

Rapprochement CDI /CDIF Analyse ergonomique

Auteur	Date	Version	Réf. Ackia-MMS
Florence SUSSET Jean-Yves PERRODIN	20/10/2004	1	6985_2004_EE_DGI_CDI- CDIF_Rapport

Diffusion

Nom	Société
Victor LEBLANC Bruno ROUSSELET	MINEFI - DGI

Remerciements

Cette étude a été conduite dans quatre centres des impôts, en expérimentation, du Ministère des Finances, de l'Economie et de l'Industrie de Bercy.

Nous tenons tout particulièrement à remercier :

- Les commanditaires de cette étude pour la qualité de leur écoute et leur collaboration pour faciliter le déroulement de l'étude ;
- L'ensemble des personnels des centres étudiés pour leur coopération et leur accueil.

SOMMAIRE

1. Introduction	6
1.1. Périmètre et objectif de l'étude.....	6
1.2. Méthodologie.....	7
1.3. Note de contexte et limites de l'étude.....	8
2. Impacts de l'expérimentation sur l'organisation du travail	9
2.1. Contextes locaux.....	9
2.1.1. Contexte local particulier du département des Hautes-Alpes.....	9
2.1.2. Organisation des structures.....	9
2.1.3. Organisation des services et des effectifs	10
2.2. Démarrage et mise en place du CDI-CDIF (modules A et B). 12	
2.2.1. Des éléments facilitateurs du basculement	12
2.2.2. Des « freins » au démarrage de l'expérimentation.....	13
2.3. Polyvalence et poly-compétence	14
2.3.1. Facteurs favorisant la poly-compétence (modules A et B).....	14
2.3.2. « Freins » à la poly-compétence (modules A, B).....	15
2.3.3. Limites de la polyvalence et de la poly-compétence....	15
2.4. Accueil et perception de l'organisation par les usagers	17
2.4.1. Module A et B : un véritable Interlocuteur Unique	17
2.4.2. Module C : des interlocuteurs multiples inchangés.....	18
2.4.3. Synthèse des trois modules pour l'utilisateur.....	19
3. Impacts de l'expérimentation sur l'activité	20
3.1. Retour d'expérience en termes d'efficacité et de production. 20	
3.1.1. Une baisse de la production au début de l'expérimentation	20
3.1.2. Un bilan plutôt positif (module A, B).....	20
3.2. REX de l'expérimentation.....	22
3.2.1. Changements de responsabilités	22
3.2.2. Sentiments actuels liés aux nouvelles missions (module A, B)	23
3.3. Organisation des tâches quotidiennes.....	25
3.3.1. L'accueil des usagers : une priorité	25
3.3.2. Tâches dictées par les campagnes... versus tâches de l'ancienne fonction	25
3.3.3. Une activité qui nécessite de « jongler » entre différentes tâches plus ou moins planifiables	26
3.4. Synthèse comparative.....	27

4. Utilisation des outils informatiques	28
4.1. <i>L'informatique : outil essentiel dans l'activité</i>	28
4.1.1. <i>Une mise en avant de l'informatique pour l'aspect fiscal</i>	28
4.1.2. <i>... Moindre au niveau foncier</i>	28
4.2. <i>Informatique versus papier : deux outils complémentaires</i> ..	29
4.3. <i>Problèmes d'acquisition et d'usage stabilisé de l'outil informatique</i>	30
4.3.1. <i>Des outils diversifiés sans optimisation intra- et inter-outils</i>	30
4.3.2. <i>Une prise en main difficile, surtout sur Majic</i>	31
4.3.3. <i>Quelques problèmes techniques encore non résolus</i> ...	32
5. Formation, tutorat et compétences	33
5.1. <i>Calendrier des formations</i>	33
5.1.1. <i>Un calendrier difficile à adapter</i>	33
5.1.2. <i>Un stage de « rappel » pour certains Centres</i>	33
5.2. <i>Contenu des formations</i>	34
5.2.1. <i>Une formation à la carte</i>	34
5.2.2. <i>... Mais qui reste trop théorique et dense</i>	34
5.2.3. <i>Tutorat : un moteur de l'apprentissage</i>	34
5.2.4. <i>Supports de cours</i>	35
6. Impacts sur les conditions de travail et sur l'accueil des usagers	36
6.1. <i>Aménagement des espaces</i>	36
6.1.1. <i>De meilleures conditions d'accueil des usagers (module A)</i>	36
6.1.2. <i>Des changements moins bien perçus ou perfectibles</i> ..	37
6.2. <i>Ambiances physiques</i>	38
6.2.1. <i>L'ambiance sonore</i>	38
6.2.2. <i>L'ambiance lumineuse</i>	38
7. Axes de recommandations	39
7.1. <i>Modules</i>	39
7.2. <i>Facilitation des échanges et de la communication</i>	41
7.3. <i>Formation</i>	42
7.3.1. <i>Encourager le tutorat</i>	42
7.3.2. <i>Contenu des formations</i>	42
7.3.3. <i>Calendrier des formations</i>	43
7.4. <i>Phase préparatoire du basculement</i>	44
7.4.1. <i>Anticiper le basculement des dossiers</i>	44
7.4.2. <i>Mettre en place un accompagnement du changement</i> ..	44
7.4.3. <i>Aménager les conditions de travail</i>	45
7.5. <i>Outils et réseau informatiques</i>	46
7.5.1. <i>Cas particulier de Majic</i>	46
7.5.2. <i>Simplification des accès aux données</i>	47
7.5.3. <i>Adaptation des ressources informatiques</i>	47

8. Annexe : Tableaux descriptifs	49
8.1. Organisation propre à chaque module	49
8.2. Comparaison des cellules « accueil » selon les modules	53
8.3. Répartition et organisation des tâches au sein des différentes cellules.....	54
8.4. Comparaison des outils informatiques et papier	60

1. INTRODUCTION

1.1. Périmètre et objectif de l'étude

En 2003, l'expérimentation « CDI-CDIF » a été lancée au niveau national sur différents sites pilotes. Son but est de tester différentes organisations centrées usagers en confiant aux CDI une partie des missions de fiscalité locale et foncière, pour au final offrir à l'utilisateur un lieu unique où s'adresser concernant ses impôts.

L'étude ergonomique, dont les résultats sont présentés ici, consiste donc à poser un diagnostic pour chacun des modules étudiés puis à mettre en perspective et en comparaison les spécificités de fonctionnement et ce, au travers de l'aspect des conditions de travail (pour les personnels) et des conditions d'accueil (pour les usagers).

Cette étude a été effectuée sur quatre sites représentatifs (principalement des sites pilotes) des 16 sites en expérimentation pour le rapprochement CDI-CDIF. Les quatre sites retenus par le MINEFI pour l'étude sont représentatifs des modules de l'expérimentation et sont répartis comme suit :

- **Module A : Altkirch et Briançon** : transfert simultané de la gestion des taxes foncières dans les CDI ou les CDI-recette — autrement dit, l'expérimentation concerne aussi bien les services aux particuliers que ceux aux professionnels ; on note qu'à Briançon aucun agent ex-CDIF (de Gap) n'a rejoint le CDI (de Briançon) ;
- **Module B, Dreux** : transfert dans les CDI ou CDI-recette, uniquement pour les particuliers ;
- **Module C, Gap** : création d'un secteur foncier au CDI, placé sous son autorité, chargé d'assurer la gestion des tâches CDIF.

1.2. Méthodologie

Afin de mener à bien cette étude, la ligne méthodologique suivante a été mise en place :

- Entretiens avec la Direction et le responsable des quatre centres visités ;
- Analyse de l'existant et diagnostic :
 - Présentation de l'étude à chaque personnel rencontré (objectifs, méthodologie, champs couverts, etc.) pour instaurer un climat de confiance, travailler en transparence et amener les personnels à s'investir dans l'analyse de leur retour d'expérience,
 - Observations et entretiens in situ avec les personnels, surtout ceux impactés par l'expérimentation (SAID, IFU et accueil) : il s'agissait d'observer l'activité réelle des personnes rencontrées et, parallèlement, de mener des entretiens pour approfondir certains points particuliers de leur activité afin de comprendre et d'appréhender les différents aspects de l'expérimentation ;
- Présentation des premiers résultats :
 - Un premier **diagnostic** a été présenté au cours d'une réunion **du comité de pilotage** constituant un **« point d'étape »** du travail ;
- Elaboration des pistes de recommandations.

1.3. Note de contexte et limites de l'étude

Taille des CDI étudiés

Il est important de préciser que les quatre CDI étudiés sont des CDI de **taille petite et moyenne**, les effectifs étant compris entre 20 et 30 agents.

De ce fait, il n'est pas certain que les caractéristiques repérées soient facilement généralisables aux CDI de taille importante ou, au contraire, aux centres plus petits.

Nombre de sites visités

Seule une partie des sites concernés par l'expérimentation a pu être visitée (4 sites sur 16). La représentativité des quatre centres étudiés permet toutefois de dégager les tendances propres aux trois modules d'expérimentation, en se détachant des spécificités locales.

Période d'observation

La période d'observation (août et début septembre), durant les vacances et hors campagne, n'a pas permis d'appréhender l'activité sur toutes les périodes représentatives des pics d'activité.

Cumul de changements

Dans certains sites, comme Altkirch, étant donnée la simultanéité de la fusion CDI-recette et du rapprochement CDI-CDIF, il est difficile pour certains personnels de dissocier les changements inhérents à la fusion CDI-recette de ceux liés au rapprochement CID-CDIF. De ce fait, le retour d'expérience peut-être légèrement biaisé.

2. IMPACTS DE L'EXPERIMENTATION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

2.1. Contextes locaux

2.1.1. Contexte local particulier du département des Hautes-Alpes

Le département est en complète expérimentation à Gap (module C), Briançon et Embrun (module A). Une des conséquences est la disparition du CDIF de Gap qui était un service départemental unique.

Depuis le rapprochement, certaines activités ou tâches (TF et exploitation des déclarations des propriétés bâties) CDIF de Briançon et Embrun (de l'ancien SF2) ont été réaffectées dans les CDI correspondants.

Note : il y a eu un redéploiement des personnels de l'ancien SF2 de Gap dans d'autres services et/ou missions.

Le SF1 de l'ex-CDIF restant traite l'activité foncière Gap, pour les professionnels¹ et les particuliers.

2.1.2. Organisation des structures

2.1.2.1. Organisation des bâtiments

En module A - Altkirch, les bâtiments sont séparés selon le « type » de contribuables concernés :

- Un pour la réception du public qui accueille la « cellule cadastre »,
- L'autre pour la réception des professionnels (y compris pour le module A à Altkirch).

En module A - Briançon, un seul bâtiment accueille les SAID et les IFU (le CDIF est situé à Gap, à environ 90 km de Briançon).

¹ — On entend par « professionnels » les entreprises, artisans, etc. concernés par les impôts liés à leur activité professionnelle (TVA, TP, TF,...), par opposition aux particuliers concernés par l'IR, la TH,...

En module B - Dreux :

- Le CDI accueille la fiscalité des particuliers et des professionnels ainsi que l'activité foncière pour les particuliers et l'accueil cadastral ;
- Le CDIF (distant de quelques dizaines de mètres) accueille les autres activités cadastrales, notamment techniques.

En module C - Gap : les SAID, le Secteur foncier et les IFU sont regroupés en un seul bâtiment. La répartition des bureaux d'accueil et de traitement des dossiers (pour les particuliers et pour les professionnels) sont répartis sur deux étages :

- Sur un étage, le CDI regroupe :
 - Les SAID et le SF des particuliers,
 - L'activité cadastre pour les particuliers et les professionnels ; non seulement de Gap mais aussi de Briançon et d'Embrun ;
- Sur un autre étage, se trouve l'IFU.

2.1.3. Organisation des services et des effectifs

Les centres visités ont organisé leurs services en fonction du module expérimenté mais aussi avec les effectifs et les contraintes locales. De ce fait, il est difficile de dégager avec précision les seuls éléments inhérents aux modules. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de l'organisation des sites, en focalisant sur le module choisi, tout en montrant les spécificités locales.

Pôles	Modules	Module A		Module B	Module C
		Briançon	Altkirch	Dreux	Gap
Cellules d'accueil primaire et secondaire					
Accueil	Général 2 personnes	IFU, 1 personne SAID, 2 personnes CSP, 1 personne	IFU + SAID 1 personne	IFU, 3 personnes en rotation	
Cellule renfort* accueil secondaire			2 personnes		
Accueil cadastre		1 personne	1 personne	1 personne	
Secteurs					
Secteurs SAID	2 secteurs de 3-4 personnes	2 secteurs de 7 personnes	5 secteurs de 5-6 personnes	3 secteurs de 5-7 personnes	
Secteurs IFU	3 secteurs	2 secteurs	Non concerné par l'étude		
Cellules spécialisées*					
Cellule Lascot	1 personne				
Cellule CSP		1 personne			

* Cellules spécialisées et de renfort : voir ci-après.

Outre une cellule de renfort d'accueil secondaire en module B (cette cellule n'est pas à proprement parler spécialisée dans une tâche particulière, fiscale ou foncière), on relève sur les deux sites de module A la mise en place d'une cellule spécialisée affectée à une tâche précise :

- **Cellule CSP** (Module A, Altkich ; prévue à Briançon) : lorsqu'elle existe, cette cellule effectue un accueil de second niveau : elle répond notamment aux questions plus pointues qui nécessitent des connaissances plus approfondies que celles de l'accueil primaire ; elle traite également les contentieux et tourne sur un des deux postes de l'accueil si les personnels sont occupés ou absents ; on note que l'agent affecté à cette cellule ne consacre qu'une faible partie de son temps à cette activité ;
- **Cellule « Lascot »** (module A, Briançon) pour les relances foncières ; le contrôleur partage son activité entre cette cellule et une partie de la maintenance informatique.

Les tableaux en annexe 8.1 page 3 présentent le détail de ces différents pôles ainsi que la diversité des cellules d'accueil et la mise en place et l'adaptation des cellules spécialisées.

2.2. Démarrage et mise en place du CDI-CDIF (modules A et B)

Remarque préalable : pour le module C, seul le SF restant a été rapproché du CDI (et des SAID) en gardant intégralement ses missions d'origine. Ce module n'a pas d'impact sur l'activité des agents et sa mise en place, hormis un changement de bureau, et n'a en conséquence pas demandé d'investissement particulier.

2.2.1. Des éléments facilitateurs du basculement

2.2.1.1. Anticipation la phase de bascule : facilitation de la bascule

Pour l'un des modules A (Altkirch) et pour le module B (Dreux), une bonne préparation préalable ainsi qu'une mise à jour de l'ensemble des dossiers avant la bascule a permis d'éviter le retard dans leur traitement. En conséquence, les agents ont pu travailler sans pression supplémentaire durant la période d'adaptation où les tâches à effectuer n'étaient pas encore maîtrisées.

2.2.1.2. Proximité des structures initiales

Pour les modules A et B, les locaux de l'ex-CDI et de l'ex-CDIF étaient proches : les personnels des deux pôles se connaissaient et collaboraient déjà ensemble.

2.2.1.3. Taille réduite des structures

Les nouveaux espaces de travail, organisés en secteurs de 2 à 5 agents, favorisent l'intégration des personnels CDIF au sein des équipes CDI et leur entraide mutuelle. En effet, les personnels sont amenés à collaborer entre eux et communiquent d'autant plus facilement qu'ils sont peu nombreux au sein d'un même bureau.

2.2.1.4. Forte implication de la Direction et de la hiérarchie de proximité

Les Directions des Centres rencontrés se montrent très impliquées dans l'expérimentation, ce qui motive les personnels à s'investir plus fortement. Le rôle moteur de la Direction contribue à augmenter la confiance des personnels dans les changements à venir : une facilité de dialogue entre les agents et le responsable de Centre engendre une relation de confiance et favorise, dès le départ de l'expérimentation, l'implication des personnels (questions, retours, etc.).

2.2.2. Des « freins » au démarrage de l'expérimentation

2.2.2.1. Un cumul de nouveautés difficiles à intégrer (module A et B)

Dans l'ensemble des sites étudiés, l'expérimentation a été mise en place très rapidement. Les différents personnels concernés — agents et contrôleurs, mais aussi responsables de centre — ont eu à gérer, dès le début, diverses difficultés en plus de l'expérimentation elle-même :

- Appréhension quant au volume de travail pressenti, sans possibilité d'anticiper l'apprentissage du nouveau métier ;
- Succession ou simultanéité de changements (fusion CDI-recette pour les IFU, déménagement physique des agents,...). Ces aspects conjoncturels accroissent les difficultés liées à l'expérimentation.

Une autre difficulté rencontrée par les personnels a été d'assurer le service aux usagers malgré la présence d'artisans effectuant des **travaux lourds** ; de même, les **formations** ont été effectuées **dans un certain bruit ambiant** lié aux travaux.

2.2.2.2. Le ressenti d'un manque d'accompagnement du changement

Dans l'ensemble et pour tous les sites, les informations reçues ont paru relativement imprécises et surtout trop peu fonctionnelles et pragmatiques par les personnels concernés. Pour les sites pilotes de l'expérimentation, on peut avancer l'hypothèse que ce manque d'information vient spécifiquement du fait qu'aucun autre site ne pouvait être pris ni cité comme référence.

Un agent ex-CDIF d'Altkirch trouve que les informations données n'étaient pas assez claires pour savoir vers quoi le travail allait tendre en terme de cadastre. « Il n'y avait pas suffisamment de cadrage ».

2.2.2.3. Un manque d'anticipation du transfert des dossiers

Indépendamment du module A ou B, un transfert de dossiers fonciers non à jour du CDIF vers le CDI a créé une pression supplémentaire et généré un surcroît de travail pour les personnels.

2.3. Polyvalence et poly-compétence

Pour le module C, les agents conservent les missions liées à leur métier d'origine. Aucune polyvalence n'est possible, les responsabilités de chacun restant les mêmes.

2.3.1. Facteurs favorisant la poly-compétence (modules A et B)

Plusieurs paramètres (observés ou cités par les personnels) favorisent la poly-compétence, c'est-à-dire l'élargissement des connaissances métiers et la maîtrise de nouvelles missions. Ces facteurs facilitateurs de la poly-compétence, décrits ci-dessous, ont aussi participé à favoriser la mise en place de l'expérimentation.

2.3.1.1. Un rapprochement cohérent de salariés

Un des principaux facteurs favorisant la poly-compétence est la répartition par secteurs de petite taille (cinq agents au maximum) de personnels ex-CDI (à culture fiscale) et ex-CDIF (à culture foncière), ce qui facilite les échanges et l'émergence d'un « esprit d'équipe ».

Dans la mesure du possible, la mixité ex-CDI/ex-CDIF des salariés et leur regroupement en binômes pour le tutorat prescrit se sont fait selon leur mission d'origine, de façon à ce qu'ils puissent s'entraider sur les dossiers. Ce rapprochement des personnels est surtout observé pour les SAID (les IFU étant plus concerné par la fusion) :

- Module A (excepté Gap), les agents ex-CDI travaillent avec un contrôleur ex-CDIF ;
- Module B, un agent ex-CDIF a intégré chacun des cinq secteurs d'assiette du CDI.

Pour l'IFU c'est la fusion qui a eu le plus d'impact sur le rapprochement des personnels. En module A (excepté Gap), par exemple : un agent ex-CDI travaille en binôme avec un contrôleur ex-recette, dans le même espace.

2.3.1.2. Un intérêt des personnels ex-CDI pour le foncier

Concernant les particuliers (modules A et B), la mission foncière s'inscrit en partie dans la continuité de la démarche fiscale. Les agents ex-CDI sont motivés par l'élargissement de leurs attributions vers les tâches fiscales car cela leur permet d'avoir **une vue complète** et donc une **compréhension sur l'ensemble des dossiers** des usagers. Les deux angles, fiscal et foncier, se complètent pour le traitement des taxes d'habitation déjà pris en charge par le CDI.

Certains agents ex-CDI trouvent également un intérêt particulier pour les autres tâches cadastrales (mises à jour de dossiers, etc.) ; ils apprécient particulièrement la diversité qu'elles apportent par rapport à l'aspect routinier du travail antérieur.

2.3.1.3. Une coopération et une collaboration spontanément mises en place

Module A et module B concernant les services aux particuliers – Le fait que la **quasi-totalité des personnels** ait été **impactée** par le rapprochement CDI-CDIF crée une réelle dynamique. En effet, dès le début de l'expérimentation, une forte coopération et collaboration se sont spontanément mises en place pour la passation des connaissances. Les agents se sont rapidement placés dans une logique de coopération qui a favorisé l'appropriation des compétences et accéléré l'autonomie de chaque personnel dans ses nouvelles missions.

2.3.2. « Freins » à la poly-compétence (modules A, B)

2.3.2.1. Des centres d'intérêt et des domaines de prédilection différents

Outre des réticences naturelles au changement qui s'observent dans toute expérimentation de ce type, on observe pour une part importante des personnels — notamment ex-CDIF — une volonté de conserver son métier d'origine. Pour les anciens « cadastraux », il s'agit pour eux d'un métier à part entière avec une culture et des objectifs différents de la matière fiscale.

L'intérêt pour un **agent IFU ex-CDI** de traiter l'aspect **foncier** d'un dossier est **limité** compte tenu de **l'investissement** nécessaire pour l'acquisition des compétences :

- La logique pour appréhender la matière cadastrale est très technique ;
- L'appréciation des valeurs locatives reste relativement subjective, et aléatoire pour un agent qui ne connaît pas l'aspect terrain.

2.3.2.2. Une absence d'agents CDIF sur place (module A de Briançon)

A l'inverse des autres sites, aucun agent du CDIF n'a rejoint le CDI de Briançon ; du fait de l'impossibilité de tutorat permanent entre personnels ex-CDI et ex-CDIF (le CDIF est situé à Gap, à plusieurs dizaines de kilomètres), l'appréhension vis-à-vis de la complexité de l'activité cadastrale, du volume de travail et des échanges avec le CDIF a été augmentée.

Toutefois, la souplesse d'organisation de ce petit centre (petites équipes et bonne relation avec la hiérarchie de proximité) a pu en partie pallier l'absence d'agent du CDIF au sein du CDI.

2.3.3. Limites de la polyvalence et de la poly-compétence

2.3.3.1. Expertise maintenue sur un domaine

Compte tenu de la complexité et de l'amplitude des domaines à appréhender, les personnels ne peuvent pas être rapidement complètement experts dans le nouveau métier.

Même si les agents intègrent petit à petit les connaissances et la « culture » du nouveau domaine, fiscal et foncier selon le cas, plusieurs facteurs limitent la pratique d'une expertise généraliste :

- Nouveaux concepts et volume de travail ;
- Volume de connaissances à acquérir, surtout pour la législation fiscale ;
- Difficultés pour acquérir les nouvelles connaissances du fait de l'enchaînement des campagnes (périodes où la nouvelle connaissance n'est pas mise à profit) ;
- Durée des campagnes qui impose de travailler sur une partie d'une mission pendant un temps restreint ;
- Priorités qui imposent de délaissé certaines tâches et donc ne favorisent pas leur apprentissage.

Que ce soit parce qu'ils effectuent les tâches prioritaires, parce qu'ils doivent acquérir les nouvelles connaissances ou parce qu'ils doivent former leurs collègues, les personnels disposent de moins de temps pour se consacrer à la veille. Ils éprouvent des difficultés pour actualiser leurs connaissances et appréhendent de perdre une partie de leur expertise.

En module A - L'acquisition d'une expertise foncière est plus difficile pour les IFU compte-tenu de :

- L'investissement nécessité par la précédente réforme CDI-recette ;
- La faible part de l'activité foncière, préjudiciable à la réactualisation régulière des connaissances.

En module A (Briançon) - La mise en place d'une expertise fiscale et cadastrale est plus difficile lorsqu'il n'y a pas d'intégration physique de personnels des deux domaines.

2.3.3.2. Un aménagement bénéfique : la cellule spécialisée

Module A – Les cellules spécialisées (cellule ou personne dédiée à la saisie Lascot, cellule CSP) permettent non seulement de décharger les autres personnels de tâches spécifiques (autres que les tâches courantes, rapidement maîtrisables par les agents) mais aussi de les assurer de façon continue sur l'année. Le niveau d'expertise de ces cellules garantit une efficacité maximale des tâches réalisées.

Toutefois, dans les petits centres la mise en place de **cellules spécialisées** présente un inconvénient : si la seule personne en charge de la cellule est absente, aucun collègue ne peut la remplacer.

Module B – Une autre solution a été de créer une **cellule de renfort** sur des tâches d'accueil plutôt généralistes afin de décharger l'accueil ou les secteurs.

2.4. Accueil et perception de l'organisation par les usagers

Préambule : pour tous les modules, la nouvelle organisation est plutôt bien perçue, ne serait-ce qu'en termes de conditions d'accueil puisque tous les sites analysés ont rénové leurs locaux.

2.4.1. Module A et B : un véritable Interlocuteur Unique

En module A et B, le rapprochement et ses conséquences sur l'accueil sont bien acceptées par les usagers, y compris pendant la période de rodage, puisque :

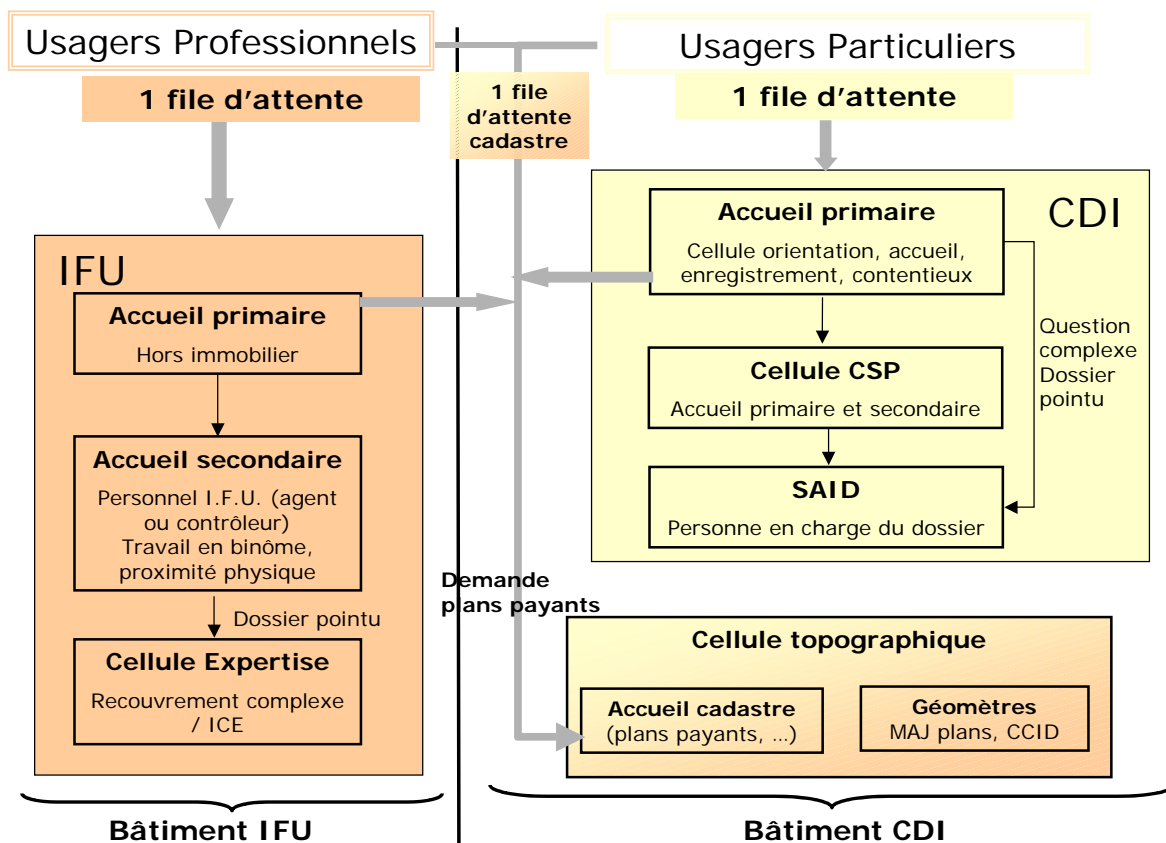
- L'accueil des particuliers (SAID) délivre un maximum de renseignements ;
- L'utilisateur professionnel, hormis le fait de passer à l'accueil pour être orienté, est renseigné par un seul interlocuteur et n'a, de fait, à exposer qu'une seule fois son problème.

Les usagers apprécient notamment :

- Le gain de temps, puisque tous les services sont situés au même endroit ;
- La simplification des démarches ;
- Les réponses précises obtenues ;
- L'accompagnement dans les démarches (par exemple, s'ils mentionnent un changement de situation).

Le schéma page suivante représente l'organisation de l'accueil en module A à Altkirch, où l'utilisateur a une seule file d'attente avant d'être reçu par un interlocuteur unique (pour une comparaison par rapport aux autres modules, se reporter au tableau en annexe 8.2 page 3).

Accueil des usagers – Module A, Altkirch



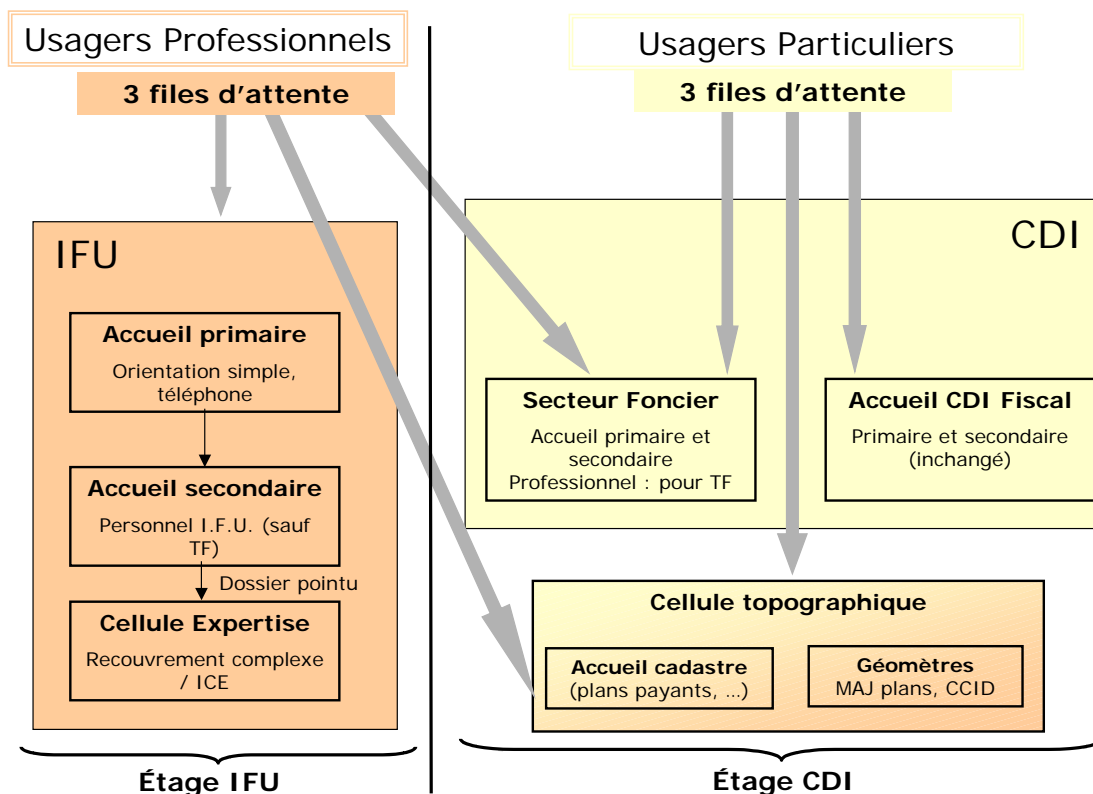
2.4.2. Module C : des interlocuteurs multiples inchangés

En module C, les usagers interrogés trouvent que, malgré la juxtaposition physique des boîtes d'accueil, il est toujours nécessaire de passer successivement par la file d'attente de chaque service (pour le fiscal et pour le foncier). En ce sens, de leur point de vue la notion d'interlocuteur unique n'est pas pertinente.

Note : Les personnels en interne du module C perçoivent que la notion « d'interlocuteur unique » est respectée dans la mesure où l'accueil fiscal est géographiquement juxtaposé à celui du foncier pour les usagers particuliers. En conséquence, ils ne remettent pas en cause ce service à l'utilisateur.

Le schéma page suivante représente l'organisation de l'accueil en module C (pour une comparaison par rapport aux autres modules, se reporter au tableau en annexe 8.2 page 3).

Accueil des usagers – Module C



2.4.3. Synthèse des trois modules pour l'utilisateur

Le tableau ci-dessous dresse un bilan pour l'utilisateur de chacun des trois modules et selon chaque cellule, en termes de points positifs (« + ») négatifs (« - »).

		Module A	Module B	Module C
Accueil primaire	+	Prise en charge maximale de l'utilisateur		
	-			Prise en charge parcellaire de l'utilisateur
SAID + cellules spécialisées	+	Interlocuteur unique perçu par l'utilisateur Gain de temps Simplification des démarches (Difficultés de mise en place acceptées par les utilisateurs)		
	-			Nécessité de passer par plusieurs files d'attente (perte de temps,...) Réponse partielle (sur une partie du dossier seulement), d'où insatisfaction et perte de temps
IFU	+	Interlocuteur unique perçu par l'utilisateur Gain de temps Simplification des démarches (Difficultés de mise en place acceptées par les utilisateurs)		
	-			Réponse partielle (sur une partie du dossier seulement), d'où insatisfaction et perte de temps

3. IMPACTS DE L'EXPERIMENTATION SUR L'ACTIVITE

Remarque : les changements en module C n'ayant pas impacté l'activité puisque chaque agent conserve ses missions d'origine, nous n'en parlerons pas dans ce chapitre.

3.1. Retour d'expérience en termes d'efficacité et de production

3.1.1. Une baisse de la production au début de l'expérimentation

Dès la première campagne, l'ensemble des agents était formé à ses nouvelles missions. Cependant une **baisse de productivité** a pu être observée lors du basculement, conséquence de plusieurs facteurs cumulatifs (certains décrits précédemment) tels que :

- **L'apprentissage** d'une nouvelle approche de l'usager et de l'intégralité de son dossier, qui nécessite de se faire de nouveaux repères,
- **L'appropriation des nouveaux outils de travail**, informatique ou papier,
- Le **tutorat réciproque et spontané** qui mobilise, in-situ, un agent « en doublon » pour collaborer avec son collègue — ou, à Briançon où il n'y a pas d'agent CDIF sur place, des réunions informelles plus longues qu'une question directe à un agent CDIF.

Pendant la phase d'intégration des nouveautés, le temps de traitement d'un dossier est nécessairement augmenté et le nombre de dossiers traité diminué. Toutefois, cet investissement se révèle être un gain de temps par la suite.

3.1.2. Un bilan plutôt positif (module A, B)

Un R.O.I encore difficile à calculer mais apparemment positif

Il est encore difficile d'avoir une idée précise du retour sur investissement pour les SAID et les IFU. Néanmoins, les sites étudiés n'ont pas mentionné de retard particulier dans les dossiers courants liés aux campagnes.

(Un des modules A) - Une meilleure rigueur dans le travail ex-CDIF

Les agents venant de missions différentes ont pu « s'apprendre » réciproquement d'autres façons de faire, des modes opératoires différents.



Ainsi pour la hiérarchie du centre, cet échange de méthodes de travail semble apporter une rigueur supplémentaire dans le traitement des tâches foncières, et ce, notamment avec la venue des agents ex-CDI.

C'est par exemple le cas pour le traitement des évaluations, les extraits d'actes.

3.2. REX de l'expérimentation

3.2.1. Changements de responsabilités

3.2.1.1. Responsabilité étendue pour les personnels (module A, B)

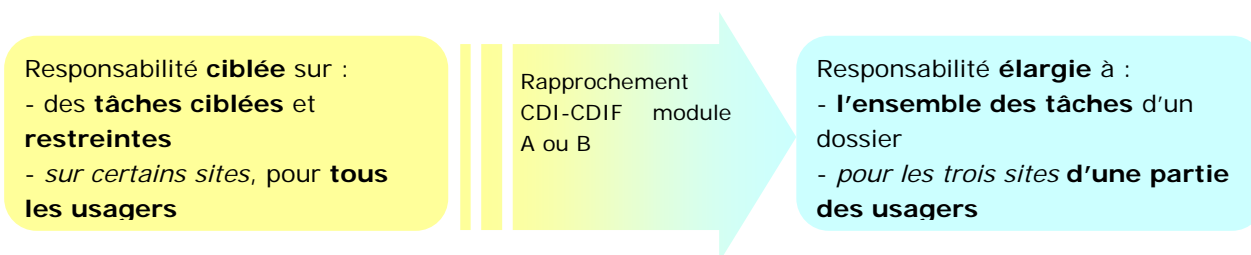
La **responsabilité** des agents a été **étendue**, dans le sens où l'organisation du travail est passée d'un partage de tâches ciblées (missions restreintes pour tous les usagers) à un partage des dossiers-usagers (prise en charge de l'ensemble des missions sur une partie des redevables).

Les agents IFU et SAID

Chaque agent/contrôleur de l'IFU ou d'un SAID est responsable d'un portefeuille de dossiers usagers d'un secteur géographique donné. Les avantages sont nombreux :

- Connaissance du dossier, qui favorise l'efficacité (possibilité de répondre rapidement et « de tête » à l'utilisateur) ;
- Répartition de la responsabilité entre les agents : chacun devient responsable du dossier usager qu'il traite ;
- Connaissance des spécificités locales (propres au secteur géographique) qui peuvent favoriser le traitement et la compréhension d'un dossier.

*Élargissement de la responsabilité liée à la poly-compétence en module A et B
(en B, seulement pour les particuliers)*



L'accueil ou la cellule d'orientation

En module A, les personnels d'accueil secondaire ont fait le même travail d'acquisition de nouvelles compétences que les SAID. Dans ce sens, les personnes qui assurent l'accueil peuvent répondre à des questions sur le foncier ou sur le fiscal.

3.2.1.2. De la polyvalence à un rôle d'expertise sur un dossier...

Dans la mesure où ils assurent l'ensemble des tâches inhérentes à un dossier-usager, les agents sont à même de répondre à l'ensemble des questions posées par un usager. Sans être expert dans leur nouvelle mission au bout de seulement un an d'expérimentation, ils sont capables d'analyser tous les aspects d'un dossier (module B : seulement pour les particuliers) afin d'expliquer à l'utilisateur et/ou de résoudre un problème.

Agent ex-CDI, agent à IFU, module A – « On voit ce qui va et ce qui ne va pas dans un dossier. On a une vision globale d'une situation qui nous permet d'avoir une compréhension du dossier entier. »

3.2.1.3. Responsabilité réduite pour certains postes hiérarchiques

En termes de hiérarchie, il existait souvent deux responsables, un pour le CDI et un pour le CDIF. Deux des responsables de CDIF rencontrés jugent les changements significatifs : la diminution de leurs responsabilités et la modification de leur statut sont mal vécus.

3.2.2. Sentiments actuels liés aux nouvelles missions (module A, B)

L'acquisition de nouvelles tâches et de nouvelles missions engendrée sur certains Centres est vécue de façon différente selon les agents (selon le site géographique, l'âge, les caractéristiques et les intérêts personnels).

3.2.2.1. L'appréhension et l'impression de ne pas « être à la hauteur »

A (IFU, SAID et accueil professionnels), B – Après 1 an d'expérimentation, certains personnels ne se sentent pas pleinement opérationnels sur les nouvelles missions qu'ils ne maîtrisent pas totalement. Cela génère chez certains agents, encore aujourd'hui, un manque de confiance et la sensation d'être mal à l'aise vis-à-vis des usagers, parfois exigeants.

Les personnels craignent aussi de commettre des erreurs et/ou de passer trop de temps pour effectuer certaines tâches.

Module A, agent ex-CDI – « Certains jours, on ne se sent pas être très performant : on ne sait pas trop comment faire et on prend forcément beaucoup de temps pour faire certaines tâches. »

3.2.2.2. Un intérêt supplémentaire pour les nouvelles tâches

IFU et SAID - Les agents, malgré l'augmentation de la charge de travail due à l'expérimentation, constatent que le fait d'avoir une vue d'ensemble et de comprendre l'intégralité d'un dossier est valorisant. Les nouvelles responsabilités donnent un enjeu et un intérêt supplémentaire dans le travail.

Les agents chargés de **l'accueil primaire** apprécient particulièrement de pouvoir donner satisfaction aux contribuables au niveau cadastral en leur fournissant directement le renseignement ou le document demandé.

3.2.2.3. Difficile acquisition de certaines missions

L'acquisition et la maîtrise des nouvelles missions et des outils de travail, papier et informatiques, peuvent être difficiles à acquérir en raison :

- De la complexité des logiciels à connaître, principalement Majic ;
- Des tâches ponctuelles, dictées par les campagnes ;
- De tâches de faible volume : le travail effectué auparavant par quelques agents étant réparti entre un nombre d'agents plus important d'une même cellule, le volume d'une mission est diminué pour chacun ;
- D'évaluations foncières sur supports « archaïques » : le travail manuel d'évaluation des habitations, à l'aide des « PV » papier datant de 1970, n'est pas valorisant et les agents ont l'impression d'effectuer des tâches rétrogrades en utilisant ces anciens documents non mis à jour ; en effet, le caractère obsolète des PV ne permet pas toujours de faire des évaluations d'habitation précises puisqu'elles nécessitent des connaissances approfondies ; elles restent alors très subjectives puisqu'il est parfois difficile d'affecter une catégorie à une maison ;
- De tâches qui demandent encore un gros investissement : pour les personnels ex-CDIF, la masse de législation fiscale demande encore un gros investissement même après un an d'expérimentation, l'apprentissage se fait au cas par cas en fonction des problèmes rencontrés au jour le jour ; pour les personnels ex-CDI, certaines tâches du cadastre ne sont pas encore maîtrisées, du fait de leur technicité ou de l'outil informatique.

3.3. Organisation des tâches quotidiennes

3.3.1. L'accueil des usagers : une priorité

Quels que soient le module et la cellule concernée, la tâche prioritaire, commune à toutes les missions, est d'assurer la **réception physique du public** et de répondre au **téléphone**. Cette priorité de prise en charge des usagers a des conséquences sur l'organisation du travail :

- Temps supplémentaire nécessaire pour traiter les dossiers imprévus ;
- Interruptions des tâches en cours (passer d'un dossier ou d'un logiciel à l'autre suite à un appel ou à une réception physique) qui :
 - Nécessitent de planifier l'activité (pendant les périodes d'accueil, mise de côté des tâches qui demandent de la concentration),
 - Provoquent des pertes de temps (après avoir été interrompu, il faut se remettre dans le contexte de la tâche que l'ont était en train d'effectuer) ;
- Mais aussi, motivation dans la mise en œuvre de la poly-compétence.

3.3.2. Tâches dictées par les campagnes... versus tâches de l'ancienne fonction

En dehors des personnels d'accueil, les autres personnels vont effectuer les tâches relatives à la campagne en cours, mais vont effectuer prioritairement les tâches inhérentes à leur mission d'origine, qu'ils maîtrisent.

Dans la pratique, pour les missions nouvelles, moins maîtrisées :

- Soit les personnels vont **attendre le dernier moment** pour traiter les dossiers, selon la latitude qu'ils ont ;
- Soit ils **regroupent les dossiers** jugés « **fastidieux** » afin de les traiter ensemble, ce qui a l'avantage de concentrer l'utilisation des logiciels peu utilisés et/ou considérés comme inadaptés (comme Majic).

Par ailleurs, l'enchaînement immédiat des calendriers CDI et CDIF pose une contrainte supplémentaire pour les agents (impossibilité de traiter les éventuels retards ou tâches laissées en suspens pour la première campagne, puisque la campagne suivante démarre immédiatement).

Par exemple impôt sur le revenu et taxe d'habitation au moment de la rentrée scolaire.

Certaines anciennes tâches intéressantes dans leur « expertise » (CSP, mise à jour de plans) sont alors délaissées au profit des nouvelles tâches prioritaires (saisies, mises à jour, accueil secondaire,...), considérées comme à moindre valeur ajoutée pour certains.

3.3.3. Une activité qui nécessite de « jongler » entre différentes tâches plus ou moins planifiables

D'une manière générale, l'activité des personnels SAID et IFU dépend de deux grands types de tâches :

- Tâches que le personnel peut planifier :
 - Priorité niveau « 1 » : tâches *fiscales et foncières* dictées par des dates butoir dépendantes des campagnes (pour les SAID : saisie des déclarations IR-TH, réponses aux questions des usagers, dégrèvements, contentieux... ; pour les IFU : saisie des déclarations,...) ;
 - Priorité niveau « 2 » : tâches notamment foncières hors campagne, qui dépendent des déclarations des usagers : remembrements, réponse à lettres d'usagers, relances Lascot... — mises de côté pendant les tâches dictées par les campagnes — ainsi que CSP pour les SAID ;
 - Priorité niveau « 3 » : classement de dossier, veille,...
- Tâches imprévisibles qui interrompent celles qui sont planifiées :
 - Priorité niveau « 1 » : appels d'usagers ou accueil physique (pendant les astreintes, les agents choisissent des tâches qui permettent d'être interrompu) ;
 - Dans la mesure où ils sont disponibles : tutorat (lié à la polyvalence) et demande d'aide sur un dossier particulier par un collègue qui est en réception (lié à l'organisation en secteurs et non à la mise en place d'une polyvalence foncier-fiscal).

Les tableaux en annexe 8.3 page 3 décrivent la répartition et l'organisation de ces tâches au sein des différentes cellules.

3.4. Synthèse comparative

Le tableau ci-dessous dresse un bilan de chacun des trois modules pour chaque cellule, en termes de points positifs (« + ») négatifs (« - »).

		Module A	Module B	Module C
Accueil primaire (SAID et IFU)	+	Intérêt supplémentaire dans le travail Retours positifs des usagers (y compris retours « implicites »)		
	-	Investissement personnel nécessaire, relativement peu compatible avec l'activité variée		
SAID + cellules spécialisées	+	Intérêt supplémentaire dans le travail (polyvalence) Agent/contrôleur responsable d'un secteur géographique donné : meilleure connaissance du dossier et responsabilité étendue Augmentation du travail collaboratif Apprentissage favorisé par mixité de personnels ex-CDIF et ex-CDI		Changements moins lourds que modules A et B (déménagement seulement) Maintient de leurs centres d'intérêts pour certains personnels
	-	Lourdeur de l'investissement personnel qui défavorise la mise en place de la polyvalence Pics d'activités accrus du fait du chevauchement de certaines campagnes Difficulté pour être rapidement expert dans le nouveau domaine Risque de perdre une partie de ses connaissances (lourdeur de l'apprentissage qui laisse moins de temps) Baisse de productivité au début Appréhensions de ne pas être à la hauteur Centres d'intérêt précis qui motivent peu la polyvalence, pour certains personnels Présence d'agents ex-CDIF sur place nécessaire		Emulation moindre pour évoluer vers de nouvelles tâches Responsabilité moindre du fait de la vue partielle du dossier usager
IFU	+	Intérêt supplémentaire dans le travail (polyvalence) Agent/contrôleur responsable d'un secteur géographique donné : meilleure connaissance du dossier et responsabilité étendue	Absence de cumul des nouveautés avec la réforme recette élargie Charge de travail inchangée Maintient de leurs centres d'intérêts pour certains personnels <i>A pondérer avec les conséquences de la réforme recette élargie</i>	
	-	Fort investissement personnel par rapport au gain Acquisition d'une expertise foncière plus difficile et plus lourde que pour les SAID Difficulté pour être rapidement expert dans le nouveau domaine Risque de perdre une partie de ses connaissances Baisse de productivité au début	Emulation moindre pour évoluer vers de nouvelles tâches <i>A pondérer avec les conséquences de la réforme recette élargie</i>	

4. UTILISATION DES OUTILS INFORMATIQUES

4.1. L'informatique : outil essentiel dans l'activité

4.1.1. Une mise en avant de l'informatique pour l'aspect fiscal...

Globalement, la proportion du travail informatique a augmenté par rapport au travail manuel. Cette inversion n'est pas due exclusivement à l'expérimentation du rapprochement du CDI-CDIF : elle est due aussi à l'évolution des outils de travail.

Concernant l'aspect fiscal, les personnels sont de plus en plus amenés à privilégier l'accès informatique pour les dossiers usagers par rapport à la recherche du dossier papier, pour différentes raisons :

- Facilité et rapidité d'accès du dossier informatique usager depuis son poste (Iliad est ouvert en permanence) ;
- Requêtes facilitées par l'informatique (exemples : relances Lascot, recherche d'un local à partir d'un nom de rue, etc.) ;
- Exhaustivité du dossier informatique, équivalent au dossier papier ;
- Développement des télé-déclarations qui permet progressivement aux agents à se passer d'un « original » papier.

Par ailleurs, une documentation pour la veille est proposée en accès informatique.

4.1.2. ... Moindre au niveau foncier

Même si les personnels se sentent également incités à utiliser au maximum l'informatique pour l'activité foncière, de nombreux facteurs tendent à maintenir l'utilisation des documents papier complémentairement à l'informatique :

- Facilité moindre pour obtenir une information cadastrale par l'informatique :
 - Absence d'historique sur Majic,
 - Interface texte peu conviviale sur Majic,
 - Lenteur et visualisation moins globale de plans sur PCI (notamment PCIweb), sur des postes qui ne sont pas adaptés ;
- Culture du papier apparemment plus ancrée au CDIF ;
- Méfiance vis-à-vis de l'informatique de la part de certains personnels.

Malgré l'importance culturelle du papier pour les tâches foncières, on note que là où seuls les agents ex-CDI traitent désormais des tâches foncières, ils ont moins spontanément recours aux documents papier par rapport à l'informatique (exemple de Briançon).

4.2. Informatique versus papier : deux outils complémentaires

Même si l'activité impose de plus en plus le recours à l'informatique, et même si on observe une résistance culturelle au passage au « tout-informatique » (perçu par les personnels comme un objectif plus ou moins prescrit de la direction), il apparaît que les supports sont au final complémentaires, surtout pour les tâches cadastrale et la veille ou la recherche d'informations générales.

Les outils papier, même s'ils ont une image vieillotte et supposent des recherches en différents lieux de classement, permettent des mises à jour rapides, la consultation des évolutions (par exemple, dossier cadastre) et la constitution simple d'une vue globale du dossier. Les outils informatiques posent des difficultés propres à leur conception (voir paragraphes suivants), mais ils permettent d'accéder depuis son poste et en un lieu unique à l'ensemble des informations de l'utilisateur.




Le tableau en annexe 8.4 page 3 présente une synthèse des avantages et inconvénients des deux types d'outils.

4.3. Problèmes d'acquisition et d'usage stabilisé de l'outil informatique

4.3.1. Des outils diversifiés sans optimisation intra- et inter-outils

Comme le montre le tableau ci-dessous, les personnels ont besoin de multiples outils pour effectuer l'ensemble de leurs tâches.

	Accueil primaire	Cellule CSP	Acc. CDI mod. A cas 1	Accueil IFU	SAID	Accueil cadastre	IFU (mod. A)
Intranet/messagerie interne au centre		Réponse /s 48h	Liaison trésorerie				
Iliad (IR/TH)						S'en sert moins pour TF car a VisDGI	
Majic			Sur autre poste				
PCI web		Demande usager				Consultation par les usagers	
PCI image/vecteur						Pour l'agent, car plus complet	
Vis DGI (matrice cadastre)		Demande usager					
SPDC (serveur professionnel de données cadastrales)							
AGIM (gestion des imprimés, appli DGI)							
Word							
Lascot						Sauf module A cas 2 où cellule dédiée	
BDRP							
Medoc/Miriam							

Légende : Utilisés de façon quotidienne  et simultanément  ;
Utilisés de façon épisodique ou momentanément 

L'incompatibilité des logiciels entre eux et le manque de passerelles d'une application à l'autre posent un problème important d'optimisation dans la mesure où l'activité des personnels (accueil primaire, SAID, IFU,...) impose de passer rapidement d'une tâche à l'autre. En conséquence, les principales difficultés rencontrées par les personnels vis-à-vis des outils informatiques sont les suivantes :

- Impossibilité d'utiliser simultanément plusieurs logiciels, passer d'une application à l'autre nécessite du temps supplémentaire, d'où perte d'efficacité, stress, agacement, etc. :
 - Nécessité de fermer l'une pour ouvrir l'autre ou déconnexion de Majic pendant l'utilisation d'Iliad,
 - Identifiants multiples et nécessité de s'identifier à chaque ouverture de session,
 - Manque d'homogénéité des principes de navigation : par exemple, raccourcis clavier (touches Entrée, F6,...) qui n'ont pas le même effet entre Iliad et Magic, adaptation lors du passage d'une interface Windows à une interface Web ou en mode texte (principes généraux de navigation différents),
 - Lenteur du système à l'ouverture, lenteur de connexion ;
- Multiplicité des outils pour un même domaine d'activité :
 - Passer d'une information à l'autre prend du temps (par exemple, les informations foncières sont réparties sur Majic pour les données « textuelles » et sur PCIweb pour les plans),
 - Les doubles saisies sont parfois nécessaires,
 - La multiplicité des outils empêche qu'ils soient tous ouverts en même temps (limite des ressources de chaque ordinateur) et augmente les délais pour passer de l'un à l'autre ;
- Mise à jour de l'information non systématique d'un logiciel à l'autre (par exemple entre Majic et Iliad), imposant une vérification par l'agent, sur les autres logiciels, de la fiabilité de l'information.

4.3.2. Une prise en main difficile, surtout sur Majic

Même si leur utilité n'est pas remise en cause, les principaux logiciels utilisés (Majic, Iliad,...) sont complexes et demandent un certain temps avant de pouvoir être maîtrisés et utilisés efficacement.

Pour Majic en particulier :

- L'**interface en mode texte** est non conviviale et rebute les utilisateurs habitués à une navigation à la souris en mode graphique ;
- Les **raccourcis clavier** ne correspondent pas aux standards utilisés par les autres applications ; des erreurs de saisie ou de frappe sont occasionnées par la mise en

œuvre de standards connus par ailleurs, elles bloquent le logiciel ou ferment la session ;

- Les **menus** sont **très riches**, leur présentation page par page ne favorise pas la recherche d'une fonctionnalité :
 - Plusieurs pages pour un seul niveau de menu,
 - Plusieurs niveaux hiérarchiques de menus,
 - Absence de vue globale de l'arborescence (on ne voit pas les niveaux des menus parents) ;
- Le **guidage** n'est pas explicite pour saisir une information et passer au chapitre suivant (codes à connaître, raccourcis qui ne sont pas indiqués, libellés peu clairs,...) et la gestion des erreurs est insuffisante (blocages suite à une erreur de saisie) ;
- En cas d'erreur, le manque de **feed-back sur l'erreur** commise ne permet pas à l'utilisateur de savoir quel champ est erroné ;
- Le système **manque de souplesse** (par exemple, on ne peut pas sauvegarder une saisie en cours) ;
- L'écran est **surchargé d'informations**, beaucoup d'éléments sont considérés comme inutiles alors qu'il y a au final peu de champs à saisir ;
- D'une manière générale, la navigation n'est pas intuitive.

En conséquence, les problèmes liés à l'apprentissage d'un outil sont amplifiés sur Majic : perte d'efficacité, stress, sentiment de ne pas y arriver, interruption d'une tâche pour demander de l'aide ou aider un collègue, consultation de ses notes, etc.

La difficulté d'acquisition d'autonomie, liée à cette complexité des interfaces, est vécue comme un frein important dans l'acquisition de l'activité cadastrale.

Par ailleurs, l'hétérogénéité de ces logiciels de générations différentes, développés pour des usages spécifiques, ralentit leur prise en main et leur apprentissage.

4.3.3. Quelques problèmes techniques encore non résolus

Les personnels ont l'impression de ne pas disposer de tous les moyens pour travailler efficacement :

- Les problèmes réseau, moins fréquents qu'au démarrage mais non encore résolus, notamment pour les applications Web telles que PCIweb, engendrent pour les personnels des pertes de temps et une nécessité de réorganiser leur activité ;
- L'ancienneté de certaines unités centrales ou la configuration matérielle de certains postes (écran destiné à la bureautique et résolution en 800 × 600 pixels) ne sont pas toujours adaptés aux applications gourmandes en ressources ou graphiques (PCI).

5. FORMATION, TUTORAT ET COMPETENCES

Remarque : les changements en module C n'ayant pas impacté l'activité, nous n'en parlerons pas dans ce chapitre.

5.1. Calendrier des formations

5.1.1. Un calendrier difficile à adapter

Délais de plusieurs semaines avant la pratique : sur tous les sites, la formation a précédé la mise en place de l'expérimentation. La **période des vacances** n'a pas été favorable à la mise en pratique des connaissances nouvellement apprises et à l'appropriation des nouveaux logiciels. Au retour des vacances, les personnels ont du ré-appréhender leurs nouvelles missions et « redécouvrir » les logiciels tout en gérant leur nouvelle l'activité.

L'**absence de pratique préalable au stage** ne permet pas aux personnels de prendre du recul : non seulement le contenu de la formation est trop théorique, mais il est également trop dense et insuffisamment étalé sur plusieurs sessions. Les personnels demandent une première initiation avant le début de la mise en pratique, pour ensuite pouvoir s'appuyer sur une première expérience pour prendre du recul lors de formations d'approfondissement.

5.1.2. Un stage de « rappel » pour certains Centres

Certains Centres ont mis en place un stage de rappel ou de perfectionnement, à la rentrée septembre 2004 sur demande des agents. Ces derniers sont satisfaits d'effectuer ce stage, avant les nouvelles campagnes TH et IR : ils vont pouvoir mettre en pratique leur stage et poser les questions relatives aux difficultés rencontrées.

5.2. Contenu des formations

5.2.1. Une formation à la carte...

Chaque personnel a rencontré l'inspectrice principale, en charge des formations, afin de déterminer, selon le métier et les missions d'origine, la formation optimale en fonction des missions cibles. En effet, certains agents ex-CDI lors du basculement avaient auparavant travaillé au CDIF, ce qui a facilité l'acquisition des nouveaux concepts.

Par exemple, les personnels ex-CDI (agent C et contrôleur B) ont reçu une formation sur les missions CDIF et vis-versa, en fonction des connaissances déjà acquises.

5.2.2. ... Mais qui reste trop théorique et dense

De l'avis général, le contenu des formations était trop théorique, trop éloigné de la réalité. Lors de la mise en pratique, soit les exemples appris n'ont pas été utilisés, soit les cas rencontrés sur le terrain n'avaient pas été abordés.

La densité des stages est en partie liée à la complexité et au nombre de logiciels à apprendre ainsi qu'à la technicité ou et/au volume de connaissances à acquérir.

5.2.3. Tutorat : un moteur de l'apprentissage

Module A, Altkirch et module B, Dreux — En plus de la mixité des personnels ex-CDI et ex-CDIF dans un même espace de travail, un **tutorat informel** s'est **spontanément** mis en place se substituant au tutorat prescrit. En fonction de la campagne en cours, le tutorat mutuel (agents ex-CDIF et ex-CDI s'entraident mutuellement) augmente la coopération entre les agents selon leur spécificité d'origine.

Par exemple, les agents CDI ont beaucoup aidé les agents CDIF lors de la campagne IR.

La **passation et le partage des connaissances** se sont établis surtout **au travers des difficultés** rencontrées pendant les phases de travail où l'ensemble des personnels s'est fortement investi.

Module A, Briançon — Un tutorat permanent, in-situ, était impossible à mettre en place de par l'absence de personnels ex-CDIF sur place.

Cette impossibilité a été en partie palliée par :

- La mise en place d'un tutorat « en pointillé », assuré par une personne : (nombreuses visites et échanges téléphoniques) ;
- La disponibilité des agents formateurs CDIF de Gap.

5.2.4. Supports de cours

Indépendamment du module, certains sites n'ont pas bénéficié de supports de cours. Par conséquent, la pratique (souvent après les vacances) a été plus difficile : les agents ne disposaient pas de repère formel et concret, avec des copies d'écrans, des procédures à suivre. Les notes personnelles indispensables restent lacunaires et floues sur une matière inconnue.

6. IMPACTS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET SUR L'ACCUEIL DES USAGERS

6.1. Aménagement des espaces

Dans les différents centres visités, des travaux avaient déjà été effectués avant l'expérimentation, travaux qui dans certains cas avaient déjà été pensés dans le cadre de la fusion CDI-recette :

- Travaux lourds, sur la structure des bâtiments,
- Rénovation et agrément des revêtements et de l'aspect extérieur des bureaux,
- Amélioration des mobiliers et des outils de travail.

Ces nouveautés, en plus d'améliorer le cadre de travail des personnels, donnent une **meilleure image** du centre vis-à-vis de l'extérieur.

6.1.1. De meilleures conditions d'accueil des usagers (module A)

A Altkirch, une **nouvelle signalétique** a été mise en place avec de nouveaux panneaux décrivant précisément les missions de chaque bâtiment (deux bâtiments pour Altkirch). L'affichage des informations d'orientation sur le site a le double avantage :

- De donner une « image » professionnelle et organisée du centre des impôts ;
- D'aider les usagers à s'orienter correctement afin de ne pas attendre inutilement au mauvais guichet pour être ensuite renvoyés vers l'autre bâtiment par les personnels d'accueil.

Dans les sites étudiés, des aménagements au niveau des **guichets d'accueil** ont été effectués ainsi qu'une nouvelle salle d'attente pour les usagers. Ils permettent des entretiens plus agréables ainsi que de mieux gérer l'attente des usagers dans un espace ouvert dédié.

Un **renouvellement des outils de travail** et **des matériels** (parfois hors expérimentation) mis à disposition des personnels (nouveaux téléphones, écrans plats, nouveaux mobiliers) a eu un impact très positif sur les personnels. Ceux-ci se sentent valorisés dans leur quotidien, notamment par la Direction qui tient compte de leurs conditions de travail, en « contrepartie » des inconvénients de l'expérimentation.

Par exemple, la mise en place d'une **fermeture automatique des portes d'entrée** par la mise en place d'un système électronique avec badge a plusieurs avantages :

- Augmenter la sécurité des locaux et des personnels ;

- Avoir une autonomie du centre : plus de recours à un gardien ;
- Faire respecter les nouveaux horaires d'ouverture par les usagers.

6.1.2. Des changements moins bien perçus ou perfectibles

6.1.2.1. L' espace de travail

Indépendamment du module, certains personnels ont déménagé vers un autre bâtiment et ont vu leur espace de travail diminué ; ils ont ressenti négativement ce changement.

Par exemple, un des guichets d'accueil des usagers est beaucoup plus petit que l'autre, « encastré » entre le mur et la cloison mobile pleine, recevant moins de lumière naturelle (l'autre bureau étant contre une cloison en verre) et disposant de moins de surface d'accueil et de travail.

6.1.2.2. Des postes de travail non optimisés

La rapidité du déménagement n'a pas toujours permis aux personnels d'aménager leur poste de travail en fonction des contraintes et nécessités de leur activité.

Souvent les unités centrales, posées sur le plan de travail, prennent la place disponible pour poser les documents papiers nombreux et/ou volumineux, ce qui ne favorise pas la consultation simultanée de plusieurs documents papier (par exemple, plans cadastre et lettres d'usagers, ou piles de formulaires remplis par les usagers).

6.1.2.3. Certains aménagements encore provisoires et inadaptés

Module A, Altkirch : La salle d'attente de l'accueil cadastre (dans le couloir qui relie l'accueil principal CDI aux différents bureaux) ne permet pas de respecter la confidentialité des usagers en cours consultation (qui vendent un bien par exemple) vis-à-vis des usagers qui attendent (parfois des agents immobiliers).

Certains usagers regardent derrière eux les personnes dans la file d'attente pour voir s'ils ne sont pas écoutés.

Module B, Dreux : L'accueil primaire généraliste et l'accueil cadastral sont encore séparés en deux espaces contigus et relativement petits. Même si un réaménagement est prévu, les conséquences sont :

- Pour les agents : difficulté pour dialoguer entre eux (agent d'accueil primaire et agent d'accueil cadastral) ;
- Pour les usagers : nécessité de « prendre un ticket ».

6.2. Ambiances physiques

L'expérimentation a eu un impact sur les ambiances sonores, suite aux réaménagements de locaux. Concernant les ambiances lumineuses, l'impact n'est pas directement lié à l'expérimentation, mais il entre dans le cadre des rénovations mises en œuvre.

6.2.1. L'ambiance sonore

L'expérimentation vise à favoriser le travail en commun, ce qui tend à organiser les postes de travail au sein d'un open-space.

Pour les SAID, et parfois les IFU, l'activité est génératrice de bruit (téléphone, échanges verbaux, déplacements, imprimantes,...). Dans les centres de moyenne taille, lorsque plusieurs secteurs sont regroupés sur un open-space, cloisonné par des mobiliers (armoires,...), le niveau sonore peut devenir élevé et gênant pour les agents à certains moments. Ils peuvent éprouver des difficultés pour se concentrer ou pour dialoguer avec un usager (accueil téléphonique ou en face en face) ou avec un collègue.

En revanche, les open-space bien cloisonnés, de 2 à 5 agents, favorisent la communication et les échanges directs entre les personnels (questions à la cantonade, demande d'aide,...). Dans ce cas, le volume sonore n'est pas élevé et la communication est favorisée, sans l'être au détriment de la possibilité de se concentrer sur son travail.

6.2.2. L'ambiance lumineuse

Bien que les niveaux d'éclairement n'aient pas été mesurés précisément, d'après notre expérience, on peut émettre des remarques sur les sites visités.

La **rénovation** des peintures murales et des revêtements de sols, en favorisant les couleurs claires, a concouru à augmenter les niveaux d'éclairement des locaux, ce qui est un point positif.

En revanche, sur certains sites, les couloirs et les locaux d'accueil ont encore un revêtement mural foncé et triste (marron) qui contraste avec la couleur claire des bureaux. A ces endroits, les niveaux d'éclairement sont inférieurs aux niveaux recommandés.

7. AXES DE RECOMMANDATIONS

Cette partie du rapport propose des axes de recommandations relatifs aux thèmes étudiés dans la partie diagnostic.

7.1. Modules

Le **module C** met en œuvre un rapprochement physique des agents ex-CDI et ex-CDIF, mais on n'identifie pas d'apport aussi bien concernant l'usager (files d'attente multiples, méconnaissance de l'ensemble du dossier pour un agent,...) que concernant les personnels (du fait de l'absence de changement dans l'activité). Malgré ce rapprochement, il n'y a pas de mise en place d'une poly-compétence, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de transfert de connaissances ni de compétences entre les pôles ex-CDI et ex-CDIF. En conséquence, même s'il a l'avantage de nécessiter peu d'investissement de la part des personnels, le module C ne répond pas aux objectifs de l'expérimentation.

En revanche, dans les centres concernés par le **module A**, un réel apport apparaît pour les usagers (interlocuteur unique) et pour les personnels (polyvalence, responsabilisation, connaissance des angles fiscal et foncier d'un dossier usager). Mais la mise en place de ce module demande un gros investissement pendant au moins la première année.

Le **module B** se rapproche du module A, dans la mesure où, s'il ne s'applique pas aux IFU, l'organisation prescrite pour les SAID est la même que pour le module A.

Dans certains cas, notamment en cas de mise en œuvre des réformes des services destinés aux professionnels (par exemple, recette élargie), afin d'éviter l'enchaînement de ces réformes et la démotivation des personnels, nous préconisons une organisation basée sur le module B.

Dans les autres cas, le **module A** est celui qui convient le mieux à la mise en place d'un interlocuteur unique pour l'usager et à l'enrichissement du travail pour les personnels.

On a vu que la polyvalence donnait un intérêt à l'activité des personnels et offrait aux SAID une vision globale d'un dossier usager. La responsabilité de chaque agent ou contrôleur sur un **secteur géographique** délimité encourage sa poly-compétence et diminue la charge de travail (connaissance des dossiers et des spécificités locales). Toutefois, mettre en place ce module implique de répartir les tâches à faible et forte valeur ajoutée et il est important de prendre en compte les **aspirations personnelles** des agents et contrôleurs.

Il est également essentiel, notamment dans le cadre du module A, de soutenir la mise en place de la nouvelle organisation par des efforts conséquents d'accompagnement et de formation, mais aussi d'autoriser certains aménagements locaux qui ne doivent pas nécessairement être imposés par des directives organisationnelles globales :

- Tours de rôles (comme c'est déjà le cas) afin de permettre aux personnels de s'organiser et d'anticiper les périodes où ils seront moins disponibles pour les tâches qui demandent de la concentration ;
- Cellules spécialisées dans les tâches qui n'interagissent pas avec les tâches principales des secteurs et qui ne sont pas utiles aux secteurs pour avoir une vision globale de leurs dossiers usagers (cellule Lascot par exemple) ;
- Cellules de renfort pour les tâches qui ne demandent pas une connaissance précise d'un dossier et permettent de décharger les secteurs lors des campagnes : cellule d'accueil de second niveau ou accueil cadastre par exemple.

Ces cellules spécialisées peuvent être particulièrement intéressantes la première année, mais elles doivent être mises en place dans l'optique de soulager temporairement les secteurs pendant la période d'apprentissage où la productivité est moindre — c'est-à-dire que leur activité doit être progressivement re-transférée aux secteurs. Nous émettons à ce sujet une réserve quant à l'instauration durable d'une cellule strictement CSP, dans la mesure où il s'agit d'une tâche à valeur ajoutée pour les personnels des SAID.

7.2. Facilitation des échanges et de la communication

Pour faciliter les échanges entre acteurs et par là-même la mise en place de tutorats efficaces tout en évitant une trop forte élévation du niveau sonore, nous conseillons de conserver une répartition en **structures « à taille humaine »**, c'est-à-dire en secteurs de 3 à 6 personnes (plusieurs agents et un voire plusieurs contrôleurs). Nous recommandons d'aménager un grand bureau pour les agents de chaque secteur, sur le modèle de Dreux ou de Briançon. Les bureaux des contrôleurs doivent être situés le plus près possible du bureau du secteur dont ils font partie, pour favoriser les échanges. De la même façon, les bureaux des IFU doivent être proches.

Par ailleurs, les **réunions avec** la hiérarchie de proximité et les tours de rôle pour l'accueil secondaire favorisent les échanges entre secteurs.

7.3. Formation

7.3.1. Encourager le tutorat

Notre analyse a permis de montrer que le **tutorat** est un facteur essentiel, facilitateur de l'appropriation des connaissances tant pour l'aspect métier que pour l'aspect outil.

Il nous paraît essentiel de reconduire cette réciprocité de formation entre les personnels, en laissant le plus de part possible le tutorat spontané plus efficace.

En effet, les personnels se « choisissent » naturellement non seulement en fonction des lacunes qu'ils possèdent, et de l'expertise que l'autre pourra leur apporter, mais aussi en fonction de leur affinité.

Dans la mesure du possible et comme le prévoit l'expérimentation, des personnels ex-CDIF doivent rejoindre les personnels du CDI. Nous conseillons de **mélanger personnels ex-CDI et ex-CDIF au sein de chaque secteur** (au moins un agent ex-CDIF dans chaque secteur).

Dans les sites où la mobilité des personnes (ex-CDIF vers le CDI) est impossible, il nous semble important de mettre en place un ou deux correspondants mobiles qui peuvent venir de façon très régulière sur le site « lésé » et assurer une sorte de « hot-line » continue pour les personnels.

7.3.2. Contenu des formations

C'est une évidence de dire que les formations sont indispensables pour tous les agents. Les principales conséquences d'une **formation adéquate** sont :

- La **réduction des erreurs** par une bonne appropriation des outils informatiques et des connaissances techniques et/ou législatives des nouveaux métiers ;
- Une **réduction du stress** des agents par une meilleure maîtrise des concepts à manipuler surtout vis-à-vis du public.

Comme cela a déjà été organisé sur les sites étudiés, il nous semble judicieux de conserver au maximum une **formation à la carte** pour chaque personnel. En fonction des connaissances déjà acquises, cette formation ciblée permet de répondre la plus efficacement possible aux lacunes.

Les exemples abordés, notamment pour les questions posées par le public, devraient mieux refléter les **cas rencontrés dans la réalité**. Ainsi les exemples fournis devraient être plus **pragmatiques**.

Etant donné les retours émis par les personnels sur les formations d'origine, on pourrait proposer l'organisation suivante pour les stages :

- Stages d'origine in-situ au centre car l'organisation est facilitée, principalement pour les petits sites ruraux, plus éloignés des centres de formation ;
- Pour ensuite proposer des stages d'approfondissements à l'extérieur, l'intérêt de décentraliser les stages étant de familiariser les personnels avec d'autres fonctionnements de centres.

Les personnels, en pleine découverte sur un nouveau métier ainsi que ses concepts et ses outils, ont besoin de conserver une trame et une trace du contenu de la formation. Ainsi, il semble indispensable que des supports de cours soient systématiquement fournis lors de chaque formation d'origine.

La mise à disposition de **supports pratiques**, concis et directement orientés sur la pratique de l'outil et l'abord des concepts sont indispensables pour faciliter la mise en pratique du nouveau métier (par exemple des fiches mémo sur les raccourcis et les procédures Majic).

Ces supports doivent être remis en début de formation, les personnels peuvent alors plus facilement se créer des repères en annotant directement un support préexistant.

7.3.3. Calendrier des formations

D'une manière générale, afin de rendre les formations les plus efficaces possibles, il est préférable d'**éviter** :

- Une **anticipation** trop importante, dépassant le mois, pour éviter la perte éventuelle des acquis (éviter les vacances d'été) ;
- Un contenu trop dense en **une seule formation**, pour laisser le temps aux personnels le temps d'intégrer les acquis au fur et à mesure ;
- Les **périodes sensibles** telles que les campagnes, pendant lesquelles les agents sont moins disponibles.

La mise en place **de formations de rappel** environ un an après le démarrage de l'expérimentation est à reconduire, éventuellement même dans des délais plus courts. Ces stages de rappel, très demandés et appréciés par les personnels qui ont des questions pointues sur les logiciels et le métier, permettent de renforcer les connaissances et de tendre progressivement vers un niveau d'expertise.

7.4. Phase préparatoire du basculement

La phase préparatoire au basculement est une étape fondamentale dans la mise en place d'une nouvelle organisation, pour favoriser l'acceptation du changement et l'appropriation de la nouvelle activité.

7.4.1. Anticiper le basculement des dossiers

Une prise de retard ponctuelle des dossiers, liée au démarrage de l'expérimentation, est inévitable. Afin d'éviter d'amplifier ce retard il est indispensable qu'avant la mise en place de la nouvelle organisation, les tâches « de fond » soient à jour : dossiers actualisés, classements des archives effectués, mise à jour du parc informatique.

Cette remarque est encore plus importante pour les CDI éloignés du CDIF et pour les centres où la mobilité des personnels n'est pas possible.

7.4.2. Mettre en place un accompagnement du changement

Tous les centres étudiés ont communiqué sur l'expérimentation du rapprochement CDI-CDIF et ses conséquences. Cependant, on remarque dans l'ensemble des centres étudiés, que tous les personnels s'attendaient d'avoir davantage d'informations par rapport à la future organisation et sa mise en place.

Pour être acceptés et pour permettre aux personnels de « se préparer » aux changements, il nous semble important d'avoir une démarche proche de celle présentée ci-dessous :

- Que l'**annonce du changement** soit effectuée suffisamment tôt avant le démarrage et discuté avec les personnels ; elle doit définir le plus clairement possible les raisons et les objectifs de la future organisation et de ses impacts prévisibles ;
- D'organiser un nombre suffisant de **réunions**, y compris à la demande des personnels afin d'établir un dialogue le plus transparent possible ; il est important que chacun puisse exprimer ses inquiétudes et ses interrogations en étant entendu et en ayant un maximum de retours sur ses questionnements ;
- D'**impliquer** tous les personnels concernés de près ou de loin par les modifications à venir, et de les responsabiliser sur leur rôle dans la réussite du projet (présentation des enjeux, des gains, des risques,...) ; il s'agit de rendre les personnels acteurs du changement ;
- De faire **référence aux projets similaires ou aux retours d'expérience**, lorsque cela est possible, aussi bien sur les points positifs que sur les difficultés potentielles et les aspects méconnus ;

- De fournir **le planning et les étapes** du changement les plus précis possible et de donner régulièrement un feed-back sur ce qui a été réalisé et ce qui reste à faire.

7.4.3. Aménager les conditions de travail

Au regard de la plupart des sites que nous avons vu, nous encourageons les **rénovations d'espace de travail et d'accueil**. En plus d'améliorer les conditions de travail, elles valorisent les personnels tout en apportant une meilleure image du centre.

La réorganisation des espaces et des postes de travail, souvent contrainte par la structure des locaux et le nombre de personnels, doit être **pensée le plus possible en fonction de la future activité** et de ses composantes (réception du public, confidentialité, contraintes de lecture à l'écran pour l'utilisateur,...), avec :

- Une prise en compte des normes d'accessibilité (personnes handicapées ou âgées,...) ;
- Un éclairage adapté aux tâches de bureautique, favorisant l'éclairage naturel ;
- Une réduction du volume sonore, par la mise en place de faux-plafonds adaptés et la division en secteurs.

On évitera, autant que faire ce peut, de restreindre les espaces individuels déjà existants.

7.5. Outils et réseau informatiques

7.5.1. Cas particulier de Majic

Majic est l'outil le plus difficile à maîtriser lorsqu'un agent a plusieurs outils à acquérir. Des modifications basées sur des concepts d'ergonomie standard, sans penser à une refonte de l'application, pourraient concourir à faciliter l'utilisabilité et l'appropriation de Majic.

Nous préconisons ci-dessous des aménagements possibles, guidés par les standards Windows utilisés pour les autres logiciels, qui favoriseraient la prise en main de l'outil :

Prise en charge graphique de l'interface

On pourrait prévoir une solution de type « revamping » afin que l'interface soit compatible avec l'utilisation de la souris. Ainsi on pourrait créer les fonctionnalités telles que la mise en place de pages « hypertexte » avec la possibilité d'activer un lien ou un champ avec le pointeur de la souris, l'implémentation d'un bouton retour, etc.

Amélioration du guidage

Afin de guider l'utilisateur dans ses actions et lui permettre de gagner du temps et d'éviter les erreurs de saisie, on pourrait mettre en place différents systèmes tels que :

- Une indication en « grisé » des valeurs attendues, des bulles d'aides si on se trouve en mode graphique, ou encore une aide contextuelle ;
- Une meilleure prise en charge des erreurs : détection d'une valeur non conforme, message d'alerte en cas d'erreur, en évitant la fermeture de la session ou le blocage de l'application.

Raccourcis clavier

En plus des raccourcis clavier déjà existants (connus des personnels ex-CDIF), la mise en place de raccourcis basés sur les standards existants (du type Iliad) homogénéiseraient les applications utilisées.

Certains agents rencontrés attendent beaucoup de Copernic qu'ils se représentent comme une solution pour résoudre le manque d'utilisabilité de Majic et l'hétérogénéité entre les différents logiciels existants.

Messages d'erreur

Les feed-back donnés par l'application sur les erreurs réalisées par l'utilisateur devraient être systématiques et indiquer précisément la nature de l'erreur pour faciliter la correction.

Si l'utilisateur se trompe de touche pour passer à l'écran suivant, le message d'erreur doit non seulement lui indiquer qu'il a commis une erreur mais lui indiquer la façon dont la corriger (par exemple, la touche à utiliser).

Souplesse de l'outil

La mise en place d'un système rendant plus souple l'utilisation de Majic doit permettre à l'utilisateur de quitter la transaction en cours sans perdre la saisie déjà réalisée. En effet, si l'agent doit quitter la session Majic (pour ouvrir un autre logiciel), l'application doit lui proposer d'enregistrer la saisie déjà effectuée avant de fermer la transaction.

L'application ne devrait pas se fermer inopinément suite à l'action de certaines touches « bloquantes » sans demander de confirmation de la part de l'utilisateur.

7.5.2. Simplification des accès aux données

Afin de simplifier l'utilisation des applications et l'accès aux données informatiques, plusieurs pistes d'action peuvent être élaborées.

Une **mutualisation** plus importante des **bases de données** entre logiciels et/ou les **mises à jour rapprochées** entre bases distinctes permettraient de disposer d'une information fiable et unique. L'utilisateur gagnerait en temps et en efficacité en évitant la consultation successive de plusieurs logiciels pour disposer de l'information fiable.

Un effort particulier serait à porter pour **simplifier la connexion** aux applications. La création d'un **compte unique** par agent — unicité d'un login et d'un mot de passe — pour se loguer au réseau et accéder à l'ensemble des applications éviterait de multiples identifications.

En plus de l'unicité de compte, le **passage d'une application à l'autre** doit pouvoir être simplifié. L'amélioration de la **compatibilité des applications** devrait permettre que plus de logiciels soient ouverts **simultanément** afin que l'utilisateur passe immédiatement de l'un à l'autre.

7.5.3. Adaptation des ressources informatiques

Au regard de certaines activités nécessitant des ressources spécifiques, telles que le travail sur plans cadastres, les postes de travail correspondants (parfois en résolution 600 × 800) devraient être adaptés.

L'implémentation **d'écrans informatiques plus grands** (de taille 17 pouces au minimum) qui autorisent une **résolution d'écran plus fine** (1280 × 1024 ou du moins 1024 × 768 pixels) favoriseraient la lecture des plans et des données chiffrées.

De même, certains postes comme les postes d'accueil de premier et second niveaux en module A devraient supporter l'utilisation simultanée de plusieurs logiciels grâce à des **ordinateurs plus puissants** et/ou une **augmentation de la capacité** de la mémoire vive.

Les problèmes réseaux résiduels doivent être solutionnés pour **augmenter la fiabilité d'utilisation** en évitant les pannes et **la réactivité du système**, surtout en mode Web (pour PCIweb notamment).

8. ANNEXE : TABLEAUX DESCRIPTIFS

8.1. Organisation propre à chaque module

Dans les tableaux suivants, on présente la diversité des accueils et leurs spécificités ainsi que la mise en place et l'adaptation de certaines cellules spécialisées pour trouver une organisation optimale en fonction du module.

Dans la colonne de gauche, les tâches communes à tous les sites et modules ont été identifiées, puis on a fait correspondre, pour chacune d'elle, la cellule qui en a la charge.

8.1.1.1. Module A – Altkirch et Briançon

	Services Tâches	Accueil 1 ^{re} AFU + SAID (site B)	Cellule accueil 2 ^{re} SAID (site A)	Accueil 1 ^{re} IFU (site A)	SAID	IFU	Cellule accueil cadastre*	Cellule Lascot	Cellule CSP (site A)
Accueil	Orientation primaire	Accueille et oriente	Si erreur de l'utilisateur	Accueille oriente					
	Renseignements généraux	Infos générales	Infos de 1 ^{er} niveau poussé	Infos générales	Si demande	Si demande		Si demande	
	Renseignements personnalisés	Infos de 1 ^{er} niveau	Infos de 1 ^{er} niveau poussé	Infos de 1 ^{er} niveau	Infos de 1 ^{er} et 2 nd niveau	Infos de 1 ^{er} et 2 nd niveau			
	Enregistrement contentieux,...		Infos de 1 ^{er} niveau poussé		Infos de 1 ^{er} ou 2 nd niveau	Infos de 1 ^{er} ou 2 nd niveau		Infos de 1 ^{er} ou 2 nd niveau	
	Délivrance de plans cadastraux	Qualité moyenne	Gratuits		Qualité moyenne ou bonne		Payants, bonne qualité		
Gestion	Saisie informatique des dossiers				Campagnes ou MAJ				
	Mise à jour des plans				Tâche du géomètre				
	Contrôles fiscaux				Activité moins priorisée	Suivi,...			Activité principale (prévue à Br.)
	Contrôles fonciers				En partie tâche du géomètre				
	Relances (Lascot, BDRP,...)					Suivi,...			
	Recette								

*La cellule cadastre de Briançon est centralisée à Gap.

Légende :

Tâche principale

Tâche annexe,
renfort

8.1.1.2. Module B – Dreux

	Services Tâches	Accueil 1 ^{er} SAID + IFU	Cellule renfort accueil 2 ^{re} SAID	Cellule accueil cadastre	SAID	IFU	Cellule Lascot	Cellule CSP
Accueil	Orientation primaire	Accueille et oriente						
	Renseignements généraux	Infos générales			Si demande			
	Renseignements personnalisés	Infos de 1 ^{er} niveau	Infos de 1 ^{er} ou 2 nd niveau		Infos de 1 ^{er} ou 2 nd niveau			
	Réception pour contentieux,...		Infos de 1 ^{er} ou 2 nd niveau		Infos de 1 ^{er} ou 2 nd niveau			
	Délivrance de plans cadastraux			Qualité moyenne				
Gestion	Saisie informatique des dossiers				Campagnes ou MAJ			
	Mise à jour des plans			Le fait au CDI ou au CDIF	En accueil secondaire			
	Contrôles fiscaux				Activité moins priorisée			
	Contrôles fonciers				En partie tâche du géomètre			
	Relances (Lascot, BDRP)							
	Recette (IFU)							

Légende :

Tâche principale

Tâche annexe, renfort

Non concerné, n'existe pas

8.1.1.3. Module C – Gap

	Services Tâches	Accueil primaire IFU seulement	Cellule accueil secondaire SAID*	SAID + SF	IFU	Cellule accueil cadastre	Cellule Lascot	Cellule CSP
Accueil	Orientation primaire	Accueille et oriente	Si erreur de l'utilisateur					
	Renseignements généraux	Infos générales		Si demande				
	Renseignements personnalisés (2d niveau)	Infos de 1 ^{er} niveau		Si demande				
	Réception pour contentieux, ...		Infos de 1 ^{er} ou 2 nd niveau	Infos de 1 ^{er} ou 2 nd niveau				
	Délivrance de plans cadastraux		Gratuits Qualité moyenne			Payants, bonne qualité		
Gestion	Saisie informatique des dossiers			Campagnes ou MAJ (fiscal)				
	Mise à jour des plans							
	Contrôles fiscaux							
	Contrôles fonciers							
	Relances (Lascot, BDRP,...)				Pas de cellule dédiée			
	Recette (IFU)							

*Accueil assuré par rotation des agents des SAID et du FS par demi-journées.

Légende :

Tâche principale

Tâche annexe, ou de
renfort

Non concerné,
n'existe pas

8.2. Comparaison des cellules « accueil » selon les modules

	Module A	Module B	Module C
Accueil primaire SAID + délivrance plans cadastrés gratuits	Cellule de résolution de problèmes. Fournit le maximum de renseignements	Accueil de base SAID + IFU (orientation) Cellule de résolution de problèmes. Fournit le maximum de renseignements	Pas d'accueil primaire SAID
Accueil secondaire SAID	Effectué par l'agent du secteur correspondant (experts). Remplace le collègue absent <i>Briançon</i> : fait par rotation des agents (sauf si problème particulier)	Simplification, rapidité et précision des réponses perceptibles (pour les anciens usagers) Effectué par rotation des agents (sauf si problème particulier)	Effectué par les agents des secteurs (experts) par rotation Juxtaposition physique des boxes d'accueils CDI- et SF et des files d'attente correspondantes
Accueil 2aire spécifique	Altkirch : Cellule CSP	Cellule de renfort	
=> Perception de l'utilisateur	Interlocuteur unique	Interlocuteur unique	Interlocuteurs multiples
Accueil primaire IFU	Accueil de base (orientation)	Accueil de base SAID + IFU (orientation)	Inchangé : accueil de base (orientation)
Accueil secondaire IFU	Effectué par l'agent du secteur correspondant (experts). Remplace le collègue absent	Effectué par l'agent du secteur correspondant (experts). Remplace le collègue absent	Inchangé : effectué par l'agent du secteur correspondant (experts)
=> Perception de l'utilisateur	Interlocuteur unique	Interlocuteur unique	Interlocuteurs multiples
Accueil cadastre (CDIF)	Cellule avec son propre accueil. Plans cadastrés payants		

8.3. Répartition et organisation des tâches au sein des différentes cellules

8.3.1.1. Cellules d'accueil

Organisation des domaines	Modes opératoires mis en place au quotidien	Modes opératoires mis en place pour parer aux difficultés et obstacles dans l'activité
<p>Cellule Accueil 1^{re} poussé (Module A cas 1) : « binôme » 1ex-CDI et 1 ex-CDIF : effectuent l'ensemble des tâches fiscales CDI et CDIF</p> <p>Module A cas 2 et module B : Cellule Accueil 1^{re} : agent d'accueil ex-SAID qui connaît le métier</p>	<p>Module A, cas 1 : Polyvalence étendue sur toutes les missions.</p> <p>entraide réciproque au cas par cas</p> <p>Module A cas 2 et module B : activité dictée par les demandes des usagers — résout les cas « simples » ou dirige vers l'accueil secondaire</p> <p>Réception physique versus téléphonique : ne répond pas au téléphone lorsqu'il est avec un usager (priorité accueil physique)</p> <p>☺ Si besoin du dossier physique et selon la complexité de la question : aiguillage précis vers l'agent SAID ou IFU</p>	<p>Module A, cas 1 : Si notification de redressement : envoie directement l'utilisateur à un agent SAID</p> <p>Module A cas 2 et module B : si ne peut pas traiter, envoie vers l'accueil secondaire</p>

8.3.1.2. SAID

Organisation des domaines	Modes opératoires mis en place au quotidien	Modes opératoires mis en place pour parer aux difficultés et obstacles dans l'activité
<p>Module, A cas 1 : 7 personnes dans chaque SAID:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SAID 1 : 3 Ctrl (1 ex-CDIF), 4 agents ex-CDI - SAID 2 : Ctrl (1 ex-CDIF), 5 agents ex-CDI <p>Module A, cas 2 : 3 à 4 personnes dans chaque SAID : 1 Ctrl + 2 ou 3 agents</p> <p>Module B : 4 à 5 personnes dans chaque SAID : 1 ctrl + 4 ou 5 agents</p>	<p>☺ Polyvalence quasi-totale sur les missions</p> <p>Module A cas 1 & module B : Banalisation de la saisie des dossiers mais répartition du traitement par agent et par secteur géographique</p> <p>Module A cas 2 : Segmentation des dossiers par agent et par secteur pour la saisie et pour le traitement des dossiers</p>	<p><u>Pour parer aux difficultés de Majic et aux tâches spécifiques</u> (dégrèvements spéciaux de taxe foncière)</p> <p>Module A, cas 1 : l'agent ex-CDIF traite ces tâches pour le SAID</p>
<p>Personnels ex-CDI :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Déclaration des contribuables (sauf module A cas 2) ➤ Evaluations des particuliers et de professionnels s'ils sont en libéral <p>Personnels ex-CDIF (sauf module A cas 2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Contentieux (module A cas 1) ↳ Evaluation et réception du public ↳ Missions techniques <p><i>note : la diminution de certaines tâches est liée à leur répartition dans le SAID</i></p> <p>Ceux qui le souhaitent ou tous les contrôleur participent aux CCID avec les géomètres</p>	<p><u>Contentieux TF et IR</u> : fait rapidement quand demande usager ; entraide ex-CDI/ex-CDIF lorsque cas complexe (moins courant)</p> <p><u>IR Saisies</u> : saisie par tous les agents (sauf Ctrl qui fait saisit PB au secteur 1) ;</p> <p><u>IR Contrôle</u> : fait plutôt pendant les périodes creuses (été ou fin d'année)</p> <p><u>IR relances</u> : chaque agent (juin à août)</p> <p><u>Relances Lascot</u> :</p> <p>Module A, cas 1 : l'agent ex-CDIF pour le SAID</p> <p>Module A, cas 2 : Cellule particulière</p> <p>Module B : Fait par tous les agents (s'organisent individuellement : par ex. se bloquent 1 j. par mois)</p> <p><u>PB Saisie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Module A cas 1, <i>Secteur 1</i> : le Ctrl, qui a fait du CDIF, les saisit toutes pour le SAID puis dispatche les dossiers par agent (par secteur 	<p><u>Parer au retard dans la saisie des extraits d'actes (accueil 1^{re} poussé)</u> :</p> <p>Module A cas 1 : Pendant 2 semaines, chaque agent SAID tourne à tour de rôle par ½ journée au poste d'accueil pour la réception du public. Cela permet de dégager du temps aux personnes de l'accueil pour traiter les extraits d'actes et les contentieux d'attribution et de se mettre à jour.</p> <p>Module A cas 1 : rotation par agent et par ½ journée pour dégager du temps pour les tâches de gestion</p> <p><u>Parer à l'absence temporaire de personnels SAID</u> :</p> <p>Ponctuellement (quelques mois), 1 agent du SAID prendra en charge l'accueil téléphonique et</p>

	<p>géographique) - <i>Secteur 2, module A cas 2 et module B</i> : chacun saisit ses PB</p> <p><u>PB relances</u> : en début de mois, par rapport à liste info et date d'achèvement</p> <p><u>PB évaluations</u> : chaque agent traite son secteur toutes les 2 semaines maximum</p>	<p>physique des usagers. Cela permet aux autres personnels SAID de se répartir les tâches courantes.</p> <p>Module B : En plus de la cellule d'accueil, SAID sont en renfort (1 secteur par semaine ; s'organisent entre eux après, souvent le contrôleur qui réceptionne le public)</p> <p><u>Module A : lien avec les géomètres</u></p> <p>Personnels SAID s'adressent aux géomètres si besoin de détails, au cas par cas, sur un bien</p> <p>Module A cas 2 : <u>Suite aux erreurs</u> <u>d'impression des n^{os} de téléphone sur les rôles</u> :</p> <p>Les contrôleurs font de l'accueil téléphonique primaire durant les campagnes (alors que ce n'est pas leur tâche prescrite) car leurs n^{os} de téléphone sont sur les avis d'imposition</p>
<p>Module A cas 2 : un agent CDIF de Gap qui vient un jour par semaine pour aider le SAID sur les tâches foncières</p>	<p>Tâches effectuées au CDIF de Gap : par ex. recherche d'actes notariés pour le SAID en cas de contentieux d'attribution</p> <p>Au CDI : tutorat SAID sans organisation préalable : dépend des dossiers que les SAID ont « mis de côté » et des demandes d'aide</p>	

8.3.1.3. IFU

Organisation des domaines	Modes opératoires mis en place au quotidien	Modes opératoires mis en place pour parer aux difficultés et obstacles dans l'activité
<p>Module, A cas 1 : 10 personnes Partage géographique en 4 ; travail en binôme : -1 agent C (traitement courant) : gestion globale du dossier contentieux + cadastre - 1 contrôleur (apport de la technicité) : plutôt la TP et le contentieux sur le TP</p> <p>Module, A cas 2 : 3 contrôleurs IFU Partage géographique en 3</p>	<p>Module, A cas 1 : polyvalence pour 3 agents formés spécifiquement, prennent en charge les tâches cadastrales en plus des tâches qu'ils effectuaient auparavant au CDI.</p> <p>Module, A cas 2 : polyvalence pour tous</p>	
<p>Module, A cas 1 : Agent C, ex-CDI (formé CDIF), s'organise comme suit (par rapport aux directives internes) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tâches prioritaires quotidiennes : réception du public au téléphone et de visu ; recouvrement, gestion FRP, saisie des déclarations, poursuite des défaillants - BDRP (ancienne mission) 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Banalisation des tâches de saisie des déclarations : partagées dans l'IFU. ☹ Saisies des évaluations foncières vécues comme fastidieuses, faites tous les 2 à 3 mois car logiciel complexe et faible volume ☹ Evaluations foncières : très peu par mois (parfois 2 à 3). En papier au fur et à mesure mais difficultés pour évaluer les tarifs. La saisie informatique est. 	<p><u>Pour travailler sur les P.V. dispatchés par commune au SAID (bâtiment CDI) ET pour les blocages dans Majic</u></p> <p>Agent IFU se déplace auprès de la seule collègue SAID ex-CDIF pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - emprunter le P.V. correspondant à sa commune et avoir les tarifs d'évaluation - déterminer la valeur locative d'un bien en fonction des tarifs d'évaluation - avoir une aide sur Majic <p>Module A : personnels s'adressent aux géomètres pour des renseignements sur un local</p>
<p>Accueil IFU, module A cas 1 2 personnes (dont 1 ex-recette)</p>	<p>Accueil primaire et orientation de l'utilisateur vers un agent ou un contrôleur IFU</p>	<p>Partage des saisies des déclarations T.V.A. (tâches partagées dans l'IFU) tous les mois après le 15, comptabilité</p>

8.3.1.4. Cellule cadastre

Organisation des domaines	Modes opératoires mis en place au quotidien	Modes opératoires mis en place pour parer aux difficultés et obstacles dans l'activité
<p>Module, A cas 1- Accueil cadastre : 1,5 agents</p> <p>Possède 2 postes de travail dans le même bureau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 pour la réception du public (PCI web) et - 1 pour les mises à jour des plans (Majic).et pour répondre au téléphone (fait patienter les usagers in-situ) 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Doit jongler entre les 2 postes de travail pour avoir la totalité des informations réparties sur différentes sessions informatiques. L'organisation du bureau de mise à jour est non optimisé pour travailler sur les documents grand format. ☺ Amener à aider les géomètres privés => modes identiques à la cellule accueil cadastre du module B 	<p>Responsable du cadastre ou le dessinateur assure l'accueil si agent d'accueil absent</p>
<p>Reçoit les usagers : délivrance de croquis avec mesures, plans payants, plans en format A3 (non dispensés à l'accueil primaire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Ecran PCI orientable : feed-back pour l'utilisateur qui voit le plan cadastral informatisé. Evite d'aller chercher les dossiers papier. ☹ Poste de consultation à aménager de façon plus pratique pour l'utilisateur et pour l'agent 	
<p>Géomètres module A</p> <p>Mission technique (aller sur le terrain, faire des relevés, des dessins,...)</p> <p>Participent au CCID</p> <p>↘ des tâches fiscales (classement des locaux, habitations, recenser locaux régler les contentieux, ...)</p>	<p>Aide les SAID, à leur demande, pour comprendre les déclarations et résoudre un point de détail sur Lascot.</p> <p>Module A cas 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ Rédige commentaire Lascot suite aux visites ☹ Impression d'être exclus depuis le rapprochement. Inquiétude sur le devenir et l'évolution de leur activité puisque leurs tâches sont partagées avec les SAID <p>Module A cas 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☹ Ne décharge pas les SAID car ne fait plus de réception 	<p>Module A : Aide les personnels IFU et SAID à leur demande, sur des précisions pour les évaluations et la nature du local ou cas de contentieux</p> <p>Module A, cas 1</p> <p>Participent au CCID avec certains contrôleurs SAID selon leur demande</p>

8.4. Comparaison des outils informatiques et papier

	Outils papier	Outils informatiques
Aspect culturel	Facilité de prise en main Image « vieillotte »	Outil récent, donc pas toujours accepté par les « anciens » personnels Image « moderne »
Apprentissage	Apprentissage relativement facile	Apprentissage plus ou moins facile
Rapidité d'accès	Nécessité de recherche pour les archives Accès rapide (donc plus facile et plus efficace) : - pour les documents récents (classement personnel) ; - pour les manuels Mais : Nécessité de se déplacer physiquement (peu pour les archives personnelles, dans les armoires pour les autres)	Recherches rapides, mais uniquement si on dispose de l'information d'entrée (nom, n° de parcelle,...) Passage d'une application à l'autre vécu comme lent (ré-identifications fastidieuses, surtout sur Majic)
Rapidité et facilité d'utilisation	Mises à jour relativement rapides pour les dossiers en cours d'utilisation ou rangés à proximité	Mises à jour rapides des données, sur certaines application uniquement Données et informations mises à jour, sur certaines applications uniquement Accès à une multitude d'informations depuis son poste (pas besoin de se déplacer ni de faire patienter usager) Mais : Lenteurs réseau (surtout applications Web) Impossibilité d'utiliser parallèlement plusieurs applications de générations différentes Bugs possibles
Exhaustivité des informations	Historique pouvant être retracé (permet de comprendre certains dossiers, notamment fonciers)	Mises à jours qui ne sont pas toujours en temps réel En foncier, absence d'historique des modifications
Facilité de consultation	Vue globale du dossier (modules A et B) Lecture facile (sauf PV cadastres)	Dossier souvent scindé sur plusieurs applications Lecture facile des données concises Lecture difficile des textes (manuels) et des plans (sur configuration informatique standard)
Aspect « preuve »	En accueil secondaire, possibilité de « prouver » à l'usager que c'est lui qui a mal déclaré une valeur Mais : Certains document n'ont pas de valeur légale Désresponsabilisation de l'agent	Impossibilité de « prouver » à l'usager qu'il ne s'agit pas d'une erreur de saisie Mais : De plus en plus de télé-déclarations Aspect culturel de cette limite : si l'usager le souhaite, on peut toujours modifier la valeur informatique