

GROUPE DE TRAVAIL

18 NOVEMBRE 2020

FICHE N°1

BILAN RELATIF À LA MISE EN PLACE DES CENTRES DE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES (CSRH)

La DGFIP s'est dotée de dix centres de services des ressources humaines (CSRH), chargés de réaliser pour le compte des directions qui leur sont rattachées, différentes tâches de gestion administrative dans SIRHIUS et la pré-liquidation de la paye des agents de la DGFIP.

Ces nouveaux services ont débuté leur activité le 19 novembre 2018, dans le cadre de la préparation de la paye de janvier 2019.

La présente fiche dresse un bilan de la mise en place de ces services et présente quelques pistes d'améliorations sur l'organisation de la gestion RH et sur l'activité des CSRH.

1. Bilan de la mise en place en place des CSRH

1. Une montée en charge progressive des CSRH accompagnée en 2019 par une forte mobilisation collective

La mise en place des CSRH, survenue moins de 6 mois après le changement de système d'information des ressources humaines à la DGFIP et reposant sur des équipes composées à 80 % d'agents débutants dans le domaine des ressources humaines, a été accompagnée d'un plan d'action destiné à sécuriser la paye et à permettre la montée en compétence progressive des gestionnaires des CSRH et de leur encadrement.

Ce plan d'action s'est en pratique traduit par de nombreuses mesures :

- un réseau de référents locaux de la paye réunissant des ex-gestionnaires de paye au sein des services RH a été constitué, sous le pilotage des délégués référents RH : ce soutien des référents locaux paye a directement bénéficié aux gestionnaires de CSRH lors de la mise en place du service (appui méthodologique présentiel, téléphonique ou par courriel) ;
- un appui exceptionnel des services liaison-rémunération (SLR) a également été observé, durant toute la phase de montée en compétence des CSRH : cet appui a pu prendre la forme de réunions de travail communes entre gestionnaires de CSRH et de SLR, visites croisées de services, actions de pré-visa de la paye par certains SLR dans les premières semaines de mise en place des CSRH, ...
- une « task force » a été constituée, avec la participation du service RH (MPRO-RH / bureau RH1A), Cap numérique (Bureau Cap agents) et l'assistance technique, pour répondre aux questions de paye soulevées par les CSRH, dans le cadre du traitement de situations individuelles ;
- des visio-conférences ont été régulièrement organisées avec les CSRH afin de communiquer sur les actes de carrière réalisés par l'administration centrale, et d'explicitier et cadencer les travaux attendus de leur part (suivant une périodicité d'abord hebdomadaire, puis bi-mensuelle et actuellement mensuelle) ;
- le parcours de formation destiné aux gestionnaires des CSRH a été enrichi d'actions complémentaires de formation , pour répondre aux besoins que les CSRH ont identifiés (codification de la paye et lecture des bandes de paye, régime indemnitaire des comptables, formations ATLAS).

Grâce à la forte mobilisation des acteurs concernés, la DGFIP a pu produire, sans incident majeur, les payes de l'ensemble de ses agents, à compter de la paye de janvier 2019.

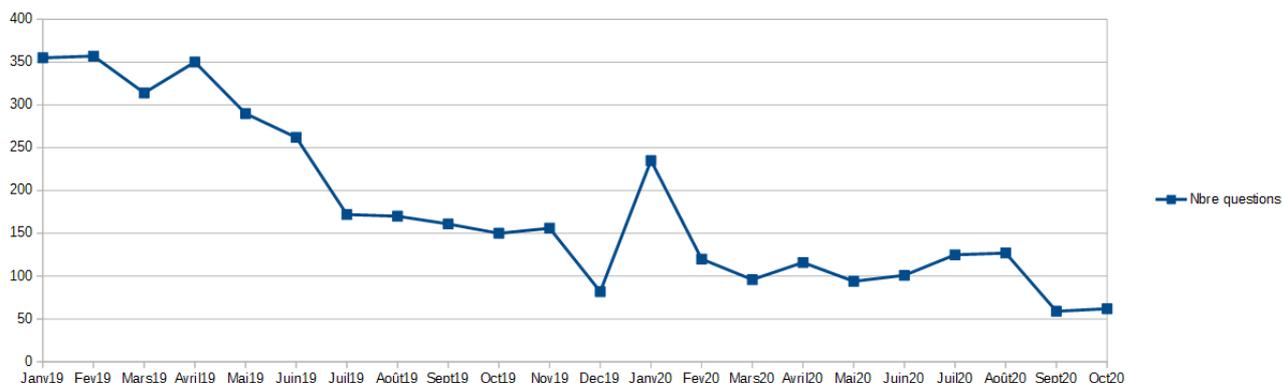
1.2. Une consolidation de l'activité des CSRH en 2020

En complément des actions déjà mises en œuvre, différentes actions ont été réalisées au cours de l'année 2020 afin de consolider l'activité des CSRH.

L'effort exceptionnel de formation des gestionnaires de paye et de documentation des nouveaux processus RH en environnement SIRHIUS, avec de nouveaux acteurs, avait permis de débiter l'activité courante des CSRH. Néanmoins, le socle de connaissances des agents en fonction au sein de ces services nécessitait d'être approfondi. Ce constat n'était pas le signe d'une lacune majeure du dispositif mise en place en vue du démarrage des CSRH : il est en effet d'usage de considérer qu'une durée d'une année (soit un cycle complet de paye) est nécessaire, avant qu'un gestionnaire de paye ne soit considéré comme autonome dans sa mission.

Pour consolider la montée en compétence des gestionnaires de paye en CSRH, des besoins de formation et/ou de documentation complémentaire ont été recensés auprès des responsables de CSRH dans différents domaines (gestion des agents Berkani, des auxiliaires, des congés de longue maladie/longue durée, CIA, PRS, IDV). La documentation a ainsi été complétée (ex : gestion des agents Berkani) et le parcours de formation intègre deux nouveaux modules (lecture de la bande Gest et rémunération des comptables).

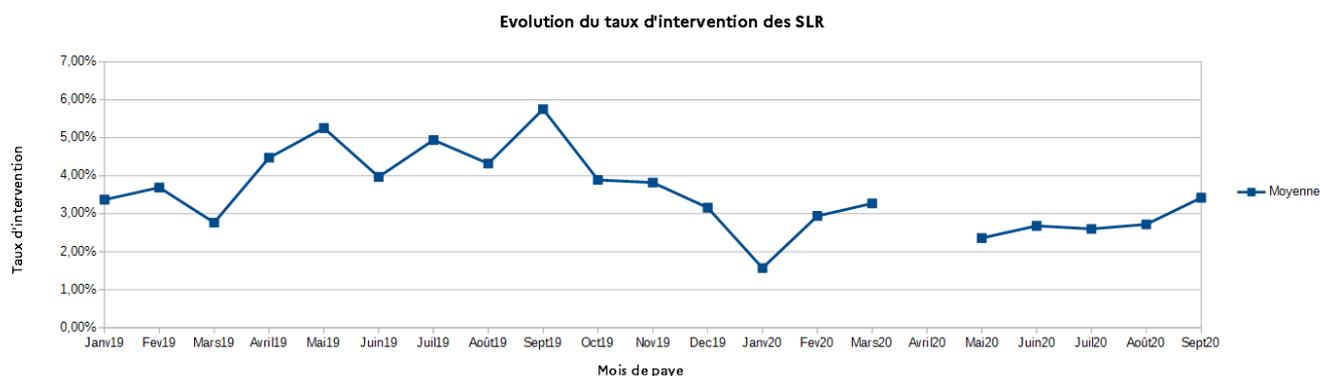
L'ensemble de ces actions et l'expérience et les compétences acquises par les gestionnaires des CSRH et de leur encadrement ont permis aux CSRH de progressivement devenir autonomes pour piloter et mener leur activité. A titre d'exemple, le nombre de questions posées à la task-force a régulièrement baissé pour atteindre un niveau historiquement bas sur la paye du mois de septembre (environ 50 questions pour les 10 CSRH), significatif d'une bonne maturité de ces services moins de deux ans après leur mise en place :



1.3. Une bonne qualité de la paye des agents de la DGFIP

La qualité de la paye peut être notamment mesurée par le taux d'intervention du SLR, qui traduit la part des mouvements de paye modifiés ou supprimés par les SLR.

Le taux d'intervention des SLR sur les payes produites par les CSRH est d'un niveau relativement bas, plus faible que celui observé avant la bascule SIRHIUS (entre 6 % et 7%) :



nota : le taux d'intervention sur la paye du mois d'avril n'a pas été calculé en raison des mesures prises dans le cadre du confinement

1.4. Une organisation qui a permis de sécuriser la paye des agents de la DGFIP dans le cadre du plan de continuité de la DGFIP

Dans le cadre du plan de continuité de la DGFIP mis en œuvre au printemps 2020, la paye des mois d'avril à juillet a été adaptée afin de sécuriser son versement :

- la paye des mois d'avril et mai s'est traduite par la reconduction de la paye de mars pour la majorité des agents ; les agents dans des situations particulières (1^{re} rémunération, retour à temps plein, etc) ont bénéficié du versement d'un acompte ;
- la paye du mois de juin a été une paye « classique allégée » qui ne prenait pas en compte certains actes de gestion (installation ou modification du supplément familial de traitement, installation ou de modification du remboursement de transport domicile/travail, versement de la monétisation du CET, imputation des jours de carence et services non faits, précomptes relatifs aux tickets restaurant , etc) ;
- la paye des mois de juillet et août a permis de régulariser la paye des mois précédents.

La concentration des acteurs chargés de gérer la paye des agents de la DGFIP (CSRH, SLR, administration centrale) a été un atout pour sécuriser le versement de la paye. De plus, le service d'information aux agents (SIA) a été étroitement associé à la communication adressée aux agents, il a répondu aux questions posées par ces derniers et, le cas échéant, il a sensibilisé les CSRH sur des situations sensibles.

2. Quelques pistes d'amélioration sur l'organisation de la gestion RH et sur l'activité des CSRH

2.1. Une organisation de la gestion RH à conforter

Les CSRH ont trouvé leur place dans la chaîne RH en mettant en place une animation du réseau des services RH des directions qui leur sont rattachées. Le partage des compétences entre les services RH des directions et leur CSRH est jugé clair par les services¹, mais des consignes devront être rappelées concernant certaines missions (gestion des indus de rémunération, gestion des dossiers des comptables publics, suppression des derniers contrôles de paye par certains agents en services RH, gestion des congés pour raisons de santé, etc).

De plus, les liaisons entre les CSRH et leur SLR doivent être renforcées pour améliorer la bonne compréhension des rôles respectifs des deux structures : rencontres régulières, formalisation des décisions des gestionnaires pour assurer une bonne traçabilité, exploitation des retours de l'application PAY systématique par les CSRH, etc. Par ailleurs, la gestion des pièces justificatives devra être clarifiée dans le cadre de la mise en œuvre du dossier comptable numérique pour éviter les écarts d'interprétation du réglementaire.

1 Rapport de la MRA relatif au déploiement des CSRH

2.2. Un pilotage de l'activité à outiller et quelques bonnes pratiques d'organisation des CSRH à mutualiser

L'outil de pilotage dont disposent les responsables des CSRH sera enrichi pour piloter leur activité en s'appuyant sur des éléments chiffrés objectifs (ex : répartition homogène de la charge de travail entre gestionnaires). Le tableau de bord des CSRH, issu de travaux associant l'encadrement des CSRH (responsables et adjoints), repose sur une alimentation quasi-automatique d'indicateurs (force de travail effective, nombre de dossiers gérés, nombre de mouvements de paye sur un mois, etc). Un groupe de travail associant l'ensemble des directions du Ministère de l'économie, des finances et de la relance et le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, sera organisé dans les prochains mois afin de mutualiser les bonnes pratiques et produire un tableau de bord dans SIRHIUS.

De plus, le contrôle interne au sein des CSRH doit être amélioré en intégrant toutes les dimensions du contrôle interne (autocontrôle, contrôle mutuel, contrôle de supervision et contrôle a posteriori). Les CSRH vont donc être encouragés à formaliser un plan de contrôle interne, à mettre en place des contrôles croisés de la bande gest entre gestionnaires et à sensibiliser ces derniers sur l'importance de cette mission².

Enfin, lors de la mise en place des CSRH, leur organisation interne a été adaptée en fonction du niveau de compétence en gestion RH des gestionnaires et de leurs encadrants. Après bientôt deux années de gestion, les CSRH vont pouvoir mutualiser certaines bonnes pratiques, comme par exemple la mise en place d'une cellule de soutien et d'expertise qui serait en charge de contrôles internes ponctuels, de la documentation (élaboration de fiches de procédure, de pas à pas et de méthodes de contrôle interne), ainsi que du traitement de dossiers complexes.

2 Différents supports d'autocontrôle (près d'une vingtaine au total) ont été diffusés afin de guider les gestionnaires dans leurs travaux