

Comité technique du 27 mars 2012

Bilan relatif à l'expérimentation de l'organisation
mise en place en 2009 en direction interrégionale Centre-Ile-de-France.

Pour information

II/ Rappel des objectifs de la réorganisation.

Les lettres de mission d'octobre 2008 de la directrice interrégionale et de son adjointe ont fixé les objectifs suivants :

Dans le cadre de cette mission globale, outre la responsabilité sur la gestion de l'inter région qui s'exerce dans le cadre des délégations de signature, elles seront chargées, avec l'ensemble de votre équipe de direction :

- *de préparer les conditions d'une plus grande efficacité et d'une meilleure harmonisation des pratiques entre Centre et Ile-de-France ;*
 - *d'étudier les conditions d'évolution de l'organisation permettant de résoudre les difficultés de la chaîne opératoire.*
- (...) D'ici la fin de l'année, et en fonction de l'analyse et des propositions de Catherine Remaury et Anne Augereau d'une part, et des recrutements en cours d'autre part, l'organisation de la direction interrégionale sera clarifiée et stabilisée. »*

L'organisation proposée a fait l'objet d'une présentation à l'ensemble des agents lors de deux réunions générales d'information tenues en janvier 2009, à la suite de laquelle des négociations ont été ouvertes et ont abouti à différents aménagements du projet initial de réorganisation.

La réorganisation de la direction interrégionale Centre-Ile-de-France (DIR CIF) devait permettre de répondre aux objectifs suivants :

1. clarifier la chaîne hiérarchique et rétablir une chaîne de commandement unique dans les prises de décisions budgétaires, financières et relatives à l'activité opérationnelle et scientifique ;
2. clarifier les responsabilités dans la construction, le suivi et la réalisation des plans de charge des deux régions et élaborer des procédures de contrôle ;
3. fluidifier la chaîne de traitement des arrêtés de prescriptions depuis leur réception jusqu'au montage éventuel de l'opération, en lien avec le suivi budgétaire et financier et la gestion des ressources humaines ;
4. identifier les ressources clés au sein de la direction, affiner les besoins et stabiliser les fonctions ;
5. mettre en place une procédure pour s'assurer de la qualité scientifique des opérations depuis la rédaction du projet scientifiques d'intervention jusqu'à la remise du RFO ;
6. définir et harmoniser le partage des tâches entre les centres de recherches archéologiques et l'équipe fonctionnelle de la direction interrégionale.

II/ Modalités et mise en œuvre de la réorganisation

Cf annexe 1 : organigramme de la direction interrégionale Centre-Ile-de-France

1/ Modalités et principes de la réorganisation

Afin de renforcer le pilotage de la direction interrégionale, le **directeur interrégional**, qui encadrerait précédemment la plupart des personnels administratifs, est assisté de deux adjoints :

- un **directeur administratif** (DA) qui a la charge, au-delà de la construction du budget général de la DIR CIF, de la traduction budgétaire et financière des décisions de programmation et du suivi des

- budgets de structure. A cette fin, l'équipe fonctionnelle est sous son autorité, y compris les administrateurs qui ont la particularité, en Centre-Ile-de-France d'intervenir exclusivement sur la programmation et sur la gestion des procédures d'archéologie préventive.
- un **délégué scientifique** (DS) chargé d'animer et de coordonner l'équipe des adjoints scientifiques et techniques de l'interrégion. En lien avec la direction scientifique et technique de l'Institut, il est le référent sur l'ensemble des questions, qu'il s'agisse de l'élaboration des projets opérationnels ou de la recherche.

Les **adjoints scientifiques et techniques (AST)** sont directeurs de centres et ont autorité sur les agents qui y sont affectés. Il a été privilégié de renforcer les AST en place en les dotant chacun d'un **adjoint AST** en lieu et place d'un assistant AST dont les profils sont très différents suivant les centres. Les adjoints AST contribuent à toutes les activités de l'AST à l'exception de la responsabilité hiérarchique sur les agents. Ce **binôme** permet de mieux faire face à l'importance de l'activité des 5 centres archéologiques de la région Centre et Ile de France en nombre d'opérations et d'agents (entre 65 et 82 agents opérationnels par centre).

L'amélioration des réponses aux aménageurs et du démarrage des opérations est au cœur de la réorganisation. A cette fin, les espaces temporels et le degré d'urgence attachés à ces deux phases du projet étant considérés comme incompatibles, deux fonctions techniques sont mises en œuvre :

- les **assistants techniques régionaux (ATR)** qui interviennent en avant-vente des projets de fouille, en phase de conception du volet technique des opérations. L'ATR établit le devis chiffré des postes techniques de l'offre qu'il co-construit avec l'AST. Il participe à la décision du directeur interrégional d'amender le devis, le cas échéant.
- les **assistants techniques de proximité (ATP)** qui sont engagés dans la préparation des opérations archéologiques et leur accompagnement en phase terrain jusqu'au remblaiement. Les ATR interviennent également, à ce titre, sur les opérations complexes.

La **répartition des responsabilités sur les tâches nécessaires à l'accomplissement optimisé de la chaîne opératoire** obéit aux principes suivants :

- les tâches scientifiques, les tâches opérationnelles et les tâches techniques liées à la préparation des démarrages des opérations, à l'accompagnement opérationnel des chantiers, aux travaux de post-fouilles et au maquettage des rapports relèvent des centres de recherches archéologiques ;
- les tâches administratives relèvent de l'équipe administrative sous autorité de la DA où elles sont mutualisées : gestion des procédures administratives et contractuelles liées à l'archéologie préventive, gestion des achats et comptabilisation, préparation de la facturation, gestion des affectations et des ordres de mission, gestion des temps et des frais, gestion RH, accueil et standard ;
- il en est de même des fonctions de pilotage de l'activité (programmation scientifique, programmation opérationnelle, contrôle de gestion) ;
- les fonctions de communication, de prévention générale (CSP) sont sous l'autorité du directeur interrégional ;
- la fonction de préparation des réponses aux appels d'offres de fouille ou aux sollicitations aménageur jusqu'à notification nécessite une collaboration entre les 2 niveaux (en interaction avec les services du siège en fonction de l'importance des opérations).

Par convention, l'équipe administrative sous autorité de la DA est désignée dans le reste du document sous l'appellation DIR.

Cf. annexe 2 : processus au sein de la direction interrégionale Centre-Ile-de-France

2/ Passage de l'ancienne à la nouvelle organisation

Au-delà des principes édictés ci-dessus et afin de répondre aux objectifs de la réorganisation, un certain nombre de fonctions ont évolué, quantitativement ou qualitativement. Le tableau ci-dessous indique, par grandes fonctions, l'évolution des postes entre l'ancienne et la nouvelle organisation.

Ancienne organisation	Nouvelle organisation
Contrôle de gestion	
Le contrôleur de gestion n'effectue qu'une partie de son poste : <i>reporting</i> et facturation	Doublement du poste avec orientation du 2 nd poste sur le contrôle de gestion par opération et le contrôle budgétaire
Procédure de réponse aux appels d'offres.	
Fonctions assurées en direct par les AST qui sont responsables, avec l'aide de l'administrateur en	3 étapes successives : - Mise en place d'une procédure de validation des

<p>région Centre, des services de la DIR en IdF, des réponses aux appels d'offres et aux sollicitations des aménageurs, de la construction des PSI et devis aménageurs, ainsi que de la négociation des fouilles.</p>	<p>devis par la DIR sous couvert du délégué scientifique, avec l'aide de l'ATR sur les aspects techniques ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intervention de la DIR et du siège (contrôle préalable) comme partie prenante à la formalisation des documents destinés à l'aménageur ; - Dialogue constructif AST + ATR (+ CSP si nécessaire), puis échange avec le directeur et ses adjoints et intégration des gestionnaires de convention dans l'élaboration des documents destinés à l'aménageur et dans leur validation par le siège.
Planification	
<p>Les organisations sont différentes en fonction des régions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ile-de-France : centralisation au niveau de la DIR ; - Centre : un assistant opérationnel par centre de recherches archéologiques. 	<p>Centralisation au niveau de la DIR en vue d'une harmonisation (adoption de procédures et de règles communes) et pour favoriser la mutualisation et l'optimisation des moyens humains.</p>
Préparation des démarrages d'opérations	
<p>Les organisations sont différentes en fonction des régions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ile-de-France : centralisation du traitement des DICT au niveau de la DIR ; - Centre : traitement des DICT au niveau des centres de recherches archéologiques. <p>Le RO accompagne la mise en place de la plateforme et est l'interlocuteur pour le cantonnement et le terrassement.</p>	<p>Les ATP sont en charge du traitement des DICT ainsi que de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la visite technique préalable ; - la préparation effective de la plate forme, de la base vie et des branchements ; - le suivi des besoins des responsables d'opération en cours d'opération. <p>L'ATP est l'interlocuteur du RO et des fournisseurs en charge de la plateforme, du cantonnement et du terrassement.</p>
Gestion de l'activité, de la saisie des temps et des frais	
<p>Peu de postes permanents, alors que des CDD sont en renfort</p>	<p>Fonction renforcée et assurée par des CDI.</p>
Fonction logistique	
<p>Fonction logistique centralisée en DIR avec la répartition suivante des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 postes en charge de l'expression des besoins, de l'établissement des marchés et commandes par opération et du suivi des commandes en cours ; - 1 poste en charge des commandes sur frais de structure. <p>En parallèle, un poste assure le rapprochement des factures avec les commandes et la pré-comptabilisation.</p>	<p>La centralisation demeure pour les relations contractuelles avec les fournisseurs : les gestionnaires achat reçoivent la demande d'achat et la traitent en relation avec les fournisseurs. Un service achat est créé à cet effet composé de 4 agents : un responsable, deux gestionnaires et un assistant administratif.</p>
Gestion des moyens des centres de recherches archéologiques	
<p>Postes permanents en nombre insuffisant et renforcés par des agents en mission.</p> <p>Aucune vision d'ensemble en DIR, les travaux étant gérés localement, sans tenir compte de la réglementation applicable en matière de marchés publics ni des enveloppes budgétaires.</p>	<p>Chaque centre de recherches archéologiques est doté d'un gestionnaire de moyens des centres qui exprime les besoins, les commandes étant passées en DIR.</p> <p>Création du poste de gestionnaire des moyens communs et de l'équipement de l'inter région pour consolider les besoins et les hiérarchiser en relation avec le schéma directeur des implantations territoriales, pour faciliter la mutualisation des moyens communs, pour harmoniser les procédures et pour mettre en place une vraie gestion des stocks.</p>

3/ Ouverture de postes et recrutements.

Cf. annexe 3 : Evolution des effectifs au sein de la direction interrégionale Ile-de-France

Cf. annexe 4 : Accompagnement individualisé par l'AFPA

Au total, 15 agents ont été concernés par la suppression et/ou l'évolution de leurs fonctions. Ceux-ci se sont vus proposer un accompagnement individualisé par l'AFPA alors que 26 postes ont été créés :

Au sein de l'équipe fonctionnelle de la direction interrégionale	Délégué scientifique, adjoint au DIR CIF
	Directeur administratif, adjoint au DIR CIF
	Contrôleur budgétaire
	Assistant technique régional (2)
	Assistant opérationnel
	Gestionnaire de l'activité, des temps et des frais (2)
	Responsable achat
	Gestionnaire achat et facturation fournisseurs (2)
	Coordinateur des moyens communs de l'inter région
	Gestionnaire de convention
Au sein des centres de recherches archéologiques	Adjoint AST (5)
	Assistant technique de proximité (5)
	Gestionnaire de documentation
	Accueil standard
Gestionnaire de moyens des centres	

Les postes ont tous été pourvus :

- 15 par des candidatures internes dont 11 font suite à la procédure d'accompagnement mise en œuvre ;
 - 11 par des recrutements externes.
- Très vite, trois postes ont du être rouverts. **Le taux de recrutement a donc été satisfaisant à 90%.**

Les agents recrutés de l'extérieur se sont adaptés assez rapidement aux spécificités de l'archéologie préventive, le rythme de leur intégration ayant été accéléré par leur niveau de diplôme ou d'expérience de l'activité ou de la discipline.

4/ Mesures d'accompagnement des personnels ainsi recrutés.

Différentes actions d'accompagnement ont été effectuées :

- animation du collège des AST et accompagnement managérial externe du délégué scientifique entre octobre 2009 et mi 2010 ;
- animation des binômes AST-adjoints AST par le délégué scientifique ;
- formation des agents recrutés en interne et ayant changé de métier par stage et par tutorat sur place : cette formation a visé principalement les assistants techniques et le gestionnaire de convention recrutés en interne ;
- intégration de tous les assistants techniques au réseau métier animé par la DST ;
- intégration de la nouvelle gestionnaire de documentation au réseau métier animé par la DST ;
- intégration des gestionnaires des moyens du centre au réseau animé par le coordonnateur des moyens de l'IR et la responsable achat.

Différentes réunions de service en DIR et dans les centres, des réunions d'information générale des agents et des points réguliers en comité de direction de CIF et dans les instances représentatives du personnel ont été faits régulièrement pour mesurer l'avancement de la mise en place de l'organisation et pour identifier les adaptations de procédures nécessaires à la mise en place des nouveaux interlocuteurs.

* * *

*

L'évaluation de cette expérimentation a été menée selon différents angles.

La méthode retenue a été le recensement des différents indicateurs d'activité et de gestion, le questionnement des directions du siège et deux CODIR CIF, fin 2011, ont permis de faire le point, sur la base d'un questionnaire et par le biais de libres échanges, au sein de l'équipe de direction de la DIR CIF.

Il est à noter, cependant, que le contexte a évolué depuis 2009 :

- une montée en puissance de la concurrence qui a été constatée en Centre depuis 2008 et en Ile-de-France depuis 2009 ;
- une dégradation des relations avec le SRA d'Ile-de-France en raison des différences d'interprétations sur le contenu des projets scientifiques d'intervention.

III/ Evaluation de l'organisation mise en place

1/ Clarification de la chaîne hiérarchique.

La réorganisation de DIR CIF reposait sur la mise en place d'une structure hiérarchique : chaque agent est rattaché à celui qui lui donne au quotidien ses ordres de travail et qui est donc capable d'apprécier sa manière de servir.

La capacité de décision a été améliorée aussi bien au niveau de la DIR qu'au niveau des centres de recherches archéologiques par la clarification des responsabilités à l'égard des agents et sur les opérations en Ile de France, l'homogénéité des règles d'évolution du statut des opérations entre régions permettant d'améliorer la maîtrise de l'activité de l'inter région.

L'animation de la direction interrégionale a été renforcée à tous les niveaux :

- o Le comité de direction (CODIR CIF) regroupe, outre la directrice et ses deux adjoints, les adjoints scientifiques et techniques et leurs adjoints, les administrateurs et les chargés de développement culturel et de la communication. Il se tient généralement hebdomadairement et traite des sujets communs : budget, programmation, application des consignes du siège, mise en place des procédures nationales RH, relations sociales, enjeux de la DIR CIF (opérations majeures, sous-activité ou manque d'effectifs, problèmes managériaux, etc.).
- o Des réunions de service sont organisées par chaque adjoint scientifique et technique, directeur de centre, à raison d'une réunion par trimestre. La majorité des agents sont présents. Les thèmes abordés portent à la fois sur les perspectives d'activité, sur les principaux résultats des recherches en cours, sur les projets d'évolution des locaux et de l'équipement des centres, des règles de gestion et des procédures de la DIR CIF. Ces réunions sont également l'occasion de relayer la politique nationale et de répondre aux interrogations qu'elle peut susciter, notamment en termes de déclinaison opérationnelle.
- o Au niveau de la DIR, les réunions de service ont été nombreuses en 2009 et se sont normalisées à un rythme de 3 en 2010. L'ensemble de l'équipe administrative participe à cette réunion animée par la directrice interrégionale pour ce qui relève des problématiques communes à l'interrégion et par la directrice administrative pour ce qui concerne l'animation de l'équipe administrative.

Les fonctions de management continuent à susciter des interrogations et/ou hésitations. Notamment, certains adjoints scientifiques et techniques expriment une difficulté à manager les fonctionnels de leur centre de recherches archéologiques. Sont également perçues comme des difficultés l'absence d'outils managériaux et le positionnement vis-à-vis du siège.

2/ Positionnement de la direction interrégionale par rapport à la concurrence.

La direction interrégionale a notablement accru sa capacité à résister à la concurrence en améliorant la qualité technique et contractuelle des réponses aux aménageurs, publics ou privés.

Ceci se traduit par la systématisation des réponses aux appels d'offres et aux sollicitations des aménageurs et par les contacts préalables permettant de prendre en considération les souhaits des aménageurs.

Le dispositif de réponse mis en place permet également de construire des offres plus adaptés aux méthodes des aménageurs : développement d'une approche des devis rendant possible une négociation, montage d'opérations en groupement, recherche de partenariat public, désignation d'interlocuteurs techniques en interface de l'aménageur.

Il permet également d'améliorer le traitement contractuel des dossiers de diagnostics par une meilleure intégration à la convention des spécificités de l'opération liées aux conditions d'accès et aux contraintes de terrain, la mise en place d'un suivi des dates prévues pour déclencher des avenants.

Les visites préalables aux projets ont permis d'améliorer les réponses techniques.

Le support administratif et technique aux opérations a été également renforcé permettant de résorber les difficultés constatées sur le terrain, mettant fin aux nombreuses protestations des agents et aux convocations en préfecture à la demande des grands élus ou des organisations syndicales agricoles et réduisant le risque de poursuites judiciaires liées par exemple à la qualité sommaire des travaux de rebouchage ou de remblaiement.

Il reste à clarifier la répartition des responsabilités sur la finalisation de l'offre de fouille aux aménageurs.

3/ Perception de la réorganisation par les agents.

Si les statistiques en annexe 5 ne peuvent être considérées que comme indicateurs tendanciels, il est à noter que les entretiens professionnels menés en 2011 ont été l'occasion d'une remise en perspective de la réorganisation de la DIR ClF avec les missions de chacun des agents fonctionnels (à l'exclusion des adjoints AST) concernés par le processus.

Dans l'ensemble, les personnes recrutées depuis la réorganisation jugent leur positionnement correct et exercent l'ensemble des attributions qui figurent sur leur fiche de poste.

L'entretien professionnel des agents fonctionnels des centres par l'AST, qui a pu être contesté quant à la détermination de l'évaluateur, notamment par les gestionnaires des moyens des centres, a été globalement l'occasion d'un approfondissement de leur contribution et a participé au sentiment de reconnaissance de leurs compétences.

Pour les agents opérationnels, les objectifs retenus ci-dessous participent à l'évaluation de la réorganisation.

Evaluation de l'expérimentation – impacts sur les processus.

	Atteinte de l'objectif	Commentaires	Actions correctives à mettre en œuvre
Réponse aux appels d'offres et suivi de la relation aménageurs			
Gestion des arrêtés, des appels d'offres et réponses aux aménageurs privés	En amélioration	Professionnalisation des équipes et processus mais doit être amélioré l'échange d'informations entre la DIR et les AST notamment en fin de processus et en phase de négociation	Doit être systématisée, par la DIR, l'association de l'AST concerné à la finalisation du document à envoyer à l'aménageur, à la préparation de la négociation, à sa tenue et à sa conclusion.
Qualité des PSI	En amélioration	Trop dépendante des agents à l'origine des PSI Respect irrégulier de la DG128	Harmonisation dans la forme et dans le fond : procédure à reprendre. Doivent être précisés <ul style="list-style-type: none"> - les modalités d'intégration et de l'évolution de la note technique élaborée par l'ATR au sein du PSI, - les acteurs qui effectuent le contrôle de cohérence avec le devis au cours des évolutions du PSI. Généraliser la fiche d'organisation de projet précisant au démarrage des grandes opérations les différents intervenants, leur rôle et leurs coordonnées.
Qualité des contrats de fouilles	Très satisfaisant tant sur la forme que sur le fond	La DIR CIF est l'une des premières à répondre à des offres en proposant des montages complexes de type groupement grâce à la professionnalisation des équipes sous le contrôle de la directrice administrative.	
Facturation aménageurs	Moyennement satisfaisant	Le processus administratif fonctionne bien, le lien avec la partie opérationnelle et la qualité des remontées du terrain étant améliorables.	Le processus de facturation aménageurs peut bénéficier de meilleures conditions de remontée de l'information des opérations et des centres. Les processus de <i>reporting</i> doivent être rapidement améliorés pour que les informations de suivi nécessaires à la maîtrise de l'activité des centres archéologiques leur soient diffusées.

	Atteinte de l'objectif	Commentaires	Actions correctives à mettre en œuvre
Soutien de l'activité opérationnelle			
Planification/Gestion de l'activité des temps et des frais			
Optimisation de la planification	Moyennement satisfaisant		Double objectif : bénéficier d'une meilleure maîtrise du processus opérationnel et enrichir les tâches par la refonte de l'organisation de la planification et de la saisie. <u>Proposition (cf annexe 6)</u> : mise en place d'un pool de 5 agents (3 IdF et 2 Centre) assurant le continuum entre la planification et la gestion de l'activité constatée mensuellement. En effet, la rupture entre la planification et la saisie des temps est dommageable au contrôle du contenu des comptes-rendus d'activité préalable à la saisie des temps et des frais Le fait d'avoir planifié les opérations d'un centre permettra à chaque assistant opérationnel de disposer de l'information au moment de la saisie. Il convient, par ailleurs, de dédier une personne à la relance des agents dont le CRA n'est pas parvenu.
Gestion de l'activité, des temps et des frais	Très insatisfaisant	Retards récurrents de saisie des temps fragilisant considérablement la détermination du chiffre d'affaires tant au niveau interrégional que national au regard du poids de l'interrégion	
Fonctions logistiques			
<p>Améliorations globales perceptibles au niveau de la DIR :</p> <ul style="list-style-type: none"> - meilleure identification et formalisation des besoins, - anticipation des commandes de chantier et meilleur suivi des livraisons et des montants par marché, - meilleur traitement administratif des factures fournisseurs permettant de débloquer les retards de paiement. <p>au niveau des centres de recherches archéologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mutualisation des matériels coûteux entre les centres, - amélioration de la gestion du réapprovisionnement de consommables et de matériel destiné aux chantiers. <p>Ces améliorations sont également perceptibles au regard des constats de dysfonctionnements remontés par les agents en constante diminution. En 2011, les dysfonctionnements portés dans les registres hygiène et sécurité remontant des opérations tiennent à la mauvaise qualité de service de certains fournisseurs.</p>			
Préparation des démarrages de chantier	Satisfaisant	Résultat atteint grâce aux visites préalables sur le terrain (AT) et à l'anticipation des contraintes d'accès	Développer les contacts amont avec les aménageurs dans le cadre de l'amélioration de la programmation
Equipement des opérationnels en phase terrain	Satisfaisant	Résultat atteint grâce au rétablissement de conditions d'achat normales	Développer la capacité des GMC à gérer les stocks d'EPI et d'outils et notamment le réapprovisionnement
Amélioration des centres archéologiques	Moyennement satisfaisant	Malgré l'arrêt des investissements en 2011, deux centres ont été étendus et rénovés	Améliorer l'engagement et le suivi des travaux d'entretien des centres de recherches archéologiques

	Atteinte de l'objectif	Commentaires	Actions correctives à mettre en œuvre
Suivi de l'activité opérationnelle			
Maîtrise de l'activité opérationnelle et respect du budget	Insatisfaisant	<p>La programmation reste mal maîtrisée (visibilité à 15 jours) rendant incertaines la planification et de fait la prévision budgétaire. En effet, la visibilité est très réduite, ne donnant pas d'assurance sur la maîtrise des coûts.</p> <p>La fiabilité des prévisions est perfectible.</p>	<p>Reprendre le processus de programmation en vue de l'élaboration d'une programmation à deux mois permettant de mieux maîtriser les délais de démarrage, de terrain et de post-fouilles. Il convient :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- d'actualiser plus fréquemment les besoins en relation avec les aménageurs, 2- de distinguer besoins et plan de charge en intégrant la phase de décision qui s'appuie sur les besoins en tenant compte des ressources en j.h et en crédits et du disponible en j.h par axe, 3- d'intégrer le contrôle budgétaire dans la programmation. <p>Cela passe par la responsabilisation des AST sur la remontée d'informations du terrain (avancement et reste à faire, relevés de temps, planification des travaux) et une meilleure coordination sur le suivi budgétaire des opérations par le biais de revues d'opérations régulières, mais également par l'accompagnement managérial des RO par les AST et la généralisation des restitutions d'informations budgétaires.</p> <p>A cette fin, la DIR s'attachera à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mieux faire connaître aux opérationnels les besoins d'information et à les relayer auprès des AST pour diffusion dans les réunions de service (finalisation de la production de l'état de suivi budgétaire par opération pour diffusion aux AST) 2. Informer régulièrement l'encadrement des notifications budgétaires, du niveau de consommation des crédits ainsi que de la facturation.
Partage d'expériences sur la conduite des opérations	Insatisfaisant	Le retour d'expérience n'est pas une pratique générale	<p>Développer les réflexions communes aux AST (DS)</p> <p>Formaliser les acquis techniques des opérations menées (ATR)</p> <p>Mettre en place un retour d'expérience pour la planification des agents (AST/planification)</p>
Structuration de la post-fouille	A améliorer		Des actions doivent être menées pour mesurer l'avancement de la post-fouille : bilan de fin de terrain obligatoire pour autoriser la planification du post-fouille, diffusion de celui-ci.

	Atteinte de l'objectif	Commentaires	Actions correctives à mettre en œuvre
Résorption des rapports en retard	Très satisfaisant	La situation était particulièrement difficile, se traduisant par la facturation d'importantes pénalités de retard liées au non respect des dates contractuelles de publication des RFO. Le plan de résorption des rapports en retard en Ile-de-France n'a pu être mis en place et porter ses fruits que grâce à l'implication du délégué scientifique en charge par ailleurs de la coordination de l'activité des spécialistes. Il nécessite à présent une systématisation de la planification du post-fouille.	Il convient maintenant de maintenir l'effort en termes de respect des délais et d'améliorer le suivi des RFO en articulant mieux l'aspect contractuel et l'aspect scientifique en relation avec la prescription et en pointant spécifiquement la transmission effective du document au SRA
Accomplissement de la chaîne opératoire			
Définition des processus	Satisfaisant		Clarification nécessaire des niveaux d'intervention, dans des situations très particulières liées à l'organisation de la continuité de service : <ul style="list-style-type: none"> • En cas de départ en vacances d'un ATP, l'ATR peut être appelé à le remplacer et inversement quand l'ATR est absent, si un AST a besoin de conseils techniques pour élaborer le volet technique d'une réponse à un aménageur. • En cas de complexité particulière d'une opération, le délégué scientifique peut être amené à renforcer l'AST, y compris à la demande de l'AST lui-même. Il peut en être de même en cas de surcharge momentanée de travail ou de remplacement pendant les périodes d'absence.
Activité scientifique			
Maîtrise, coordination et diffusion de l'activité scientifique de l'inter région	Moyennement satisfaisant	Beaucoup de difficultés à maîtriser l'activité de certains spécialistes malgré la coordination du délégué scientifique du fait des exigences particulières du SRA (IdF)	D'avantage intégrer les AST dans le processus, y compris dans le suivi des projets scientifiques Améliorer la planification de l'activité scientifique et des RFO.
Définition de programmes scientifiques	Très satisfaisant	Programmation 2011-2013 très approfondie.	

interrégionaux			
	Atteinte de l'objectif	Commentaires	Actions correctives à mettre en œuvre
Programmation des PAS	Insatisfaisant	Etroitement liée à la programmation de l'activité opérationnelle.	Définir les PAS suivis par les AST et ceux qui sont suivis par le délégué scientifique. Définir conjointement avec les agents bénéficiant de jours PAS les calendriers et programmes de travail. Contrôler l'exécution des grandes échéances annuelles du PAS.
Gestion			
Respect des règles d'achat public et optimisation des moyens	Très satisfaisant sur achat public Moyennement satisfaisant sur la mutualisation des moyens	A améliorer sur les dépenses d'analyse et de structure déclenchées dans les centres.	Expliquer la procédure de contrôle des commandes en DIR. Organiser la mutualisation des moyens par une procédure et des outils.
Amélioration des relations avec les fournisseurs	Satisfaisant	Résultat atteint grâce à la professionnalisation des équipes et à la mise en place des marchés nationaux, notamment en matière de terrassement et de cantonnement, ce qui a allégé la tâche administrative puisque les marchés étaient précédemment passés par opération.	Développer les mêmes pratiques à l'égard des fournisseurs de prestations « scientifiques ». Une réflexion est en cours en liaison avec la DST et la DAF en ce qui concerne l'achat de prestations scientifiques d'analyses et d'études externalisées pour une meilleure maîtrise des coûts. Cette fonction est assurée par le délégué scientifique qui s'assure de l'existence du budget et de la qualité des prestations demandées par les opérationnels en rapport avec le coût envisagé.
Préparation du budget	Insatisfaisant	De nombreuses difficultés sont encore rencontrées dans les travaux de préparation budgétaire du fait des problèmes de prévision.	Cf. maîtrise de l'activité opérationnelle.
Exécution du budget	Très satisfaisant	La chaîne de traitement achat/fournisseurs a évolué très favorablement depuis 2008 et la DIR CIF présente désormais de meilleures performances que la moyenne des DIR (15 jours contre 19 pour le délai de traitement des factures mises en paiement (25 un an plus tôt) ; 38 jours contre 42 pour le délai global de paiement (42 un an plus tôt) ; taux de rejet de mandats de 3,41 % contre 5,09 % (6,42 % un an plus tôt)	

IV/ Conclusions

Par rapport à la situation connue en 2009, la réorganisation a contribué à améliorer le fonctionnement de la direction interrégionale Centre-Ile-de-France.

Par rapport aux caractéristiques organisationnelles de cette direction interrégionale, il est à noter que :

- 1- La taille de la DIR CIF justifie la création d'un poste de délégué scientifique chargé d'assurer la cohérence scientifique de l'inter région et la coordination des AST. La capacité de synthèse et d'arbitrage attachée à cette fonction permet d'aborder le suivi qualitatif et non plus seulement quantitatif. Néanmoins la position hiérarchique du délégué scientifique nécessite d'être réexpliquée et réaffirmée, notamment s'agissant de ses fonctions d'encadrement des AST dans une perspective d'harmonisation de l'activité scientifique et opérationnelle.
- 2- La fonction de directeur administratif, adjoint du directeur est justifiée aujourd'hui par la nécessaire consolidation des programmations régionales mais aussi pour s'assurer que les services transverses (achat, contrôle de gestion, gestion de l'activité, ressources humaines, accueil et standard) travaillent en cohérence avec la programmation inter régionale. Les fonctions d'administrateurs en Centre-Ile-de-France sont essentiellement tournées sur la programmation et en ce sens, ne correspondent pas aux fonctions des adjoints-administrateurs dans les autres directions interrégionales. Cette fonction d'administrateur en DIR CIF, dès lors que les procédures et outils sont totalement efficaces, n'a pas vocation à être pérennisée.
- 3- Le rôle managérial des AST doit être renforcé et les outils nécessaires à ce rôle doivent être mis en oeuvre en vue de leur permettre d'assurer leur responsabilité notamment sur l'organisation et le suivi des opérations archéologiques.
- 4- La répartition des tâches ATR/ATP peut avoir un sens du fait du volume de l'activité. Toutefois, il convient de tendre vers un profil unique, la distinction ne reposant précisément que sur une répartition des tâches.

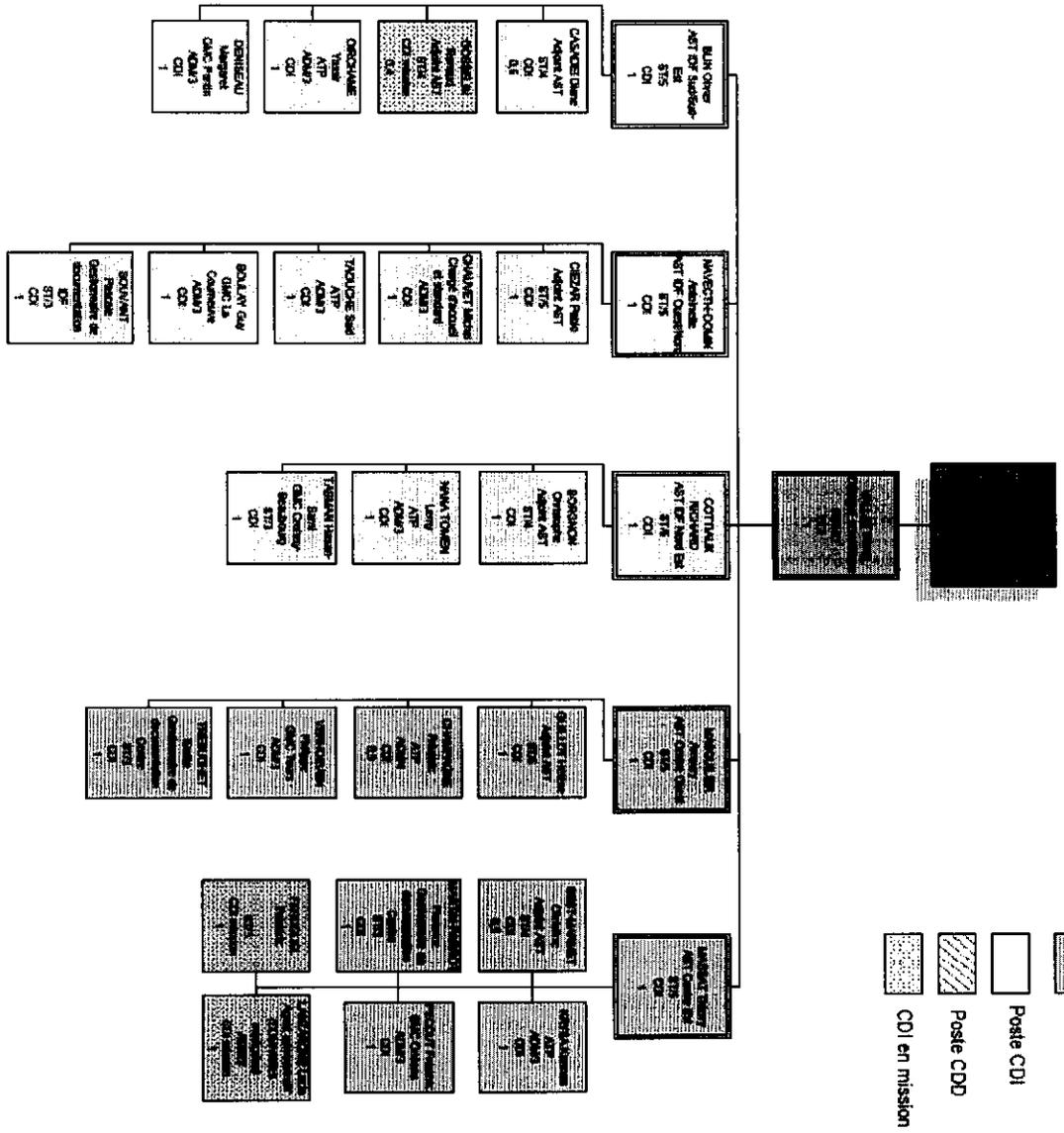
*

Les pistes d'amélioration recensées ci-dessous ne caractérisent pas seulement la direction interrégionale Ile-de-France mais l'ensemble des directions interrégionales, confrontées aux mêmes enjeux, à des degrés différents.

Ces pistes sont les suivantes :

- clarifier les processus opérationnels en complétant les procédures déjà définies par leur prise en compte dans l'outil SGA ;
- améliorer le suivi des opérations en phase terrain et post-fouille et assurer la remontée des informations des opérations vers les centres et en DIR ;
- améliorer les processus de programmation et y intégrer les ressources clé ;
- améliorer la programmation et la planification et y intégrer les PAS et la valorisation ;
- clarifier les responsabilités mutuelles de l'AST et de son adjoint ;
- diffuser des informations de suivi budgétaire de la DIR vers les centres.

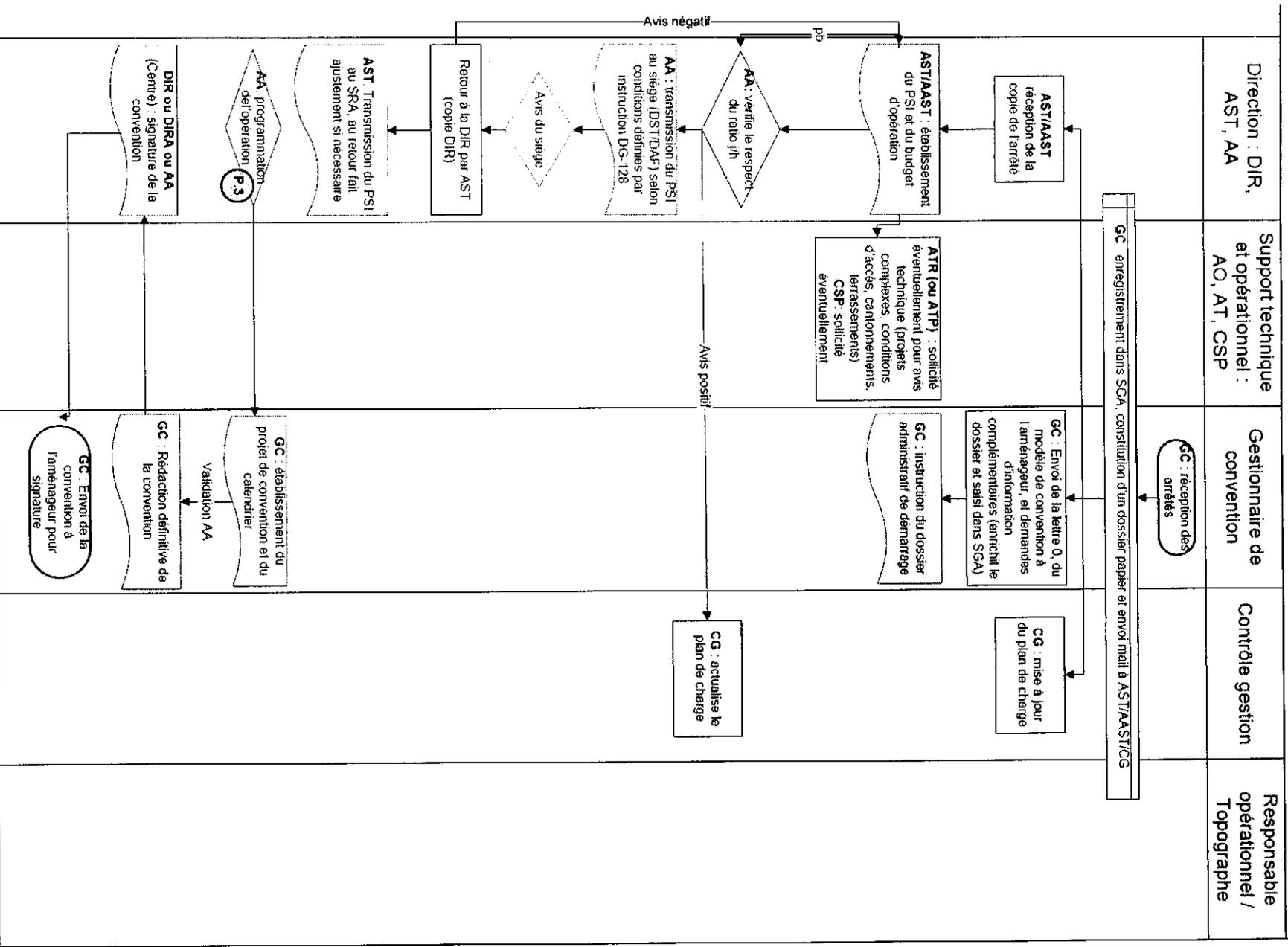
Organigramme DIR Centre-Ile-de-France



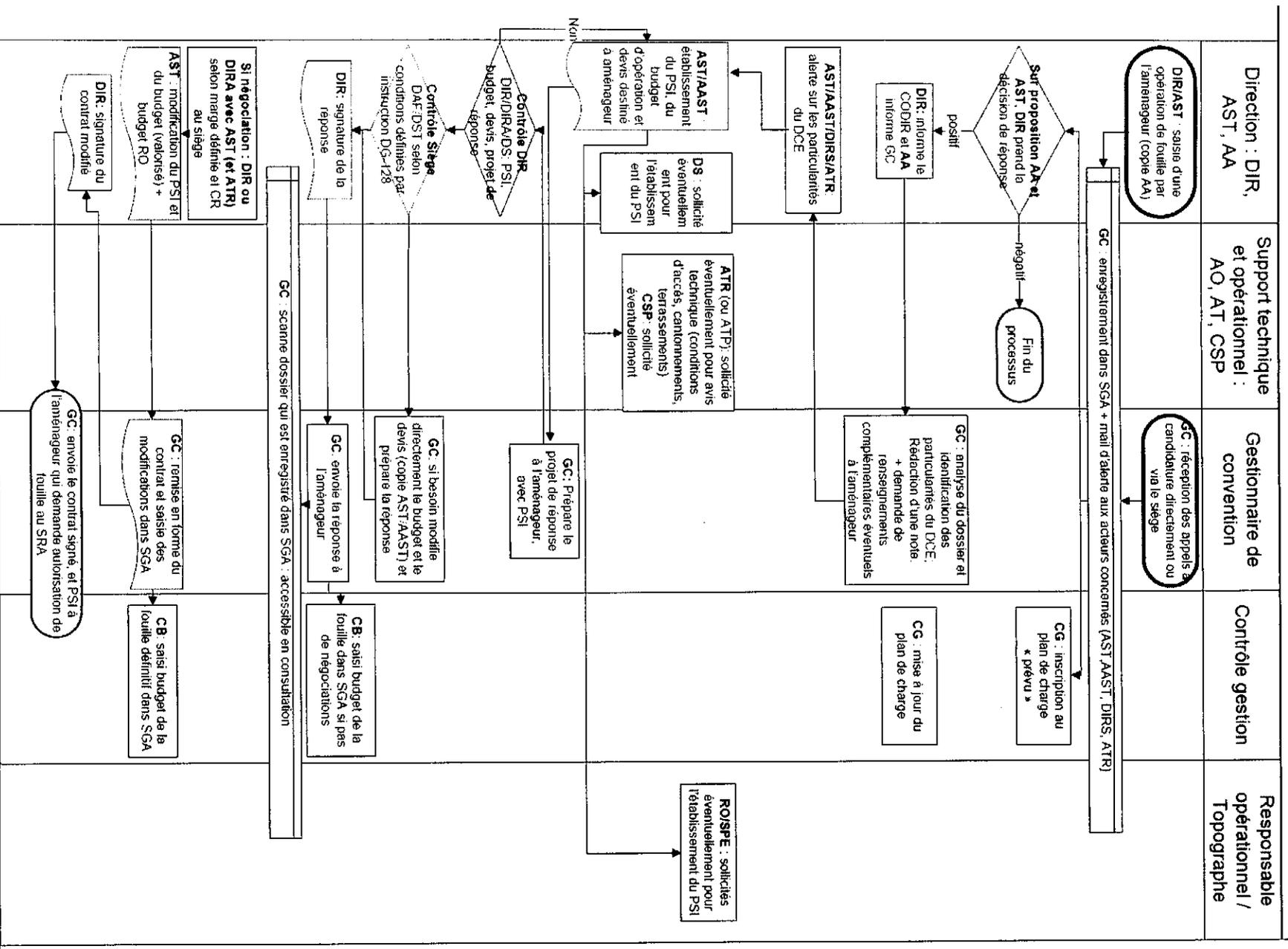
**Annexe 2 :
Processus de la direction interrégionale Centre-Ile-de-France**

- 1.1. Traitement des arrêtés de diagnostic
- 1.2. Réponse aux appels d'offre/ saisine et négociation des contrats de fouilles
- 2.1. Engagement de dépenses de structure et de fonctionnement
- 2.2. Engagement des dépenses opérationnelles
- 3.1. Programmation et planification des opérations de diagnostic
- 3.2. Programmation et planification des opérations de fouilles
- 4.1. Démarrage et suivi des opérations (phase terrain)
- 4.2. Démarrage et suivi de la post-fouilles

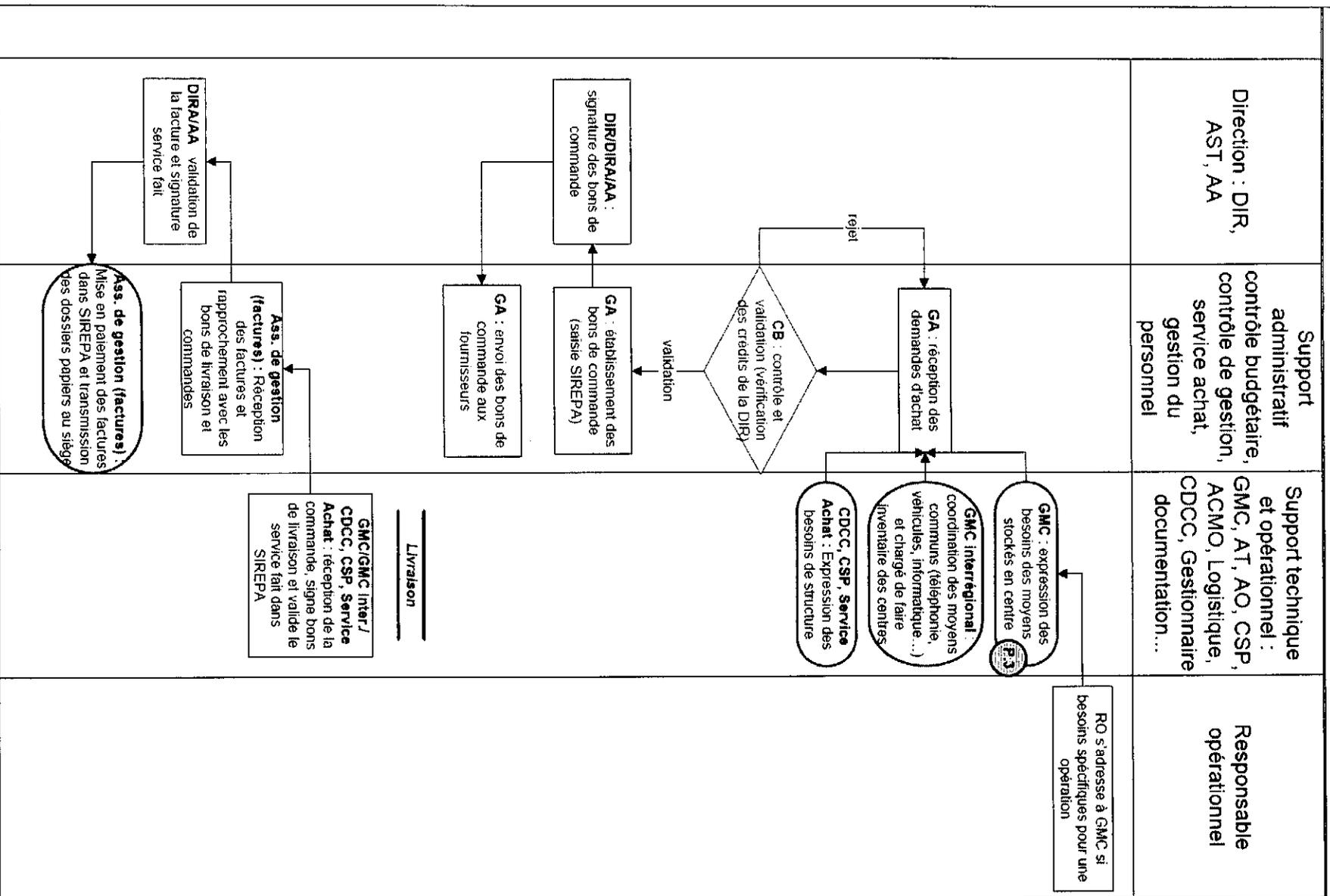
1.1 Traitement des arrêtés de diagnostic DIR Centre Ile de France



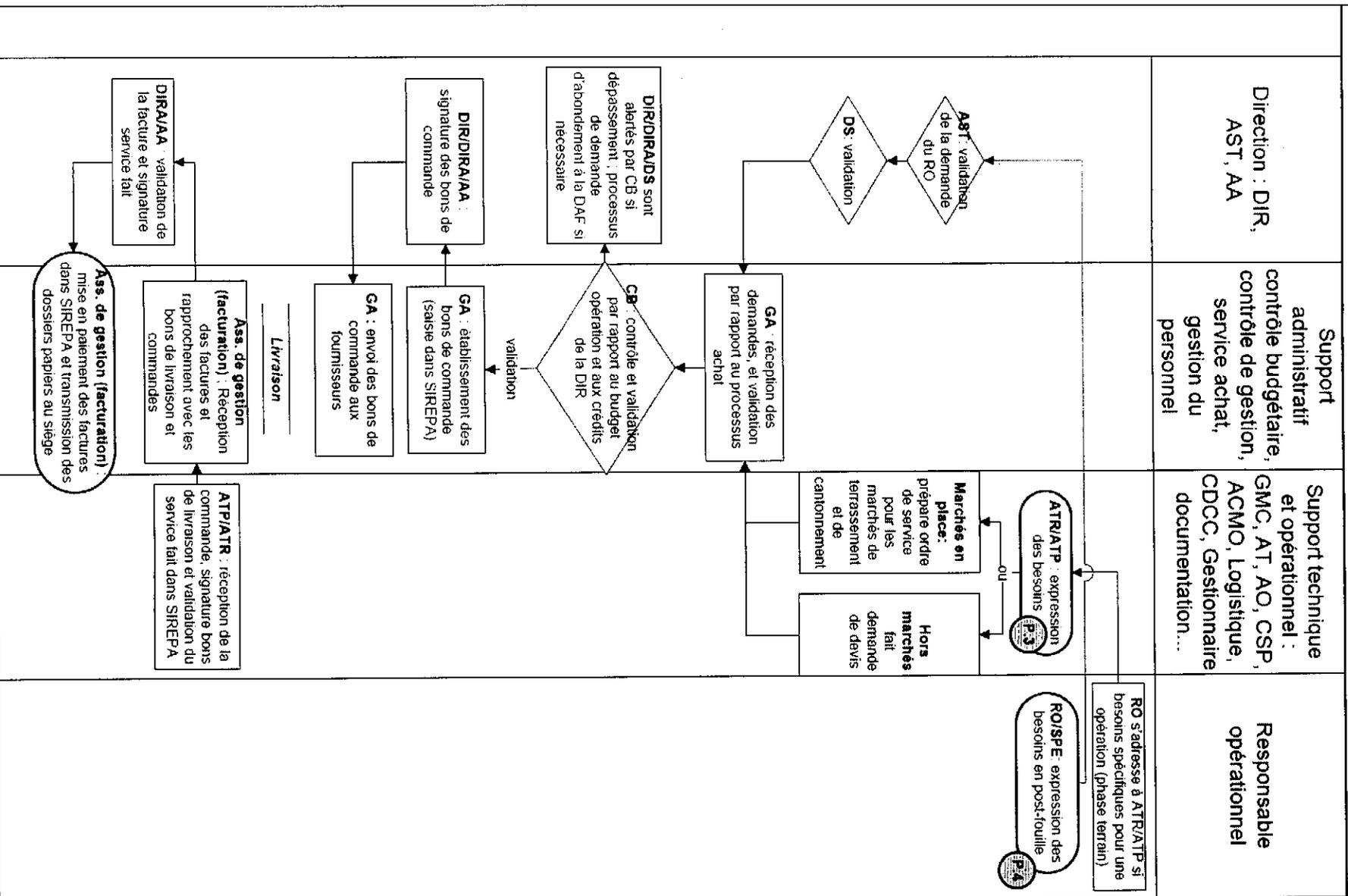
1.2 Réponse aux appels d'offre/saisine et négociation des contrats de fouilles : DIR Centre Ile de France



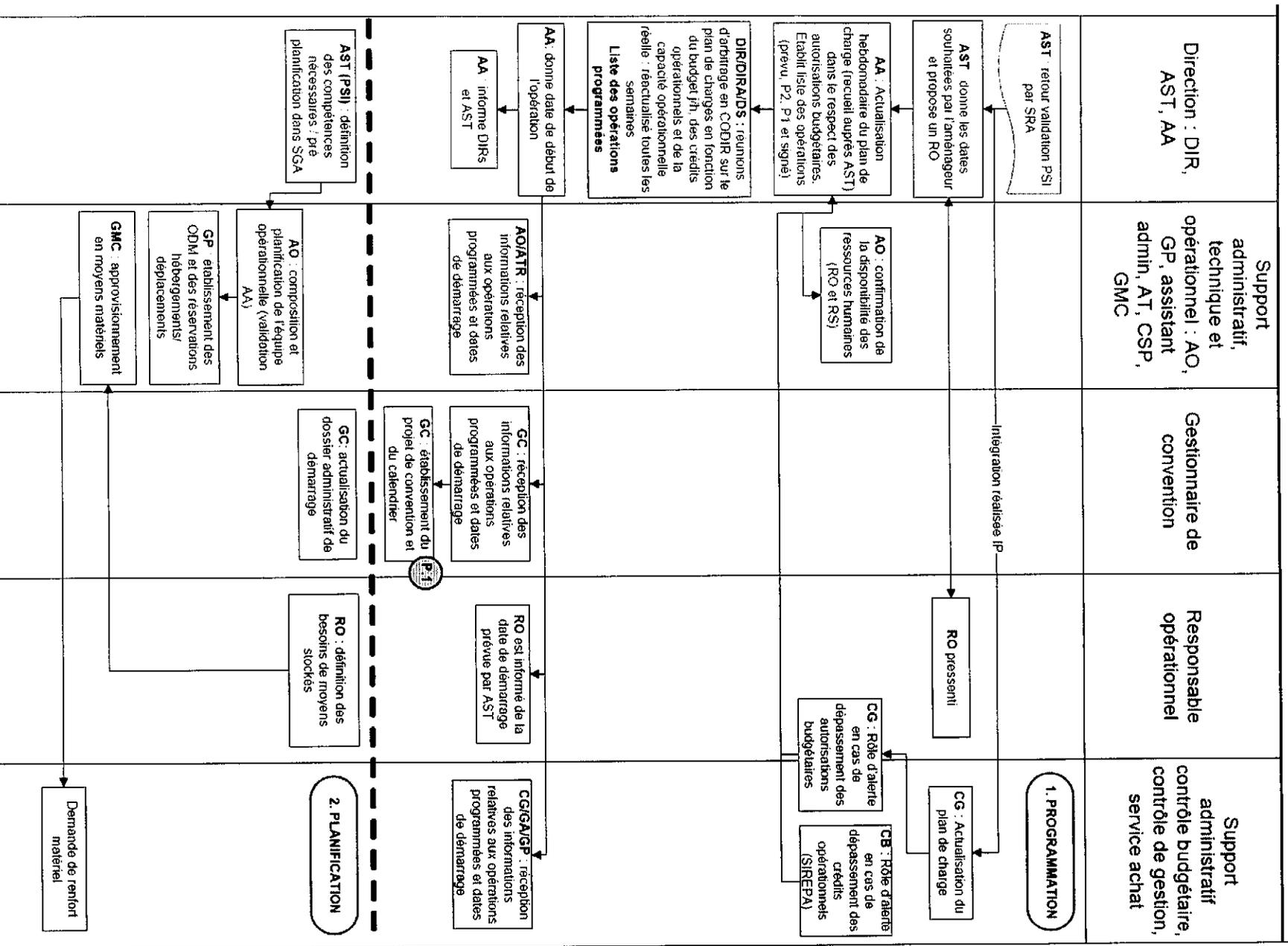
21. Engagement de dépenses de structure et de fonctionnement (dépenses indirectes liées à l'opérationnel)
 DIR Centre Ile de France



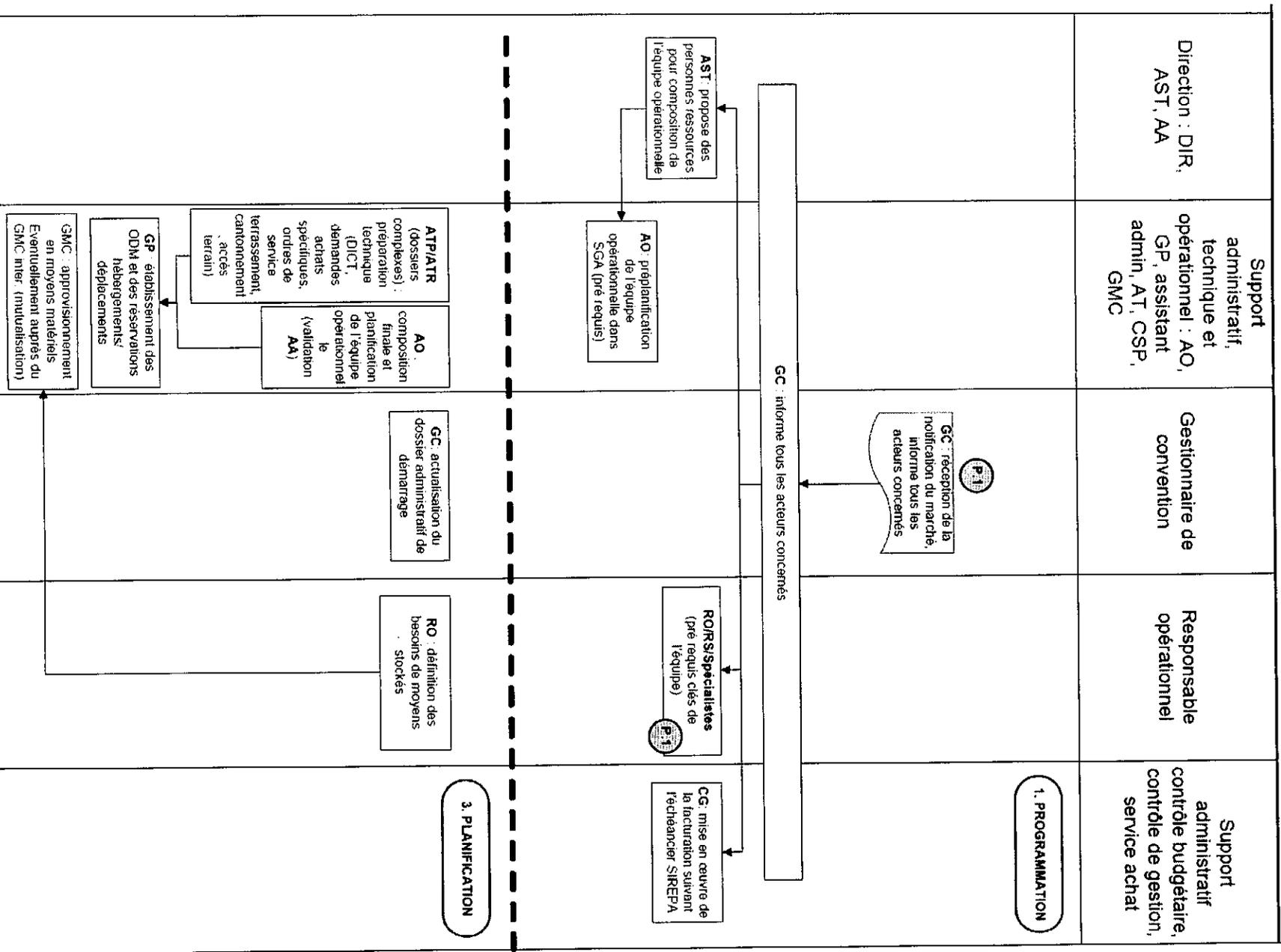
2.2 Engagement de dépenses opérationnelles DIR Centre Ile de France



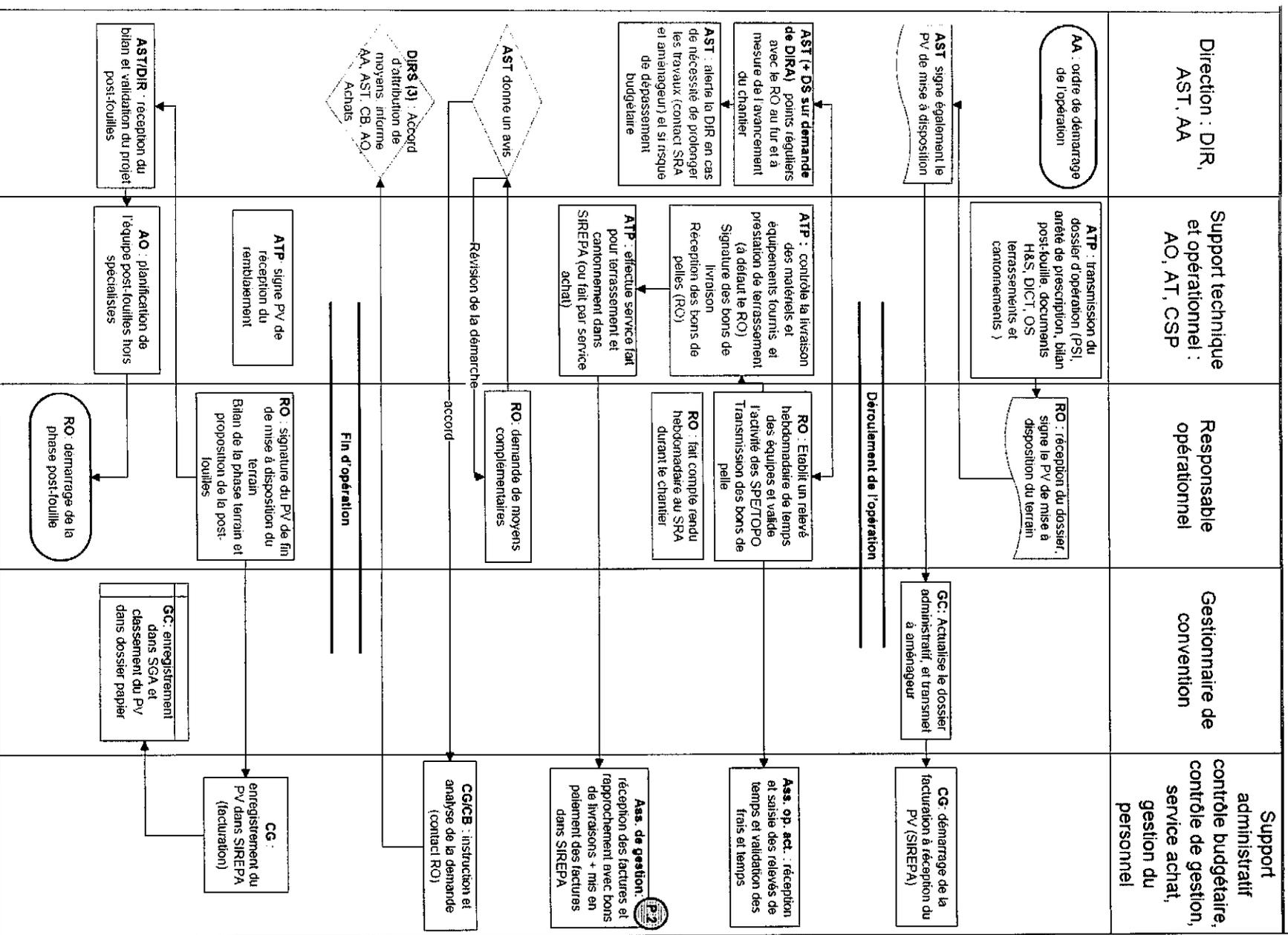
3.1 Programmation et planification des opérations de diagnostic DIR Centre Ile de France



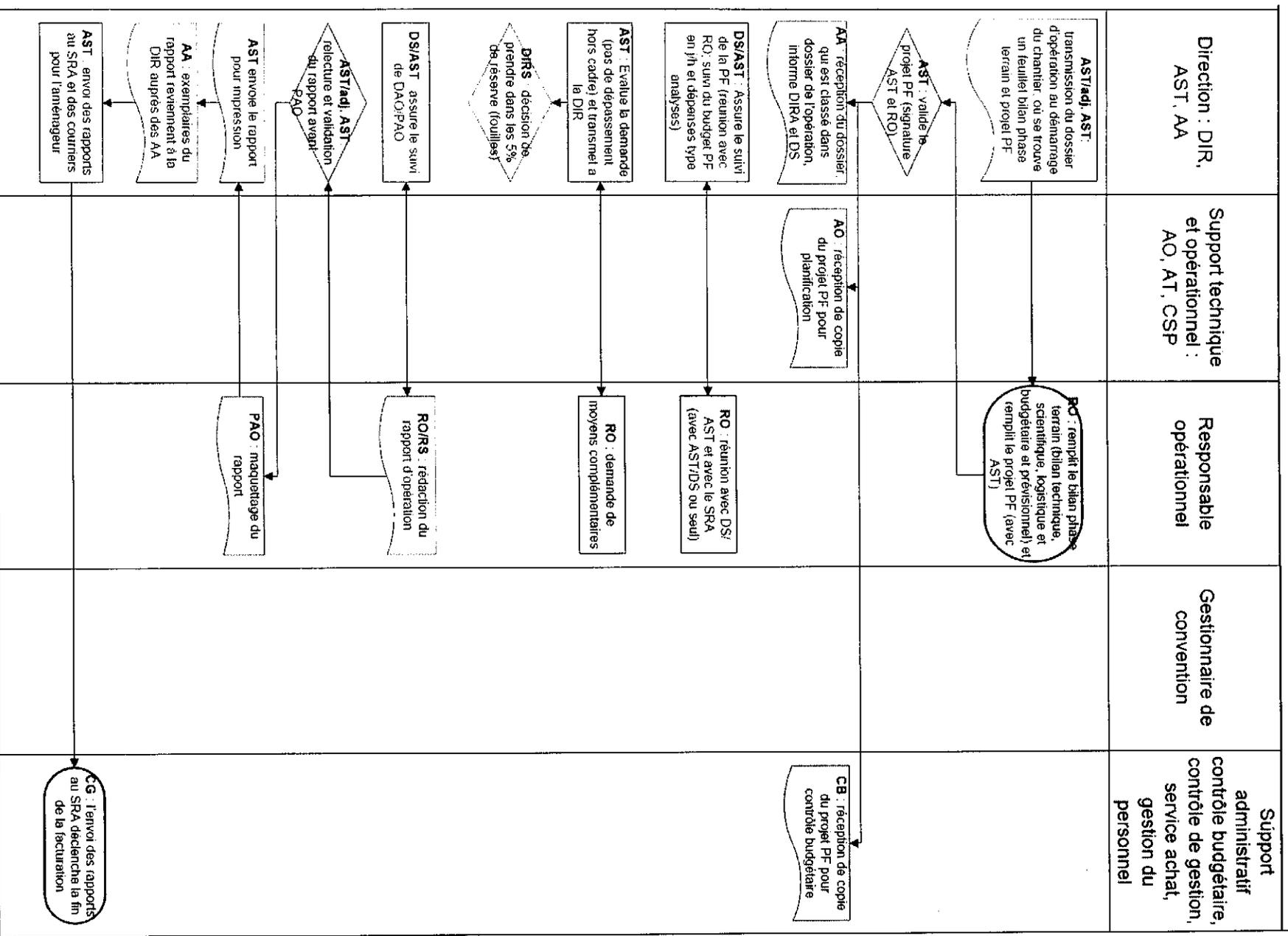
3.2 Programmation et planification des opérations de fouilles DIR Centre Ile de France



4.1 Démarrage et suivi des opérations (phase terrain) DIR Centre Ile de France



4.2 Démarrage et suivi de la post-fouille (PF) DIR Centre Ile de France



**Annexe 3 :
Evolution des effectifs de la direction interrégionale Centre-Ile-de-France**

L'évolution des effectifs CDI depuis 2008 est la suivante :

CDI	DIR (Pantin)	Région Centre			Région Ile de France				TOTAL
		Est	Ouest	Total	Centre Ouest	Sud Est	Nord Est	Total	
		St Cyr, Chartres	Tours		St Ouen, La Courneuve	Pantin	Croissy Beaubourg		
2008	19,40	68,90	66,10	135,00	20,60	140,40	40,90	201,90	356,30
Opérationnels	3,00	63,90	63,60	127,50	19,60	132,20	39,90	191,70	322,20
Fonctionnels	16,40	5,00	2,50	7,50	1,00	8,20	1,00	10,20	34,10
2009	25,40	63,00	70,60	133,60	77,00	68,30	69,10	154,40	363,40
Opérationnels		58,00	66,50	124,50	72,20	56,30	57,10	185,60	310,10
Fonctionnels	25,40	5,00	4,10	9,10	4,80	2,00	2,00	8,80	43,30
2010	24,40	66,10	69,90	136,00	78,00	57,90	64,80	200,70	361,10
Opérationnels		59,70	63,70	123,40	71,70	52,90	60,10	184,70	308,10
Fonctionnels	24,40	6,40	6,20	12,60	6,30	5,00	4,70	16,00	53,00
2011	25,36	69,03	67,66	136,69	73,07	61,68	44,26	159,01	361,06
Opérationnels		62,63	61,46	124,09	67,73	77,18	40,46	185,38	309,47
Fonctionnels	25,36	6,40	6,20	12,60	5,33	4,50	3,80	13,63	51,59

Ces chiffres sont établis en effectifs équivalent temps plein travaillé.

Ils se basent sur la résidence administrative des agents et non sur le rattachement hiérarchique aux centres de recherches archéologiques. Ainsi, Pantin et Croissy Beaubourg sont de tailles comparables.

Une part de l'évolution des fonctionnels, et donc des opérationnels, tient de l'officialisation d'un certain nombre d'agents opérationnels sur des fonctions relevant du fonctionnel.

La part des effectifs fonctionnels dans les effectifs, tous statuts confondus (CDI/CDD), de la direction interrégionale est de 15% alors que la moyenne des directions interrégionales s'établit à 16% :

	Part des Agents fonctionnels				Part des agents de la DIR		
	DIR	CDD	CDI mission	CDI poste adapté	CDI	par DIR	Moyenne
Nombre d'ETP	CIF	1%	7%		92%	15%	15%
	GSO	3%	5%		93%	16%	
	GO	8%	3%		89%	15%	
	MED	7%	21%	2%	70%	15%	17%
	NP	13%	14%		73%	15%	
	RAA	3%	7%		90%	19%	
	GEN	7%	10%		82%	18%	
	GES		4%		96%	18%	18%
	Total	5%	8%	0%	87%	16%	16%

Annexe 4 :
Rappel de la démarche d'accompagnement par l'AFPA

La démarche envisagée avec l'AFPA avait pour vocation d'accompagner les agents dont le poste était supprimé ou évoluait très sensiblement pour leur permettre d'aborder cette évolution professionnelle sans appréhension et d'en tirer le meilleur parti.

La démarche était la suivante :

1. Les compétences de l'agent ont été mises en lumière par lui-même avec l'aide d'un professionnel externe qui s'est appuyé sur les activités quotidiennes pour en tirer les savoir-faire de l'agent et ses possibilités d'évolution ainsi que les actions préalablement nécessaires.
2. Chaque agent a eu un ou deux entretiens avec une personne de l'AFPA dont le métier est la formation ce qui permet de mettre à plat les potentialités de l'agent et de déterminer avec lui si les activités à mener dans les postes qu'il envisageait sont à sa portée en fonction des compétences à avoir pour s'en acquitter.
3. Au terme de cette démarche, l'agent devait être préparé à aborder le processus de recrutement, avoir pris conscience du plan d'action personnel que son souhait d'évolution implique.

Cette démarche a débuté le 4 mai 2009 par une présentation générale aux agents concernés. Chaque agent a eu à préparer des fiches d'activité avant le premier entretien qui avait pour objectif de mettre en évidence les compétences acquises. Le second entretien avait pour objectif d'aider à la projection dans les postes ouverts.

Ces entretiens se sont conclus par une restitution vers l'agent pour ce qui le concerne et vers l'administration pour ce qui concerne l'adéquation avec les profils de postes à pourvoir et le complément de formation éventuellement nécessaire.

Dans le cas où l'agent ne pouvait candidater parce que le poste envisageable était situé hors résidence administrative, l'accompagnement avait vocation à permettre d'identifier pour chacun des alternatives respectant les intérêts tant de l'agent que de l'établissement. Dans les faits, certains agents n'ont pas souhaité s'associer à cette démarche malgré plusieurs relances.

Les situations résiduelles constatées à ce jour sont au nombre de deux à St Cyr-en-Val.

**Annexe 5 :
Éléments statistiques sur le personnel en 2009-2011**

	2009			2010			2011		
	Nombre de jours de grève moyen par agent	National	0,55	1,15	National	0,11	National	0,11	National
	CIF	0,43	0,35	CIF	0,02	CIF	0,02	CIF	0,02
Absentéisme des administratifs (jours d'absence par agent)	National	11,99	12,32	National	11,89	National	11,89	National	11,89
	CIF	15,02	18,64	CIF	15,98	CIF	15,98	CIF	15,98
Absentéisme des administratifs (taux)	National	3,33%	3,42%	National	3,30%	National	3,30%	National	3,30%
	CIF	4,17%	5,18%	CIF	4,44%	CIF	4,44%	CIF	4,44%
Absentéisme des opérationnels (jours d'absence par agent)	National	12,00	12,75	National	10,64	National	10,64	National	10,64
	CIF	13,70	15,87	CIF	9,85	CIF	9,85	CIF	9,85
Absentéisme des opérationnels (taux)	National	3,33%	3,54%	National	2,96%	National	2,96%	National	2,96%
	CIF	3,81%	4,41%	CIF	2,74%	CIF	2,74%	CIF	2,74%

Données sur le personnel permanent
L'absentéisme est calculé sur les motifs : raisons médicales et absence de service fait.

Annexe 6 : Réorganisation des fonctions de planification / gestion des temps et des frais

Tâches principales en relation avec la chaîne opératoire

Gestionnaire RH	Assistant opérationnel transverse	Assistant opérationnel sectoriel
<p>Mise à disposition des données RH aux assistants opérationnels : adresses, compétences, fonctions antérieures, etc SIRB</p> <p>Enregistrement des indisponibilités prévisionnelles des agents transmises à la DRH ou par la DRH dans Planisware : formation, congés objet de décisions adm. Information AST et DIR ELW</p> <p>Réception des demandes de congés payés et RTT des agents validées AST : vérification des droits et calcul nouveaux droits dans FMP</p> <p>Information de l'agent (et de son >si pb)</p> <p>Enregistrement dans Planisware ELW</p> <p>Réponses aux demandes des agents sur les petites absences validées par AST : vérification des droits, enregistrement Planisware, (+ information AST et DIR si pb) ELW</p> <p>Traitement des demandes d'aménagement de dates de TPA ou de RTH validées AST et enregistrement dans Planisware ELW</p> <p>Traitement des arrêts maladie et AT : enregistrement dans Planisware et information AST ELW</p> <p>Prise en compte des dossiers AT MP et des incapacités temporaires des agents : transmission AST DIR et assistant opérationnel</p> <p>Organisation des visites médicales et enregistrement dans Planisware ELW</p> <p>Etablissement des contrats des CDD en relation avec la DRH et information assistant opérationnel</p> <p>Réservation trains et hôtel en relation avec l'agence de voyages</p> <p>Etablissement des primes des opérationnels ELP</p>	<p>Réception des comptes-rendus d'activité des agents, In par centre archéologique responsable de l'opération pour les CRA collectifs, par centre de rattachement des agents pour les CRA individuels et remise aux assistants opérationnels sectoriels</p> <p>Scan et envoi par mail ou poste des ordres de mission produits par les assistants sectoriels</p> <p>Vérification de l'existence du CRA pour les demandes de remboursement des frais et relance des agents dont le CRA manque</p> <p>Vérification du respect des règles en vigueur et des pièces justificatives des demandes de remboursement des frais, relance des agents si besoin</p> <p>Saisie des temps sur IP ELP</p> <p>Saisie des frais sur IP ELP</p> <p>Exploitation des statistiques issues de BO/JP pour relance des agents dont le CRA est manquant BO</p> <p>Production de statistiques sur le taux de remittance et de saisie des CRA et des frais</p>	<p>Constitution des équipes de terrain et post feuille à partir de Planisware et de la feuille Excel en relation avec les agents, le RO et l'AST</p> <p>Validation par l'administrateur en fonction du budget et de l'engagement de date pris avec l'aménageur</p> <p>Enregistrement des réservations puis des affectations des agents et de l'actualisation de ces affectations dans Planisware et Excel Information AST et DIR</p> <p>Demande d'établissement de contrat (CDD à gestionnaire RH et suivi de la date prévue d'arrivée de l'agent : enregistrement dans Planisware</p> <p>Surveillance des agents NAF prévisionnels et avérés sur Excel et Planisware : relance de l'agent, alerte AST et DIR en cas de non affectation ou de retus d'un agent ELW</p> <p>Recherche des modalités de déplacement en fonction des spécificités de l'opération et de l'adresse de l'agent (cf DG119 modalités)</p> <p>Production des ordres de mission dans FMP et transfert à gestionnaire RH pour train et hébergement FMP</p> <p>Réception des CRA des agents planifiés : vérification avec planification antérieure, demande d'information auprès des agents, saisie des temps dans IP ELP</p> <p>Réception des CRA des agents non planifiés : vérification avec absences, autres activités, demande d'information aux agents, enregistrement dans AGRRESSO ou Planisware, saisie des temps dans IP ELP</p> <p>Réception des demandes de remboursements : vérification dans Planisware avec affectations et dans FMP avec ordres de mission Saisie des frais dans IP ELP</p> <p>Réponses aux demandes des agents sur les affectations futures : information AST et DIR ELW</p> <p>Enregistrement de la planification des PAS dans Planisware ELW</p>

Les postes actuellement pourvus en DIR CIF sur ces fonctions sont :

- 2 postes de gestionnaires RH en place dont une partie importante de l'activité est consacrée au suivi opérationnel des RH par région ;
 - 1 poste d'une assistante administrative RH occupé par une personne absente pour grave maladie dont le remplacement est en cours (remplacement effectué depuis début mars 2012) ;
 - 2 postes de chargés de planification rattachés à chaque administrateur régional : parmi ces 2 personnes, l'une a rencontré beaucoup de difficultés et d'absences lors de la mise en place du SGA mais a repris normalement son travail ;
 - 3 postes de gestion de l'activité, des temps et des frais occupés par des personnes actuellement en place dont l'une exerce à mi-temps le remplacement de l'accueil et du standard.

Une adaptation de l'organisation pourrait permettre de disposer de :

- 2 postes de gestionnaire RH tenus par les agents actuellement en place ;
- 5 postes d'assistant opérationnel sectoriel qui traiteraient chacun un centre archéologique avec renfort mutuel en cas de surcroît d'activité dans un centre par rapport à un autre : ces postes seraient confiés aux chargées de planification actuelles, aux 2 personnes qui réalisent la saisie des temps et des frais et à une 3^{ème} personne en période d'essai à intégrer à l'équipe ;
- 1 poste d'assistant opérationnel transverse qui serait confié à la personne en charge du remplacement de l'accueil et du standard.

Les préalables à cette adaptation sont :

1. la formation des agents concernés à la planification, aux outils y compris par l'accompagnement des intervenants.
2. la répartition des agents et des opérations au sein des portefeuilles de planification pour intégrer cette nouvelle répartition.