poste des

adjoints du directeur interrégional. La question notamment des niveaux et des circuits de remontée d'information doit être approfondie afin de faire jouer à la chaîne hiérarchique tout son rôle, tout en professionnalisant les agents grâce à l'animation des réseaux fonctionnels et au dialogue qu'ils permettent entre le siège et les DIR.

- *Contribuer à l'organisation de l'exploitation scientifique des résultats et développer les actions de communication et les projets culturels*

Cette activité relève également des adjoints du DIR, notamment des adjoints scientifiques et techniques, et du personnel spécifique dédié à ces domaines placé sous l'autorité du directeur interrégional ; les chargés du développement culturel et de la communication, les gestionnaires de collection et les gestionnaires de documentation.

→ La délégation aux adjoints scientifiques et techniques pose la question du rattachement hiérarchique des gestionnaires de documentation et des gestionnaires de collection, aujourd'hui rattachés aux AST.

3.2 Focus sur la gestion de l'activité opérationnelle

- Programmation-planification / Suivi des activités et des frais de déplacement

Ces deux domaines d'activités, « programmation-planification des agents » et « suivi des activités et des frais de déplacement » recouvrent l'ensemble des activités du profil de poste d'assistant opérationnel, étant précisé que dans certaines DIR, le domaine d'activité « suivi des activités et des frais de déplacement » constitue également une part importante du profil de poste de l'assistant administratif.

Dans les faits, il s'avère que peu d'assistants opérationnels interviennent réellement dans le domaine de la gestion des frais, cette activité étant réalisée dans la majorité des DIR, par des assistants administratifs, CDD ou CDI spécifiquement dédiés à cette activité. A noter que dans deux DIR, la gestionnaire du personnel intervient également dans cette activité. Seuls les assistants opérationnels de GSO et de CIF effectuent la totalité des activités du profil de poste, notamment le suivi du processus de validation des frais et des temps.

Les constats effectués sur la réalisation effective des activités prescrites sur la fiche de poste des assistants opérationnels font émerger plusieurs questions :

→ Le rattachement de l'assistant opérationnel pour la supervision de la planification : rattachement à l'AST permettant de faire de l'affectation un acte managérial et de proximité ou maintien à l'adjoint-administrateur en considérant qu'il s'agit plutôt d'un acte administratif et de gestion ?

→ L'affectation de l'assistant opérationnel en centres de recherches archéologiques auprès des AST ou en direction interrégionale auprès de l'adjoint-administrateur avec la nécessité d'outils performants permettant la communication entre l'AO et l'AST ainsi que de réunions à fréquence régulière ;

→ La séparation des responsabilités qui relèvent des ressources humaines (garantie de la bonne application des règles de gestion RH) qui relèvent de l'adjoint-

administrateur et des responsabilités hiérarchiques qui relèvent de l'adjoint scientifique et technique ;

→ Le niveau de délégation reçue le cas échéant par l'assistant opérationnel de la part de l'adjoint auquel il est rattaché pour la planification de certaines catégories d'agents (ex : techniciens) ;

→ La séparation des activités de planification et des activités de suivi de temps et de frais : spécialisation ou diversification ?

→ Les volumes de dossiers à traiter et la pertinence de l'effectif actuel d'assistants opérationnels et de leur zone géographique de rattachement.

- Assistance technique

Cette assistance s'incarne dans l'assistant technique qui exprime et définit les besoins techniques des opérations.

Ses activités se répartissent dans deux grands domaines d'activités : la préparation des chantiers et le suivi des opérations.

Les activités des AT sont d'ordre dual :

- Activités d'ordre opérationnel : conduite de travaux, méthodes (innovation), visite de terrain ;
- Activités d'ordre fonctionnel : appropriation et respect des règles de la commande publique (expression des besoins et consultation des entreprises).

→ Quid de la répartition de l'activité quand un AT travaille avec plusieurs AST ?

→ L'AT est un agent fonctionnel au service de l'opérationnel. Actuellement, il a des liens très forts avec les AST. Son rattachement hiérarchique à l'adjoint administrateur est-il donc toujours cohérent avec la manière de travailler actuellement ? Est-il pertinent ?

- Gestion des moyens des centres

D'une part, il convient de préciser qu'il n'existe pas de gestionnaires des moyens dans toutes les interrégions (MED). D'autre part, chaque centre archéologique de l'institut ne dispose pas d'un GMC.

Les activités des GMC sont, tout comme pour les assistants techniques d'ordre dual :

- Activités d'ordre opérationnel : mobilisation des moyens pour les opérations (équipement, véhicules, EPI) et, parfois, établissement des DICT ;
- Activités d'ordre fonctionnel : entretien du centre, identification des besoins matériels et suivi des stocks et des inventaires physiques.

→ Problématique des petits centres qui n'ont pas actuellement de gestionnaire de moyens du centre ; faut-il déterminer une taille critique de centre à partir de laquelle la présence d'un GMC serait requise ?

→ Par ailleurs, pour les centres de petite taille, quel est l'agent qui peut se charger, de manière permanente, de certaines des activités réalisées habituellement par le gestionnaire des moyens du centre ?

→ Le GMC est un agent fonctionnel au service de l'opérationnel. Actuellement, il a des liens très forts avec les AST et il se trouve au plus près du terrain et des

équipes opérationnelles. Son rattachement hiérarchique à l'adjoint administrateur est-il donc toujours cohérent avec la manière de travailler actuellement ? Est-il pertinent ?