Secrétariat Général
Service Ressources Humaines
Service des Systèmes d'Information

ÉVOLUTIONS DE L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES MINISTÈRES FINANCIERS EN VUE DU RACCORDEMENT À L'OPÉRATEUR NATIONAL DE PAYE

Groupe de travail du CTPM
5 Novembre 2009

Dossier Préparatoire

La mise en place de l'ONP est une opportunité pour faire évoluer la gestion des Ressources Humaines des Ministères Financiers

Jusqu'à une période récente, les réformes mises en œuvre au sein des Ministères Financiers ont principalement porté sur le cœur de métier des Directions, et ont peu concerné les fonctions de soutien. Pourtant, la gestion des Ressources Humaines constitue une fonction stratégique à forte valeur ajoutée, particulièrement importante pour assurer l'accompagnement des réformes en cours. En effet, dans le contexte actuel, où les agents vivent des changements importants, la gestion des Ressources Humaines est mobilisée sur le développement des compétences des agents, le renforcement de leur capacité d'adaptation et l'amélioration de l'attractivité des parcours professionnels qui leur sont proposés.

Ces priorités s'inscrivent pleinement dans le cadre des missions fondamentales de la gestion des Ressources Humaines, à savoir :

- Assurer la qualité de la gestion administrative et de la paye en garantissant l'équité et le respect des règles de droit
- S'attacher, dans le même temps, à mieux accompagner les agents dans leurs parcours professionnels

Dans ce contexte, s'agissant des systèmes d'information de gestion des Ressources Humaines (SIRH), les ministères financiers ont lancé le projet de convergence SIRHIUS. Ce projet d'application unique inter-directionnelle s'inscrit dans la continuité des projets AGORA (ex-DGI) et MARHS (DPAEP, administration centrale, et DGCCRF), puisqu'il s'appuie sur le même progiciel HR-Access et qu'il en consolide les acquis.

Mais le projet SIRHIUS offre aussi des évolutions substantielles par rapport à ces applications :

- Les phases amont du projet, portant sur le métier de la gestion des Ressources Humaines, ont permis de partager un état des lieux des organisations et des pratiques de gestion au sein des directions, puis de proposer des pistes d'optimisation et d'harmonisation ; le projet SIRHIUS constitue ainsi une opportunité pour les Ministères Financiers de réfléchir à l'organisation de la gestion des Ressources Humaines au sens large.
- La mise en œuvre de ce projet s'inscrit aussi dans le cadre l'évolution de la gestion administrative et de la paye, portée par la mise en place du nouvel Opérateur National de Paye (ONP)
    - En effet, alors que la paye est aujourd'hui largement pré-liquidée par les gestionnaires, elle sera en cible quasi exclusivement liquidée par l'ONP sur la base des éléments du dossier de l'agent qui lui auront été transmis au fil de l'eau. Cette nouvelle organisation est un gage de transparence et d'équité. En contrepartie, elle suppose de porter une attention accrue à la qualité des données présentes dans le dossier individuel de l'agent, et pas seulement au dossier de paye.
    - Il faut pour cela mettre en place une organisation adaptée, qui permette de collecter les informations nécessaires à la paye, de les transmettre à l'ONP, puis d'identifier et de corriger rapidement les erreurs qui pourraient survenir, afin d'assurer, in fine, la qualité de la paye des agents.
    - Cela suppose également de mettre en place un SIRH adapté. Pour les ministères financiers, ces besoins ont été pris en compte dans le cadre du projet SIRHIUS, qui sera en cible raccordé à l'ONP.
- Enfin, la nouvelle application permettra aux agents de bénéficier d'améliorations tant ergonomiques que fonctionnelles liées aux nouvelles versions de HR-Access mises en place dans le cadre du projet SIRHIUS.

DES TRAVAUX INTER-DIRECTIONNELS ONT PERMIS DE PRÉCISER L'ORGANISATION CIBLE À METTRE EN ŒUVRE AU SEIN DES DIRECTIONS

En matière d'organisation, les travaux conduits jusqu'à ce jour se sont appuyés sur le savoir-faire et l'expérience des professionnels du métier des Ressources Humaines et de la paye au sein des Ministères Financiers.

Ils ont également tenu compte du modèle organisationnel et technique cible élaboré par l'ONP à compter de 2007, et des contraintes et des possibilités offertes par les systèmes d'information RH. A ce stade, il s'agit principalement de travaux de cadrage, préalables à la mise en œuvre opérationnelle.

Un premier travail, conduit sous l'égide du Service RH du Secrétariat Général, a porté sur la définition des processus RH cibles intégrant les préconisations de l'ONP. Ce chantier, conduit sur plusieurs mois en 2008, a impliqué l'ensemble des Directions gestionnaires.

Il a permis de préciser les objectifs de la nouvelle organisation, de définir les principes directeurs auxquels devaient répondre sa mise en œuvre, d'identifier les catégories d'acteurs impliqués dans la gestion des Ressources Humaines, et de documenter les principaux processus RH cibles des Ministères Financiers, en vue de leur implémentation dans la future application de gestion des ressources humaines SIRHIUS, qui est en cours de conception.

Le principal objectif poursuivi est de rationaliser la gestion administrative et la paye pour développer l'accompagnement de proximité des agents et des services

La démarche de définition de la nouvelle organisation RH s'est efforcée de poursuivre les objectifs suivants :

- Favoriser la mutualisation des actes de gestion et le regroupement d'expertise
- Renforcer la transparence vis à vis des agents et de leur encadrement
- Continuer d'améliorer la qualité du service qui leur est rendu
- Intégrer progressivement les fonctions de gestion administrative et de paye
- Faciliter l'accès à la RH des agents et des managers, notamment grâce à des outils adaptés (libre-services...)
- Faciliter la déconcentration des décisions au niveau local (pour les Directions à réseaux)

L'identification précise des acteurs permet de clarifier la répartition des rôles

Les travaux réalisés ont permis de bien identifier les acteurs de la gestion des Ressources Humaines, et de choisir des dénominations permettant de décrire la diversité des situations présentes au sein des Directions.

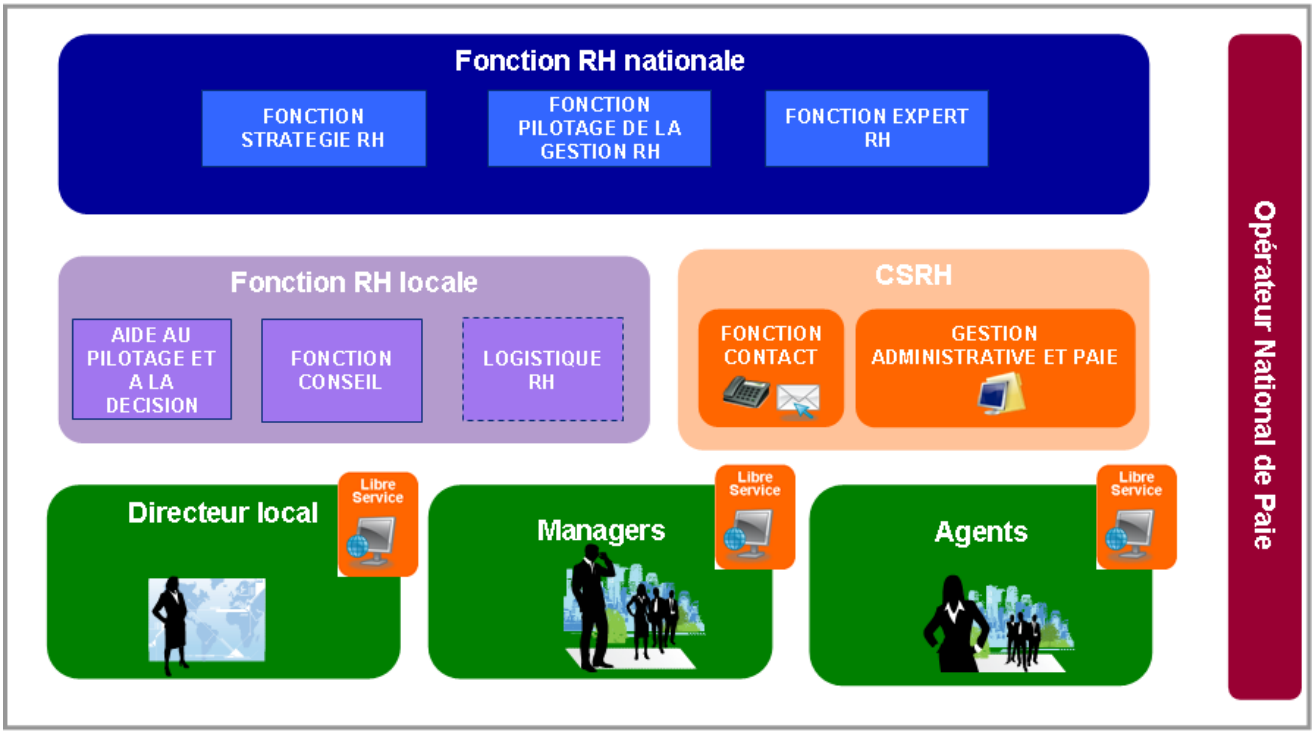
Les dénominations suivantes ont été retenues, et sont utilisées dans la suite du document :

- La fonction RH nationale correspond aux sous-directions ou services RH en Administration Centrale.
- La fonction RH locale correspond aux services RH à l'échelon déconcentré ou à leur plus proche équivalent en Administration Centrale. Elle est positionnée auprès du directeur local.
    - La fonction RH locale est située au niveau départemental et au niveau des Directions spécialisées et des SCN à la DGFiP.
    - Elle est située au niveau inter-régional et au niveau des SCN à la DGDDI.
    - Elle est assurée par les BRHS en Administration Centrale.
    - Enfin, elle est située au niveau régional à l'INSEE et à la DGCCRF[1]
- Les Centres de Services RH (CSRH) sont de nouveaux acteurs, chargés de la gestion administrative et de la paye des agents, en lien avec l'ONP

1 Sous réserve des textes réglementaires organisant les DIRECCTE et les DDPP ou DDCSPP, ainsi que des chartes de gestion des Ressources Humaines.

- Les directeurs locaux sont les responsables des services déconcentrés dans les Directions "dites à réseau". En Administration Centrale, il s'agit des Directeurs ou Directeurs Généraux.
- Les managers sont les responsables d'unités. Le manager est en général le supérieur hiérarchique direct de l'agent, mais il est parfois aussi situé à un niveau supérieur de l'organigramme.
- Les agents eux-mêmes, naturellement, sont des acteurs à part entière des processus RH.

La cartographie des acteurs est résumée dans le schéma ci-dessous.



Les commissions Administratives Paritaires, tant locales que nationales, ne sont pas affectées par la mise en place de la nouvelle organisation. Leur préparation et leur organisation continuera d'être assurée par les mêmes acteurs qu'actuellement.

LES ACTEURS ACTUELS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SONT CONFORTÉS DANS LA NOUVELLE ORGANISATION

La nouvelle organisation intègre pleinement les acteurs actuels de la gestion des Ressources Humaines. Bien que leur rôle soit appelé à évoluer substantiellement, ils continuent de travailler en lien étroit avec les agents et leur encadrement, et conservent leur pouvoir de décision, notamment en matière de recrutement, de promotion, de mutation, de notation ou d'affectation opérationnelle des agents.

Déchargés des tâches de gestion administrative et de paye assurées par les CSRH, ils peuvent davantage se consacrer à l'accompagnement plus qualitatif des agents et des services.

L'organisation cible est déclinée au sein de chacune des Directions gestionnaires, notamment au sein de la DGFiP, de la DGDDI, et de l'INSEE. La DPAEP continue d'assurer la gestion RH de l'administration centrale, et mutualisera en outre certaines fonctions avec la DGCCRF.

La fonction RH nationale définit la stratégie RH, pilote l'ensemble du dispositif RH, et dispose d'un niveau d'expertise de haut niveau

La fonction RH nationale définit la politique RH de la Direction et s'assure de sa mise en œuvre (développement des compétences, formation, gestion prévisionnelle des emplois, mobilité...). Elle gère les corps dont elle a la responsabilité. A ce titre, elle est chargée, comme aujourd'hui :

- De piloter le dispositif de recrutement et de formation initiale, en s'appuyant, le cas échéant, sur des structures tierces (écoles...)
- D'organiser les campagnes de mutation et de promotion (tableaux d'avancement & listes d'aptitude),
- De préparer et d'organiser les CAP correspondantes au niveau national,
- De prendre les décisions de niveau national qui concernent les agents : nominations, titularisation, affectation, avancement, changements de position statutaire, sanctions (sauf lorsque la procédure est déléguée à la fonction RH locale)...

La fonction RH nationale est également chargée d'assurer le pilotage de l'ensemble du dispositif RH de la Direction. Elle anime la fonction RH locale, pilote les CSRH, définit les procédures RH qui sont utilisées par les acteurs de la RH, et sont implémentées dans les systèmes d'information RH. Elle assure la maîtrise d'ouvrage du système d'information RH, et est responsable du contenu éditorial du volet RH des intranets directionnels.

Enfin, la fonction RH nationale conserve une expertise forte, notamment en matière réglementaire. Dans le cas des Directions à réseau, elle peut, le cas échéant, s'appuyer sur des pôles d'expertise et de soutien implantés dans les services déconcentrés. En lien avec les équipes budgétaires et avec les équipes locales, elle contribue au pilotage de la masse salariale et des emplois au niveau national en collaboration avec les bureaux budgétaires.

La fonction RH locale assure une double mission de support RH de la direction locale, et de conseil de proximité vis à vis des agents

La fonction RH locale est rattachée au directeur local.

Dans son rôle de support RH local, elle a pour mission d'adapter les Ressources Humaines et les compétences aux besoins de la direction locale, dans le cadre de la stratégie de la Direction. A ce titre, elle décline la politique RH de la Direction en tenant compte du contexte local, définit les plans de formation locaux et les met en œuvre. Elle continue :

- D'organiser la mobilité interne au sein de la direction locale (dans les Directions concernées),
- Dans le cadre des campagnes de mutations et de promotion, de préparer et d'organiser les CAP au niveau local,
- Par délégation du directeur local, de prendre les décisions de niveau local qui concernent les agents, en formulant notamment des avis dans les processus suivants : validation du stage pratique des agents, nominations, titularisation, affectation, avancement, changements de position statutaire, propositions pour des médailles, aménagements de poste...

Elle contribue au pilotage de la masse salariale et des emplois au niveau local en collaboration avec les services budgétaires.

Dans son rôle de conseil, la fonction RH locale accompagne les agents dans leur carrière, de manière individualisée et qualitative. Pour ce faire, elle peut fournir des informations d'ordre général aux agents, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des réformes en cours. Elle peut aussi leur fournir des informations et des conseils personnalisés sur :

- Leur déroulement de carrière,
- Les perspectives d'évolutions professionnelles qui leur sont offertes,
- Les possibilités offertes par les examens professionnels,
- Les tableaux d'avancement et listes d'aptitude,
- Les possibilités de prise en compte de leurs éventuelles difficultés personnelles.

La fonction RH locale peut aussi apporter son support aux managers, en les aidant à assurer leur mission au quotidien, en leur donnant des conseils personnalisés sur l'encadrement de leurs équipes.

Enfin, la fonction RH locale continuera d'assurer un certain nombre de missions de proximité, en organisant la logistique des concours, des formations, des CAP locales et des visites médicales. Elle continue également d'assurer la mission de correspondant social.

Le "manager" assure la gestion de proximité de l'agent

Le "manager", en général le supérieur hiérarchique direct de l'agent, reste son interlocuteur privilégié en ce qui concerne les questions courantes relatives à la gestion des temps et des absences, la gestion de carrière, la formation… Il est responsable du suivi et de l'évaluation de l'activité des agents de son équipe.

Dans ce cadre, il valide directement certaines demandes de l'agent :

- Congés & autorisations d'absence (ce rôle peut être délégué à un adjoint ou à un collaborateur dans l'application SIRHIUS),
- Régularisation des pointages (ce rôle peut être délégué à un collaborateur dans l'application SIRHIUS),
- Astreintes et heures supplémentaires.

Il intervient également dans un certain nombre de processus :

- Validation du stage pratique,
- Evaluation/notation,
- Tableaux d'avancement et listes d'aptitude,
- Mutations,
- Demandes de temps partiel pour convenances personnelles,
- Formations.

Il s'adresse à la fonction RH locale pour tout ce qui concerne l'animation RH locale (consignes de la direction locale, conseil personnalisé...). Il peut également s'adresser au CSRH pour disposer d'informations sur la gestion administrative et la paye des agents de son équipe.

L'agent bénéficie d'un accompagnement plus personnalisé et dispose d'une information plus accessible et plus transparente

Dans le cadre de la nouvelle organisation RH, chaque agent peut solliciter plusieurs interlocuteurs en fonction de ses besoins et de ses questions. Il conserve ses interlocuteurs actuels, et peut en outre solliciter directement le CSRH, selon des modalités qui seront à préciser :

- Son "manager" reste son premier interlocuteur de proximité,
- La fonction RH locale le conseille et l'accompagne dans ses évolutions professionnelles, en lui apportant un support personnalisé,

- Le CSRH traite toutes ses demandes relatives à la gestion de son dossier administratif et de sa paye. En cas de besoin, il peut le réorienter vers la fonction RH locale.

Enfin, au travers des fonctionnalités enrichies offertes par l'application SIRHIUS, l'agent dispose d'un accès plus facile et plus transparent au contenu de son dossier. Il peut également effectuer un nombre croissant de démarches en ligne.

Grâce au développement d'un "libre-service", l'application SIRHIUS doit en effet lui permettre, quelle que soit la Direction à laquelle il appartient :

- D'accéder directement aux informations qui le concernent (dossier individuel, situation administrative, récapitulatif de sa carrière, état de ses congés et éventuellement de ses pointages...)
- De modifier directement un certain nombre d'éléments dans son dossier (notamment ceux qui ne nécessitent pas d'envoi de pièce justificative complémentaire)
- De soumettre un certain nombre de demandes de manière entièrement dématérialisée : demande de congés, demande d'autorisation d'absence, demande de régularisation de pointage, demande de temps partiel...
- De suivre sa demande au fur et à mesure du processus de validation et de traitement

En outre, les Directions pourront enrichir le contenu du volet RH des intranets directionnels pour accompagner la mise en place de la nouvelle organisation, et offrir une information plus riche et plus accessible aux agents.

Les Centres de Service RH prennent en charge les tâches de gestion administrative et de paye en lien avec l'ONP

Les CSRH sont chargés d'assurer la gestion administrative et la paye des agents. En cohérence avec les orientations de l'ONP, ils assurent les missions suivantes :

- Tenue des dossiers des agents (instruction, création et mise à jour des dossiers administratifs individuels et collectifs au regard des règles statutaires)
- Production des actes de gestion relatifs à ces dossiers (hors dossiers de CAP)
- Activités en lien avec la paye (calcul, saisie et collecte d'éléments de rémunération pré-calculés ; saisie d'échéanciers ; contrôle, analyse et supervision du recyclage des anomalies de paye)

Ils sont garants de la qualité des données présentes dans le dossier de l'agent, et assurent l'interface avec l'ONP pour valider les lots de paye, et corriger les erreurs qui pourraient bloquer ou poser problème au niveau de la liquidation ou de la mise en paiement de la paye des agents.

En fonction de leur taille et de leurs contraintes, les Directions pourront être amenées à mettre en place un seul CSRH (ex : DGDDI, INSEE et DPAEP pour l'ensemble des Directions d'Administration Centrale), plusieurs CSRH (DGFiP), ou encore à mutualiser leur CSRH avec celui d'une autre Direction (ex : le CSRH de la DGCCRF sera mutualisé avec celui de la DPAEP).

L'organisation interne du CSRH doit lui permettre d'assurer ces missions dans de bonnes conditions. Elle repose sur une distinction entre une "fonction contact", qui prend en compte les demandes qui parviennent au CSRH, sans nécessairement toutes les traiter, et des équipes de gestionnaires chargés de traiter les demandes, d'effectuer les actes de gestion administrative et de paye, et d'assurer l'interface avec l'ONP.

La fonction contact constitue le point d'entrée du CSRH (niveau 1). Elle réceptionne les appels téléphoniques et les questions dématérialisées (par exemple via un formulaire en ligne). Elle répond aux questions des agents lorsqu'elle est en capacité de le faire. Le cas échéant, elle enregistre et qualifie leur demande dans un outil adapté et la transfère aux gestionnaires du CSRH (niveau 2). Le niveau d'expertise (niveau 3) est en général situé en dehors du CSRH, par exemple en Administration Centrale.

Il est prévu d'adosser la fonction contact à un CSRH, de manière à permettre aux agents affectés à cette fonction d'évoluer ensuite vers des fonctions de gestionnaire de portefeuille. Cette organisation permet aussi, au moins au démarrage, de ne pas dédier des agents à la fonction contact, mais de leur permettre d'y consacrer seulement une partie de leur temps, l'autre partie étant consacrée à d'autres tâches (gestion de portefeuille ou activités transverses). Dans le cas des Directions dotées de plusieurs CSRH, la fonction contact pourrait être mutualisée entre plusieurs CSRH.

Les gestionnaires constituent l'effectif le plus important du CSRH. Ils ont la responsabilité de la tenue des dossiers agent et réalisent les actes de gestion individuelle et collective de gestion administrative et de paye. Ils seront principalement organisés en équipes de gestionnaires de portefeuille. Le contenu exact de chaque portefeuille devra être défini en fonction du contexte de chaque CSRH. Les portefeuilles pourraient ainsi être répartis par catégorie (A+/A/B/C/agents contractuels), par ordre alphabétique (en fonction du nom de l'agent), par zone géographique, par structure d'affectation, par position administrative... En fonction des besoins, d'autres critères pourront aussi être utilisés. Des regroupements des portefeuilles les moins importants en nombre pourront aussi être effectués. Des gestionnaires "référents" plus expérimentés pourront être identifiés, en particulier en matière de paye et de gestion des régimes indemnitaires.

Par ailleurs, des pôles de gestionnaires spécialisés pourront être mis en place pour traiter certains processus complexes (ex : accidents du travail) ou de forte volumétrie (ex : congés maladie).

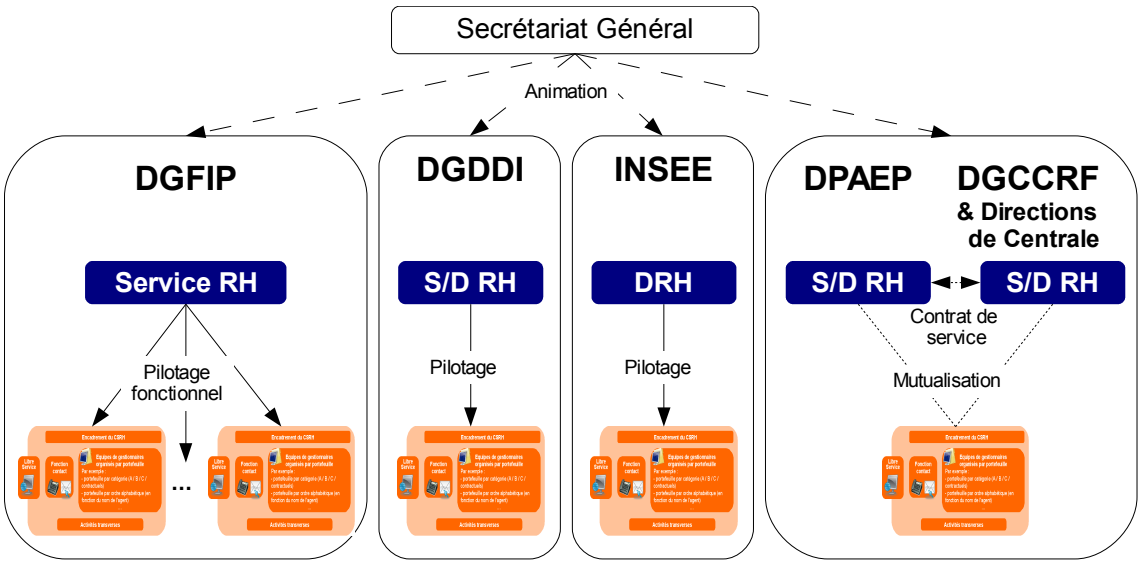
Dans un souci de qualité de la paye, et de fiabilité des processus mis en œuvre au sein du CSRH, un dispositif de contrôle interne et de qualité devra être mis en place, sous l'égide de la Direction de rattachement du CSRH, et en cohérence avec les préconisations de la DGFiP en matière de qualité comptable.

Les activités transverses (logistique...) pourront être soit intégrées au CSRH, soit mutualisées avec une autre structure, en fonction du contexte local.

L'encadrement devra être adapté à la taille et au rattachement du CSRH.

Le statut et le rattachement hiérarchique des CSRH sera défini par chaque Direction en fonction de son contexte et de ses besoins. Le pilotage fonctionnel sera assuré par la fonction RH nationale. En outre, des contrats de service permettront de préciser le contenu exact des missions de chaque CSRH, et les engagements réciproques qui le lient aux personnes et aux structures pour le compte desquelles il les effectue : agents, managers, fonction RH locale et fonction RH nationale.

Le Secrétariat Général des Ministères Financiers continue d'assurer un rôle de coordination et d'animation global du dispositif, en vue de garantir sa cohérence, et d'assurer l'interface de niveau stratégique avec l'ONP.



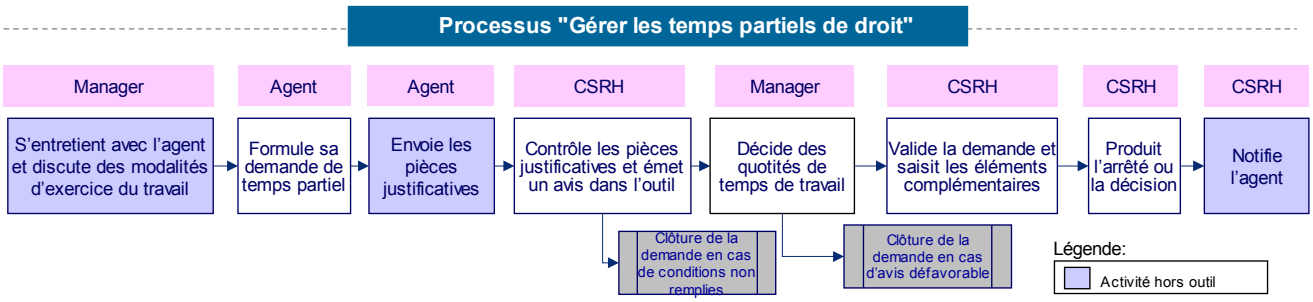
Le système d'information RH doit faciliter le travail des professionnels de la RH, simplifier les démarches des agents et des managers, et s'interfacer avec l'ONP

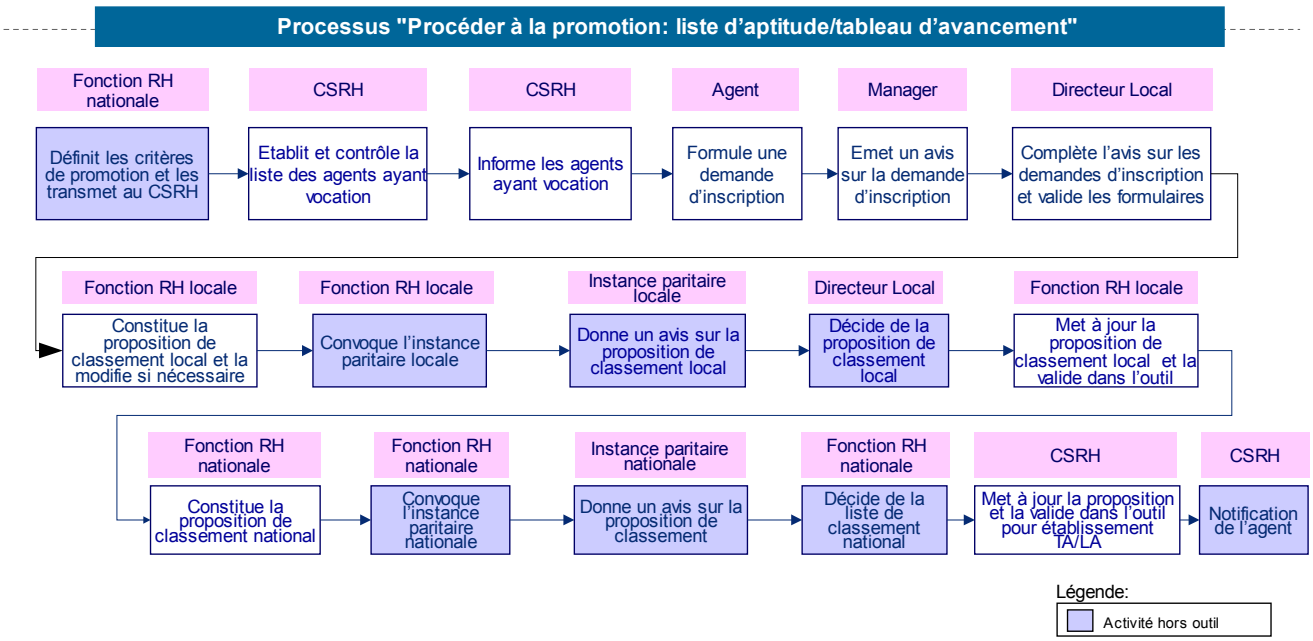
En termes de système d'information, l'application SIRHIUS est en cible l'outil privilégié de l'ensemble de la filière de gestion des Ressources Humaines, et notamment des CSRH.

L'application SIRHIUS doit aussi offrir aux agents et aux managers des possibilités accrues de dématérialisation de leurs démarches, avec la mise en place d'un "libre-service", qui permet :

- Aux différents acteurs de la gestion des Ressources Humaines d'avoir un accès transparent aux informations dont ils ont besoin
- À l'agent de soumettre directement un certain nombre de demandes,
- Aux différents acteurs intervenant dans le traitement de cette demande de la viser ou de la traiter directement dans l'outil (manager, fonction RH locale, CSRH)

A titre d'exemple, les schémas ci-dessous illustrent la manière dont les processus cibles pourront être implémentés dans la nouvelle organisation. Ils montrent notamment que le niveau de décision n'est pas modifié par la mise en place de la nouvelle organisation. Ils illustrent également le rôle joué par le CSRH.





Les Directions disposent naturellement d'une liberté d'adaptation de ces processus, en particulier en ce qui concerne toutes les étapes qui sont réalisées "hors outil".

En cible, l'application SIRHIUS a vocation à être interfacée avec le système d'information de l'ONP en vue d'assurer la paye des agents.

La mise en place de la nouvelle organisation pourra aussi être facilitée par :

- L'enrichissement du contenu du volet RH des intranets directionnels,
- Le déploiement d'outils avancés de téléphonie,
- La mise en œuvre d'un outil adapté à la prise en compte et à la gestion des demandes au sein des CSRH (outil de gestion des demandes). Pour ce faire, les Directions pourront s'appuyer sur des applications qui auraient déjà été mises en place pour répondre à des besoins comparables, ou envisager une implémentation spécifique.

Le calendrier de déploiement permet d'envisager une mise en œuvre progressive, et de se donner le temps d'accompagner les agents

En termes de calendrier, l'objectif poursuivi par les Ministères Financiers consiste à être en capacité de se raccorder à l'ONP en 2014. Il suppose à la fois que l'organisation cible et le système d'information correspondant soient mis en place à cette date. Il s'agit d'un objectif à la fois ambitieux et réaliste.

La démarche retenue consiste à déployer cette organisation progressivement, en tenant compte du contexte de chaque Direction. En particulier, il s'agit de réaliser d'abord un pilote, avant de généraliser l'organisation et l'application SIRHIUS à l'ensemble de la Direction.

Cette démarche très progressive doit permettre :

- De vérifier le bon fonctionnement de l'organisation cible
- D'affiner un certain nombre de points opérationnels liés au fonctionnement du CSRH, et à son articulation pratique avec les autres acteurs de la filière RH
- D'ajuster le cas échéant certains processus ou certaines applications
- De préciser le dimensionnement cible des équipes
- De sécuriser le dispositif, en positionnant en fin de mise en œuvre les évolutions les plus sensibles
- De préparer au mieux l'accompagnement des agents concernés par ces évolutions : agents de la filière RH, agents et managers des Directions au sens large

En ce qui concerne l'accompagnement des agents et des services, il est d'ores et déjà possible de préciser les points suivants au niveau ministériel. Ils seront précisés par les Directions en fonction de leur contexte spécifique :

- L'encadrement des équipes chargées de la gestion des Ressources Humaines sera accompagné et participera à la phase de préparation et de mise en œuvre de la nouvelle organisation. Une attention toute particulière sera apportée aux équipes concernées par la mise en œuvre des pilotes.
- L'information en direction des agents et de leurs managers sera largement diffusée de manière à ce que chacun sache bien dès le départ qui fait quoi et qui contacter en fonction de ses besoins
- Les professionnels de la gestion des Ressources Humaines, au sein de la fonction RH nationale, de la fonction RH locale, et des CSRH, bénéficieront d'une triple formation si nécessaire :
  - A la nouvelle organisation de la gestion des Ressources Humaines : vision globale, rôles des acteurs, processus...
  - Aux métiers : gestion administrative, paye, fonction contact...
  - Aux outils : SIRHIUS, et éventuellement outil de téléphonie et outil de gestion des demandes

La mise en œuvre de ces orientations incombe aux Directions, qui déclineront le modèle cible dans leur contexte, et piloteront le déploiement de la nouvelle organisation

Les Directions concernées ont été étroitement associées aux travaux de définition de l'organisation cible. Elles sont également impliquées dans la réalisation de l'application SIRHIUS.

Il leur appartient maintenant de décliner ces orientations au sein de leur organisation, en tenant compte de leur contexte et de leurs besoins. La mise en œuvre de la nouvelle organisation devra en particulier être bien articulée avec les réformes en cours : fusion DGFiP, réforme de l'État territorial avec la mise en place des DIRECCTE et des DDI...

L'accompagnement du changement concernera principalement les agents de la sphère RH, mais également, dans une moindre mesure, l'ensemble des agents des Directions. Les dispositifs d'accompagnement seront définis par chaque Direction et s'inscriront dans le cadre des pratiques de chacune d'entre elles : constitution des CSRH (recrutement, organisation interne, formation...), accompagnement et formation des agents de la fonction RH locale pour leur permettre d'évoluer vers leurs nouvelles missions au sein de la sphère RH ou éventuellement en dehors de la sphère RH, information des agents sur la mise en place de la nouvelle organisation RH...

Le suivi global des travaux continuera d'être assuré par le Secrétariat Général, garant de la cohérence des actions menées par les Directions, et de leur bonne articulation avec la mise en œuvre de l'ONP.