



Secrétariat Général des Ministères sociaux et CHSCT –M Travail

Expertise agréée, pour le compte du CHSCT-M Travail, sur les conséquences, en termes d'organisations et conditions de travail pour les agents, du projet de réorganisation des services en charge des renseignements

Rapport final

Françoise Bruna-Rosso, Patrick Loire, Laurent Chapuis

Janvier 2018

SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région
Paris Ile de France
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Ile de France
20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 3 931 382,50 €
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification intracommunautaire
FR 88 312 938 483

RAPPEL DU CONTEXTE ET DE LA DEMANDE	page 3
L'EVOLUTION DE LA DEMANDE DES USAGERS ET LES STRATEGIES DES AGENTS POUR Y REpondRE	page 9
L'INSTRUCTION, SES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, RISQUES ET OPPORTUNITES	page 14
L'organisation des activités dans les services de renseignements	page 15
L'accueil téléphonique et la mise en place d'un numéro unique	page 19
L'accueil physique sur rendez-vous	page 34
La gestion des mails	page 46
Les interactions avec les unités de contrôle	page 49
Les informations collectives	page 52
L'adaptation des services à la décroissance des effectifs	page 54
LA GENERALISATION ET LE PILOTAGE DU PROJET AUX PLANS NATIONAL ET REGIONAL	page 60
ANNEXES	page 70
Points méthodologiques sur la lecture des analyses GOLLAC	page 71
Etat des lieux de la demande traitée dans les SR	page 73
Effectifs des SR sur le périmètre étudié et au national et prévisions de départs à la retraite	page 77
Monographie des UR et UD étudiées relativement aux effectifs et organisations des services de renseignements	page 80
Effectifs des services de renseignement rapportés au nombre de salariés de la région / du département	page 87





RAPPEL DU CONTEXTE ET DE LA DEMANDE



Les services de renseignements de la DGT comptent environ 443 agents (*estimation mai 2017*) répartis sur l'ensemble du territoire national (Métropole et Outre-Mer). Si la vocation des services de renseignements est unique au niveau national, il s'avère, en revanche, que les modalités de fonctionnement et l'organisation de ces services sont très hétérogènes d'une implantation à une autre (nombre de sites par Région / département, organisation, modalités d'accueil et traitement de la demande, horaires du service, rattachement hiérarchique, etc...)

- Cette organisation, hétérogène, anticipe des montées en exigence du côté des usagers alors que les moyens en ressources humaines sont prévus contraints (départs en retraite et tension sur les recrutements).
- C'est dans ce contexte que la DGT projette une réforme visant à l'amélioration des services de renseignements. La réforme envisagée repose sur 5 axes :
 - la mise en place d'un numéro national associé à un serveur vocal interactif ;
 - une répartition adaptée entre les différents modes d'accueil et de renseignement, en particulier le développement de la réception sur rendez-vous ;
 - le développement des informations collectives et le renforcement des partenariats externes ;
 - l'approfondissement et la mutualisation du geste professionnel ;
 - le renforcement de l'animation et du pilotage régional et départemental.

La DGT a présenté ce projet aux organisations syndicales du ministère du travail lors du CHSCT-M du 4 avril 2017.

Les représentants du personnel au CHSCT ont présenté une motion et voté à l'unanimité une demande d'expertise relative à la mise en place de la réforme des services de renseignements : « *Compte tenu :*

- *des conséquences du projet de réorganisation des services en charge des renseignements sur les organisations du travail et des conditions de travail des agents,*
- *de l'absence d'étude d'impact et d'évaluation des risques liés à cette réorganisation, Les représentants du personnel au CHSCT Ministériel Travail demandent la réalisation d'une expertise CHSCT (cf article 55 du décret 82-453,) concernant l'analyse de l'impact sur les conditions de travail des agents de cette réorganisation »*

Le présent document constitue le rapport d'expertise correspondant à cette demande.

Il a vocation, en complément du rapport récent effectué par l'ISST de l'IGAS, à analyser et instruire les impacts spécifiques liés à la réforme et proposer des préconisations / recommandations opérationnelles, et ce sur les dimensions suivantes :

- **Environnement physique du travail ; Organisation et contenu du travail ; Management ; Evolution métiers ; Adaptation individuelle**

Ce document pose les bases d'un diagnostic (dont on souligne qu'il a été réalisé dans un temps très court) et propose des pistes de recommandations / préconisations dans le cadre du projet de refonte de l'instruction des services de renseignements.



Des entretiens réalisés dans les UR et les UD sur les sites identifiés

Bourgogne
Franche-
Comté

**UD
Saône et
Loire**
(Mâcon)

Auvergne
Rhône-
Alpes

**UD
Allier**
(Moulins,
Montluçon)

Hauts-de-
France

**UD Nord
Lille**
(Lille)

UD Oise
(Beauvais /
Creil /
Compiègne)

Occitanie

**UD
Hérault**
(Montpellier,
Béziers)

Provence
Alpes Côte
d'Azur

**UD
Var**
(Toulon)

Tableau récapitulatif du nombre d'agents rencontrés par UR

		HDF	AURA	BFC	Occitanie	PACA
Direction	DR	1	1	1	1	1
	DR adjoint / Délégué	1	-	1	-	1
	SG	-	1	1	1	-
	Chef du pôle T de l'UR	1	1	1	-	1
Elus CHSCT et/ou CLS	SNU	-	-	-	-	1
	SUD	1	1	-	-	-
	UNSA	2	-	1	1	1
	FO	1	1		-	-
	CGT	1	1	1	1	1
	CFDT	-	1	1	2	-
Acteurs de prévention	Médecin de prévention	-	-	-	-	-
	Conseiller de prévention UR	-	1	1	1	1
Chefs de projet	ESIC	1	-	1	-	-
	Chef de projet SDR	1	-	1	1	-
Effectifs totaux rencontrés		10	8	10	7	7



Répartition des effectifs rencontrés par UD

		Nord Lille	Oise	Allier	Saône et Loire	Hérault	Var	
Catégorie A	RUD	1	1	1	1	1	1	
	RUC	-	1	-	-	-	-	
	Chef du pôle Travail de l'UD	1		1	1	-	1	
	Chef du service renseignement	1	1	1	1	1	1	
Catégorie B	Agents des services de renseignement	Inspecteur du travail	-	3	1	-	-	
		Contrôleur du travail	4	4	2	6	1	3
		Secrétaires administratifs	-	-	-	-	3	-
Catégorie C	Agents de secrétariat / Assistants de contrôle / agents d'accueil	1	1	2	4	1	-	
	Assistant de prévention UD	-	-	-	1	-	1	
Effectifs totaux rencontrés		8	11	8	14	7	7	

A ces entretiens s'ajoutent quelques RDV téléphoniques et la prise en compte de témoignages écrits reçus par mail.

L'EVOLUTION DE LA DEMANDE DES USAGERS ET LES STRATEGIES DES AGENTS POUR Y REpondRE

Formations

Conditions de travail

Enjeux sociaux

Emplois

Perspectives économiques

Les évolutions en matière de demande : les facteurs de complexité qui pèsent sur les stratégies d'adaptation des agents

- ▶ A notre connaissance, il n'existe pas d'études de la demande directement réalisées auprès des usagers (à l'image d'enquête de besoin ou d'études de marché).
 - ▶ Une telle démarche pourrait être intéressante à un moment où l'on cherche à adapter un dispositif, entre autres, aux évolutions de la demande ...
- ▶ Pour autant, la mise en place d'un Observatoire de la Demande de Renseignements (ODR), alimenté par les agents, renseigne sur la demande et son évolution.
- ▶ Par ailleurs un groupe de travail a produit un référentiel « Accès aux droits : renseigner l'utilisateur » (Août 2016) qui contribue à l'analyse de la demande.
 - ▶ La lecture de cette base documentaire et les retours des agents et encadrants rencontrés, confirment que la notion unique de « demande de renseignements en matière de droit du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle » résume, à l'évidence, une large palette de demandes plus ou moins explicites et une multiplicité de modalités, le tout contribuant à un environnement d'une certaine complexité en lien avec trois facteurs :

La variété de la demande et de son intensité

La demande couvre des intensités différentes de l'information standard à la réponse personnalisée proche du conseil en passant par l'orientation sans parler d'une demande informelle d'« écoute ».

Une autre variété est celle des publics (employés, employeurs individuels, employeurs TPE/PME)

Pluralité des canaux (formes)

Les formes prises par la demande s'élargissent et ... se croisent (téléphone, entretiens, mails)

Evolutivité et Prédicibilité de la demande ?

La demande semble évolutive au sein d'une même région et d'une région à l'autre.

Comment est-elle prédictible ?

- ▶ Comment s'adaptent les agents ? Quelles stratégies sont suscitées par ces évolutions dans la complexité de la demande ? Les slides suivants proposent quelques éléments de réflexion selon les trois facteurs identifiés.

Variété de la demande et des réponses apportées

Les ingrédients de la variété de la demande*

► Thématique / objets

- ▶ Une apparente concentration sur les demandes « Code du travail » (73,4 %) sur 7 thématiques repérées.
- ▶ La thématique Code du travail regroupe 8 sous thèmes : Généralités (20,5 %), Ruptures (24,4 %), Rémunérations (22,5 %) et 5 autres (32,6%)
- ▶ Une progression des demandes pluri-objets ; seulement 23,8 % des demandes mono-questions / et près de 45 % des demandes avec 3 questions et plus !

► Publics / demandeurs

- ▶ Une certaine stabilité dans la répartition très concentrée des demandeurs (Salariés : 68,7 % - Employeurs : 10 % dont employeurs particuliers 3%)
- ▶ Le focus TPE /PME (en lien avec la loi de Aout 2016) n'est pas encore perceptible (si un impact devait apparaître ?)

► Intensité de la demande

- ▶ D'autres segmentations que celles de l'ODR ressortent des entretiens, notamment la distinction suivante :
 - ▶ Demande simple et rapide (rappel du droit, rappel du SMIC, etc.)
 - ▶ Demande complexe (conseil, calcul, contrat de travail, etc.)
 - ▶ Situations d'urgence

* Chiffres issus du bilan 2016 de l'ODR

Les palettes des réponses apportées

L'ODR fait apparaître une palette large de réponses :

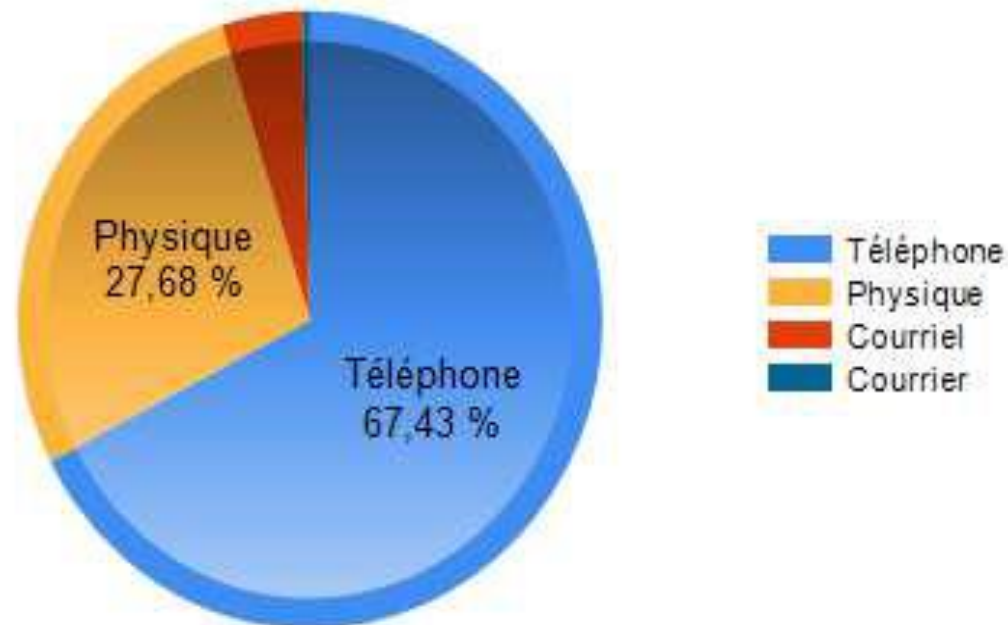
- **Information / conseil** (65,8 %)
- **Orientation** (15,3 %) : on notera la part significative de ce type de réponse qui nécessite que l'agent puisse lui-même connaître la cartographie des services internes et externes utiles dans le département / la région
- **Examen de documents** (8 %)
- **Remise de documents** (8 %)
- A ces catégories de réponses s'ajoute une composante informelle mais importante d'écoute et **de prise en compte de situations de détresse.**

Cette composante est évoquée par tous les agents rencontrés comme une des facettes du métier (justifiant d'ailleurs certaines organisations, notamment vis-à-vis de la réception du public).



Pluralité des formes de demande

Forme de la demande



Les formes de la demande*

Le téléphone et l'entretien sont les formes dominantes d'intervention.

La modalité mail est encore marginale (<5 %) et est toutefois en progression forte et continue depuis 3 ans (+ 21 % entre 2015-2016) avec des **modalités mails variables** (formulaires, mails sur boîte aux lettres, ...)

Il faut noter que ces formes de renseignements ne sont pas exclusives au sens où les agents peuvent, pour répondre à une demande, **combiner les interventions dans le temps** (ex : proposition de RDV pour approfondir une question ou analyser un document, suivi téléphonique d'une démarche évoquée en entretien, ...).

Ce type de renseignements dépasse donc le renseignement ponctuel pour **s'approcher d'un accompagnement personnalisé de l'utilisateur**.

Cette façon de renseigner est par exemple systématisée par l'agent sur Creil.

A noter que ce type de suivi n'est pas visible à la lecture de l'ODR.

* Chiffres issus du bilan 2016 de l'ODR

Evolutivité et prédictibilité ?

Volume de la saisie : une volatilité apparemment forte*

DIRECCTE / DIECCTE	NOMBRE DE DEMANDES SAISIES		Variation
	2015	2016	
Auvergne Rhône Alpes	125 353	125 936	+0.5%
Bourgogne Franche Comté	73 018	64 539	-11.6%
Bretagne	41 685	32 213	-22.7%
Centre Val de Loire	33 734	35 120	+4.1%
Corse	3 026	2003	-33.8%
Grand Est	80 203	76 169	-5%
Guadeloupe	5 840	5 601	-4.1%
Guyane	493	1 385	+180%
Hauts de France	88 361	92 678	+4.9%
Ile-de-France	90 806	88 358	-2.7%
Martinique	1 687	1 618	-4.1%
Mayotte	1 617	650	-59.8%
Normandie	35 309	45 660	+29.3%
Nouvelle-Aquitaine	114 234	111 131	-2.7%
Occitanie	102 083	101 242	-0.8%
Pays de la Loire	14 036	17 132	+22.1%
PACA	57 204	67 911	+18.7%
Réunion	8 605	7 420	-13.8%
Saint-Pierre et Miquelon	0	3	
TOTAL	877 294	876 769	-0.06%

* Chiffres issus du bilan 2016 de l'ODR

► Les services de renseignements mettent en exergue la **spécificité locale de leurs activités**, de par :

- ▶ la nécessité / l'utilité de la connaissance du tissu local des entreprises,
- ▶ la connaissance du réseau des services (prudhomme, etc.)
- ▶ La connaissance de certaines conventions, etc.).

► Il faut noter l'importance des variations de la volume de la demande

- ▶ De tels écarts peuvent surprendre dans un contexte économique et social qui est homogène au plan national
- ▶ Ces écarts peuvent aussi renvoyer à la fiabilité de la collecte des informations dans l'ODR Dans un contexte organisationnel dégradé où le taux de remplissage de l'ODR est variable
- ▶ (A cet égard, l'importance des variations de la demande saisie dans les territoires ultra marrins interroge encore plus sur la situation des services concernées)





L'INSTRUCTION, SES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, RISQUES ET OPPORTUNITES



L'INSTRUCTION, SES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, RISQUES ET OPPORTUNITES

L'organisation des activités dans les services de renseignements

Une organisation des services de renseignements propre à chaque département (1/3)

- ▶ L'organisation des services de renseignements est **propre à chaque département**.
- ▶ Dans certains départements les agents sont polyvalents et **interviennent sur d'autres tâches du SCT** (section centrale du travail) telles que les ruptures conventionnelles, l'épargne salariale, la main d'œuvre étrangère (MOE), l'enregistrement des accords :
 - ▶ C'est le cas dans les départements de l'Hérault, de l'Allier, de certains départements de BFC et de façon limitée, dans le Var
 - ▶ Dans le 34, l'effectif total est de 14 agents dont 7 agents intervenant sur le renseignement, représentant 5,7 ETP
 - ▶ Dans le 03, 3 agents et 1 chef de service sont mobilisés sur le renseignement et en parallèle sur la gestion de la main d'œuvre étrangère
 - ▶ Le temps de l'encadrement n'est que rarement affecté à l'activité de renseignements (sauf dans le 03 et ponctuellement dans le 83).
- ▶ Dans d'autres départements les agents sont dédiés exclusivement à l'activité de renseignements :
 - ▶ C'est le cas dans les départements de la Saône et Loire, du Var pour 3 agents sur 4, et de l'UD Nord-Lille.
- ▶ Pour la partie de leur activité dédiée aux renseignements, **l'activité est organisée en plages horaires affectées à telle ou telle activité, sur un rythme généralement hebdomadaire**, selon un système de planning type pré-établi. Les macro-activités sont de cinq types, avec des nomenclatures qui varient selon les départements :
 - ▶ Accueil physique : entre 2 et 4 demi-journées par semaine par agent
 - ▶ Accueil téléphonique : entre 2 et 4 demi-journées par semaine par agent
 - ▶ Réponse aux courriers ou aux mails : en temps « masqué » (début ou fin de journée) ou par plages affectées (1 à 2 demi-journées par semaine par agent)
 - ▶ Veille juridique, classement, documentation : en « temps masqué » ou de ½ à plusieurs demi journées par semaine
 - ▶ Réunions de service : une demi-journée de une fois par semaine à une fois par mois.
- ▶ A Moulins, des plages horaires sont établies mais des améliorations sont prévues :
 - ▶ Définir des plages de temps pour la gestion des mails,
 - ▶ Organiser les réceptions physiques avec de la prise de rendez-vous,
 - ▶ Structurer la répartition des tâches – entre renseignement et mesures (MOE et intéressement et participation).



Une organisation des services de renseignements propre à chaque département (2/3)

- ▶ La durée de la plage peut être la demi-journée, ou parfois plus courte (1h30 dans l'Hérault). Le temps passé à chaque activité par semaine par chaque agent d'un service n'est pas identique : il est tenu compte des activités par ailleurs (agents polyvalents SCT), des préférences personnelles (dans une UD, un agent qui préfère le téléphone et l'accueil physique y passe plus de temps que ses collègues), des besoins du service.
- ▶ Il n'est pas tenu compte d'un volume d'activité **quantifié** pour déterminer la quantité de plages à ouvrir ; **c'est l'histoire, la connaissance de l'activité qu'ont les agents et les ressources disponibles qui déterminent les ouvertures de plage.**
 - ▶ Les baisses d'effectifs et les contraintes opérationnelles (absences, congés) amènent à réinterroger fréquemment les plages d'ouvertures ; le **pesage informel de la charge** est un exercice quasi quotidien pour les équipes ;
 - ▶ De fait, pour les activités en contact avec le public, les agents sont généralement très occupés et ne connaissent aucun temps mort ;
 - ▶ Les temps passés sur les autres activités sont donc déterminés par écart par rapport aux plages ouvertes au public, les activités de réunions de service et de veille documentaire étant compressées au profit des activités en lien avec le public (accueil physique, accueil téléphonique, mail).
 - ▶ En Saône et Loire, certains agents nous disent « ne plus faire de veille juridique » et ce alors que les ordonnances Macron vont fortement modifier le droit du travail.
- ▶ En résumé, malgré les contraintes, **les équipes des services de renseignements ont le souci d'assurer la disponibilité du service face au public, quitte à devoir transiger sur les activités d'échange collectif et de formation individuelle.**

Une organisation des services de renseignements propre à chaque département (3/3)

- ▶ Dans le Var et la Saône et Loire, la détermination des plannings hebdomadaires est laissée aux agents qui s'organisent entre eux, notamment pour assurer une permanence sur les plages pendant les périodes d'absence ou de congés :
 - ▶ **Cette autonomie d'organisation** est particulièrement appréciable et appréciée des chefs de service « multi-casquettes »
 - ▶ Elle est aussi extrêmement appréciée des agents
 - ▶ Elle apparait facilitée dans les services de petite taille (moins de 6 agents).
- ▶ Dans l'Hérault, le chef de service intervient davantage dans l'élaboration des plannings du SCT (14 agents), avec une part de discussions en réunion de service.
- ▶ Les plannings sont élaborés de manière à panacher activité d'accueil téléphonique et activité d'accueil physique en évitant que des journées entières ne soient consacrées à l'une seule des ces deux activités.
- ▶ Les poids accordés à chaque type d'activité sont déterminés par chaque UD, selon une nomenclature qui leur est propre (ci-dessous illustration de la part affectée à chaque activité pour les UD 34 et 71)

	UD 34	UD 71
Accueil téléphonique	33%	48%
Accueil physique sans RDV	31%	
Accueil physique avec RDV	28%	32%
Courriels	8%	
Administratif, rappel téléphonique, courrier, documentation		20%

- ▶ A Beauvais dans l'Oise, il n'existe pas de planning et les agents alternent entre RDV et téléphone en fonction de la file d'attente.
- ▶ **Les services de renseignements de petite ou moyenne taille travaillent donc aujourd'hui selon un mode de planification informelle fondé sur l'autonomie et le soutien entre collègues et l'adaptation collective aux aléas.**

L'INSTRUCTION, SES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, RISQUES ET OPPORTUNITES

L'accueil téléphonique et la mise en place d'un numéro unique

Organisation de l'accueil téléphonique : plusieurs organisations cohabitent

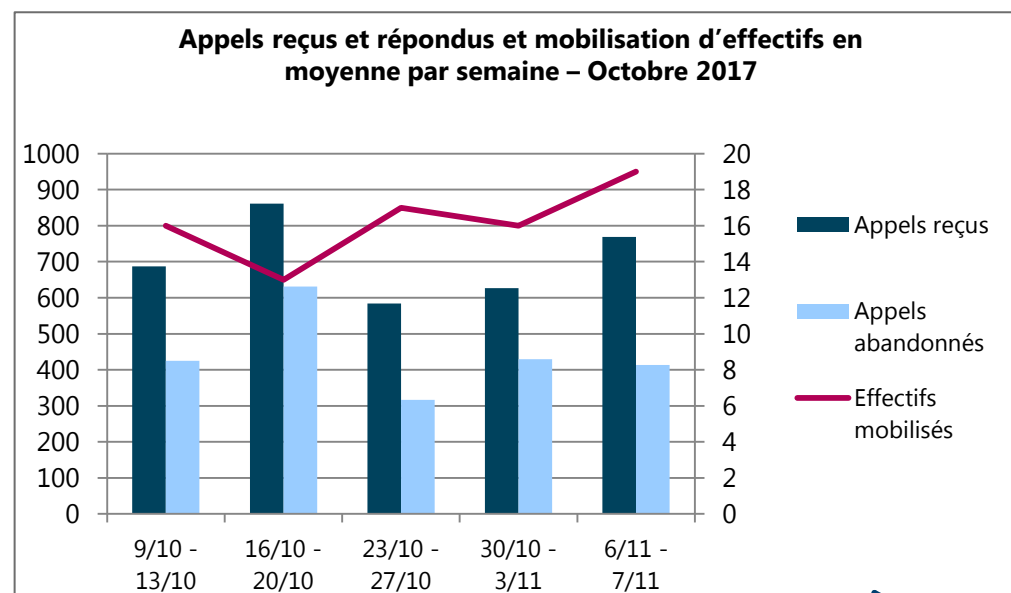
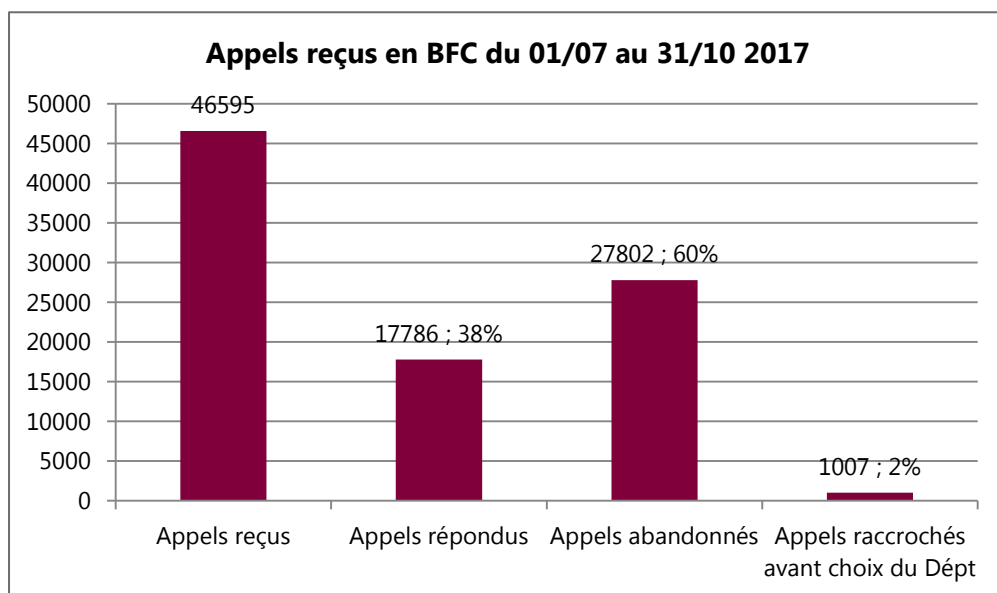
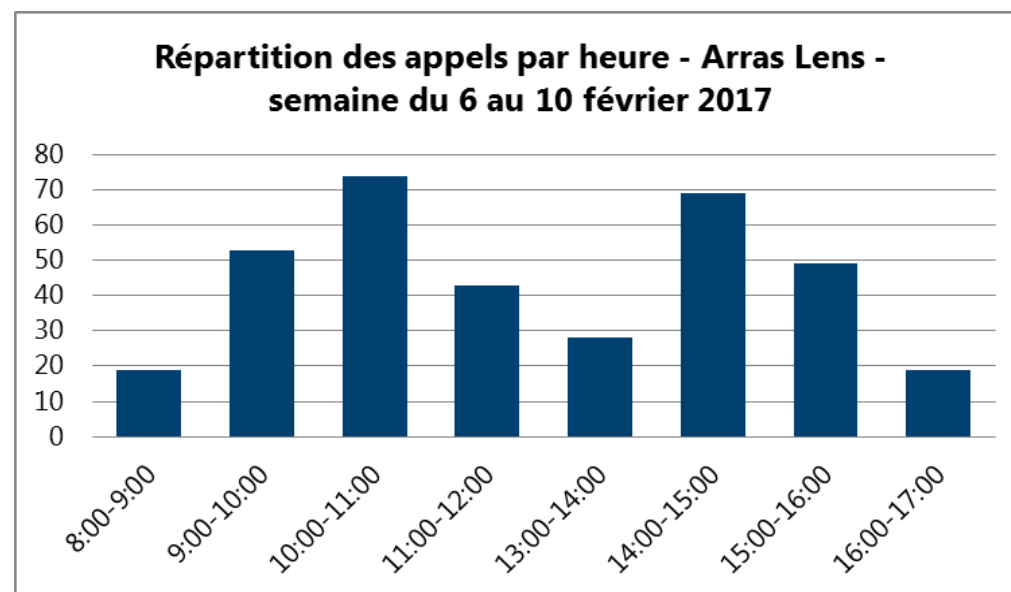
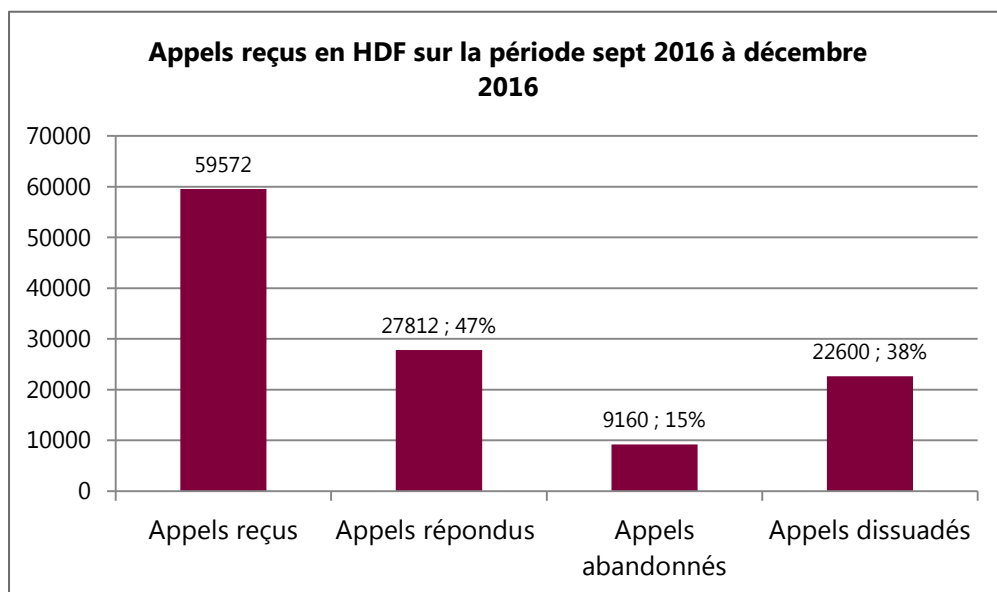
- ▶ Avec ou sans numéro unique, l'accueil téléphonique sur plages dédiées à cette activité n'est pas une nouveauté pour les agents : c'est une activité que les agents pratiquent et connaissent au sein de leurs services, selon une organisation propre à chaque service.
- ▶ Il existe deux modes de prise en charge des appels :
 - ▶ **Avec mutualisation des appels**, c'est-à-dire en organisant un système de bascule des appels vers un autre poste quand le poste joint en première instance est occupé,
 - ▶ **Sans mutualisation** : l'appel est renvoyé au standard ou n'est pas répondu si le poste que cherche à joindre l'utilisateur est occupé.
- ▶ Quand mutualisation il y a, elle peut exister :
 - ▶ Au sein d'un département : c'est le cas en Saône et Loire où, avant bascule vers un numéro unique régional, il existait un groupement d'appels couvrant les sites de Mâcon, Chalons, Montceau les Mines,
 - ▶ Au sein d'une sous-région, c'est le cas en ex-Languedoc Roussillon ou en ex- Nord Pas-de-Calais et en ex-Picardie,
 - ▶ Au sein d'une région complète : c'est le cas en Bourgogne Franche Comté.
- ▶ La mutualisation est une **organisation collective** qui vise à augmenter le taux de prise d'appels en répartissant les appels reçus sur l'ensemble des agents disponibles pour les traiter. Le fonctionnement collectif nécessite que les agents soient **connectés au groupement**.
- ▶ La **mutualisation ne préjuge pas de la qualité de service** (exprimée au moyen du taux de décrochés ou du nombre d'appels perdus) : on peut avoir une très bonne qualité de service sans mutualisation (par exemple dans un site qui traitera tous les appels qui lui sont adressés) et une mauvaise qualité de service avec mutualisation, la « non qualité » du service étant répartie sur l'ensemble des postes raccordés au groupement.
- ▶ Les équipes ESIC ont en charge la mise en place des groupements d'appels selon l'architecture souhaitée par la région ou le département.



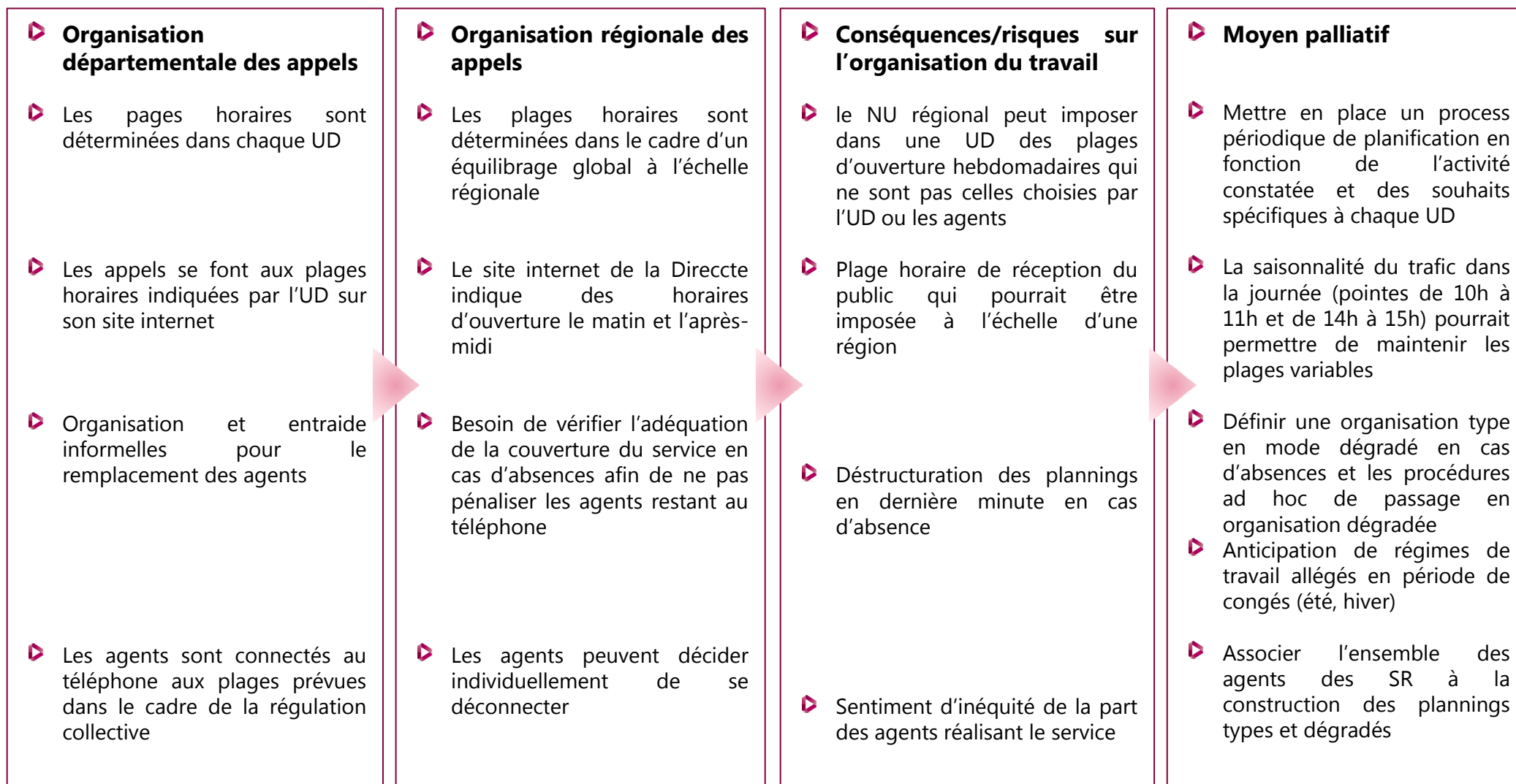
Le dimensionnement des effectifs face au flux d'appels : une logique d'offre et non d'adaptation à la demande (1/2)

- ▶ En théorie, le dimensionnement des effectifs mobilisés sur l'activité d'accueil téléphonique devrait être **fonction de la demande**, c'est-à-dire du nombre d'appels reçus, des horaires auxquels ces appels sont reçus et d'un **objectif de qualité de service**.
 - ▶ Les deux premiers graphiques ci-après, tirés de l'exploitation des données HDF, illustrent le taux de décrochés et la saisonnalité des appels dans la journée : le taux de décrochés inférieur à 50% illustre le fait que les moyens déployés permettent de traiter moins d'un appel sur deux (le nombre d'appels reçus inclut un nombre de répétition d'appels donc ne correspond pas nécessairement au nombre d'utilisateurs différents ayant cherché à joindre le service)
 - ▶ Les pics de charge se situent entre 10h et 11h et 14h et 15h
 - ▶ Les deux autres graphiques ci-après, tirés de l'exploitation des données BFC, illustrent le taux de décrochés et donnent sur un mois la proportion de décrochés par semaine et les effectifs mobilisés.
 - ▶ nous constatons un fort taux d'abandon (environ 60% entre juillet et octobre 2017) ;
 - ▶ dans le second graphique il apparaît que la mobilisation de ressources ne suit pas la volumétrie des appels ce qui est significatif d'une difficulté pour anticiper le nombre d'appels d'une semaine à l'autre ;
 - ▶ une insuffisance du niveau d'effectifs (liée à une mauvaise planification des ressources ou aux absences) peut être responsable d'une forte augmentation du taux d'abandons (car le temps d'attente augmente de façon considérable pour l'utilisateur).
- ▶ En pratique, dans l'ensemble des services rencontrés le dimensionnement des moyens dédiés à l'accueil téléphonique est **empirique** :
 - ▶ L'ajustement des ressources en cas d'absence ou d'aléas se fait au niveau infra-régional (département),
 - ▶ Dans les régions qui ont mis en place ou projettent de mettre en place le numéro unique régional, la détermination d'un planning d'ensemble s'est fait en cumulant les plannings des différents départements sans adaptation substantielle de ceux-ci,
 - ▶ Le recul semble insuffisant aujourd'hui (et les outils et données ne sont pas toujours disponibles) pour évaluer cette organisation et la façon dont elle répond effectivement à l'objectif d'amélioration de l'indicateur de taux de prise d'appels.

Le dimensionnement des effectifs face au flux d'appels : une logique d'offre et non d'adaptation à la demande (2/2)



Le numéro unique régional : conséquences potentielles sur l'organisation du travail : apparition d'interdépendances entre départements



De notre compréhension, les dispositifs d'harmonisation sont embryonnaires dans les régions concernées par le numéro unique régional mais ils peuvent être une évolution naturelle une fois que les dispositifs se seront structurés : notre recommandation est que ces processus soient régulés avec la participation du niveau local.

Le numéro unique régional : conséquences potentielles sur l'organisation du travail : apparition d'interdépendances entre départements

- ▶ La mise en place d'une organisation de type centre d'appels peut avoir pour conséquence de déposséder les unités de travail de leur autonomie et marges de régulation.
- ▶ Or cette autorégulation est le levier qui permet aujourd'hui aux équipes de faire face collectivement et solidairement aux difficultés du métier : intensification des appels, contact avec la souffrance d'autrui, complexification juridique de la demande, évolutions légales permanentes.
- ▶ Basculer vers une organisation régionale, qui n'a pas encore démontré son utilité et ses résultats, en risquant d'entraver la régulation au niveau local, pourrait être particulièrement délétère sur les conditions de travail des agents.
 - ▶ Nos entretiens nous ont permis de constater que les agents entrés dans ce système, s'ils remontent des difficultés (voir infra), se sont adaptés et « jouent le jeu ».
 - ▶ **Continuer à préserver l'autonomie des collectifs nous paraît être une condition de succès majeure**
- ▶ Il nous semble que le niveau régional doit impérativement s'empêcher de mesurer des indicateurs qui viseraient à :
 - ▶ Comparer un service par rapport à un autre
 - ▶ Comparer un agent par rapport à un autre
 - ▶ Tout au plus devraient être mesurés des indicateurs globaux permettant de mesurer l'efficacité collective du système régional en termes de taux de décrochés et temps d'attente moyen et réaliser une analyse des causes d'évolution de ces indicateurs, sous l'angle de l'adaptation des moyens au besoin.
- ▶ Les **données (nombre d'appels par agents)** qui ont pu être utilisées pour évaluer l'organisation actuelle (ex : Occitanie) sont des indicateurs probablement **faussés** par l'existence de temps partiels (polyvalence entre SR et SCT) et ne prennent pas en compte l'absentéisme* ; nous recommandons que ces indicateurs ne perdurent pas dans une organisation collective en NU régional car ils n'ont plus de sens dans la mesure où le système paramètre l'activité des agents (plages prédéterminées, temps de latence entre deux appels paramétré par le système).

* Nous n'avons pu obtenir les données d'absentéisme des services renseignements qui auraient permis de chiffrer l'impact de ce dernier sur les ressources disponibles

Le numéro unique national ne devrait pas affecter les organisation régionales puisqu'il se greffe sur celles-ci

- ▶ Pour les régions déjà organisées en groupement régional (BFC, HDF), le schéma simplifié de fonctionnement du service est le suivant :
 - ▶ L'utilisateur appelle le NU régional,
 - ▶ L'utilisateur saisit son numéro de département,
 - ▶ L'appel est routé vers le premier poste disponible, avec un routage préférentiel vers un poste disponible au sein du département demandé,
 - ▶ Si aucun poste n'est disponible au sein du département demandé, l'appel est dirigé vers un autre département,
 - ▶ Si aucun poste n'est disponible dans toute la région, l'utilisateur reçoit le message de rappeler ultérieurement (message de « dissuasion »).
- ▶ Avec la mise en place du numéro unique national, le schéma respectera le même fonctionnement, le numéro unique national n'étant qu'une porte d'entrée vers les groupements régionaux dont les règles de fonctionnement seront définies par chaque région.
- ▶ Ainsi avec la mise en place du numéro unique national, le fonctionnement sera le suivant :
 - ▶ L'utilisateur appelle le NU national (qui se substituera au numéro régional),
 - ▶ L'utilisateur saisit son numéro de département,
 - ▶ L'appel est basculé vers le groupement régional ou infra-régional correspondant au département saisi par l'utilisateur,
 - ▶ L'appel suit l'organisation des appels mise en place dans chaque région ou UD :
 - ▶ Pour les régions déjà organisées en groupement, le numéro de département doit être confirmé et ressaisi.

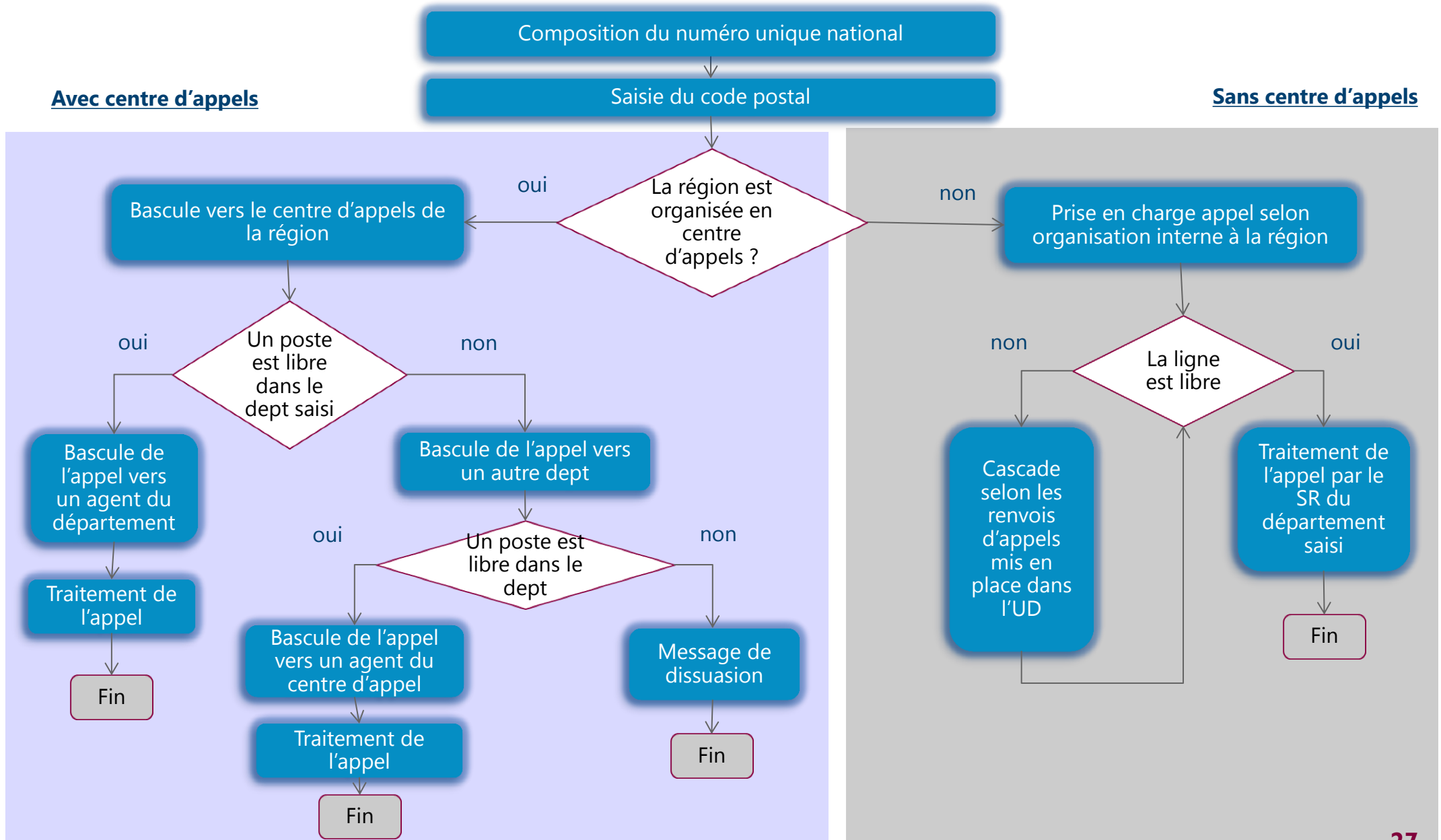


Le numéro unique national ne devrait pas affecter les organisation régionales puisqu'il se greffe sur celles-ci

- ▶ Il n'est pas prévu que la mise en place du numéro unique national **impose** une modification de l'organisation du routage d'appels mise en place dans chaque région et département :
 - ▶ autrement dit, il n'est pas demandé aux DIRECCTE d'accompagner le déploiement du numéro unique national par la mise en place d'une organisation mutualisée de la gestion des appels à travers un groupement régional
- ▶ S'il contribuera à rendre visible, à l'extérieur (pour les usagers particuliers ou entreprises) et au plan national, le service de renseignement en droit du travail, le numéro unique national n'en améliorera donc pas pour autant l'accessibilité sauf à dire que les régions et les départements changent leur organisation interne pour mutualiser la gestion des appels.
- ▶ Cette meilleure visibilité nationale des services de renseignement pourrait conduire à **augmenter le flux**, ce qui serait un succès en termes d'accès aux droits, mais contribuerait à basculer sur les régions et les agents le **complément de charge** qui en résulterait.
- ▶ Les régions projettent de mettre en œuvre différemment l'instruction, et PACA, par exemple, ne considère pas comme obligatoire le fait qu'une organisation de délestage vers d'autres départements soit systématiquement mise en place vers l'ensemble des autres départements. L'organisation projetée en PACA est la suivante (organisation non arrêtée encore) :
 - ▶ Mise en place du groupement régional au moment du passage au numéro unique national
 - ▶ Ouverture du service matin et après-midi dans une plage horaire définie régionalement (passage d'un règlement intérieur local à un règlement intérieur régional)
 - ▶ Orientation prioritaire des appels vers les agents du département de l'utilisateur
 - ▶ Organisation des débords en cas de difficulté dans les petits départements (débord des petits vers les gros et non l'inverse)

Fonctionnement du numéro unique national

Schéma simplifié de gestion des files d'attentes



Les régions qui ont déployé le numéro unique régional ont fait face à des difficultés

▶ De façon opérationnelle les impacts du numéro unique sont l'« extra-territorialité » des appels :

- ▶ Un agent d'un département peut être amené à répondre à un appel provenant d'un autre département
- ▶ Dans les départements de la région HDF, les agents traitent entre 40 et 80% des appels provenant de leur département (sources : ESIC, période de sept à déc. 2016)

	Amiens	Oise	Aisne	Arras-Lens	Nord-Lille	Bet-Bou-Cal	Nord-Val
part des appels locaux dans les appels traités	66%	73%	59%	43%	79%	50%	41%

▶ Pour autant ça n'est pas ce sujet qui pose le plus de problèmes, mais **les conditions dans lesquelles s'est mis en place le numéro unique** :

- ▶ Lancement en grandeur réel alors qu'un test était prévu (BFC),
 - ▶ Mauvaise anticipation des besoins liés à la documentation : pendant 3 mois, les agents de BFC n'ont pas eu accès aux conventions collectives des autres départements,
 - ▶ Détournement / mauvaise interprétation du numéro unique par les usagers comme l'unique porte d'entrée vers la Direccte (assimilation à un numéro de standard) qui fait que les agents estiment traiter 20 à 30% d'appels ne relevant pas de renseignements et qui doivent être réorientés vers les bons interlocuteurs,
 - ▶ Des problèmes techniques persistants : interruptions, qualité de la communication voix sur IP (liée à une saturation des serveurs).
- ▶ Par ailleurs, il semblerait qu'en ne résolvant pas les problèmes d'appels perdus et de mauvais routage des appels, le numéro unique régional ait plutôt, par un phénomène de vases communicants, conduit à un nombre plus important de présentations à l'accueil physique (*« plus ils prennent d'appels, moins il y a de monde, et inversement »* - agent d'accueil)
- ▶ Interrogés sur ce point les DIRECCTE reconnaissent que les progrès de la prise en charge des appels ne se feront qu'à la marge, estimée entre 15 et 20% d'appels traités « en plus ».

La bascule vers le numéro unique régional : le cas de la région Bourgogne Franche Comté

- ▶ Les agents de la région BFC ayant vécu une bascule vers un numéro unique régional en ont subi les **répercussions sur leurs conditions de travail** :
 - ▶ De manière immédiate, alors qu'on avait annoncé aux agents une bascule dans un environnement de test, les agents se sont trouvés devoir gérer des situations d'appels réelles avec des « vrais » usagers, avec tous les problèmes liés au manque d'anticipation de situations que les agents eux-mêmes avaient prédites :
 - ▶ Ce « bug » a été très mal vécu par les agents, qui en gardent un ressentiment alors qu'ils avaient fait des propositions qui, compte tenu de ce déploiement précipité, n'ont pas pu être prises en compte,
 - ▶ De plus, les circonstances ont voulu qu'un mail d'alerte envoyé fin juillet par les agents au management de la Direccte BFC n'ait pas été lu, ce qui a accru le sentiment d'être « écoutés mais pas entendus ».
 - ▶ Les agents ont été confrontés à plusieurs difficultés :
 - ▶ Le fait de servir de standard et de devoir réorienter des appels qui ne concernaient pas les renseignements, sans avoir accès ni aux noms ni aux numéros de interlocuteurs vers qui les rerouter, à moins d'une consultation laborieuse du site internet peu lisible et pas toujours à jour,
 - ▶ Le mécontentement des usagers d'avoir à faire à un interlocuteur d'un autre département alors qu'ils avaient spécifié le numéro de département voulu et la perte de temps en explication en résultant pour l'agent,
 - ▶ Le non accès à la documentation en droit du travail relative à d'autres départements (par exemple conventions collectives départementales),
 - ▶ Des dysfonctionnements techniques : coupures intempestives ponctuelles mais régulières (une par demi-journée), des communications parfois inaudibles, irrégularité du temps de latence entre deux appels (entre 0 seconde et 2 mn pour un paramétrage prévu à 45s), problème avec l'opérateur SFR.
- ▶ Si certains correctifs ont été apportés comme l'accès aux conventions collectives, il reste qu'aujourd'hui des **dysfonctionnements techniques et opérationnels perdurent**, les plus irritants pour les agents étant :
 - ▶ L'inaccessibilité du numéro unique par les abonnés de SFR (appel coupé au bout de 2 sonneries),
 - ▶ Le temps perdu à orienter les appels vers les bons interlocuteurs (20% des appels reçus).

La bascule vers le numéro unique régional : le cas de la région Hauts-de-France

- ▶ La mise en place d'un numéro unique régional a été décidée comme réponse à une situation de saturation sur le site de Lille, profitant d'une opportunité de « saut technique » avec la voix sur IP.
- ▶ La mise en place du numéro unique a nécessité de porter attention à trois volets :
 - ▶ Volet organisationnel : le principe était de ne pas modifier l'affectation existante des effectifs des UD et SR → le choix a été de mettre en place un système de « centre d'appels » qui permette aux agents de rester sur leur site d'origine
 - ▶ Volet conditions de travail : afin d'éviter de soumettre les agents à des contraintes génératrices de stress, ont été prévues les protections suivantes :
 - ▶ La possibilité de se « loguer » ou « déloguer » du système pour éviter d'avoir des sonneries sans discontinuer
 - ▶ Quand il est en ligne, l'agent n'a pas connaissance de la file d'attente et n'est pas dérangé par le signal d'un autre appel.
 - ▶ Cf. page suivante
 - ▶ Volet technique : le système, par un numéro régional unique, cherche dans un premier temps à orienter l'utilisateur vers le SR de son département et, à défaut de réponse, réoriente les appels vers les UD les plus proches, à l'intérieur de deux groupements Nord (ex-Nord Pas-de-Calais) et Sud (ex-Picardie)
- ▶ A noter que si ce dispositif montre une certaine efficacité en terme de taux de réponse, il reste perfectible (notamment dans le cadre de l'élargissement à la nouvelle grande région) :
 - ▶ Veiller à ce que les ouvertures de plages soit respectées pour éviter que les « petits sites » ne soient pas soumis à un trop grand nombre d'appels
 - ▶ Assurer une circulation de l'information efficace entre les agents du SR et les UD concernées par les appels (notamment dans les cas où des dossiers doivent être transmis aux inspecteurs du travail compétents pour un territoire donné)
 - ▶ Contrepartie en termes de mise à jour des informations communes pour les agents afin qu'ils puissent orienter utilement l'utilisateur (les agents ne disposant pas des organigrammes à jour sont parfois astreints à faire des recherches par eux-mêmes ou à demander à l'utilisateur d'appeler le standard du département concerné)
 - ▶ Bien adapter le rythme des appels et les temps de pause entre les appels
 - ▶ La mauvaise qualité de la communication (son métallique) est évoquée par certains agents comme une source d'inconfort
 - ▶ Du point de vue ergonomie, le manque de casque téléphonique est aussi un facteur d'inconfort ressenti.



La bascule vers le numéro unique régional : le cas de la région Hauts-de-France

Comparatif du renseignement téléphonique Sans / Avec Centre d'appels

Sans « centre d'appel » – situation antérieure	Avec un « centre d'appel »
Pas de plage d'ouverture et de fermeture des appels entrants (les agents du groupe peuvent être dérangés à n'importe quel moment)	Gestion de plage d'ouverture et de fermeture avec des messages d'information pour les usagers (les agents ne sont pas dérangés à n'importe quel moment)
Les agents appartenant au groupe d'appel du numéro des renseignements reçoivent tous les appels en même temps (si un agent doit se concentrer sur une autre tâche, comme par exemple la réponse aux e-mails, il sera dérangé par la sonnerie du téléphone)	Un agent peut contrôler son adhésion au groupe qui reçoit les appels des usagers (connexion, déconnexion, pause) et rentrer ou sortir de lui-même du centre d'appel (à savoir recevoir ou non un appel de l'utilisateur)
Pas de gestion des appels entrants : <ul style="list-style-type: none"> - L'agent déjà en ligne avec un usager reçoit la notification d'un nouvel appel par un signal d'appel - Le signal d'appel est vécu comme particulièrement stressant 	Gestion des communications entrantes : <ul style="list-style-type: none"> - Un agent ne se voit proposé qu'un seul appel à la fois
Pas de temps de pause entre les appels. Le téléphone sonne dès qu'un nouvel appel se présente	Temporisation : le système de gestion permet de paramétrer un temps de repos entre deux appels <ul style="list-style-type: none"> - Cela permet à l'agent de finir de remplir l'ODR si besoin - Cela permet à l'agent de faire une pause suite à un appel complexe
Relation avec l'utilisateur – l'agent peut avoir un utilisateur énervé, ce qui peut être vecteur de stress	Le système informe l'utilisateur si son appel sera traité ou pas et lui indique son temps d'attente avec un message de communication.

Source – ESIC – DIRECCTE Nord Pas de Calais - 2015

La bascule vers le numéro unique régional : le projet de l'Occitanie

- ▶ La DIRECCTE se prépare à la mise en place d'un numéro unique régional en janvier 2018
 - ▶ Selon la Direction, cette prise de décision s'impose dans le contexte de la raréfaction des ressources humaines et d'évolution des demandes des usagers qui ajoute de la complexité aux tâches des agents.
 - ▶ La DIRECCTE a déjà initié des expérimentations vers la mise en place d'un numéro unique au niveau infra-régional
 - ▶ Les SR des UD34, UD30, UD11 et UD60 (départements de l'ancienne région Languedoc Roussillon) sont déjà en groupement avec transfert d'appel.
- ▶ La DIRECCTE a identifié plusieurs prérequis à la mise en place d'un numéro unique régional :
 - ▶ Coordination au niveau régional des plannings d'ouverture de lignes téléphoniques (pour assurer une continuité du service). Pour ce faire, la DIRECCTE a organisé une remontée de plannings des UD de la région pour élaborer un projet de planning régional
 - ▶ Mise en place d'un contrôle au niveau régional ou départemental pour s'assurer que les agents sont bien connectés au groupement sur les plages horaires prévues.
- ▶ Une cheffe de projet a été mobilisée, en appui du pôle T, pour organiser ces travaux.
 - ▶ Une simulation des plages d'ouvertures en « mode de fonctionnement normal » a été réalisée, s'appuyant sur les plannings actuels des UD (cf. ci-dessous)
 - ▶ Cette simulation a abouti à une répartition des charges entre les sites et un planning d'ouverture équilibré entre les différents jours de la semaine
 - ▶ Cette répartition aboutit à une présence continue de 12 à 16 agents sur la journée pour le renseignement par téléphone.

2017		mode fonctionnement normal				
OCCITANIE		LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
offre de service SDR	MATIN	12	15	15	14	12
	AP MIDI	16	14	14	15	12

- ▶ Les travaux mis en place s'appuient sur l'Observatoire du renseignement que les agents contribuent à alimenter. Cet outil est jugé perfectible en termes d'exhaustivité des données renseignées..
- ▶ L'ouverture des plages ne prend pas en compte les « situations dégradées » dans lesquelles des agents pourraient venir à manquer sur certains sites - de manière structurelle avec la baisse des effectifs ou conjoncturelle (arrêts maladie ; congés ; etc.)



La mise en place du numéro unique à l'aune des facteurs de risques de GOLLAC* du point de vue des agents

(*cf annexe pour la méthodologie de ces analyses de facteurs de risques)

Famille de risque	Impact négatif perçu ou/et appréhendé*	Impact positif perçu ou/et appréhendé*
Intensité et durée du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité accrue qui peut augmenter le volume • Une augmentation du nombre d'appels traités liée à l'optimisation des ressources (flux tendus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge d'un plus grand nombre d'appels par l'organisation, à interpréter comme un succès collectif
Exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'irritation des usagers insatisfaits de ne parvenir à joindre le service et de tomber sur un autre département que le leur • Travail empêché lié aux erreurs d'orientation des appels ; sentiment de perdre du temps alors que le travail demandé s'accroît • Injonctions contradictoires entre le fait de vouloir renseigner un usager (par exemple sur le numéro d'un interlocuteur au sein de la Direccte) et l'injonction de la direction qui recommande de ne communiquer que le numéro de standard de l'UD 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de réfléchir collectivement à l'amélioration du service
Autonomie et marges de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Imposition du planning • Imposition du rythme de prise des appels • Segmentation des activités (pour les agents des petits sites multi-tâches) • Pas de lien entre la qualité du travail individuel perçue et l'appréciation de la qualité globale ; Inéquité • Nivellement mettant en risque des organisations qui fonctionnent bien 	<ul style="list-style-type: none"> • Préservation des espaces d'autonomie dans une organisation régionale recherchant une amélioration globale de la qualité de service • Échanges de pratiques entre services • Possibilité de temporiser les appels
Rapports sociaux, relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Isolement et déconnexion des liens avec le collectif de proximité • Moindre appropriation des problématiques de l'usager, quand celui-ci est en dehors du département 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de rejoindre un collectif régional et de partager les pratiques et enrichir sa connaissance du droit
Conflits de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Déperdition du lien de service public de proximité en lien avec les territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Avec le numéro national, reconnaissance et lisibilité du service de renseignements
Insécurité socio-économique	<ul style="list-style-type: none"> • Place du renseignement téléphonique dans la palette future de renseignement • Impact de l'extinction du corps des contrôleurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité donnée au service renseignements et accès au droit



L'INSTRUCTION, SES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, RISQUES ET OPPORTUNITES

L'accueil physique sur rendez-vous

Prise en charge de l'accueil physique des usagers : plusieurs organisations cohabitent

- ▶ Il existe plusieurs modes de prise en charge de l'accueil physique des usagers : avec ou sans rendez-vous.
- ▶ Au sein d'une même région, ces deux modes peuvent cohabiter, voire au sein d'un même département :
 - ▶ dans l'Hérault et à Lille-Nord, environ 50% des plages horaires sont avec RDV, 50% sans RDV
 - ▶ dans l'Allier, le site de Moulins reçoit sans RDV sur des plages prédéterminées huit demi-journées par semaine et sur RDV à Montluçon une fois par semaine (l'accueil est réalisé par les agents de Moulins qui assurent une permanence tournante tous les jeudis)
 - ▶ dans l'Oise, l'accueil sur RDV est peu pratiqué sur Beauvais et il est systématique sur Creil
 - ▶ ces modes d'accueil sont le fruit de choix internes débattus entre les agents du service renseignements, leur chef de service et le RUD.
- ▶ S'agissant de l'accueil sur RDV plusieurs modalités coexistent :

Accès au service \ Outil	Manuel	Numérique
- via l'accueil physique	X	X
- par téléphone via l'accueil	X	X
- par téléphone via le SR	X	X
- par l'utilisateur via internet		X

Le RDV peut être pris :

- Soit par l'accueil quand l'utilisateur se présente,
- Soit par le biais du standard téléphonique de l'UD quand l'utilisateur appelle,
- Soit par l'agent du SR lui-même qui peut proposer un RDV à un utilisateur qu'il a au téléphone

L'outil peut être :

- Soit manuel : dans ce cas, l'accueil remplit une fiche qu'il transmet au SR qui fixe lui-même le RDV
- Soit numérique : le RDV est inscrit dans un outil de RDV en ligne de type ClicRDV

- ▶ Sans qu'il soit exclusif d'une autre forme de prise de RDV pour les utilisateurs ne disposant pas d'internet, l'intérêt d'un outil tel que ClicRDV est la possibilité de reporter l'acte vers l'utilisateur et de réduire d'autant la charge des agents :
 - ▶ Dans l'Hérault l'utilisateur peut renseigner l'objet du RDV et ses coordonnées
 - ▶ Dans le Var*, l'UD a préféré ne pas qualifier les demandes pour « rester simple et ne pas décourager les utilisateurs » : il est simplement demandé de créer un compte avec une adresse mail.

* Dans le Var, cette organisation est née suite aux instructions ministérielles visant à renforcer la sécurité d'accès aux locaux de l'Etat (Vigipirate), qui ont requis la mise en place d'un filtrage à l'entrée avec contrôle d'identité, rendant impossible le fait d'accueillir en même temps dans le sas plus d'un visiteur à la fois.

Captures d'écran du site ClicRDV de la DR Occitanie

(en date du 15 novembre 2017)

Prendre RDV

Prendre rendez-vous à la Direccte Occitanie

pour

Attention

Pour QUI : Le service renseignements informe et conseille les salariés et les employeurs du secteur privé exclusivement. Il n'est pas compétent pour les agents des fonctions publiques (Etat, hospitalière ou territoriale à l'exception des salariés en contrats aidés) et pour le personnel administratif des chambres consulaires.

Pour QUOI : Toute question relative au droit du travail (contrat de travail, durée du travail, salaire...).

Pour toute autre question (main d'œuvre étrangère, activité partielle, etc) rapprochez-vous des services spécialisés de la Direccte en consultant notre site www.occitanie.direccte.gouv.fr

Ce RDV ne permettra pas de:

- calculer vos droits au chômage, indemnités de rupture de contrat ...
- renseigner sur les cotisations sociales.
- constituer votre dossier prud'homal.

Important :
Veuillez penser à apporter tous les documents qui pourraient être utiles lors de votre entretien travail, courriers, ...

La confidentialité de votre demande est assurée par les technologies mises en place par la so la Cnil. Nos services ne font aucun traitement des données que vous renseignez. Elles ne sont d'un droit d'accès, de rectification et de suppression des données qui vous concernent, à l'adresse suivante: contact@clicrdv.com. Formulaire de prise de rendez-vous.



L'outil permet de rappeler à l'utilisateur le périmètre d'intervention du SR : salariés et employeurs du secteur privé uniquement Pour toute question relative au droit du travail Et de renvoyer aux services compétents pour les autres questions

Prendre rendez-vous à la Direccte Occitanie

pour

< Précédents

Suivants >

Mercredi 29 Nov 2017	Judi 30 Nov 2017	Vendredi 01 Déc 2017	Samedi 02 Déc 2017	Dimanche 03 Déc 2017	Lundi 04 Déc 2017	Mardi 05 Déc 2017
15h30	14h00	13h30			13h30	13h30
16h00	14h30	14h00			14h00	14h00
	15h00	14h30			14h30	14h30
	15h30	15h00			15h00	15h00
	16h00	15h30			15h30	15h30
					16h00	16h00

La prise de RDV se fait sur des plages d'une demi-heure dans l'UD choisie par l'utilisateur. A noter que dans l'Hérault, il n'existe pas de plage disponible avant le 29 novembre 2017



Captures d'écran du site ClicRDV de la DR Occitanie et de l'UD du Var (en date du 15 novembre 2017)

Mercredi 29 Novembre 2017 à 15h30
Renseignement droit du travail Montpellier - 34

[Ajouter un message](#) [Modifier l'horaire](#)

Merci de compléter le formulaire (* Champs obligatoires)

Civilité Monsieur Madame

Nom * DUPONT

Prénom * Violette

N° du département du domicile ou du lieu de travail 34

Adresse électronique (Email) violette.dupont@gmail.com
Si vous indiquez une adresse électronique, nous vous adresserons un courriel de confirmation avec les informations utiles.

Téléphone portable * 0785741363
Il est obligatoire de nous indiquer au moins un n° de téléphone. Si vous n'avez pas de mobile, mettez un numéro de fixe.

Téléphone fixe

Secteur d'activité Travaux public

Principal objet de la demande contrat de travail heures supplémentaires

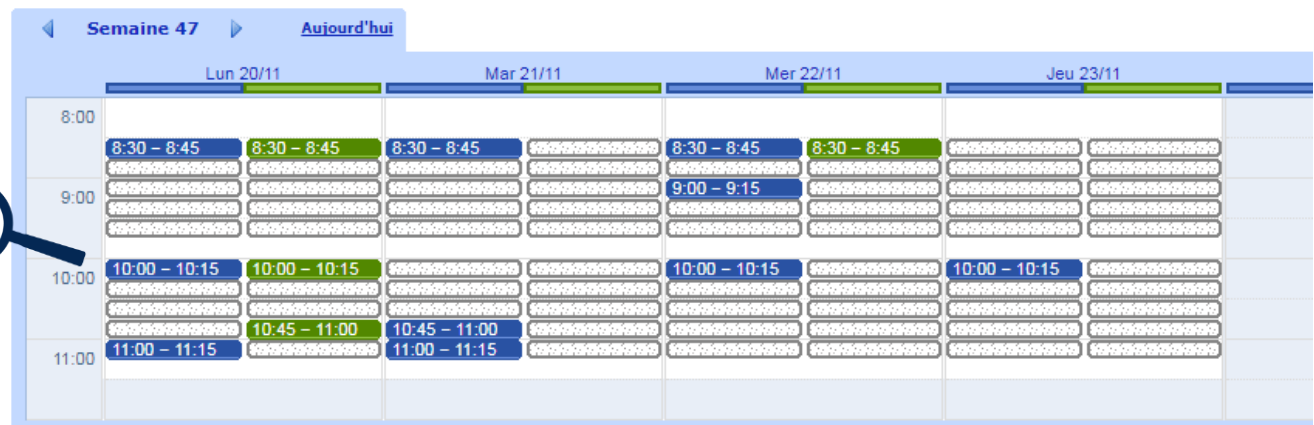


Dans l'Hérault, l'outil permet de renseigner l'objet de la demande et de laisser un numéro de téléphone si le RDV doit être déplacé

Dans le Var la prise de RDV se fait sur des créneaux de 15 mn.

Deux agents assurent en permanence des RDV tous les matins de la semaine sauf le vendredi (sur un effectif de 4 agents)

L'utilisateur peut prendre RV au plus tôt 15 jours avant et au plus tard 1 jour. Il doit créer un compte avec mot de passe. L'outil génère un mail de confirmation du RV



Capture d'écran des procédures de l'outil de prise de RDV UR Hauts-de-France

- ▶ Dans l'UR Hauts-de France, une équipe a été mobilisée pour créer un outil dédié à la prise de rendez-vous pour la réception physique des usagers
 - ▶ La décision de réaliser un développement spécifique serait fondée sur un raisonnement économique :
 - ▶ Le coût annuel de ClicRDV pour une région serait de 11 000 euros. Rapportée à 13 régions, l'utilisation de cet outil pourrait représenter un coût annuel de 143 000 euros par an pour l'ensemble du Ministère
 - ▶ La création d'un outil « interne » au Ministère donne l'opportunité d'étendre dans le moyen et long terme son utilisation dans les autres régions (et de remplacer à terme l'utilisation onéreuse de ClicRDV)

Prendre rendez-vous dans un site de la Direccte xxx

Sur les 3 sites disponibles, seul le site suivant propose encore des rendez-vous

Prendre rendez-vous sur le site de : Choisir un site ...

exemple de message :

Attention :

Pour QUI : Le service renseignements informe et conseille les salariés et les employeurs du secteur privé exclusivement. Il n'est pas compétent pour les agents des fonctions publiques (Etat, hospitalière ou territoriale).

Pour QUOI : Toute question relative au droit du travail (contrat de travail, durée du travail, salaire...). Pour toute autre question (main d'œuvre étrangère, activité partielle, etc) rapprochez vous des services spécialisés de votre Unité Départementale en consultant notre site

Veuillez penser à apporter tous les documents qui pourraient être utiles lors de votre entretien avec notre conseiller : Bulletins de salaire, contrat de travail, courriers, ...



- ▶ L'outil permet de rappeler à l'utilisateur le périmètre d'intervention du SR :
 - ▶ Pour quelles personnes ?
 - ▶ Pour quelles questions ?

- ▶ L'outil permet de pré-qualifier la demande en demandant des informations simples à l'utilisateur
 - ▶ Objet de la demande (liste de choix)
 - ▶ Secteur d'activités (liste de choix)



Décrivez ci-dessous l'objet de votre demande * (300 caractères restants)

Ma demande concerne ...

Téléphone fixe

Principal objet de la demande *

Secteur d'activité *

L'importance d'une bonne coordination entre agents d'accueil et agents du service renseignements

- ▶ Les **agents d'accueil** sont directement **impactés** par l'organisation mise en place pour les RDV :
 - ▶ Ils sont en **première ligne** face à des manifestations de mauvaise humeur ou d'énervement de la part d'usagers ayant RDV avec le service de renseignements
 - ▶ Ils **renseignent par téléphone les usagers** qui appellent le standard ou les visiteurs sur le fonctionnement du service renseignements (périmètre, horaires, fonctionnement de la prise de RDV, numéro pour les renseignements par téléphone)
 - ▶ Ils **gèrent une partie de prises de RDV** :
 - ▶ RDV pris par téléphone
 - ▶ RDV pris directement à l'accueil
 - ▶ Liaison avec les agents des services de renseignements pour :
 - La passation des fiches « contact » quand ce sont les agents du SR qui prennent les RDV
 - L'accueil des usagers ayant rendez-vous (les agents d'accueil n'annoncent pas les arrivées de visiteurs aux agents des SR ; ce sont les agents du SR qui se déplacent pour aller chercher leur RDV)
 - ▶ Plus les prises de RDV sont dématérialisées (ClicRDV et prise de RDV sur internet par les usagers directement) plus l'activité des agents d'accueil s'en trouve allégée sur le volet prise de RDV pour les renseignements
 - ▶ Dans l'Hérault, dans le premier mois qui a suivi la mise en place de ClicRDV, 166 RDV sur 1149 ont été pris à l'accueil (14%), les reste directement sur Internet par l'utilisateur
 - ▶ Cet allègement est apprécié des agents d'accueil dont le lien avec les SR ne constitue qu'une partie de l'activité (outre leur activité d'accueil et de réponse au standard, les agents d'accueil sont souvent polyvalents et également impliqués dans des tâches de secrétariat, notamment dans les petits sites).
- ▶ Une **connaissance parfaite par l'accueil du fonctionnement des SR** est une **nécessité** afin que les agents d'accueil jouent au mieux leur rôle d'information sur le fonctionnement des services renseignements, voire de filtrage des demandes et d'accueil des usagers.
- ▶ La mise en place d'un « service civique » pour réaliser un premier filtrage des demandes de renseignements (« pré-accueil ») et faciliter le travail de l'accueil a été tentée dans l'Hérault mais n'a pas fonctionné, en partie (mais pas seulement) pour des raisons de configuration des locaux d'accueil.

L'accueil sur RDV : une « facilité » pour les usagers qui implique d'autres types de contraintes pour les agents

- ▶ De fait la mise en place d'un accueil sur RDV (qu'il soit ou non appuyé par un outil) est très structurante sur le travail des agents :
 - ▶ La durée du RDV est fixée
 - ▶ L'agent (surtout quand un outil de type ClicRDV est en place) n'est plus maître de la gestion de son agenda, qui se remplit à son insu par l'entremise d'intervenants externes (usagers directement et accueil)
 - ▶ La prise de RDV engage l'agent et le service sur la tenue effective des RDV : en cas d'absence imprévue d'un agent, surtout si le délai de prévenance est court, il est impératif de trouver une solution de remplacement pour assurer les RDV
 - ▶ Dans les cas où aucune solution n'est trouvée (et si le préavis est suffisant) l'annulation et la reprogrammation des RDV impliquent une organisation et une charge de travail supplémentaire pour des services qui ont très peu de marge de manœuvre
- ▶ D'après nos entretiens, ces contraintes semblent peser moins lourd que les avantages qu'en retirent les agents, grâce à une meilleure gestion des flux :
 - ▶ Les agents ne ressentent plus le stress qu'ils avaient à la vue de la file d'attente des usagers venus sans RDV
 - ▶ Ils ont le sentiment d'un meilleur service rendu à l'utilisateur qui grâce au RDV a l'assurance d'être reçu
 - ▶ Les services s'« arrangent » pour laisser des espaces libres dans l'agenda de RDV ou profitent des annulations de RDV pour recevoir des usagers se présentant spontanément et traiter notamment les situations d'urgence et de déplacement géographique important de l'utilisateur
 - ▶ Les agents soulignent toutefois des erreurs d'orientation (des RDV leur arrivent qui seraient destinés à l'inspection du travail) qui pourraient être évitées par un meilleur encadrement de la demande de RDV
 - ▶ Cet aspect positif est à pondérer selon la taille des sites : dans les gros sites (ex : Nord-Lille, Beauvais), le nombre d'agents mobilisés sur l'accueil sur RDV favorise l'absorption des usagers, y compris sans prise de RDV
- ▶ Cet avantage pour les agents de renseignement peut se répercuter négativement sur les agents d'accueil qui reçoivent les doléances d'utilisateurs qui avaient l'habitude de se présenter sans RDV et considèrent qu'il est du rôle du service public de recevoir les usagers à tout moment.

En matière d'accueil sur RDV, chaque UD doit pouvoir mettre en œuvre une procédure adaptée à sa propre situation

► Plusieurs critères sont à prendre en compte pour apprécier l'opportunité de mise en place d'un accueil sur RDV :

Critère	Situation en faveur d'un déploiement rapide	Situation en faveur d'un déploiement différé ou mixte
Taille des services	Dans les petits services, la réception sur RDV permet une meilleure anticipation et organisation de la charge sur la journée et la semaine	Dans les grands services (Lille-Nord, Bouches du Rhône), le nombre d'agents mobilisés permet une absorption de la charge de travail avec et sans RDV
Taille / confort de la salle d'attente	Services dont la capacité d'accueil est limitée (salle d'attente de petite taille ou inconfortable)	Services pouvant bénéficier de locaux d'attente spacieux
Sécurité	Sites pour lesquels Vigipirate impose un filtrage des entrées et la présentation d'une pièce d'identité (ex : Toulon) et dont la configuration des locaux rend difficile pour l'accueil le contrôle simultané de plusieurs visiteurs	Sites moins contraints en termes de sécurité et avec une organisation d'accueil permettant de procéder sans inconfort aux contrôles d'identité
Qualité de service	Temps d'attente élevé pour les visiteurs et fréquence des situations où les visiteurs ne peuvent pas être reçus	Bonne qualité de service, visiteurs reçus rapidement, capacité à honorer la totalité des demandes sans temps d'attente trop élevés

► La réception sans RDV doit rester possible dans les cas où la situation de l'utilisateur l'impose. Nous avons noté plusieurs critères qui le justifient ; cette liste doit être communiquée aux agents :

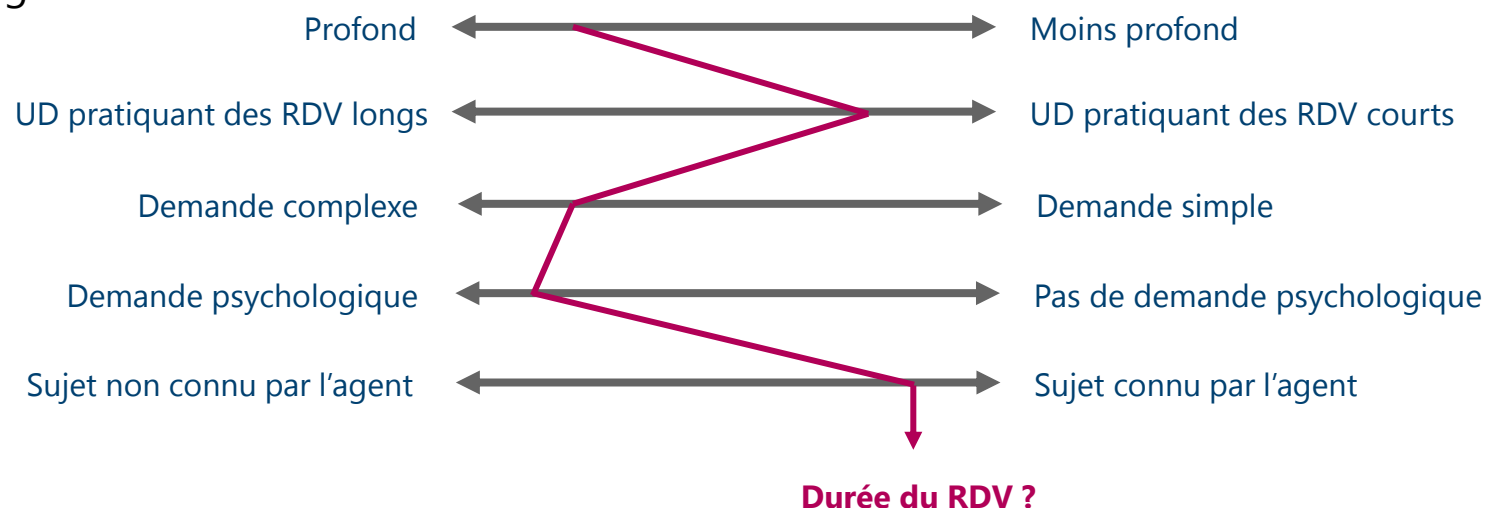
- ▶ Usager ayant parcouru une longue distance
- ▶ Usager en détresse psychologique (ex : situations de harcèlement)
- ▶ Usager venant de subir une exclusion de son entreprise et autres cas d'urgence sur le plan de l'application des droits.

► Un meilleur filtrage des RDV en amont est rendu possible par la modalité d'accueil sur RDV. Il existe plusieurs façons (non exclusives l'une de l'autre) d'y parvenir :

- ▶ Le rappel par l'agent en charge des renseignements (méthode utilisée dans le 71) : l'avantage de cette méthode est qu'elle permet à l'agent de rester maître de son agenda
- ▶ Le filtrage par l'accueil quand l'utilisateur appelle pour prendre RDV : ceci implique que l'agent d'accueil connaisse bien l'activité de renseignement, voire sache délivrer un conseil de premier niveau
- ▶ La qualification de la demande par l'utilisateur au moment de la prise de RDV sur internet : ceci permet par exception de qualifier la demande par téléphone en appelant l'utilisateur dans les situations où il y a un doute.

Durée des RDV : de nombreux facteurs de variabilité

- ▶ Dans une organisation sur RDV, il faut distinguer la norme de durée du RDV (qui sert à planifier les RDV) et le fait d'en normer son contenu, qui dépend de plusieurs facteurs.
- ▶ La durée de RDV est fonction de plusieurs facteurs de variabilité :
 - ▶ La profondeur d'étude du droit par l'agent
 - ▶ Les pratiques de l'UD
 - ▶ La demande technique de l'utilisateur (sujet plus ou moins complexe, un ou plusieurs sujets)
 - ▶ La demande psychologique de l'utilisateur (situation des usagers en détresse psychologique)
 - ▶ La compétence de l'agent / la récurrence du sujet sur lequel il est interrogé, qui exigera de sa part plus ou moins de recherches
- ▶ Ces critères dessinent une durée des RDV variable selon le profil de l'UD, de la demande, de l'utilisateur et de l'agent



Durée, contenu, organisation et moyens de la prise de RDV : un débat à organiser localement

- ▶ **15 minutes** (durée pratiquée dans le Var) apparaît comme trop court pour les agents : cette durée ne permet pas de traiter à la fois :
 - ▶ la demande technique : instruction du sujet et fourniture d'explication à l'utilisateur
 - ▶ la demande psychologique de l'utilisateur : écoute de l'utilisateur en détresse et repositionnement du besoin de l'utilisateur par rapport au droit
 - ▶ Cette demande est présente dans 70 à 80% des RDV selon les agents rencontrés en entretiens
 - ▶ la partie conseil : conclusion de l'entretien, conseil sur la méthode de résolution du problème, orientation vers les interlocuteurs compétents à l'intérieur (IRP) et à l'extérieur de l'entreprise (inspection, prud'hommes, médecin du travail, assistante sociale,...), remise de documents
 - ▶ l'UD du Var envisage de revoir à la hausse le temps unitaire de rendez-vous.
- ▶ **30 minutes** (durée pratiquée dans l'Hérault et en Saône et Loire) apparaît plus accessible, mais toutefois difficile à respecter dans certaines situations de complexité.
 - ▶ Exemples de demandes nous ayant été citées comme complexes : demandes portant sur la convention collective des transports, changement de convention collective, statut de VRP
 - ▶ Un agent qui a passé une heure avec un usager sur un cas complexe, nous a dit avoir cumulé huit minutes de retard à la fin de la demi-journée, les cas simples ayant équilibré le temps passé sur le cas complexe.
- ▶ Pour s'en tenir à la durée de RDV programmée et ne pas retarder le RDV suivant, les agents disent pouvoir être amenés à provoquer un second RDV en vue de terminer d'instruire le sujet (et parfois prendre dans l'intervalle le temps de réaliser certaines recherches).
- ▶ **Les UD sont demandeuses de se définir leur propres règles en matière de gestion des rendez-vous, qu'il s'agisse de leur durée, de l'outil retenu pour la prise de RDV et du fait que la planification du RDV soit faite par l'utilisateur, l'agent ou l'accueil.**
- ▶ A noter qu'au-delà de la question organisationnelle, celle **des moyens matériels influe de manière importante sur la qualité des entretiens physiques (avec et sans RDV d'ailleurs) :**
 - ▶ Disposition des locaux : nos visites ont montré des situations très contrastées –(de locaux en étage avec porte fermée au rez de Chaussée à des locaux spacieux avec salle d'attente lumineuse visible de l'accueil),
 - ▶ Taille, luminosité et qualité sonore des bureaux,
 - ▶ Disposition d'outils d'impression dédiée (les agents mutualisent souvent des imprimantes et ne peuvent donc pas faire de petites impressions rapides à destination des usagers)
 - ▶ Des temps de recherche internet ou sur le réseau qui semblent s'allonger.



La question de la prise en charge de la souffrance d'autrui

- ▶ Les agents des services considèrent que dans sept à huit cas sur dix les usagers sont en situation de **détresse psychologique** lorsqu'ils se présentent aux services de renseignements, souvent après avoir épuisé toutes leurs ressources personnelles pour faire face à la situation rencontrée auprès de leur employeur.
- ▶ Ces situations rendent la conduite d'entretien particulièrement difficile, car il s'agit pour l'agent de ramener l'utilisateur à la raison juridique de l'entretien, sans brutalité et sans cesser de lui apporter un réconfort.
- ▶ Les agents considèrent qu'à la technicité liée à la connaissance et l'explication du droit, ils doivent de plus en plus fréquemment adjoindre des compétences évoluées **d'écoute et de psychologie, auprès de publics difficiles**.
- ▶ La multiplication et la prégnance des situations de ce type font ressentir aux agents une évolution dans leur rôle et une inflexion de celui-ci vers une fonction d'«**aidant**», dimension qui ne leur paraît pas être reconnue.
- ▶ D'autres situations emportent la mobilisation de **compétences relationnelles élaborées**, comme l'exigence de certains usagers, qui se présentent auprès des services de renseignements avec un dossier complet et une certaine attente de l'information voire des conclusions qui devraient leur être livrées.
 - ▶ C'est alors à l'agent de développer des compétences **pédagogiques** et **d'autorité** pour maîtriser l'exigence de l'utilisateur et sa souffrance potentielle.



L'accueil physique sur RDV à l'aune des facteurs de risques de GOLLAC* du point de vue des agents

(*cf annexe pour la méthodologie de ces analyses de facteurs de risques)

Famille de risque	Impact négatif perçu ou/et appréhendé*	Impact positif perçu ou/et appréhendé*
Intensité et durée du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Charge mentale liée au fait de devoir traiter en un temps limité un ensemble de sujets qui peuvent être complexes • Enchaînement des entretiens sans temps mort • Manque de temps pour la prise de recul sur l'entretien et devoir reporter à un moment ultérieur des travaux annexes (envoi de doc, mail, saisie de l'ODR etc.) • Difficulté à assurer tous les RDV prévus si le temps alloué à chaque RDV n'est pas suffisant 	<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure anticipation et vision de la charge sur la demi-journée / la journée • Possibilité de préparer l'entretien si des données sont fournies par l'utilisateur lors de la prise de RDV • Avec le système de RDV, il est aussi possible d'appeler l'utilisateur afin de vérifier la pertinence de sa demande par rapport au service rendu par le SR • Prévoir une durée de RDV suffisante
Exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Devoir ramener à l'objet juridique de l'entretien des salariés qui peuvent être en détresse psychologique, sans avoir suffisamment de temps à consacrer à l'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure gestion des flux d'attente
Autonomie et marges de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention d'un tiers dans la gestion de l'agenda : l'agent perd la maîtrise sur la gestion de son agenda • Responsabilité et engagement individuel et collectif dans le respect des dates et heures de RDV • Responsabilité en cas d'absence qui se répercute sur les collègues 	<ul style="list-style-type: none"> • Confier à un tiers le soin de gérer son agenda • Gain de temps pour l'agent d'accueil
Rapports sociaux, relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Iniquités perçues si les durées de RDV sont différentes d'une UD à l'autre ou d'un agent à l'autre • Forme de « professionnalisation » de l'entretien avec l'utilisateur, qui peut en réduire le caractère personnel et la proximité 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrage et professionnalisation de la relation, qui peut être plus confortable pour l'agent (moins d'affect) • Elimination des causes d'énerverment qui seraient liées à l'attente dans la salle d'attente
Conflits de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • La réception sur RDV est une réponse qui peut apparaître contraire à l'esprit de service public qui devrait être d'être disponible à tout moment pour le public 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction de rendre un service dans des conditions meilleures pour l'utilisateur avec la certitude que l'utilisateur sera reçu
Insécurité socio-économique	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de fermeture de petits sites ou permanence avec des agents multisites • Concurrence des outils numériques (code numérique, internet) • Impact de l'extinction du corps des contrôleurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité donnée au service renseignements et accès au droit

L'INSTRUCTION, SES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, RISQUES ET OPPORTUNITES

La gestion des mails

Le renseignement par mail : une pratique en évolution constante mais qui reste à encadrer / maîtriser

- ▶ Si cette forme de renseignements est encore marginale (<5 %), **elle croît rapidement**.
- ▶ Les entretiens montrent que répondre à un mail n'est pas un geste professionnel anodin et certains agents expriment même des **difficultés** en la matière au regard de la **complexité** que cette forme de renseignements induit :
 - ▶ Mails multi-questions,
 - ▶ Mails imprécis ou mal rédigés,
 - ▶ Relance et demande de précisions suite à un premier envoi,
 - ▶ Mails envoyés à plusieurs destinataires,
 - ▶ Dimension « opposable » de la réponse (à Beauvais par exemple, ont été évoqué des mails provenant de cabinets d'avocats).
- ▶ Du point de vue organisationnel, la réponse mail :
 - ▶ est effectuée dans des temps de creux entre des entretiens ou des appels téléphoniques ou fait l'objet de plages dédiées (Hérault et Saône et Loire)
 - ▶ fait l'objet d'une auto saisine de l'agent en fonction de l'arrivée des mails sur une boîte institutionnelle, ou est répartie entre les agents par le chef de service (Hérault),
 - ▶ ne fait pas l'objet d'un suivi en termes de délai même si les agents s'astreignent à une certaine réactivité :
 - ▶ la semaine de délai de traitement est souvent évoquée
 - ▶ Dans le Var la réponse se fait sous sept jours, délai « sanitaire » que pratique l'UD pour ne pas répondre « à chaud »
 - ▶ ne semble pas faire l'objet d'un contrôle du chef de service (comme pourtant le prescrit le national) même si, comme sur d'autres modalités, l'entraide entre collègues permet de veiller sur la qualité de la réponse
 - ▶ à noter en Haut de France, la volonté de mettre en place un système de formulaire pour pré-qualifier la demande et s'assurer que tous les éléments sont renseignés (coordonnées, documents, ...).
- ▶ En résumé, les mails qui pourraient apparaître intuitivement comme une modalité souple, semblent au contraire être chronophages et complexes à traiter, sans que jusqu'à présent **une méthodologie claire** (identique à celle par exemple sur remise de document) ne soit diffusée au sein des services, ni des **formations** ou **apprentissages** mis en œuvre pour les agents.
- ▶ En termes **d'aide à la qualification**, on pourrait à cet égard, imaginer un dispositif de tri informatisé des mails (suggéré par la MAESIC).



La gestion des mails à l'aune des facteurs de risques de GOLLAC* du point de vue des agents

(*cf annexe pour la méthodologie de ces analyses de facteurs de risques)

Famille de risque	Impact négatif perçu ou/et appréhendé*	Impact positif perçu ou/et appréhendé*
Intensité et durée du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Temps masqué • Perception de mode chronophage 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de prendre du temps pour préparer la réponse • Temps d'échange avec les collègues pour certaines réponses
Exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Charge mentale liée à la complexité des mails, • Sentiment d'être parfois « testé » dans des mails où l'utilisateur évoque d'autres sources ou points de vue • Poids prescriptif / opposable de la réponse 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de faire un travail approfondi et de recherche → développement des compétences
Autonomie et marges de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de processus suivi des mails 	<ul style="list-style-type: none"> • Entraide entre collègues
Rapports sociaux, relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Parfois mise en « concurrence » entre collègues quand le mail est adressé à plusieurs destinataires 	
Conflits de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment parfois de répondre à des mails de professionnels (avocats, experts comptables), Et fournir un service que ces professionnels « vendent » par ailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction de documenter une réponse précise de qualité.
Insécurité socio-économique	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence des outils numériques (code numérique, internet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité donnée au service renseignements et accès au droit



L'INSTRUCTION, SES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, RISQUES ET OPPORTUNITES

Les interactions avec les unités de contrôle

Les cas traités par les SR déclenchant un signalement auprès des unités de contrôle représentent une faible proportion

- ▶ Les **services renseignements sont partie prenante du système d'inspection du travail.**
- ▶ « **Porte d'entrée du droit du travail en région** », ils ont dans leur champ d'action le fait de remonter aux unités de contrôle (UC) des « **signalements** » relatifs à de situations d'entreprise qui pourraient faire l'objet d'une intervention de la part des UC.
 - ▶ Les cas méritant signalement sont peu nombreux, **entre 5 et 10%** selon les agents rencontrés.
- ▶ La remontée des signalements s'opère par plusieurs canaux :
 - ▶ informel et intuitu personae, notamment quand les agents du SR connaissent les UC, les inspecteurs et leur mode d'intervention et travaillent sur le même site : c'est le canal le plus efficace
 - ▶ La saisine du chef de service qui va être chargé de remonter l'information auprès des services d'inspection compétents
 - ▶ L'information directe de l'UC / de l'inspecteur du travail compétent
 - ▶ Les agents SR disent n'avoir pas de retour des signalements qu'ils opèrent.
- ▶ Nous n'avons pas étudié la contrepartie de ce processus de signalement dans les UC :
 - ▶ pour que les signalements soient utiles, il faut que les UC organisent dans leurs propres process de fonctionnement l'intégration de la prise en charge des signalements remontés par les SR
 - ▶ l'opération de remontée des signalements n'a de sens qu'à cette condition : le fait que les agents du SR n'aient pas de retour est un facteur de doute sur ce point.
- ▶ D'un point de vue opérationnel, le numéro unique, en réduisant la proximité entre SR et UC, ne peut qu'accentuer la distance et réduire le fonctionnement informel, voire **peut introduire une coupure nette entre UC et SR.**
- ▶ Pour y pallier, il convient de veiller à une bonne communication entre SR et Inspection du travail .



Autres aspects de l'interaction entre renseignements et unités de contrôle

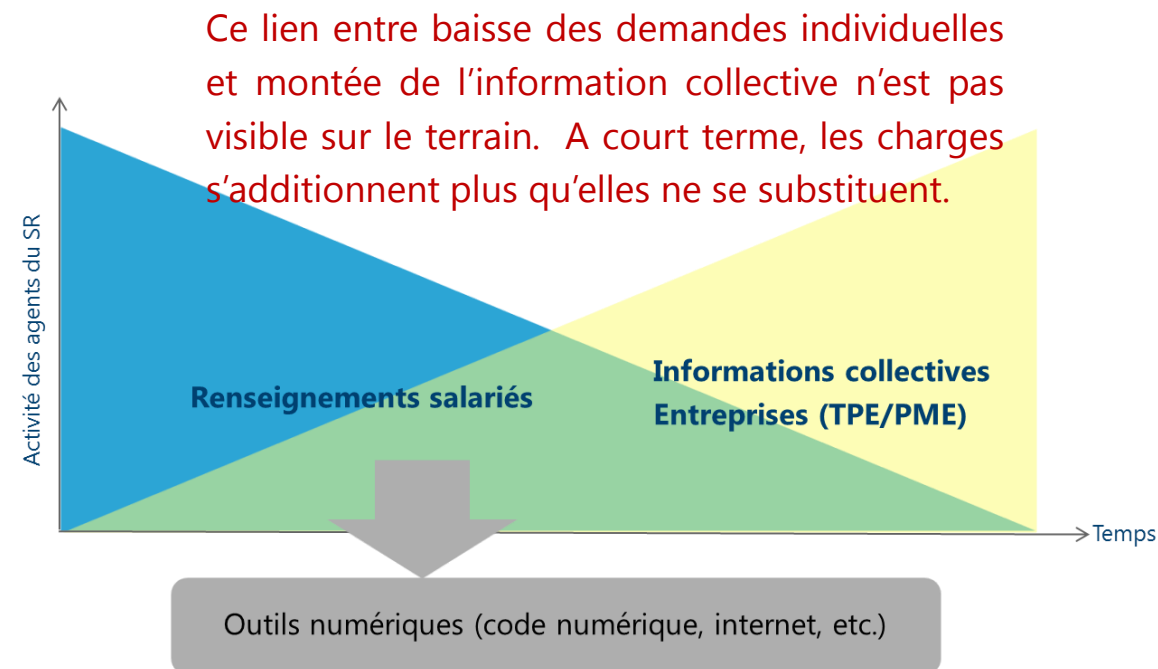
- ▶ La remontée des signalements n'est que l'un des aspects des relations entre SR et UD.
- ▶ D'autres aspects semblent mieux organisés et plus naturels :
 - ▶ Le **renvoi des usagers vers le SR par les UC** quand les UC sont interpellées sur des sujets relevant du champ d'action des SR : information juridique, connaissance du droit, renseignement sur des questions individuelles
 - ▶ Les agents des SR sont réputés comme étant plus au fait des questions de temps de travail par exemple
 - ▶ La **compréhension respective du rôle de chacun** :
 - ▶ Il est clair pour les agents rencontrés que certaines spécialités ne relèvent pas de leur champ d'action et doivent être renvoyées vers les UC ou d'autres acteurs du champ de l'emploi. Il s'agit de :
 - Vers les UC :
 - Mise en place IRP et fonctionnement IRP
 - Négociation collective
 - Hygiène-sécurité
 - Vers d'autres acteurs de la Direccte ou en dehors de celle-ci :
 - PSI / main d'œuvre étrangère (obligation de déclaration de détachement notamment)
 - Indemnisation chômage (Pôle Emploi)
 - Cotisations sociales (URSSAF)
- ▶ Les agents interrogés sur le sujet de l'interaction entre SR et UC ne se sentent pas particulièrement affectés par le fait que cette relation puisse se distendre :
 - ▶ leurs attentes portent davantage sur l'identification des **coordonnées des UC et IT à la maille régionale**, pour les fois où ils auront à communiquer aux usagers les coordonnées de ces derniers.
 - ▶ La relation entre UC et UD s'établirait donc davantage **par l'intermédiaire des usagers** que par le contact direct.

L'INSTRUCTION, SES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, RISQUES ET OPPORTUNITES

Les informations collectives

Les informations collectives sont aujourd'hui marginales dans l'activité des agents des services de renseignements

- ▶ Il est assez surprenant, dans un contexte de baisse des effectifs et alors que le nombre de demandes individuelles ne faiblit pas, de souhaiter systématiser l'implication des agents dans des activités d'information collective, alors qu'ils ne parviennent pas à traiter la demande courante.
 - ▶ Rappel projet d'instruction : « les agents de contrôle, les agents de services renseignements, les agents du pôle 3E, qui participeront aux informations collectives, seront associés à l'élaboration des supports et documents d'information à destination du public »
- ▶ De plus le fait de toucher davantage les employeurs représente un changement de perspective, voire un revirement, alors que près de 70% des demandes concernent aujourd'hui les salariés individuellement.
- ▶ Cet écart entre les objectifs du Ministère et la réalité du travail des agents des services de renseignements fait qu'ils se sentent peu concernés par ces sujets, même si certains agents ont déjà participé à ce type d'action et peuvent y trouver manière à satisfaction, notamment en termes de valorisation.
- ▶ Le développement de ces actions dépend aussi des plans d'action qui seront mis en œuvre dans le cadre d'une démarche transverse entre pôles 3^E et pôle T.
 - ▶ Si les agents des SR doivent participer à ces actions, il faudra leur dégager du temps pour cela, au détriment d'autres activités.
- ▶ Dans un avenir plus lointain, la bascule vers davantage d'actions collectives peut être un axe de réorientation des activités des agents ; elle dépendra de la courbe d'évolution de la demande, de l'utilisation des accès numériques au droit par les usagers et/ou de décisions stratégiques prises par le Ministère sur le maintien des activités de renseignement de proximité.



L'INSTRUCTION, SES CONSEQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, RISQUES ET OPPORTUNITES

L'adaptation des services à la décroissance des effectifs

Une situation déjà critique en termes d'effectif

	HDF (ETP)	BFC (ETP)	PACA (ETP)	AURA (ETP)	OCCITANIE (ETP)	National* (agents)	Dont contrôleurs* (agents)
Effectifs actuels	45	29,1	34,3	63	44	548	419**
Nombre d'agents susceptibles de prendre leur retraite entre 2017 et 2022	ND	13,7	ND	25	21	289	240
Evolutions en %	ND	-47%	ND	-40%	-48%	-47%	-43%

* Source : SIRH ministériel
 ** donnée extrapolée à partir du nombre d'ETP

- ▶ D'ici 2022, 47% des agents des SR sont susceptibles de partir à la retraite, soit 289 agents dont 240 contrôleurs.
- ▶ Ces données sont d'autant plus critiques que les conditions réelles d'exercice des activités sont tendues :
 - ▶ Les services ont déjà dû s'adapter dans les dernières années à des baisses d'effectifs (75 départs en 2017)
 - ▶ Il existe, du fait des absences, congés et autres indisponibilités, une différence entre les plannings théoriques et les plannings réels
 - ▶ Le remplacement entre collègues sur des plages dédiées aux renseignements n'est pas toujours possible du fait de la mixité de l'activité de certains agents et de la concurrence avec les activités du SCT (par exemple en été, les mesures liées à l'épargne salariale sont prioritaires et concurrencent les activités de renseignement)
 - ▶ Du reste nous n'avons pas la certitude que les activités à temps partiel aient été prises en compte dans les données d'effectifs utilisées par le Ministère
 - ▶ Dans les sites moyens ou petits (3 agents ou moins), à la faveur de congés et d'absences, il est régulièrement possible qu'il n'y ait plus aucune permanence du service renseignements
 - ▶ Ces situations de tension créent une surcharge de travail pour les agents qui peut être facteur de tension dans les services voire d'absentéisme, entraînant les services dans un cercle vicieux.
- ▶ **Si les effectifs des services devaient baisser à la vitesse des départs en retraite, c'est la capacité même des SR à réaliser le service qui serait menacée, et à très court terme.**



► Nous sont remontées par les agents et les encadrants des problématiques d'attractivité de la fonction :

Manque d'attractivité de certains territoires	Manque d'attractivité du métier des renseignements
<ul style="list-style-type: none">• Picardie• Régions isolées (Lozère, Ariège, Hautes-Alpes, Haute-Loire, Cantal etc.)• Régions dont le coût de la vie est élevé (Alpes Maritimes)	<ul style="list-style-type: none">• Conditions de travail réputées dégradées• Image négative (agents des renseignements vus comme des « sous-contrôleurs »)• Questionnement sur le devenir de la fonction

► Le fait de réduire potentiellement les effectifs par deux peut avoir des conséquences très lourdes sur les conditions de travail et sur l'activité :

- ▶ Remise en cause de l'opportunité de garder de la réception physique dans certains petits sites
- ▶ Des agents de plus en plus isolés dans des services de tailles de plus en plus petites
- ▶ Etiollement de la présence de l'encadrement en local auprès des équipes.

► **Sans politique de recrutement ou de mobilité plus volontariste, il y a un risque tel sur la qualité de service que se posera de facto la question de la pérennité de l'activité.**

► **Le remplacement des effectifs partant à la retraite, sous réserve de rendre le métier attractif, permettrait de sécuriser cette situation :**

- ▶ **En appliquant à ces services une baisse moyenne des effectifs de 2,5% par an la situation serait moins critique :**
 - ▶ Elle reviendrait à une baisse moyenne de 14% des effectifs entre fin 2016 et 2022 et non 47%



Les conséquences de l'extinction du corps des contrôleurs : le remplacement des contrôleurs par des secrétaires administratifs

- ▶ Du fait de l'extinction du corps des contrôleurs, les Direccte cherchent à recruter par d'autres voies :
 - ▶ Secrétaires administratifs issus du corps interministériel,
 - ▶ Travailleurs handicapés.
- ▶ Nous avons rencontré dans nos entretiens plusieurs agents qui sont d'anciens secrétaires administratifs, dont plusieurs n'avaient qu'une connaissance succincte du droit avant de rejoindre le service.
- ▶ Ils lient leur réussite dans le métier à plusieurs facteurs :
 - ▶ Le fait d'avoir suivi la **formation « mobilité »** d'une semaine par mois pendant trois mois, au début de leur prise de poste,
 - ▶ Le fait d'avoir été **accompagnés** plusieurs jours par semaine et pendant plusieurs semaines (de 2 mois jusqu'à 6 mois selon l'agent) **dans leur prise de poste**,
 - ▶ Le fait d'avoir disposé de temps sur leur temps de travail pour **développer leurs connaissances personnelles** du droit (« veille juridique »),
 - ▶ Ils évaluent à **deux ans** le temps nécessaire pour être parvenus à bien maîtriser leur poste.
- ▶ L'intégration potentielle de nombreux secrétaires administratifs dans les services devrait rendre possible le fait de donner une **ambition particulière aux prochaines formations** :
 - ▶ Les planifier plusieurs fois par an si besoin, au rythme d'arrivée des nouveaux entrants (et pas seulement une fois par an comme c'est le cas aujourd'hui),
 - ▶ Gérer ces nouveaux entrants en « cohorte » et évaluer leur intégration et leurs besoins de formation et d'accompagnement complémentaires au moyen de questionnaires centralisés.

Des ambitions de renforcement des moyens à formaliser dans un plan GPEC opérationnel dans chaque Direccte

▶ Ce graphe fait état des **besoins de recrutement** qui seraient nécessaires pour faire face aux départs en retraite, en prenant l'hypothèse qu'il faille **un délai minimum de 1 an** entre le lancement du recrutement et le départ de l'agent à la retraite afin de :

- ▶ Procéder au recrutement,
- ▶ Permettre d'assurer une période de recouvrement satisfaisante.

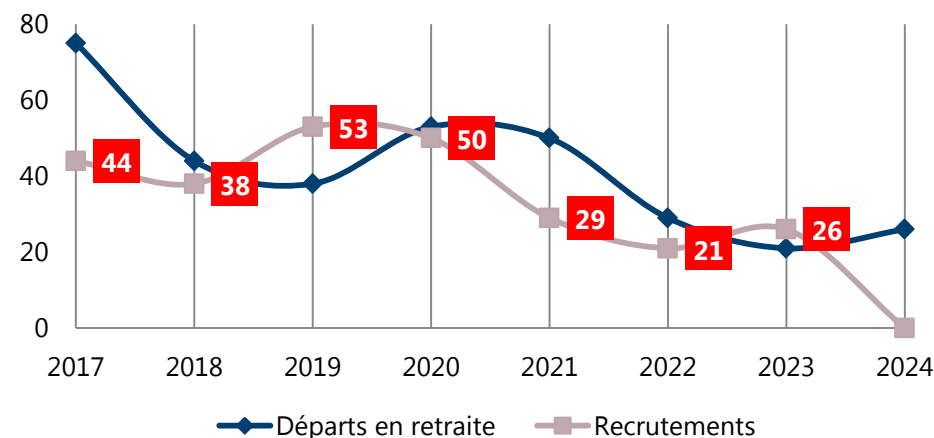
▶ En 2018, dans l'hypothèse d'un remplacement un pour un, l'ensemble des Direccte devraient donc recruter 38 agents, correspondant aux 38 départs en retraite prévus en 2019, et 53 en 2019 pour anticiper sur les départs de 2020.

▶ Selon ce principe, en 2017, les Direccte auraient dû recruter 44 agents s'il avait fallu anticiper sur les départs de 2018 : les recrutements qui n'ont pu être faits en 2017 s'ajoutent donc à ceux de 2018.

▶ Les situations étant contrastées selon les Direccte, il convient que chaque Direccte puisse proposer un **plan GPEC opérationnel**, faisant apparaître :

- ▶ Les **prévisions de départs à la retraite** (et autres départs connus) par UD et par site
- ▶ **L'organisation cible** envisagée dans chaque SR en résultant : remplacement ou non, réorganisation éventuelle voire fermeture de site
- ▶ La **cartographie prévisionnelle des effectifs**
- ▶ Le **plan de recrutement/mobilité** envisagé pour combler les départs
- ▶ Le **plan de formation et d'accompagnement** pour les agents rejoignant les services.

Prévisions de départ en retraite et anticipation des recrutements



44 Nombre de recrutements par an

Un agent qui n'est pas en cours de permanence de renseignement n'est pas un agent inoccupé !

- ▶ Les agents redoutent que la méthode pour compenser les baisses d'effectifs soit d'intensifier leur activité et **d'occuper à 100% le temps des agents sur des activités renseignement** (téléphone et accueil physique).
- ▶ Les agents sont inquiets d'une telle évolution, car ceci serait faire abstraction de plusieurs points :
 - ▶ La **gestion des mails** : les mails sont perçus en croissance (+21% entre 2015 et 2016 au niveau national) et représentent une charge importante dans les services :
 - ▶ en Saône et Loire, une demi-journée par agent par semaine y est consacrée
 - ▶ dans l'Hérault, 10% des plages d'activité sont consacrées aux mails.
 - ▶ Le **service « après-vente »** :
 - ▶ certains RDV téléphoniques ou physiques nécessitent une suite de communication avec l'utilisateur : envoi de documentation, apport de précision par mail, voire rappel téléphonique,
 - ▶ la saisie de l'ODR est parfois reportée en fin de demi-journée ou de journée.
 - ▶ Certains agents ont **d'autres activités** (main d'œuvre étrangère, conseillers des salariés, épargne salariale, enregistrement des accords, etc.) :
 - ▶ le temps passé à ces activités doit être retiré du temps affectable aux activités de renseignement
 - ▶ à noter que les agents apprécient ces activités car elles représentent une « bouffée d'oxygène ».
 - ▶ Les agents doivent disposer d'un **temps suffisant pour lire et s'informer** des textes légaux, des jurisprudences et pouvoir échanger sur certaines réponses qui ont pu poser problème.
 - ▶ Un temps doit être prévu pour les réunions de service et les **échanges de pratiques professionnelles**.
- ▶ D'un point de vue de la santé, à titre d'illustration, en PACA, les médecins du travail ont alerté dans deux départements sur la situation de tension vécue par les agents des services de renseignements et le besoin de créer des espaces de régulation collectifs (échanges de pratiques, régulation des plannings entre temps de réception physique, téléphonique et tâches administratives) et individuels (limitation et régulation du flux d'appels et d'utilisateurs).



LA GENERALISATION ET LE PILOTAGE DU PROJET AUX PLANS NATIONAL ET REGIONAL

Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

Le poids des enjeux et les priorités stratégiques ?

Le projet d'instruction entend répondre à deux enjeux prioritaires :

L'« adaptation » à des demandes nouvelles (contenu, modalités,...)

Les saisies de l'ODR attestent d'une modification des demandes des usagers.

Plusieurs régions s'étaient d'ores et déjà adaptées en fonction des organisations et compétences de terrain



La valeur ajoutée d'un projet national d'instruction reste donc hypothéquée aux réalités – organisation et compétences – de terrain et ne doit pas remettre en question les initiatives locales



Si le projet national d'instruction peut améliorer la visibilité d'ensemble des services, il ne nous paraît pas de portée stratégique pour répondre à la priorité qui est celle des effectifs (en nombre et en compétences).

La « survie » : ne rien faire équivaldrait à condamner les services de renseignements

Le renforcement de la visibilité des SR, induite par le numéro unique est une opportunité.

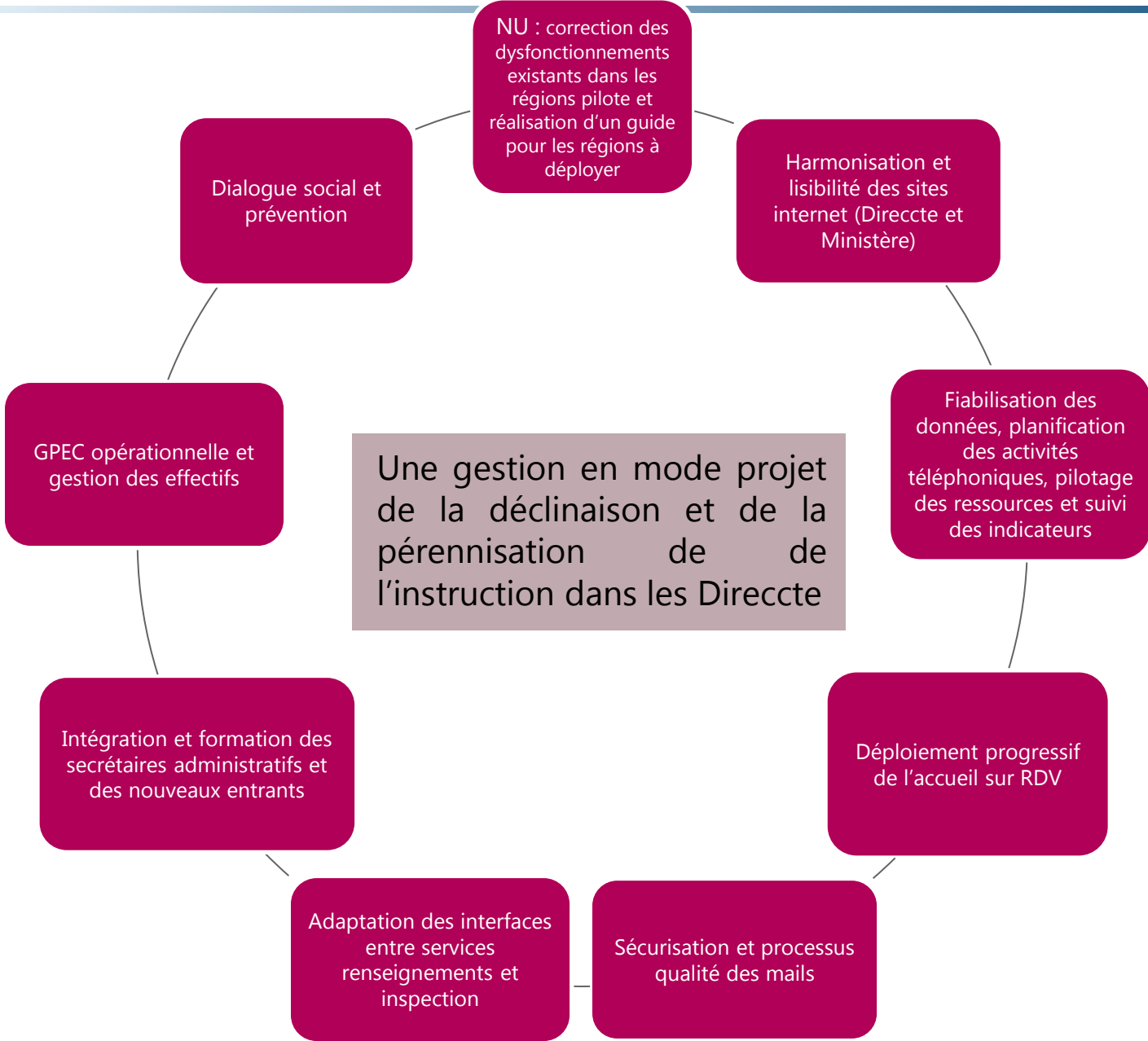
Mais, en termes de survie, la menace principale, majeure est celle d'une incapacité croissante de faire face aux exigences de services en lien :

- avec la diminution drastique des effectifs
- la perte de compétences
- Les difficultés en termes de conditions de travail

A certains endroits , la capacité même de survie du service est liée à celle du remplacement des départs.



Plusieurs chantiers à ouvrir et articuler



Plan d'action	Principes	Rôle Ministère	Enjeux de prévention
<p>Numéro unique : correction des dysfonctionnements existants dans les régions pilote et réalisation d'un guide pour les régions non encore déployées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Message d'accueil sur les SVI régionaux rappelant la vocation du service renseignements et permettant de dissuader et renvoyer vers les bons interlocuteurs ou le standard les interlocuteurs qui cherchent à joindre un autre service que le SR - Les agents des SR disposent d'un annuaire des principaux interlocuteurs de la Direccte à jour ou des consignes de réorientation des appels ne les concernant pas ⇒ Exemple de l'avertissement présent sur le site de l'UD 71 : « Le Service Accueil Renseignements Documentation (SARD) donne des renseignements sur le droit du travail. Ce service ne doit pas être confondu avec l'Inspection du travail, habilitée à intervenir en entreprise. » - Un retour d'expérience est formalisé pour chaque région pilote et fait l'objet d'un plan d'action formalisé avec les acteurs internes : Direccte, ESI, UD, SR - Le retour d'expérience est diffusé aux autres Direccte avant leur déploiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation de l'instruction - Diffusion du retour d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> - Implication des agents dans les retours d'expérience et correction des dysfonctionnements remontés par les agents - Retour vis-à-vis des agents sur les retours d'expérience et les corrections apportées

Préconisations Secafi

Plan d'action	Principes	Rôle Ministère	Enjeux de prévention
Harmonisation et lisibilité des sites internet (Direccte et Ministère)	<ul style="list-style-type: none"> - Le numéro unique présent sur les sites internet du ministère et des Direccte rappelle la vocation du service renseignements en droit du travail et invite à le différencier de l'inspection et des autres services des UD - Les sites internet des Direccte et des UD rappellent cette communication et indiquent lisiblement les numéros de téléphone autres que les usagers pourraient être amenés à utiliser en fonction de leurs autres demandes 	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonisation des messages de communication sur le numéro unique national 	<ul style="list-style-type: none"> - Recueil et prise en compte de l'avis des agents confrontés aux remarques des usagers sur l'utilisation du site internet
Fiabilisation des données, planification des activités téléphoniques, pilotage des ressources et suivi des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Le planning type d'ouverture des plages téléphoniques pour satisfaire aux besoins des usagers est élaboré au plan régional, en prenant en compte les ressources et contraintes locales de chaque UD / site - Les règles de renvoi des appels et de gestion de la file d'attente sont à la main de chaque région - Une organisation en mode dégradée (congé été et hiver) est définie consistant à anticiper un allègement du service, ou fermer certains sites pendant cette période - Chaque site est maître d'adapter son organisation interne pour répondre aux appels dans la contrainte du planning global - En cas d'absence inopinée d'un agent, une régulation est mise en place au niveau régional, en lien avec les chefs de service, pour décider de l'action à prendre : fermeture de la plage, ou maintien du service avec report sur un autre agent 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition du niveau de service attendu 	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte le point de vue et les contraintes des équipes et des sites dans l'élaboration du planning régional et dans la gestion de la file d'attente - Réguler le planning en accord avec les agents, en prenant en compte les stocks d'activité qu'ils ont sur d'autres tâches

Plan d'action	Principes	Rôle Ministère	Enjeux de prévention
<p>Fiabilisation des données, planification des activités téléphoniques, pilotage des ressources et suivi des indicateurs (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ouverture des plages téléphoniques tient compte des autres activités des agents (accueil physique, mails, mesures SCT...) - Les ouvertures de plage sont définies en référence à un volume d'activité mesuré (appels reçus, appels décrochés, appels non pris, appels abandonnés) : le niveau de service est déterminé dans le cadre d'un comité de pilotage avec les chefs de service, qui peut proposer de modifier le planning, en prenant également en compte l'évolution des demandes par les autres canaux (mail, accueil physique) 		<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de qualité de service ne mettent pas en concurrence les sites entre eux ni les agents entre eux
<p>Déploiement progressif de l'accueil sur RDV</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'opportunité de mettre en place un accueil sur RDV est discutée au sein de chaque UD et de chaque site en fonction de la qualité de service actuelle et des spécificités de chaque site (taille, volume de demandes,...) - Les choix d'accueil sur RDV peuvent se faire sur la base d'une analyse de la satisfaction des usagers au regard du mode actuel de réception sur RDV - Les modalités de prise de RDV (avec ou sans qualification de la demande, par l'intermédiaire ou non des agents) sont laissées à l'appréciation de chaque site 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un guide à l'usage des SR pour le déploiement de l'accueil sur RDV - Questionnaire de satisfaction des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> - Un processus d'accueil sur RDV adapté aux spécificités des services et aux souhaits du collectif des agents

Plan d'action	Principes	Rôle Ministère	Enjeux de prévention
Déploiement progressif de l'accueil sur RDV (suite)	<ul style="list-style-type: none"> - Le Ministère réalise un guide à l'usage des SR sur le déploiement de l'accueil sur RDV proposant : <ul style="list-style-type: none"> - une recommandation en terme d'outil (clicRDV ou équivalent), - un questionnement des UD par rapport au processus le plus adapté à leur situation, - une typologie des demandes urgentes à traiter sans rendez-vous 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'un guide à l'usage des SR sur le déploiement de l'accueil sur RDV 	
Sécurisation et processus qualité des mails	<ul style="list-style-type: none"> - Un temps nécessaire est laissé dans les plannings des agents pour la réponse aux mails ; les délais de réponse sont suivis en relation avec les engagements du service - Les mails font l'objet d'une préqualification par formulaire ou système intelligent pour en faciliter la réponse - Un processus qualité est mis en place dans le contrôle des mails, avec l'appui du chef de service ou d'un agent qualifié - Les agents sont formés à la réponse aux mails 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation de l'instruction - Mise à disposition d'outils / grilles de préqualification - Réalisation d'un guide de réponse aux mails - Mise en place formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité du chef de service - Formation à la réponse aux mails

Plan d'action	Principes	Rôle Ministère	Enjeux de prévention
Adaptation des interfaces entre SR et Inspection	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion entre SR et Inspection - Une grille de qualification est élaborée pour faciliter leur interprétation et leur compréhension par les unités de contrôle - Un retour est donné au SR sur la prise en charge des signalements - Les agents du SR disposent d'une liste à jour des coordonnées des agents de contrôle qu'il peuvent communiquer à leurs interlocuteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation de l'instruction - Elaboration de la grille de qualification es signalements 	<ul style="list-style-type: none"> - Retour donné aux agents sur les signalements remontés aux unités de contrôle - Simplifier l'accès aux coordonnées des agents de contrôle au niveau régional
GPEC opérationnelle et gestion des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> - chaque Direccte propose un plan GPEC opérationnel, faisant apparaître : <ul style="list-style-type: none"> - Les prévisions de départs à la retraite (et autres départs connus) par UD et par site - L'organisation cible envisagée dans chaque SR : remplacement ou non, réorganisation éventuelle - La cartographie prévisionnelle des effectifs - Le plan de recrutement/mobilité envisagé pour combler les départs - Le plan de formation et d'accompagnement pour les agents rejoignant les services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation de l'instruction - Validation et consolidation des plans GPEC - Ouverture des postes - Mise en place des cursus de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication auprès des agents sur les plans GPEC validés

Plan d'action	Principes	Rôle Ministère	Enjeux de prévention
Intégration et formation des secrétaires administratifs et des nouveaux entrants	<ul style="list-style-type: none"> - Ménager une période de recouvrement entre anciens et nouveaux - Mettre en place un réseau de référents départementaux, mobilisables par les agents en difficulté, sur les différentes thématiques de droit du travail - Planifier les formations mobilités en fonction des flux d'arrivée des nouveaux agents - Gérer les nouveaux entrants en « cohorte » et évaluer leur intégration et leurs besoins de formation et d'accompagnement complémentaires au moyen de questionnaires centralisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des formations « mobilité » pour les SA rejoignant les services renseignements - Questionnaire d'évaluation de l'intégration et de remontée des besoins de formation complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Donner un support aux anciens pour faciliter l'intégration des nouveaux - Accompagner l'intégration des nouveaux entrants - Assurer la cohésion du collectif
Mise en mode projet de la déclinaison de l'instruction dans les Direccte et pérennisation	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque Direccte décline à son niveau la démarche de mise en place de l'instruction - Chaque Direccte met en place en mode projet les actions coordonnées visant à déployer l'instruction - Un chef de projet est nommé et s'appuie sur des référents par thème (téléphone, accueil sur rendez-vous, mails, communication, inspection, RH, prévention, ESIC...) en charge des différents volets du projet - Une animation pérenne des agents du SR est mise en place dans une optique de capitalisation / mutualisation du geste professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Délais de mise en œuvre de l'instruction - Format de la déclinaison régionale de la note d'instruction - Animation nationale du métier renseignements 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication auprès des agents sur la feuille de route de déploiement par la Direccte - Poursuite et pérennité de l'animation du métier renseignements



Plan d'action	Principes	Rôle Ministère	Enjeux de prévention
Dialogue social et prévention	<ul style="list-style-type: none"> - La Direccte présente au CHSCT un plan d'adaptation du projet d'instruction sur 3 ans - La Direccte présente au CHSCT le plan GPEC opérationnel - Une commission de suivi est mise en place au cours de laquelle le CHSCT peut exprimer des retours et formuler des préconisations - Le document unique d'évaluation des risques professionnels est mis à jour avec le CHSCT 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de dialogue social en CHSCT 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du dialogue social et remontée des informations par le canal du CHSCT - Prise en compte et pilotage des impacts de l'instruction sur les conditions de travail au travers de la commission de suivi et de la démarche de prévention



ANNEXES



ANNEXES

Points méthodologiques sur la lecture des analyses GOLLAC

*Comment lire / interpréter nos analyses des facteurs de GOLLAC

Famille de risque	Impact négatif perçu ou/et appréhendé*	Impact positif perçu ou/et appréhendé *
Intensité et durée du travail		
Exigences émotionnelles		
Autonomie et marges de manœuvre		
Rapports sociaux, relations de travail		
Conflits de valeur		
Insécurité socio-économique		

- ▶ Les tableaux de synthèse d'analyse des risques des évolutions proposées, sont organisés de la manière suivante :
 - ▶ 6 familles de risque , en conformité avec le cadre de référence de GOLLAC
 - ▶ Pour chaque famille de risque, SECAFI agrège les ressentis ET les appréhensions des agents selon que l'impact de l'évolution accroît le risque ou qu'au contraire il l'allège
 - ▶ La lecture par ligne des deux impacts donne une interprétation possible de l'impact global de telle ou telle évolution
- ▶ Les choix des termes restent ceux de SECAFI, même si, très souvent, ils correspondent à des verbatims entendus dans nos échanges.

ANNEXES

Etat des lieux de la demande traitée dans les SR

Volume de la demande traitée par le SR par catégories - UD

Volumes 2015 et 2016 - Evolution 2015/2016 – Source ODR

	Sollicitations 2015					Sollicitations 2016					Evolution 2015/2016				
	Physique	Téléph.	Courriel	Courrier	TOTAL	Physique	Téléph.	Courriel	Courrier	TOTAL	Physique	Téléph.	Courriel	Courrier	TOTAL
Nord Lille	10 035	9 012	844	43	19 934	9 016	9 937	567	35	19 555	-10,2%	+10,3%	-32,8%	-18,6%	-1,9%
Oise	3 847	1 469	217	87	5 620	3 314	2 823	183	86	6 406	-13,9%	+92,2%	-15,7%	-1,1%	+14,0%
Allier	1 966	2 596	142	32	4 736	2 173	2 811	300	40	5 324	+10,5%	+8,3%	+111,3%	+25,0%	+12,4%
Saône et Loire	4 977	14 573	728	117	20 395	3 918	12 828	947	52	17 745	-21,3%	-12,0%	+30,1%	-55,6%	-13,0%
Hérault	5 671	6 716	424	36	12 847	5 053	3 073	682	13	8 821	-10,9%	-54,2%	+60,8%	-63,9%	-31,3%
Var	4 212	7 523	1 157	100	12992	3 349	4 899	1 087	130	9465	-20,5%	-34,9%	-6,1%	+30,0%	-27,1%



Volume total des demandes traitées par les UR et les UD visitées

Source : ODR

UD Nord Lille		UD Oise		UD Allier		UD Saône et Loire		UD Hérault		UD Var	
2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
19 934	19 555	5 620	6 406	4 736	5 324	20 395	17 745	12 847	8 821	12992	9465
Variation											
-1,9%		+14,0%		+12,4%		-13,0%		-31,3%		-27,1%	
Haut de France			AURA		BFC		Occitanie		PACA		
2015		2016		2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
88 361		92 678		125 353	125 936	73 018	64 539	102 083	101 242	57 204	67 911
Variation											
+4,9%			+0,5%		-11,6%		-0,8%		+18,7%		



Proportion des demandes traitées par l'UD/demandes UR comparée à la proportion des effectifs de l'UD/effectifs UR

	BFC / 71	AURA / 03	HDF Oise Nord Lille		Occitanie / 34	PACA / 83
Proportion UD/UR en matière d'effectifs (chiffres 2017)						
Effectifs UD/UR	23,4%	4,8%	15,6%	24,4%	12,3%	10,8%
Proportion UD/UR en matière de demandes traitées (chiffres 2016)						
Demandes traitées UD	17 745	5 324	6 406	19 555	8 821	9 465
Demandes traitées UR	64 439	125 936	92 678		101 242	67 911
Demandes UD/UR*	27,5%	4,2%	6,9%	21,1%	8,7%	13,9%

* **Remarque** - Ces données ne doivent pas être interprétées de façon brute car elles sont basées sur des effectifs théoriques et non sur des effectifs réellement présents et/ou effectivement dédiés aux activités de renseignement

ANNEXES

Effectifs des SR sur le périmètre étudié et au national et
prévisions de départs à la retraite

Synthèse des effectifs du SDR sur le périmètre étudié

Répartition, évolution et représentativité par rapport aux effectifs totaux

	BFC / 71	AURA / 03	Oise	HDF Nord Lille	Occitanie / 34	PACA / 83
UD						
Effectifs actuels (ETP)	6,8	3* (agents)	7	11	5,4	3,7
Départs prévus 2017-2018	0	0	3	-	2	2
Remplacements prévus	ND	ND	ND	ND	2	2
Effectifs prévisionnels 2018*	6,8	3	4	-	5,4	3,7
Effectifs prévisionnels 2022*	3	2	-	-	ND	ND
UR						
Effectifs actuels ETP	29,1	63	45	44	34,3	31,52
<i>Effectifs actuels ETP – sources nationales</i>	23,58	55,45	59,4	37,95	31,52	
Effectifs prévisionnels 2018	26,3	61	ND	41	ND	ND
Effectifs prévisionnels 2022*	15,4	38	ND	23	ND	ND
Variation 2017 – 2022	-47,1%	-39,7%	-	-47,7%	-	-
Proportion UD/UR						
Effectifs actuels	23,4%	4,8%	15,6%	24,4%	12,3%	10,8%
2018	25,9%	4,9%	-	-	13,2%	-
2022	19,5%	5,2%	-	-	-	-


* **Remarque** - Ces effectifs prévisionnels prennent en compte des départs à la retraite ou des mobilités déjà connues. Elle ne prennent pas en compte les éventuels remplacements suite aux départs des agents si ces remplacements sont déjà connus de la Direction

Synthèse des effectifs du SDR sur le périmètre national – 548 agents (effectif physique)

Effectif, analyse par catégorie, prévisions de départ – Source : SIRH Ministère

Répartition des effectifs par genre et âge

	15-19 ans	20-24 ans	25-29 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65 ans et plus
Féminin	-	1	8	9	17	24	25	73	162	67	5
Masculin	-	-	2	3	9	17	30	22	36	35	3
Total	-	1	10	12	26	41	55	95	198	102	8

Agents susceptibles de prendre leur retraite d'ici 10 ans  **308 agents / 56 % des effectifs**

Répartition des effectifs par prévision de départ à la retraite et par catégories

Départs	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Catégorie A	3	-	2	1	-	-	1	1	8
Catégorie B	61	33	27	47	45	27	17	22	279
Catégorie C	11	11	9	5	5	2	3	3	49
									336

Sur les 336 agent susceptibles de prendre leur retraite entre 2017 et 2024, 83% sont de catégorie B, c'est à dire appartenant probablement à la qualification de contrôleurs.

ANNEXES

Monographie des UR et UD étudiées relativement aux effectifs
et organisations des services de renseignements

Bourgogne Franche-Comté – UD de Saône et Loire

Site de Mâcon

Evolution des effectifs pour les SR de la DIRECCTE et volumétrie régionale

- Une réduction des effectifs de moitié à l'horizon 2022
 - 29,1 ETP (2017)
 - 15,4 ETP (prévisions 2022)
- Une volumétrie des demandes qui s'infléchit sur 2 ans (-11,6% de demandes entre 2015 et 2016)
 - 73 018 demandes (2015)
 - 64 593 demandes (2016)

Evolution des effectifs pour les SR de l'UD

- De nombreux départs à la retraite en 5 ans
 - - 3,8 ETP en 4 ans
- Des effectifs qui ne varient pas sur le court terme (2018)
- Une baisse du volume de demandes qui est cohérente avec la baisse régionale

► Situation de la DIRECCTE et projets pour les SR des UD

- Passage au numéro unique régional en test depuis début juillet 2017 par un transfert des numéros des services renseignements vers le numéro unique régional. Transparent pour le public qui doit seulement taper le numéro du département.

Sélection faite, l'appel est renvoyé vers le groupe d'agents du département concerné. Si aucun agent du département n'est disponible, l'appel est transmis via le débordement sur le premier agent disponible au niveau régional. Si aucun n'agent n'est disponible, un message invite l'appelant à renouveler son appel ultérieurement.

- Mise en place sur les territoires d'un dispositif pérenne d'informations collectives à destination des TPE PME dans le cadre d'un partenariat avec des tiers susceptibles de mobiliser via les clubs d'entreprise, les TPE et les PME sur un territoire donné. Mobilisation des branches également
- 3 sites reçoivent sur RDV depuis mi-juillet.

► Organisation du SR de l'UD

- 6 agents représentant 5,8 ETP sont dédiés aux activités de renseignement (2,8 à Mâcon, 2 à Chalons et 1 à Montceau les Mines). Les 6 agents sont contrôleurs du travail. Avant bascule vers le numéro unique régional, les 3 sites travaillaient déjà en groupement pour l'accueil téléphonique.
- Planning autogéré entre les agents entre les différentes activités du service (téléphone, accueil, autres activités administratives)
- Accueil sur RDV avec un système annuel : les usagers prennent RDV par téléphone ou à l'accueil, une fiche est remplie par l'agent d'accueil qu'elle transmet aux agents du SR qui planifient eux-mêmes leur prise de RDV : cette méthode permet de faire un premier filtrage par téléphone, voire de traiter certaines demandes par téléphone et sans RDV. Envisagent un passage à ClicRDV début 2018

Evolution des effectifs pour les SR de la DIRECCTE

- Effectifs physiques au 1^{er} janvier 2018 : 63 agents répartis sur 12 UD
- Baisse des effectifs de 3% sur 2018 (-2 agents)
 - 2 arrivées
 - 1 départ
- Une baisse prévue des effectifs de 40% de 2018 à 2022 (de 63 à 38 agents)
 - Une UD qui risque de perdre tous ses effectifs (UD15)
 - Des UD qui pourraient constater une baisse de plus de 60% de leurs effectifs (UD26 – 75% ; UD73 – 60% ; UD01 – 67%)

Evolution des effectifs pour les SR de l'UD

- Une stabilisation des effectifs à 3 agents pour le SDR en 2018 après avoir connu quelques difficultés
- Une cheffe du SDR qui revient de formation et accompagne les agents dans leurs tâches
- Un départ en retraite prévu à l'horizon 2021

▣ Situation de la DIRECCTE et projets pour les SR des UD

- Une DIRECCTE choisie par le CHSCT-M car elle fonctionne encore sur **l'ancien mode d'organisation** des services renseignements
- Le renseignement au sein des UD de l'AURA fonctionne avec un numéro unique pour chaque département
- Au sein de l'UD03, les agents reçoivent les usagers **sans RDV** (et sur RDV sur le site de Montluçon, une fois par semaine)
- La Direction a organisé la réflexion autour des changements à venir avec la constitution d'un **groupe projet** et, pour surveiller son action, d'un **groupe miroir**

▣ Organisation du SR de l'UD

- Les effectifs du SCT s'organisent autour de :
 - 2 contrôleurs du travail affectés au Renseignement et à la mesure « Main d'œuvre étrangère » ou « MOE »
 - 1 inspecteur du travail affecté au Renseignement et aux mesures « MOE » et « Intéressement et participation » - mesure sur laquelle il est le seul à intervenir
 - Une cheffe du SCT, inspectrice du travail, qui est de retour de formation (Novembre 2017) et qui prévoit une nouvelle organisation managériale pour son équipe (temps planifiés pour la gestion des mails ; implication des catégories A dans les projets de relations avec les entreprises ; etc.)
 - 2 agents de secrétariat qui interagissent avec les agents du SDR pour leurs activités « MOE » principalement

Remarque – Les agents du SDR organisent un roulement pour assurer la permanence physique une fois par semaine sur le site de Montluçon.

Evolution des effectifs pour les SR de la DIRECCTE

- En oct 2017, l'effectif théorique est de 45 ETP. Compte tenu des postes vacants, l'effectif réel est de 33,5
- Les départs anticipés sur 2018/2019 sont conséquents : 8 personnes (Retraite et CRIT)
- Des perspectives de pouvoir les postes rendus difficiles dans la partie SUD du territoire.
- La Région a traité en 2016, 92700 demandes ce qui représente une part (10,5 %) du national supérieure à son poids démographique.

Charge des effectifs pour les SR de l'UD

- Des effectifs pour l'UD qui représentent près de 24% de effectifs totaux
- Un léger sous-investissement de l'effectif de l'UD dans le traitement des demandes (21,1% de demandes traitées)

► Situation de la DIRECCTE et projets pour les SR des UD

- La DIRECCTE a mis en place un numéro unique régionale en 2015, d'abord sur le périmètre ex-Nord Pas-de-Calais, étendu depuis 2016 à l'ex-Picardie dans le cadre de la fusion au sein de la région Hauts de France. Le service de numéro unique est assuré aujourd'hui par deux groupements : Nord et Sud sans débordement entre ces deux zones.
- En nov. 2016, a été mise en place une animation régionale du SR (groupe de travail réunissant des représentants des différents SR) ; une chargée de mission a été nommée pour animer ce groupe). Au-delà du numéro unique, la DIRECCTE est engagée dans une accentuation des entretiens par RDV et mise en place d'une prise de RDV par Internet avec gestion coordonnée des plannings.
- A noter l'importance des postes vacants au global du SR dans cette région. A cela s'ajoutent des prévisions significatives de départs (retraite, CRIT)

► Organisation du SR de l'UD

- Les SR de l'UD sont organisés sur 3 sites (Lille, Dunkerque et Douai).
- L'organisation (notamment dans la mise en place de RDV est très dépendante de la taille des sites (2 personnes sur Dunkerque, 1 seule personne sur Douai).
- Sur le site de Nord-Lille, la taille de l'effectif (8 ETP théorique / 7 agents présents) permet une organisation souple des modalités de renseignements puisque tous les agents alternent RDV, entretiens sans RDV et renseignements téléphoniques.
- A noter sur Lille des perspectives de départs importantes (4 départs potentiels : retraite et CRIT).

Evolution des effectifs pour les SR de la DIRECCTE

Mêmes informations que Slide précédent

► Situation de la DIRECCTE et projets pour les SR des UD

- *Mêmes informations que Slide précédent*

► Organisation du SR de l'UD

- 7 agents du service renseignement (3,5 à Beauvais, 2 à Creil et 1 à Compiègne)
- Le numéro unique a été adopté en 2016 dans le cadre de la fusion de Régions.
- Sur le site de Beauvais, à ce stade, il n'existe pas de RDV systématisés même s'il peut exister au cas par cas. A noter un site qui sur le plan de son aménagement permet à l'agent d'accueil de bien voir si la salle d'attente est comble ou pas. De la même manière l'aménagement du site permet aussi aux collègues de l'Inspection de voir les éventuelles « sur chauffes ». Des mécanismes d'entraide entre Renseignement et Service ont pu avoir lieu à cet égard.
- L'entretien avec une agent de Creil montre un fonctionnement très différent puisque sur ce site, les RDV sont systématiques (en lien avec la nécessité de service).

Charge des effectifs pour les SR de l'UD

- Des effectifs pour l'UD qui représentent près de 15,6% de effectifs totaux
- Un écart considérable des demandes traitées par le SR de l'UD par rapport à la proportion d'effectifs mobilisés (6,9% de demandes traitées par l'UD)

Evolution des effectifs pour les SR de la DIRECCTE

- Une prévision de nombreux départs à la retraite à l'horizon 2022
 - des effectifs qui pourraient être divisés par 2 en 4 ans
 - Une baisse des effectifs à hauteur de 3 agents prévue en 2018
- Une volumétrie des demandes qui reste stable entre 2015 et 2016
 - 102 083 (2015)
 - 101 242 (2016)

Evolution des effectifs pour les SR de l'UD

- Des prévisions de baisse d'effectifs qui se résument à 2 départs qui sont déjà assurés d'être remplacés en 2018
- Une volumétrie des demandes extrêmement variable entre 2015 et 2016
 - 12 847 (2015)
 - 8 821 (2016)

► Situation de la DIRECCTE et projets pour les SR des UD

- La DIRECCTE prend des initiatives pour répondre à un besoin pressant de réorganisation des services
 - Un projet de numéro unique régional pour le début de l'année 2018 se met en place. Pas de saisie du numéro départemental : le premier poste disponible prendrait l'appel
 - La mise en place de réception des usagers **sur RDV**
- UD de l'Hérault s'adapte aux volontés de réformes
 - Des réceptions sur RDV, **mais** pour l'instant l'après-midi (avec quelques exceptions)
 - Système de numéro unique déjà en place au périmètre des départements de l'ancienne région Languedoc-Roussillon

► Organisation du SR de l'UD

- 1 chef de service SCT (Inspecteur du travail) qui a sous sa responsabilité 14 agents dont 7 interviennent sur du renseignement (5,7 ETP) et qui a la charge de l'organisation et de l'animation du service
- Des agents du service renseignement qui sont soit des contrôleurs du travail, soit des secrétaires administratifs. Chaque agent du SR partage son temps entre renseignement et « mesures » liées au SCT
 - Les agents n'ont pas nécessairement de formation spécifique en droit du travail
 - Les agents recrutés ont aujourd'hui des profils plus divers (recrutement d'un agent anciennement greffier de tribunaux). Il est prévu qu'ils participent à la formation INTEFP (1 semaine par mois sur 3 mois)
 - Recrutement d'agents reconnus travailleurs handicapés dans les zones peu attractives

Evolution des effectifs pour les SR de la DIRECCTE

- Une prévision de nombreux départs à la retraite à l'horizon 2022
 - des effectifs qui pourraient être divisés par 2 en 4 ans
 - Une baisse des effectifs à hauteur de 3 agents prévue en 2018
- Une volumétrie des demandes qui reste stable entre 2015 et 2016
 - 102 083 (2015)
 - 101 242 (2016)

Charge des effectifs pour les SR de l'UD

- Des effectifs pour l'UD qui représentent près de 11% de effectifs totaux
- Un léger surinvestissement de l'effectifs de l'UD dans le traitement des demandes (13,9% de demandes traitées)

► Situation de la DIRECCTE et projets pour les SR des UD

- 34,3 agents (ETP) sont affectés dans les services renseignements de la région PACA. On compte 5 secrétaires administratifs, 3,3 adjoints administratifs et 25,2 contrôleurs du travail
- L'ensemble des départements disposent d'un autocom permettant la « mise en attente » des usagers. Pour autant, tous ne dispensent pas un message de « dissuasion » lorsque toutes les lignes sont occupées et la plupart des installations ne permet pas de comptabiliser les appels insatisfaits. Seul le département des Bouches du Rhône dispose d'un numéro d'appel unique pour les deux sites.
- La région a en projet la mise en place d'un numéro unique régional, avec un débord dont les règles restent à préciser
- Certains départements ont établi un « quota » maximum de réception d'usagers par agent de renseignement. Ce nombre varie entre 6 (13) et 10 (83) usagers par demi-journée.
- Expérimentation de la réception sur RDV depuis janvier 2016 dans le Var.

► Organisation du SR de l'UD

- Les effectifs du service sont de 3,7 ETP (3,5 agents + 0,2 chef de service) dont 2 départs d'ici 2 ans qui seront remplacés.
- Le Var a expérimenté une prise de RDV par internet. Les plages de RDV sont de 15 mn. Les agents considèrent que cette durée n'est pas suffisante : l'UD va passer à 3 RDV par heure en contrepartie d'une ouverture de plages passant de 8 à 10 demi-journées d'ouverture par semaine
- L'UD reçoit en moyenne 16,8 usagers par demi journée pour 2 agents mobilisés à l'accueil physique
- Pour l'accueil téléphonique (8 plages d'une demi-journée ouvertes par semaine), l'UD plafonne à 10 par demi-journée le nombre d'appels traités par chaque agent
- Les autres temps sont occupés à la gestion des mails et aux échanges entre collègues et la veille juridique (le vendredi, le service est fermé au public)

ANNEXES

Effectifs des services de renseignement rapportés au nombre de salariés de la région / du département

Effectifs des services de renseignement rapportés au nombre de salariés de la région / du département

Données 2014

Salariés secteur privé

Effectifs des SR

Ratio salariés / effectif

	AURA	Allier	BFC	Saône et L.	HDF	Oise	Occitanie	Hérault	PACA	Var
Salariés secteur privé	2 212 508	83 591	721 874	145 299	1 378 235	185 331	1 430 043	264 655	1 239 214	214 042
Effectifs des SR	63,0	3,0	29,1	5,8	33,5	6,5	44,0	5,7	34,3	3,7
Ratio salariés / effectif	35 119	27 864	24 807	25 052	41 141	28 512	32 501	46 431	36 129	57 849

Source : INSEE

- ▶ Les écarts significatifs d'un département / d'une région à l'autre ne traduisent pas pour autant des différences de productivité :
 - ▶ Les demandes ne sont pas forcément ni les mêmes ni aussi nombreuses d'une région à l'autre, par exemple entre une région urbaine et une région rurale
 - ▶ Comme indiqué dans notre rapport la base en effectif n'est pas fiable :
 - ▶ Nous avons par exemple retiré les postes vacants en HDF mais pour les autres régions, nous ne savons pas s'ils sont inclus ou non dans les effectifs communiqués à l'expert.

MERCI DE VOTRE ATTENTION

