

MISSION D'EXPERTISE CERTIFIEE CSE
DIRECTION REGIONALE DES FINANCES PUBLIQUES (DRFIP)

ANALYSE DES CONSEQUENCES DU PROJET DE DEMENAGEMENT DE LA DRFIP 69 SUR LE SITE NCAE EN TERMES
DE SANTE, SECURITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

DRFIP 69

3, rue de la Charité, 69002 LYON

Rapport du 02/04/2024

Table des matières

1	INTRODUCTION.....	5
2	CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'EXPERTISE	6
2.1	RAPPEL DE LA DEMANDE.....	6
2.2	RAPPEL DE LA METHODOLOGIE :.....	6
3	UNE CONDUITE DE PROJET FOURNIE MAIS LIMITÉE DANS SA CAPACITÉ À COUVRIR LES BESOINS DU TERRAIN.....	8
3.1	LES ARGUMENTS MOTIVANT LE PROJET D'APRES LA DIRECTION.....	8
3.1.1	UN BESOIN DE QUITTER LA CITE ADMINISTRATIVE D'ÉTAT (CAE)	8
3.1.2	UN DEMENAGEMENT INSCRIT DANS UNE DYNAMIQUE NATIONALE DE FLEXOFFICE	8
3.1.2.1	Tendances actuelles des bureaux et qualité de vie au travail	8
3.1.3	LE FLEXOFFICE, UN CHANGEMENT DE LIEU DE TRAVAIL ET D'ORGANISATION	9
3.2	UNE DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION INTERESSANTE MAIS PERFECTIBLE ET EN MARGE DU DIALOGUE SOCIAL	10
3.2.1	UNE PREMIERE PHASE PARTICIPATIVE INITIEE EN 2021	10
3.2.2	LA PHASE DES TRAVAUX.....	12
3.2.3	LA COMITOLOGIE EN 3 AXES.....	13
3.2.4	UN RECUEIL DES BESOINS DE STOCKAGE QUI APPORTE SATISFACTION	13
3.3	DES ECUEILS A LA CONDUITE DU PROJET QUI BRIDENT SON EFFICACITE	13
3.3.1	DES IMPONDERABLES ET DES CHANGEMENTS EN COURS DE ROUTE QUI ALTERENT LA QUALITE DU PROJET	14
3.3.1.1	Les contraintes bâtementaires	14
3.3.1.2	Les évolutions qui contraignent les plans.....	14
3.3.1.3	Comment compenser ?.....	15
3.3.2	LE NIVEAU D'INFORMATION ET LE CALENDRIER	15
3.3.3	UNE ANALYSE DE L'EXISTANT LIMITEE INCARNEE PAR L'ABSENCE D'ETUDE D'IMPACT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE PLAN D' ACTIONS ASSOCIE.....	16
3.3.3.1	Une étude de l'existant limitée, sans étude d'impact.....	16
3.3.3.2	L'absence de plan d'actions précis et formalisé.....	17
3.3.4	UN DIALOGUE SOCIAL STERILE.....	18
3.4	AU FINAL, UNE INTEGRATION DES BESOINS LIMITEE ET VARIABLE SELON LES SERVICES	19
3.4.1	LA FAIBLE TRANSCRIPTION DES BESOINS ET SPECIFICITES DANS L'ESPACE.....	19
3.4.2	POINTS DE VIGILANCE TRANSVERSES	19
3.4.3	NOTRE ANALYSE PAR SERVICE	20
3.4.3.1	Service Départemental des Impôts Fonciers.....	20
3.4.3.2	Services des Impôts Particuliers 1 et 2.....	22
3.4.3.3	Service Départemental de l'Enregistrement.....	23
3.4.3.4	Service de Gestion Comptable Lyon Ville et Métropole	24
3.4.3.5	Services de Publicité Foncière 1 et 3.....	25
3.4.3.6	Équipe Spécialisée d'Accueil	26
3.4.3.7	Courrier.....	27
3.4.3.8	Brigade de Contrôle et de Recherche	28
3.4.3.9	BRIGADES BAC/BDV.....	29
3.4.3.10	Services de Programmation et de Contrôle (PCRP 1 et 2 ; PCE 1, 2, 3, 4 et 5).....	31
3.5	SOCIALEMENT, UN DEMENAGEMENT SENSIBLE	33
3.5.1	L'IMPACT D'UN DEMENAGEMENT DANS LE CHAMP DES RPS.....	33
3.5.2	LES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE.....	33
3.6	UN ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT LACUNAIRE MALGRE L'AMPLEUR DU PROJET	34
3.6.1	LE DISPOSITIF DEPLOYE	34

3.6.2	UN SUIVI POST-EMMENAGEMENT INCERTAIN MALGRE L'AMPLEUR DU PROJET	34
3.6.3	UNE DIMENSION ITERATIVE LIMITEE QUI ACCROIT L'IMPORTANCE DES ETAPES A VENIR.....	35
3.6.4	UNE ATTENTION PARTICULIERE DOIT DONC ETRE PORTEE A LA PERIODE D'EMMENAGEMENT	35
4	<u>NOS POINTS DE VIGILANCE SUR LA SITUATION CIBLE : UN PROJET QUI PRÉSENTE DES RISQUES DE DÉGRADATION DE CONDITIONS DE TRAVAIL.....</u>	36
4.1	LE FLEXOFFICE : UN CHANGEMENT CULTUREL ATTENUÉ PAR UN TAUX DE FOISONNEMENT A PRIORI SUFFISANT	36
4.1.1	LA DEFINITION DU TAUX DE FOISONNEMENT	36
4.1.1.1	Propos liminaires	36
4.1.1.2	Le taux de foisonnement à la NCAE	36
4.1.2	UN RISQUE PERSISTANT DE RIGIDIFIER L'ORGANISATION.....	39
4.1.2.1	L'attractivité du télétravail fragilisée ?	39
4.1.2.2	Points de vigilance dans l'hypothèse du déploiement d'un outil déclaratif	40
4.2	DENSITE ET NUISANCES SONORES	40
4.2.1	ÉTUDES DES RATIOS DE DENSITE ACTUELS ET CIBLES	41
4.2.1.1	Situation actuelle (CAE).....	41
4.2.2	SITUATION CIBLE (NCAE)	42
4.2.3	DES AMENAGEMENTS SPATIAUX QUI RISQUENT D'ACCENTUER LES NUISANCES	46
4.2.4	CONSEQUENCES PREVISIBLES SUR LE TRAVAIL INDIVIDUEL ET COLLECTIF	48
4.2.5	DES REGLES D'USAGE IMPORTANTES MAIS INSUFFISANTES.....	49
4.2.6	LE BRUIT EN OPEN-SPACE : REPERES DE PREVENTION ET CONSEILS	50
4.3	LES ESPACES TRAVAILLER AUTREMENT	51
4.4	LES ESPACES COLLABORATIFS : UNE PROJECTION INCERTAINE	52
4.5	UNE DOTATION MATERIELLE DES POSTES DE TRAVAIL SATISFAISANTE.....	53
4.5.1.1	Les bureaux individuels.....	55
4.6	LES AMBIANCES PHYSIQUES	55
4.6.1	MESURES ACOUSTIQUES.....	55
4.6.2	MESURES D'ECLAIREMENT LUMINEUX.....	56
4.6.3	MESURES DES DISTANCES DE CIRCULATION ET ACCES AUX POSTES DE TRAVAIL	59
4.6.4	LES CONDITIONS THERMIQUES	60
4.7	AUTRES REMARQUES CONNEXES	61
4.7.1	LES MOPIEURS	61
4.7.2	LES BUREAUX DEPERSONNALISES ET LE PLACEMENT LIBRE.....	61
4.7.3	LES CASIERS	61
4.7.4	LES ESPACES CONVIVIALITE.....	62
5	<u>LA QUESTION DES PRESTATIONS « HORS ESPACES DE TRAVAIL ».....</u>	62
5.1.1	LE PARKING	62
5.1.2	LA RESTAURATION.....	62
5.1.3	LES VESTIAIRES	63
6	<u>CE QUE RÉVÈLE L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE ADRESSÉE À L'ENSEMBLE DES AGENTS.....</u>	64
6.1	REPRESENTATIVITE DES REPONSES AU QUESTIONNAIRE	64
6.2	PERCEPTIONS DES PERSONNELS SONDES SUR LA DEMARCHE PARTICIPATIVE	64
6.2.1	ENSEMBLE DES REpondants	64
6.2.2	PERCEPTION DES PARTICIPANTS AUX GROUPES DE TRAVAIL.....	65
6.3	CAPACITE DE PROJECTION DANS L'ENVIRONNEMENT ET L'ORGANISATION CIBLE.....	66
6.3.1	PERCEPTIONS SUR LA COMMUNICATION PROJET	66
6.3.2	DES DIFFICULTES A PROJETER DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL CIBLES.....	67

6.3.2.1	Projection dans la localisation des espaces de travail	67
6.3.2.2	Projection dans l'organisation du travail.....	68
6.3.2.3	Le flexoffice, des principes de fonctionnement connus, mais pas par tous	69
6.3.2.4	Des nouveaux modes de travail source d'appréhension.....	70
6.4	PERCEPTIONS SUR L'IMPACT DU PROJET	71
6.4.1	UNE ORGANISATION PERÇUE COMME FACTEUR DE DEGRADATION PAR UNE MAJORITE DE PERSONNEL.....	71
6.4.1.1	Un niveau d'inquiétude variable selon les services	71
6.4.2	DES CRAINTES MARQUEES SUR LA BONNE ADEQUATION AUX BESOINS DES LIEUX DE TRAVAIL ET DE VIE SUR LE SITE	72
6.4.2.1	De fortes disparités selon les services sur la perception des futurs espaces collectifs/collaboratif	72
6.4.2.2	Des scores très faibles sur la projection d'un environnement de travail pouvant être adapté au métier	73
6.4.3	LA CAPACITE D'ADAPTATION DE L'ORGANISATION AUX NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL : UNE SOURCE D'INQUIETUDES FORTES CHEZ LES AGENTS.....	73
6.4.3.1	La capacité d'adaptation de l'organisation aux nouveaux modes de travail : des perceptions disparates sur la population manager	74
6.4.4	RISQUES DE NUISANCES PERÇUS : 3 PRINCIPALES THEMATIQUES RESSORTENT.....	74
6.4.5	DES INQUIETUDES MARQUEES SUR LA CAPACITE DE LA DRFIP A ACCOMPAGNER CE CHANGEMENT D'ENVERGURE	75
6.5	PERCEPTIONS SUR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ACTUEL.....	75
6.5.1	UN ENVIRONNEMENT QUI APPARAÎT SATISFAISANT POUR UNE MAJORITE DE REpondants.....	75
6.6	ORGANISATION ACTUELLE DU TELETRAVAIL ET PROJECTIONS DES REpondants LA CIBLE	76
6.6.1	PRATIQUE ACTUELLE DU TELETRAVAIL	76
6.6.2	REPRESENTATION DE L'ORGANISATION DU TELETRAVAIL SUR LA NCAE	78
6.7	CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES	78
6.7.1	CAPACITE A SE DELOCALISER POUR LA REALISATION DE TACHES Pouvant Etre Sources de Genes	79
6.8	PERCEPTIONS SUR LA LOCALISATION DU SITE ET PROJECTION DANS LA MOBILITE	80
6.8.1	IMPACT DE LA LOCALISATION GEOGRAPHIQUE SUR LES CONDITIONS DE TRAJETS (POPULATION HORS CAE).....	80
6.8.2	CHOIX DE MOBILITE ET STATIONNEMENT (POPULATION HORS CAE).....	80
7	<u>NOTRE CONCLUSION AU REGARD DES RISQUES SUR LA SANTÉ, SÉCURITÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL.....</u>	81
8	<u>NOS PRÉCONISATIONS : ENTRE CONDUITE DE PROJET ET REPÈRES TECHNIQUES</u>	85
8.1	COMMUNIQUER SUR LES RESULTATS DE L'EXPERTISE ET LES EVENTUELLES ENSEIGNEMENTS/PRECONISATIONS	85
8.2	RENFORCER LA COMMUNICATION ORALE AUPRES DES EQUIPES, DES LE MOIS D'AVRIL.....	85
8.3	CLARIFIER LES « POSSIBLES » ET LES « IMPOSSIBLES », AU REGARD DES CONTRAINTES DU PROJET	85
8.4	ECLAIRCIR DES ZONES D'INCERTITUDES ET LES DISCUTER AVEC LES ELUS DU PERSONNEL ET LES AGENTS .	86
8.4.1	STRUCTURER ET PARTAGER L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT POST-EMMENAGEMENT, SOUS FORME DE PLAN D' ACTIONS.....	87
8.5	PREVOIR UN SUIVI DE LA SITUATION PAR UN QUESTIONNAIRE	87
8.6	PLANIFIER UNE ETUDE ACOUSTIQUE EN SITUATION REELLE ET LA Doter de Moyens	87
8.7	PLANIFIER UNE ETUDE DES CONDITIONS LUMINEUSES EN SITUATION REELLE	88
8.8	DECALER LE DEMENAGEMENT DES PCE ET DES PCRP POUR L'ACCORDER AVEC LA REFORME SPC ET LIMITER L'EXPOSITION AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX DES AGENTS	88
8.9	EN CAS DE TENSION SUR LE NOMBRE DE POSTE DE TRAVAIL : ORGANISER UNE CONSOLIDATION MANAGERIALE AUTOUR DES PRATIQUES DE TELETRAVAIL.....	89
8.10	PREPARER ET PARTAGER UNE COMMUNICATION SPECIFIQUE SUR LES MODALITES D'USAGE DE LA NCAE ...	89
8.11	AMELIORER LES CONDITIONS LUMINEUSES	89
8.12	DOTER TOUTES LES SALLES DE REUNIONS D'EQUIPEMENT DE VISIOCONFERENCE	89
8.13	DEDIER EN PRIORITE CERTAINES SALLES DE REUNIONS A L'ACCUEIL DU PUBLIC.....	89
8.14	ACCOMPAGNER ET COMPENSER LES DIFFICULTES DE TRAJETS ACCRUS DE CERTAINS AGENTS	90

8.15 S'ASSURER DU RESPECT DES NORMES NF X35-102 SUR L'ENSEMBLE DES PLATEAUX OCCUPES PAR LA DRFIP69.
90

9 ANNEXES 91

9.1 DOCUMENTS DE CO-CONSTRUCTION	91
9.1.1 QUESTIONNAIRE METIERS	91
9.2 ÉTUDE DIRECTION SUR LE TAUX D'OCCUPATION	93
9.3 LES RECOMMANDATIONS DE LA NORME NF X35-102 POUR L'AMENAGEMENT DES DIFFERENTS ESPACES 94	
9.3.1 PRINCIPES D'ELABORATION DES ESPACES TYPES	94
9.3.2 REPERES POUR AMENAGER ET DIMENSIONNER LES ESPACES DE TRAVAIL	94
9.3.3 REPERES RELATIFS AUX POSTURES	98
9.3.4 REPERES RELATIFS AUX ECRANS.....	98
9.3.5 REPERES RELATIFS AUX AMBIANCES PHYSIQUES	100
9.4 QUESTIONNAIRE DANS LE CADRE DU DEROULEMENT DE L'EXPERTISE CERTIFIEE SUR L'EVALUATION DES IMPACTS DU PROJET NCAE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL, LA SANTE ET LA SECURITE DES AGENTS DE DRFIP 69	102

1 INTRODUCTION

Vous avez désigné notre cabinet lors de la réunion du 27 février 2024 afin de réaliser une expertise sur le projet de NCAE (déménagement et passage sur une organisation en flex office) et ses conséquences sur les conditions de travail, santé et sécurité des personnels.

Ce rapport présente notre diagnostic et nos recommandations.

Nous vous remercions de votre confiance et l'ensemble de nos interlocuteurs pour leur disponibilité et leur contribution, qui ont permis de réaliser cette mission dans le délai contraint imposé par le calendrier projet.

Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions afin de vous permettre la meilleure compréhension possible de la situation et rendre un avis motivé sur le projet.

Thibaud AUTRET

Sébastien REYDELLET

2 CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'EXPERTISE

2.1 Rappel de la demande

Dans le cadre du projet de déménagement de la DRFIP 69 et du passage en une organisation dite en flex office sur le site NCAE attenante à l'actuel site de Cité Administrative d'État de Lyon, la formation spécialisée de la DRFIP 69 a demandé une expertise habilitée sur l'analyse des conséquences de ce projet en matière de santé, sécurité et de conditions de travail. Demande relayée par l'inspecteur du travail dans son rapport du 15/02/2024.

Une réunion de la formation spécialisée s'est tenue le 27 février 2024 pour voter cette expertise, ainsi que nous désigner en tant que cabinet habilité pour mener à bien cette mission.

En règle générale, le cadre légal prévoit que nous devons adresser notre lettre de mission une fois que nous officiellement missionnés par la Formation Spécialisée et après une séance de travail dite de cadrage du besoin. Dans le cas présent, ayant été contacté avant cette possible désignation, nous avons accepté de soumettre un projet de lettre de mission à titre exceptionnel au regard des circonstances, avant la réunion de désignation du 27 février.

Suite au vote de l'expertise et à la désignation de notre cabinet, cette lettre de mission a été validée par la formation Spécialisée lors de la réunion du 27 février

La réalisation de cette mission a dû se faire selon un calendrier plus contraint que les délais fixés par la loi, du fait du planning imposé par le projet, à savoir :

- Date envisagée pour le rendu d'avis de la formation spécialisée le 26 mars 2024
- Période d'emménagement cible : par vagues successives, du 14 avril au 1^{er} juillet 2024.

Ce calendrier s'est dans les fait légèrement décalé suite à un rendu d'avis finalement fixé pour le 10 avril, avec un rendu de rapport au 2 avril.

2.2 Rappel de la méthodologie :

Lancement – cadrage :

Réunions de lancement et cadrage : échanges sur le projet et les objectifs de la mission, méthodologie et planning d'intervention. Le 1/03/24

- 1 réunion avec le Directeur Régional (M. Rothé), la secrétaire Générale de la DRFIP (Mme Rabiau) et le service prévention (M. Barret & Mme Veinturier)
- 1 réunion avec les élus du personnel de la formation Spécialisée

Entretien personnes ressources :

- 1 avec le porteur du projet (M. Rougon) – 8/03/2024
- 1 avec l'assistant de prévention (M. Barret) – 18/03/2024
- 1 avec le médecin du travail – 11/03/2024
- 1 avec l'inspecteur du travail – 18/03/2024

Analyse documentaire

- Analyse des documents disponibles concernant l'organisation du travail, la nature des activités, les risques professionnels et leur prévention, les données sociales, etc.
- Analyse des documents sur le projet : documents de consultation disponibles, rapport de l'inspecteur du travail, motivations et rationnels du projet, notice descriptive du bâtiment, plans cibles d'implantation et de localisation des services, description du mobilier, rapports

techniques (éclairage, ventilation, ...), mesures d'accompagnement au changement, etc. (liste non exhaustive).

Analyse terrain

- Visites de la CAE et de la NCAE – 13/03/2024
- Entretiens avec les responsables de services :
 - 5 Individuels avec des responsables de service (BCR, Courrier, ESA, SDE, SDIF, SGC) – du 11 au 15 mars 2024
 - 4 Collectifs avec 16 responsables de service (BDV 1 2 5 8 et 9, SPF 1 et 3 ; SIP 1 et 2, PCRP 1, PCE 2 3 4 et 5) – 12 et 13 mars 2024
- Réalisation et diffusion d'une enquête en ligne auprès des personnels des services concernés sur la période du 11 au 18 mars 2024.

Analyse, rédaction du diagnostic et des préconisations

- Dépouillement des données, analyse, formalisation du diagnostic et des préconisations, rédaction du rapport

Restitutions

- Restitutions en réunions préparatoires
 - Formation spécialisée, le 4/04/2024
 - Direction, le 5/0/2024
- Restitution en réunion plénière de la Formation spécialisée le 10/04/2024

Livrables

- Présentation et remise d'un rapport d'expertise conforme aux exigences du référentiel d'habilitation, comprenant le diagnostic, les préconisations en termes de prévention des risques professionnels.
- Débriefing final de la mission avec le système client (Direction et Formation Spécialisée)

3 UNE CONDUITE DE PROJET FOURNIE MAIS LIMITÉE DANS SA CAPACITÉ À COUVRIR LES BESOINS DU TERRAIN

3.1 Les arguments motivant le projet d'après la direction

3.1.1 Un besoin de quitter la Cité Administrative d'État (CAE)

Pour présenter les motivations du projet de manière synthétique, nous reprenons le texte rédigé par la direction dans le document *Cahier des charges - EC NCAE* en date du 16 février 2024.

« Les locaux construits pour partie au début des années 1970 ne répondent plus aux besoins (grands plateaux dont les noyaux centraux sont difficilement exploitables). Par ailleurs les coûts de fonctionnement de l'ensemble sont particulièrement élevés et certains dispositifs assurant la sécurité des occupants sont devenus obsolètes.

Ces constats ont conduit l'État à prendre la décision de réinstaller les locaux de la CAE.

Le projet initial prévoit un déménagement en 2 phases : une 1ère phase englobant l'ensemble des services installés dans l'IGH (de facto les services relevant du Ministère des Finances).

Ces services vont être réinstallés dans des locaux construits sur une parcelle adjacente à celle de l'actuelle CAE.

La 2de phase du projet est pour l'instant différée. »

Le déménagement est donc motivé par le besoin de quitter la CAE, jugée inadaptée et trop onéreuse pour la DGFIP.

3.1.2 Un déménagement inscrit dans une dynamique nationale de flexoffice

Les espaces de travail à la NCAE seront régis selon le principe du flexoffice, en application de la circulaire ministérielle en date de février 2023. Il induit un nombre de poste de travail inférieur à celui d'agent, pour optimiser l'occupation des locaux et les interactions.

L'approche du travail promue par le projet soutient donc de nouvelles manières de travailler, vers une porosité accrue entre le travail individuel et collectif, du poste de travail aux positions de travail. L'idée sous-jacente est de faire évoluer les postures de travail tout au long de la journée, grâce à la multitude d'espaces de travail proposée aux agents (espaces Travailler Autrement, postes de travail, salles de réunion, espaces convivialité).

3.1.2.1 Tendances actuelles des bureaux et qualité de vie au travail

Le concept du flexoffice s'inscrit dans une dynamique nationale (secteur privé et public) en lien avec le développement du télétravail et une volonté de repenser l'attractivité des espaces de travail.

Il convient toutefois de préciser que ces réorganisations spatiales en flexoffice, déployées depuis plusieurs années, révèlent d'ores et déjà des points de vigilance relatifs aux conditions de travail. Nous nous appuyons notamment sur le baromètre Actineo 2023, une étude sur la qualité de vie au travail¹.

Si elle confirme ces tendances (appétence croissante pour le télétravail, désir croissant de liberté d'organisation de son travail, bureau pour les moments de convivialité-commensalité-partage-créativité, progression du flexoffice – 21% en 2023 contre 14% en 2019 et 6% en 2017 –), **elle pointe aussi quelques limites**, d'autant plus prégnantes pour ceux travaillant en espaces ouverts :

¹ Enquête réalisée en ligne par l'ObSoCo pour Actineo du 28 avril au 9 mai 2023 auprès d'un échantillon représentatif de 1 200 actifs travaillant dans des bureaux, selon la méthode des quotas (genre, âge, région, situation professionnelle, secteur professionnel, taille d'entreprise, CSP), réalisée à l'initiative de l'Ameublement français, en partenariat avec Maison & Objet, Saguez & Partners, Wojo et le CODIFAB.

- La satisfaction relative à la qualité de vie au travail apparaît en net retrait (77% contre 87% en 2019) ;
- La moitié des actifs se disent stressés au travail ;
- Les managers soulignent les difficultés rencontrées pour effectuer la formation des nouveaux salariés, transmettre la culture d'entreprise et, surtout, pour créer un sentiment de collectif ;
- Les répondants sont majoritaires à considérer que les relations sociales sont plus satisfaisantes au bureau qu'au domicile ou en tiers-lieux ;
- Ceux qui travaillent plus souvent en dehors du bureau sont plus nombreux à avoir du mal à dissocier vie privée et vie professionnelle ;
- 37% déclarent avoir du mal à se concentrer lorsqu'ils viennent au bureau :
 - 33% en bureau fermé,
 - 43% en espace ouvert.
- 47% sont insatisfaits des possibilités offertes pour s'isoler afin de travailler seul :
 - 42% en bureau fermé,
 - 54% en espace ouvert.
- 39% sont insatisfaits du niveau de bruit au bureau :
 - 32% en bureau fermé,
 - 48% en espace ouvert.
- 25% des actifs travaillant en bureau estiment que leurs espaces de travail ne sont pas bien adaptés à leurs besoins.

Pour concevoir des locaux attrayants pour demain, il semble judicieux de prendre aussi en compte ces évolutions et attentes relatives à qualité de vie et aux conditions de travail (QVCT).

Par ailleurs, notre expérience en accompagnement au changement sur divers projets de flexoffice valide ces points de vigilance.

3.1.3 Le flexoffice, un changement de lieu de travail et d'organisation

Le déménagement vers la NCAE n'est pas seulement une évolution des aménagements spatiaux, des dotations matérielles, des temps de trajet pour certains. Outre l'effet déstabilisateur apporté par le principe même de déménager, le passage en flexoffice induit un changement profond dans l'organisation du travail et dans les relations interpersonnelles.

Le passage en flexoffice va imposer de repenser le lien entre l'organisation et l'espace de travail. Si ce lien est aujourd'hui assimilé au fonctionnement quotidien et facilité par des espaces de travail peu denses et sans taux de foisonnement ; demain, plusieurs déterminants du travail seront transformés :

- **L'animation managériale** : comment insuffler une dynamique pour consolider des collectifs, formaliser des instants de rencontre, penser une conduite de projet pertinente... lorsque les agents sont potentiellement plus éclatés géographiquement ?
- **Les habitudes de travail** : tous les repères spatio-organisationnels actuels seront bouleversés. Ainsi, de nouvelles marques devront être prises et construites par les agents, qui engendreront de nouvelles manières de travailler, aussi bien individuellement que collectivement.
- **Les interactions horizontales et verticales** : la mise à distance des agents revêt deux dimensions : la séparation accrue entre site/télétravail et une disposition différente sur les plateaux. De nouveaux moyens de coopérer devront alors être trouvés, ajustés... aussi bien entre pairs que dans les relations managers / managés.
- **La digitalisation des process** : le flexoffice implique le développement du travail hybride, de la dématérialisation, du télétravail, donc de l'importance de la médiation technique dans les échanges. Ce phénomène est incarné par la diffusion de nouveaux outils et fonctionnalités digitales, qui transforment en profondeur les mécanismes de coopération et les process prescrits.
- **Le rapport au travail** : ces différents changements, naturellement, percutent le rapport subjectif au travail. La perception de ce qu'est le travail pour chacun est remise en cause par des

questions d'évolution métiers, d'équilibre vie perso/vie pro (télétravail, trajets, ...), de sociabilité, de nouvelles règles à accepter.

- **Le rapport à l'espace** est une composante importante dans cette évolution. Le flexoffice, via sa dépersonnalisation des espaces, n'est pas neutre sur les ressources psychosociales des agents. « S'approprier son lieu de travail est un besoin humain, pour se concentrer, créer, imaginer », être efficace. Des bureaux non attribués freinent cette appropriation.

3.2 Une démarche de co-construction intéressante mais perfectible et en marge du dialogue social

Cette sous-partie présente la partie de la conduite du projet destinée à la conception des plans et aux déterminants connexes.

La dimension Accompagnement au changement est traitée en partie 3.6.

3.2.1 Une première phase participative initiée en 2021

Notre analyse débute aux travaux initiés en 2021, post expression des macros-besoins de la DRFIP69 (nb d'agents à déménager, exigences règlementaires et géographiques) mené en 2019 et du choix de la localisation qui en a découlé.

Une fois le déménagement dans la Nouvelle Cité Administrative d'État acté, l'équipe projet a initié une première étape de qualification des différentes activités de la DRFIP, pour les traduire en besoins d'aménagement. L'objectif poursuivi était d'identifier les **besoins structurants qui conditionneront les travaux** (nombre de poste et tailles des espaces, cloisonnement).

La méthode pour mener à bien ce recueil s'est voulue participative, en incluant les responsables de service et certains agents.

Tout d'abord, un questionnaire (*cf. annexe 1*) fut adressé aux responsables de service. L'objectif de ce questionnaire était de « *Comprendre les modes d'échanges, les différentes typologies de modes de travail, le rapport à l'espace de chaque équipe et les besoins d'équipements spécifiques* ». Il s'agit là d'une première phase répondant à une posture compréhensive, pour appréhender le travail existant, dans le but de définir des profils d'activité, autour de 4 thématiques :

- la compréhension des modes de travail (activité collective, déplacements externes, besoin de concentration) ;
- la répartition du temps de travail (selon le type d'activité, usage du télétravail...) ;
- ce qui fonctionne ou pas actuellement ;
- ce qu'il faut améliorer, les spécificités.

À ce moment de la conduite de projet, certains services à dominante « Sédentaire » avaient eu le choix de conserver un poste par agent, donc de ne pas être en flexoffice. Choix qui sera contraint d'évoluer plus tardivement (*cf. 2.3.1*).

Le résultat de cette approche fut présenté aux chefs de service à l'été 2021, à travers une analyse intéressante par service. Il rendait compte des types de travailleurs du service (sédentaires, mobiles ou nomades) et des principales caractéristiques de l'activité. Les images ci-dessous illustrent le compte-rendu présenté aux chefs de service :

Contrôle fiscal

PCE 3 / 4 / 5 (37p)

- Avant la crise sanitaire : 5 jours de présence
- Après la crise : une part d'échanges traditionnels en présentiel et autre part par échanges téléphoniques, mails, audio, réunions de service en audioconférences
- Echanges repartis entre : informels, téléphoniques, CDS a minima 1 fois par jour (10-20 mn), réunion de service 1 fois par mois avec l'équipe au complet, actualité fiscale par courriel et mise en place d'un espace partagé accessible à tous avec notes et documents de travail

PCRP / PCRP 2 (80p)

- Pas de déplacements à l'extérieur, travail principalement seul exigeant de la concentration.
- Activité nécessitant mutualisation des compétences et collaboration entre agents
- Echanges informels tout au long de la journée
- Réunions techniques mensuelles (15 à 25 personnes) et réunions de l'ensemble du service 3-4 fois par an
- Echanges en petits groupe par expertise

Détail

PCE : 37 Collaborateurs déclarés



Détail

PCRP : 80 Collaborateurs déclarés



Image 1 - Extrait de la Synthèse du recueil des besoins

Foncier Patrimoine

SDE (40p)

Plusieurs modalités d'échanges

- Réunions mensuelles par mission (10/12 personnes)
 - Réunions plénières du service 2-3 fois par an
 - Absence de déplacements à l'extérieur
- Moments de convivialité : petits déjeuners / repas (ensemble du service) 2-3 fois par an

SPF 1 4 5 (39p)

- La majorité des activités en concentration
- 8 à 10 réunions en grand comité par an
- Réunions en petits groupes et stand up quotidiens
- Nouveaux usages liés aux travaux préparatoires en cours : utilisation d'outils collaboratifs avec les équipes en distanciel, échanges ponctuels associant équipes présentes et distantes

SPF 3 (45/50p)

- travaux de lecture et d'analyse, majorité d'activités en concentration avec des regroupements spontanés en collaboration informelle
- Réunions « stand-up » rapide et en sous-groupe
 - Réunions avec toute l'équipe

127 Collaborateurs déclarés

Au global

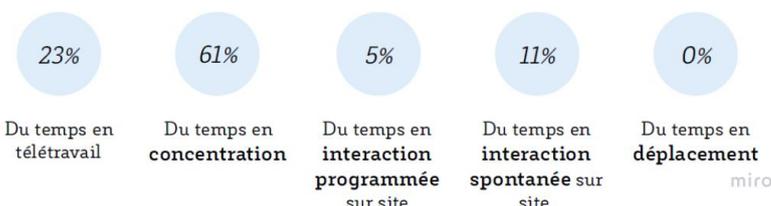


Image 2 - Extrait de la Synthèse du recueil des besoins

Ce travail de pré-diagnostic est particulièrement intéressant et qualitatif. Il permet de capter, en amont, un premier niveau de besoin, sur la base des retours métiers, opérationnels.

Suite à ce travail qui a permis un calibrage du taux de foisonnement par service (nb de poste/agent), des ateliers de space-planning ont eu lieu.

À partir des projections en termes de nombre de poste et de la localisation dans le bâtiment, des petits groupes composés du responsable de service et d'adjoints ou agents ont pu travailler sur des plans. À l'aide d'un fond de plan et d'un calque, ils ont pu manipuler les différents composants de l'espace et proposer l'aménagement qui leur semblait le plus adapté (nb et type d'espace travailler autrement,

cloisonnement en bout de bench ou non, disposition de certains bureaux...). Leur proposition devait s'inscrire dans un champ de contrainte imposé par le projet : pas de zones bench fermées, nb de postes de travail mini/maxi, espace délimité.

Là encore, ce type d'atelier impliquant les acteurs opérationnels est **un atout à la conduite de projet et à la nécessaire adaptation de l'espace aux activités de travail**. Il semble avoir été, par ailleurs, globalement apprécié par ses participants.

« C'est moi qui ai choisis de mettre tel espace à tel endroit, avec les architectes. C'était très intéressant, assez rare dans ma carrière, ça c'est un vrai point positif. »

Lors de cette étape, certains services étant resté en 1 poste pour 1 agent ont opté pour un ratio inférieur (0,7), au bénéfice d'espaces de travail différents.

Ce travail sur maquette a été traduit en plan, envoyé aux responsables de service en janvier 2022, à des fins de validation et de partage avec leurs équipes. Une fois cette étape stabilisée, un chiffrage en termes de couts immobilier (travaux, mobilier « lourd ») a été estimé et acté par l'équipe projet.

La validation du « bon de commande » pour les travaux a scellé cette phase de co-construction ; laissant place aux travaux à la NCAE.

Cette première partie de la conduite de projet s'inscrit en phase avec les recommandations **en termes de conception de nouveaux espaces de travail, notamment la norme NF X35-102 (actualisation 2023)**. Cette norme préconise en effet **une démarche concertée, centrée sur l'usage des espaces, en amont des phases de travaux**.

Toutefois, nous verrons ci-après (cf.2.3) que ses objectifs cités ci-dessous sont partiellement atteints dans le cadre du projet NCAE. La norme met l'accent sur l'importance :

- D'enrichir la démarche d'une expression des besoins et enjeux dans le champ des conditions de travail ;
- De s'appuyer sur une bonne connaissance de l'existant pour identifier les contraintes à dépasser et les points satisfaisants à conserver, en s'appuyant notamment sur une observation/description des processus de travail et une formalisation des besoins métiers associés (actuels et futurs) ;
- D'enrichir le projet d'analyses détaillées de l'existant (déplacements, flux, taux d'occupation, recensement du matériel, communications verbales et non verbales, collaborations, dimension collective du travail, type de traitement d'information, ressentis utilisateurs...) ;
- De construire un référentiel des typologies d'espaces de travail, intégrant les exigences et performances attendues (sonores, lumineuses...), tenant compte des caractéristiques du fonctionnement humain (physiologique, cognitif, psychique et social), et des dimensions parfois « cachées » de l'activité (besoin de concentration, de confidentialité...).

3.2.2 La phase des travaux

L'année 2022 a été consacrée aux travaux.

En janvier 2023, **un espace témoin** a été créé et rendu accessible à la visite par les différents services du projet. Par petits groupes (responsables de service plus ou moins accompagné), les visiteurs ont pu mieux se rendre compte des différents types d'espaces que le NCAE proposerait. Différents retours ont été identifiés (rejet des toilettes non genrées, cloisons de bouts de bench à repositionner...) et adressés à l'entreprise exécutant les travaux.

Un atelier mobilier (mai 2023) a également été mené avec les responsables et certains membres de leurs équipes, pour qu'ils choisissent, parmi un catalogue, les différents types de mobilier de stockage et pour les espaces Travailler Autrement (armoires, alcôve...).

En février 2023, **la circulaire émise par la Première Ministre est adressée aux Administrations publique, leur demandant d'intégrer le principe du flexoffice aux projets de nouveaux espaces de travail**.

Les services qui étaient alors toujours en 1 pour 1 ont dû s'acquitter de ce nouveau principe en diminuant leur nombre de poste de travail voire le type d'espace collaboratifs, **dans le champ de contrainte imposé par les travaux déjà considérablement avancés.**

3.2.3 La comitologie en 3 axes

Une fois cette première phase et les plans a priori stabilisés, une deuxième comitologie s'est mise en place à partir du second semestre 2023. Cette démarche se décline en 3 axes : Métiers, Managers et Formation spécialisée².

L'objectif de cette démarche est d'informer de l'avancée du projet, de recueillir les besoins et autres questionnements et de coconstruire par des groupes de travail les différents éléments restants à définir avant l'emménagement des équipes tel que :

- Le fonctionnement/la logistique/l'organisation à la NCAE (réception du public, sécurité, badges, stock de fournitures... ;
- Les règles de vie sur les zones bench ;
- L'accompagnement des équipes par les responsables de service ;
- Le micro-zoning en territoires d'équipes (dans chaque service, choix ou non d'affecter une zone particulière à une équipe) ;
- Les proximités opérationnelles interservices pour débloquer les accès aux différents plateaux ;
- Les éléments de petit mobilier (nb et disposition) et les besoins spécifiques (coffres, TPE...) ;
- ...

Les premiers déménagements étant prévus en avril 2024.

Une série de communication sur l'intranet ou par l'outil NOVAE a été réalisée tout au long du projet (*détails dans le document « annexe 8 20231227_NCAE__Point sur la concertation »* transmis par la direction.

3.2.4 Un recueil des besoins de stockage qui apporte satisfaction

En parallèle de cette comitologie, le recueil des besoins de stockage a été conduit. Ce sous-chantier du projet apparaît particulièrement sensible, au regard :

- de la quantité de papier stockée actuellement par les services et la faible dématérialisation de leur process,
- conjugué à la réduction de l'espace à la NCAE et à la sensibilité des informations détenues.

D'après nos retours auprès des chefs de service, ce travail a été particulièrement bien mené et procure satisfaction. Un recueil par type de document et d'usage a été mené et traduit en exigence capacitaire de différentes natures (stockage agent armoire basse ; archives vivantes ; archives mortes).

Ils semblent confiants sur les capacités de stockage à la NCAE.

Il leur a été demandé de réduire significativement leur stockage papier, sans pour autant les contraindre à se séparer de documents qu'ils jugeraient utiles. Un travail d'archivage et de destruction a été mené, pour aboutir à 6 kms linéaire d'archivage à la NCAE (vs. 24 kms aujourd'hui). Une partie sera déportée et accessible via un système de navette.

Des vacataires ont aidé les services à la numérisation/destruction des documents.

Quelques incertitudes subsistent toutefois, notamment sur le système de navette (*cf. préconisations*).

3.3 Des écueils à la conduite du projet qui brident son efficacité

Si la démarche de co-construction a des avantages identifiés ci-avant, elle affiche également certaines limites qui contraignent fortement le projet.

² La concertation avec la Formation Spécialisée est traitée en partie 3.2.3.

3.3.1 Des impondérables et des changements en cours de route qui altèrent la qualité du projet

3.3.1.1 Les contraintes bâtementaires

La DRFRIP69 n'est pas gestionnaire du bâtiment, et le choix de la localisation a induit des surfaces modérées comparées à une localisation hors du centre-ville Lyonnais, d'après l'équipe projet.

Les restrictions sont de différentes natures :

- La surface disponible dans les étages, à l'accueil et au sous-sol.
 - Et donc la surface disponible pour les postes de travail (hors noyau central, passerelle, angle multi-expositions à éviter).
- Le nombre de salles de réunion et leur emplacement (passerelle, noyau central) ;
- Le nombre de bureaux individuels (44, ce qui se traduit par un nb de bureau fermé insuffisant au SPC – cf. ci-après, 2.4.3.10) ;
- Le nombre de cloisons pleines.

Ces éléments agissent en contrainte forte sur l'aménagement intérieur des locaux ; réduisant de facto les marges de manœuvres de l'équipe projet

3.3.1.2 Les évolutions qui contraignent les plans

Plusieurs événements apparus en cours de projet ont modifié en profondeur la cible projetée initialement :

- **La circulaire ministérielle** (février 2023) imposant le flexoffice aux projets immobiliers de l'administration publique.
 - Certains services, qui avaient choisis de conserver un poste par agent, ont ainsi vu leurs projections spatiales altérées. En effet, la disposition des équipes envisagée n'étaient plus possibles.
 - À titre d'exemple, le SGC avait prévu une répartition dans l'espace par « cellule » de 5 à 8 agents, plus difficilement transposable dans l'espace en flexoffice (cf. 3.4.2.4).
- **La décision d'ajouter le Service de Gestion Comptable** Lyon Ville et Métropole, soit 44 agents.
 - Nous ignorons si cette décision a été prise à un niveau local (DRFIP69) ou supra-local.
 - L'ajout relativement précoce du service (fin 2021/début 2022) leur a permis de bénéficier d'un processus participatif de conception. Toutefois, leurs plans ont été contrarié par la contrainte imposée du flexoffice (cf. ci-dessus).
- **La réforme du Contrôle Fiscale** fusionnant PCE et PCRП en SPC, et l'ajout de 2 PCE et d'une BDV au projet (+28 emplois).
 - Cette réorganisation opérationnelle effective en septembre 2024 et décidée en 2023, donc post-travaux, a provoqué une densification des espaces³ dédiés aux SPC et une refonte des plans **sans concertation des équipes**. Le travail de co-construction des espaces par PCE et PCRП n'a donc pas résisté aux réaménagement contraint par la réforme.

« On voulait des marguerites à 4 pas et pas plus. On avait obtenu des trucs et on a tout perdu en V2, maintenant on s'adapte. »

- Ce réaménagement a également impacté le service de Brigade de Contrôle et de Recherche (BCR), qui a vu ses espaces complètement remaniés et son emplacement sur le plateau modifié. Les nouveaux espaces ne répondent plus aux besoins du service (cf. 3.4.2.8), contrairement à ceux coconstruits au préalable.

³ Espace SPC doté quasi-uniquement de marguerite de 6

- Nous ignorons si la décision d'ajouter 2 PCE au projet et 1 BDV est inhérent à la réforme du contrôle fiscal et donc inévitable ou si elle repose sur un choix établi au niveau local (DRFIP69) ou supra-local.
- **L'évolution des effectifs**, qui agit plus ou moins favorablement sur le taux de foisonnement (nb de poste par agent) selon les services :
 - De manière profitable pour les SPF par exemple, qui ont perdu environ 15 emplois ces dernières années ;
 - De manière négative sur le SDIF, qui a vu ses effectifs croître.

3.3.1.3 Comment compenser ?

Ces contraintes, qui restreignent les marges de manœuvre de la DRFIP, auraient pu selon nous être **compensées en partie par une stratégie de prévention primaire** renforcée sur des aspects davantage à la main de la DRFIP : aménagement spécifique selon certaines activités (hors cloisonnement plein), étude d'impact par service, plan d'actions et d'accompagnement RPS, effectifs à la NCAE ?, ...
Or, ces éléments présentent des limites (cf. ci-après).

3.3.2 Le niveau d'information et le calendrier

Le niveau d'information des responsables de service est apparu très hétérogène dans notre recueil, ce qui révèle une limite dans la conduite de projet. Certains semblaient au courant de tous les tenants et aboutissants du projet, quand d'autres ignoraient certains points structurants les conditions de travail de demain (accueil de contribuable dans les étages, équipement possible dans les espaces travailler autrement...).

Plus qu'une asymétrie d'informations, la plupart des responsables de services regrettent un manque d'informations, malgré l'imminence du projet. Ce qui est d'autant plus préjudiciables pour les services plus récemment intégrés au projet, qui n'ont pas pu bénéficier des étapes préalables de concertation / communication. Cette arrivée tardive ne semble pas, a priori, compensée par une communication et un accompagnement renforcé par l'équipe projet.

Suivant la même logique, les responsables de service regrettent globalement le calendrier du projet : **alors que les premiers déménagements arrivent dans quelques semaines, de nombreux sujets n'ont pas encore été instruits** ; des groupes de travail étant prévus jusqu'à la fin mars. La liste des sujets à travailler ou valider ensemble apparaît importante :

- GT orga/fonctionnement, notamment sur la réception du public, le courrier... ;
- Règles de vie et accompagnement des équipes ;
- Recueil de certains besoins matériels spécifiques (coffre) ;
- Équipement des espaces travailler autrement ;
- Territoires d'équipe ;
- ...

Ils regrettent alors une certaine inertie dans le processus de concertation sur les années 2022/2023, rattrapé « *en mode dégradé* » depuis quelques semaines. L'anticipation de certains sujets auraient permis de réduire le niveau d'incertitude/inquiétude et d'accompagner au mieux les équipes vers ces transformations majeures des conditions de travail.

Ce constat s'inscrit en cohérence avec le dispositif d'accompagnement au changement et le niveau d'inquiétude des agents révélé par notre questionnaire (cf. 2.5.2).

3.3.3 Une analyse de l'existant limitée incarnée par l'absence d'étude d'impact sur les conditions de travail et de plan d'actions associé

3.3.3.1 Une étude de l'existant limitée, sans étude d'impact

Tout projet de conception doit partir d'une analyse de l'existant pour construire une matrice d'exigences à respecter en situation cible. Dans le cas du projet NCAE, le but est de concevoir des espaces adaptés aux activités d'une part, et qui offrent des conditions de travail satisfaisantes aux agents.

Si un travail préliminaire a été mené en 2021 (*questionnaire, atelier de space-planning – cf.3.2*), il reste insuffisant au regard de l'ampleur du projet. Surtout, **il n'a pas été décliné en étude d'impact sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des agents.**

En effet, les analyses des activités sont restées relativement génériques et n'ont pas été appréciées selon la nature des transformations qu'impliquent le projet. Outre le nombre de positions de travail à la baisse (qui reste générique), les impacts et leur intensité par service n'ont pas ou peu été identifiés, formalisés :

- Ni sur **leur activité de travail** (selon la nature des activités **spécifiques**, quels risques de dégradation des conditions de réalisation pour un travail de rédaction, de réception du public, de téléphonie ? à quelle intensité selon les services / équipes ? quels effets négatifs ou positifs possible sur la santé ou la performance ? quelles actions spécifiques en face ?) ;
- Ni sur **l'impact en termes de trajet** pour les équipes hors CAE actuellement (quel allongement du temps de trajet ? quel impact économique ? sur la conciliation vie pro / vie perso ? pour combien de personne ? quelle modification dans l'organisation de l'activité, notamment pour des agents nomades ? quelles actions spécifiques en face ?) ;

Le questionnaire apporte l'éclairage suivant :

- Pour les répondants concernés par une modification de leur trajet, la nouvelle localisation de leur service conduira à :
 - Un allongement du temps de trajet pour 55% des répondants. Parmi eux :
 - 30% estiment cette durée supplémentaire entre 30 et 50 minutes par trajet, soit entre 1h et 1h40 par jour.
 - 18 % estiment cette durée entre 50 minute et plus d'1h par trajet, soit entre 1h40 et plus de 2h par jours.
 - Pour près de 72% des répondants le budget de transport restera le même ou sera réduit.
 - 23% prévoient une augmentation significative de leur budget.
- Ni sur des **impacts d'ordre RPS / Accompagnement au changement** spécifiques à certains services. Quand certains sont sujets à une réorganisation simultanément au projet par exemple (quel impact sur les process ? sur les collectifs ? sur la charge de travail ? sur le télétravail ? quelles actions spécifiques en face ?).
 - Si ce champ d'impact reste plus imprévisible (réforme du contrôle fiscal décidée en cours de projet), il peut être ajoutée à l'étude d'impact en cours et au potentiel plan d'actions associé, à condition qu'il existe.

L'une des clefs d'analyse pour une étude d'impact dans le champ des conditions de travail et des risques psychosociaux est de s'appuyer sur la classification des facteurs d'exposition aux RPS proposée par le Comité d'experts présidé par Michel GOLLAC dans son rapport remis en mars 2011, faisant référence auprès des acteurs institutionnels de la santé au travail.

Le projet a tout de même identifié des risques, mais selon nous ils restent trop génériques et donc adjoints d'actions à faible portée :

- Les risques :
 - La difficulté à manager dans un contexte de flexoffice ;
 - La complexité et les inquiétudes des agents vis-à-vis du flexoffice et des nouvelles règles de vie ;
 - La prévention des TMS (installation au poste, changement d'espaces de travail).
- Les actions :

- Des Ateliers Managers pour les accompagner dans l'évolution de leur pratique en partageant leurs préoccupations / réflexions ;
- Des actions de sensibilisation sur le fonctionnement en flexoffice (formation, intervention externe), d'échanges (Groupes métiers) et la visite sur site une fois aménagé ;
- Sensibilisation sur les TMS (intervention externe, plaquette d'information).
Nous précisons que ces actions sont utiles et bénéfiques aux agents, mais relèvent de la prévention secondaire, sans non plus prendre en compte les spécificités service/métier/type de population...

Pour nous, **l'absence d'étude d'impact par service est regrettable car ils ne seront pas impactés de la même manière selon leur métier/leurs activités/leur localisation actuelle :**

- Selon que les activités réalisées nécessitent plus ou moins de travail de concentration ;
- Selon la part des interactions téléphoniques dans leur activité ;
- Selon la part de réception de public dans leur activité (contribuable ou partenaire)
- Selon le degré de prévisibilité de ces interactions téléphoniques (proportion d'appels entrants/sortants) ;
- Selon les réformes organisationnelles en cours ;
- Selon s'il sont sujets à une réorganisation opérationnelle concomitante au déménagement.
- Selon s'ils sont aujourd'hui à la CAE ou non ;
- ...

Dans l'esprit de la Directive européenne ayant institué l'obligation d'évaluer *a priori* les risques, il est attendu que cette évaluation soit réalisée pour chaque travailleur, et dans le cadre de sa transcription en droit français, **qu'elle soit réalisée par unité de travail** (au sens des groupes homogènes d'exposition).

En effet, la circulaire n° 6 DRT du 18 avril 2002 précise que l'évaluation des risques doit être réalisée par « unité de travail », « *notion qui doit être comprise au sens large, afin de recouvrir les situations très diverses d'organisation du travail*⁴ ». Elle précise par ailleurs que « *son champ peut s'étendre d'un poste de travail, à plusieurs types de postes occupés par les travailleurs ou à des situations de travail présentant les mêmes caractéristiques* » et surtout que « *les regroupements (ainsi) opérés permettent de circonscrire l'évaluation des risques professionnels. Néanmoins, ces regroupements ne doivent pas occulter les particularités de certaines expositions individuelles.* »

Selon nous, il aurait donc été judicieux de mener une étude d'impact différenciée et de constituer des unités de travail restreintes, correspondant à des similitudes de nature d'activité, constituant les groupes homogènes d'exposition évoqués par le cadre réglementaire. Dans le cas de cas de la DRFIP, le périmètre pertinent aurait sans doute été celui des Services (SDIF, SDE...).

Par ailleurs, l'étude d'impact correspond à l'obligation faite aux employeurs de mettre à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels **en amont du déploiement du projet**⁵, « Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail⁶ ».

3.3.3.2 L'absence de plan d'actions précis et formalisé

Réaliser une évaluation des risques professionnels inhérents au projet permet de **prendre des dispositions spécifiques en matière d'accompagnement au changement, pour anticiper** les impacts du projet, en réduire les incertitudes au démarrage et éviter de générer des situations de travail dégradées susceptibles d'être délétères pour les agents.

⁴ p.5.

⁵ Le document actualisé doit être présenté en IRP lors de la procédure d'Information-Consultation, a minima dans sa version projet.

⁶ Article R 4121-2 du code du travail

En conséquence, l'absence d'évaluation de l'impact sur les conditions de travail et les marges de manœuvres restreintes limitent **la capacité à déployer des actions de prévention primaire, en adaptant a priori les espaces aux activités et en intégrant dans la conduite de projet les actions de prévention à la mesure de l'ampleur des changements apportés par le projet, notamment en termes de RPS.**

Pour rappel :

- **La prévention primaire** vise à éliminer les dangers et/ou facteurs de risque présents dans l'entreprise, à éviter l'apparition d'un risque, à agir avant la survenue d'accidents ou d'atteintes à la santé, y compris dès les phases de conception, à promouvoir un environnement professionnel non « accidentogène ». À défaut de pouvoir les supprimer, on cherche à les réduire. On cherche à agir sur les conditions de travail et son organisation. On pense l'action dans une logique d'adaptation du travail à l'homme, cohérente avec la directive européenne de 1989⁷.
- **La prévention secondaire** (au sens de « protection »), vise à protéger les travailleurs des risques résiduels pour éviter la survenue de dommages. Le risque n'est pas supprimé à la source. L'accent est mis sur l'individu et sa protection, ou encore sur le dépistage des risques et le renforcement de la capacité des travailleurs à y faire face. On pense davantage l'action dans une logique d'adaptation de l'homme au travail.
- **La prévention tertiaire** (au sens de « réparation ») vise à limiter les atteintes aux travailleurs en cas de survenue d'un événement non souhaité, limiter les dommages, éviter la survenue de complications et de séquelles, éviter les récurrences, éviter les incapacités professionnelles (secours aux personnes, plan d'intervention...).

En l'état, les besoins sont partiellement couverts (cf. ci-après, 3.4) et les actions proposées sont pour l'essentiel dans le champ de la prévention secondaire ou tertiaire (sensibilisation, information, écoute) et génériques.

3.3.4 Un dialogue social stérile

Le dialogue social afférent au projet a été décrit comme inefficace par les différentes parties (direction, élus du personnel, acteurs de prévention).

Le processus de validation de la présente expertise a illustré les limites du dialogue en Formation Spécialisée (FS). Réclamée par les élus du personnel depuis le début du projet et votée en FS juillet 2023, la direction s'y est plusieurs fois opposé. Faute de consensus, l'inspectrice du travail est intervenue au titre d'un désaccord sérieux et persistant, pour reconnaître la légitimité de la demande des élus, au regard du projet.

S'il n'est pas lieu ici de discuter des arguments des deux parties et de leur pertinence, ce différend illustre la difficulté à faire du dialogue social un atout au projet, malgré qu'il ait été initié il y a plusieurs années.

Pourtant, la circulaire ayant pour objet la *Nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'Etat* recommande que « toutes les évolutions envisagées à ce titre [le flexoffice] devront **être précédées d'un dialogue de qualité avec les représentants des personnels**. Les orientations de la présente circulaire seront mises en œuvre dans le cadre d'un dialogue social au niveau le plus adapté [...] »⁸.

Des échanges en instance étaient prévus par la comitologie projet et ont eu lieu en partie, sans parvenir à construire un dialogue de qualité. Sur la base nos échanges et de la consultation de différents compte-rendu, il semblerait que les discussions en FS n'aient pas permis d'infléchir la conduite de projet et la démarche de dialogue dit professionnel (entre les acteurs projets et les opérationnels, responsable de service, agents). Le dialogue professionnel semble avoir précédé le dialogue social ; **réduisant les marges de manœuvres des représentants du personnel.**

⁷ Directive 89/391/CEE du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.

⁸ Annexe 1 – p. 3

Finalement, il en ressort que **le point de vue du travail et ses conditions de réalisation semblent avoir été insuffisamment instruits en Instance**, au regard des transformations induites par le projet. Peu importe les raisons à cela, le projet NCAE n'aura pas su se doter de la connaissance et des remontées terrain des élus du personnel, ce qui présente le risque de décisions éloignées des exigences et contraintes du personnel.

Des questionnements des élus n'auraient d'ailleurs pas été traités pleinement et resteraient en attente d'informations complémentaires (sanitaires et normes, surface totale du bâtiment et capacité d'accueil associée selon les publics). Ces sujets, non spécifiquement traités dans ce rapport d'expertise, doivent faire l'objet d'une communication précise et écrite de la part de la direction pour répondre aux questions des élus du personnel et leur droit d'information.

Il conviendra de veiller à l'amélioration du dialogue social lors des étapes à venir, qui seront déstabilisantes pour les agents (*cf. préconisations*).

3.4 Au final, une intégration des besoins limitée et variable selon les services

La conduite du projet décrite ci-avant a conduit à une prise en compte partielle des besoins. Tous les besoins des services ne sont pas couverts, soit du fait des contraintes exogènes à la DRFIP ou du fait de la conduite du projet. L'objectif est ici n'est pas d'identifier la responsabilité mais bien de faire de ces besoins un objet de discussion et d'amélioration avec les marges de manœuvres restantes.

3.4.1 La faible transcription des besoins et spécificités dans l'espace

Au regard des plans, tous les espaces de travail se ressemblent. Les spécificités et besoins des services (activité téléphonique, niveau de confidentialité, espace bench plus ou moins grands selon le niveau de bruit inhérent à l'activité...) sont peu traduits dans l'espace. C'est comme si tous les services faisaient le même métier, la même activité et que la seule variable d'ajustement était le nombre de poste de travail et le type d'espaces Travailler autrement. Si ces ajustements restent intéressants, ils sont insuffisants pour couvrir les besoins propres aux services (*cf. ci-après, 2.4.3*). Ce constat est exprimé par certains responsables de service, intéressés par la posture participative de la démarche mais frustrés des marges de manœuvre réelles :

« On nous demande notre avis mais en fait on ne peut pas prendre grand-chose en compte. »

« On nous demande de réfléchir mais en nous imposant tout car le cadre est figé mais ils ne veulent pas nous le dire. »

Par ailleurs, d'après notre questionnaire, 45% des personnes ayant participé aux étapes de co-conception les ont trouvées intéressantes, mais estiment que leurs remarques et points d'attention n'ont pas été prises en compte.

Cela questionne sur les marges de manœuvre réelles de la DRFIP69 pour proposer un espace adapté aux exigences du travail.

3.4.2 Points de vigilance transverses

De manière transversale à l'ensemble des services, plusieurs besoins nous semblent, à date de rédaction du rapport, insuffisamment ou pas couverts ;

En conséquence, ce sera à l'organisation de s'adapter aux espaces, alors qu'un processus de co-conception doit aboutir à l'objectif inverse : adapter l'espace au travail pour proposer des conditions de travail optimales en termes de performance, santé et sécurité.

- **Le besoin de concentration**, au regard des nuisances sonores probables dues aux ratios de densité (5,2m²/poste en moyenne) et de l'ouverture des espaces.
 - Nous détaillons ce point en partie 4.2.2.

- Notons que le bruit apparait déjà comme un irritant actuel à la CAE (cf. partie Questionnaire), malgré des surfaces nettement plus importantes.
 - **L'activité téléphonique**, qui ne dispose pas d'aménagement spécifique, malgré sa part significative dans certains services.
 - Les services et l'équipe projet réfléchissent actuellement à la meilleure manière de déployer cette activité sur leurs plateaux (espace silence, concentration ou éparpillement des agents au téléphone). Si ce travail est utile, il arrive **trop tard et s'avère contraint par les faibles marges de manœuvre restantes. Les besoins spatiaux liés à l'activité téléphonique auraient dû être intégrés en phase amont de la conception du projet, pour proposer des espaces adaptés.**
 - En conséquence, des responsables de service envisagent de déporter une partie de l'activité téléphonique en télétravail, si les espaces de travail ne permettent pas de maintenir cette activité sur site. La solution technique permettant ce transfert reste à valider par le projet.
- « C'est dommage que l'activité téléphonique n'ait pas fait l'objet d'un vrai focus spécifique alors que c'est significatif dans les services »*
- **La réception du public** est également un enjeu d'efficience du projet qui ne présente pas, à date, toutes les garanties de son bon déroulement. A priori contraint par des exigences bâtementaires et gestionnaire, les espaces n'ont été que peu conçus avec les équipes recevant des contribuables (ESA, SIP, SDIF, SDE, Brigades...).
 - Ce sujet doit être discuté courant mars en Groupe de Travail. Encore une fois, cette coopération est nécessaire mais tardive et n'offre que peu de marges de manœuvres.
 - Le recueil de besoin des différents services semble avoir été limité sur cette question, certains d'entre eux s'étant vu proposé récemment des solutions inadaptées à leur activité (box d'accueil disponible par tranche de 30min, quand leur besoin est un box pouvant accueillir 5 à 6 personnes pour une durée de plusieurs heures).
 - L'équipe projet a précisé que, finalement, le public pourrait monter dans les étages vers des salles de réunion, à condition d'être accompagné par un agent, ce qui permet de libérer les box de l'accueil.
 - Un risque de tension sur le nombre de box et la qualité de l'accueil existe malgré tout (cf. ci-après). Sur le nombre de salles de réunion également.

D'autres éléments traités ci-après restent incertains ou devront faire preuve d'une vigilance particulière et de marges d'amélioration : le nombre et la disposition des mopiesurs, les grandes salles de réunion.

À l'échelle des services, des points de vigilance apparaissent également.

3.4.3 Notre analyse par service

Les tableaux ci-dessous présentent uniquement les spécificités des services qui représentent, selon nous, des points de vigilance. Ils ont été identifiés lors des entretiens avec les responsables de service et avec le questionnaire en ligne.

Il ne s'agit pas d'un recueil de besoin exhaustif mais d'une sélection des points saillants par service. Ce travail se veut complémentaire aux travaux menés par la direction et poursuit l'objectif de faire de ces points de vigilance des objets de débats d'amélioration.

NB. - En gras : les besoins non couverts ou insuffisamment couverts par le projet, selon notre expertise et à date de rédaction du rapport.

3.4.3.1 Service Départemental des Impôts Fonciers

SDIF	Remarques
<p>Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficient</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activité complexe induisant un fort besoin de concentration (traitement de contentieux, analyse fine sur papier/écran). <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de calme et d'isolement : contraint par les nuisances sonores probables (densité : 4,7m²/poste ; que des benches de 6 ; activité téléphonique). - Coopération orale fréquente (partage et résolution collective de problème). <ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'interaction contraint par les ratios de densité et le risque de nuisances sonores associées. - Activité téléphonique (PELH) quotidienne. Augmentation des flux périodique (fin aout / fin octobre). <ul style="list-style-type: none"> • Pôle téléphonique prévu en espace silence : risque de nuisances sonores entrantes et sortantes. - Réception du public périodique (jusqu'à 3 agents en continu à l'Accueil). <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de box disponibles : sujet en cours d'instruction (GT prévu fin mars). - Jour de présence hebdomadaire de l'ensemble du service. <ul style="list-style-type: none"> • Organisation du service à adapter, contraint par le taux de flexoffice (0,71).
<p>Besoins spécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impression fréquente car l'activité n'est pas dématérialisée : 2 mopieurs sont prévus, ce qui risque d'être insuffisant ; point à surveiller. - Stockage au sous-sol. - Imprimante à étiquette. - Grande salle de réunion (> 50 pers.) pour des réunions du service (entre 2 à 4 par an). La NCAE ne proposera pas de salle de cette capacité.
<p>Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation au déménagement (information, process de dématérialisation et de réduction du papier) amorcée depuis plusieurs années par le responsable de service. - Le responsable du service a participé aux ateliers de space-planning - Extrait des résultats du questionnaire : <ul style="list-style-type: none"> • 70% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception. • 54% estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci. • 35% n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE. • 28% déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude.

Avantages de l'implantation spatiale à la NCAE : territoires d'équipe (en cohérence avec les 4 pôles du service ; proximité opérationnelle avec le BNIC.

Autres : le SDIF bénéficiera d'un taux de foisonnement de 0,71, soit le plus bas pour un service sédentaire (hors géomètres). Si ce taux ne présente pas de risque d'après le responsable du service

(occupation actuelle inférieure à 0,7), nous émettons un point de vigilance sur la soutenabilité de ce taux en cas de croissance de l'effectif.

3.4.3.2 Services des Impôts Particuliers 1 et 2

SIP 1 et 2	Remarques
Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficient	<ul style="list-style-type: none"> - Activité complexe et consciencieuse induisant un fort besoin de concentration (analyse/calcul sur papier et écran). <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de calme contraint par les nuisances sonores probables (densité : 5m et 5,3 m²/poste ; activité téléphonique). Ce risque peut être atténué par le taux de foisonnement élevé (0,92) et la non-occupation de tous les postes de travail. - Activité téléphonique significative : jusqu'à 5 agents simultanément au téléphone. Augmentation des flux périodique. <ul style="list-style-type: none"> • Nuisances occasionnées par l'activité téléphonique à limiter par des choix spatio-organisationnels à définir. • L'éventualité de déporter cette activité en télétravail représenterait une opportunité d'améliorer les conditions sonores sur site pour le responsable de service (sujet technique encore incertain). - Réception du public avec un renfort à l'ESA : 1 ou 2 agent(s) affecté(s) tous les matins (hors mercredi). + en période de déclaration. <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de box disponibles : sujet en cours d'instruction (GT prévu fin mars).
Besoins spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Un coffre par SIP, qui ne poserait pas de contraintes immobilières. - Grande salle de réunion (> 50 pers.) pour des réunions du service (entre 2 à 4 par an). La NCAE ne proposera pas de salle de cette capacité.
Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement	<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable de service du SIP 1 a mis en place un groupe de travail avec ses équipes pour discuter des règles de vie à la NCAE. - Extrait des résultats du questionnaire : <ul style="list-style-type: none"> • 74% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception. • 70 % estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci. • 28% n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE. • 28% déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude.

Avantages de l'implantation spatiale à la NCAE : territoires d'équipes pour refléter l'organisation dans l'espace, taux de flexoffice élevé pour les deux SIP (0,92) ; proximité opérationnelle avec le SDIF.

3.4.3.3 Service Départemental de l'Enregistrement

SDE	Remarques
Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficient	<ul style="list-style-type: none"> - Activité complexe et consciencieuse de type concentrée et individuelle, sur papier et écran. <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de calme contraint par les nuisances sonores probables (densité : 6,40m²/poste, soit un ratio proche des recommandations⁹ mais biaisé par l'activité bruyante du service, due aux impressions à étiquettes fréquentes et à l'activité téléphonique). - Activité téléphonique significative : permanence 4 après-midi par semaine (appels entrants) mobilisant 2 agents. <ul style="list-style-type: none"> • Nuisances occasionnées par l'activité téléphonique à limiter par des choix spatio-organisationnels à définir. • L'éventualité de déporter cette activité en télétravail représenterait une opportunité d'améliorer les conditions sonores sur site pour le responsable de service (sujet technique encore incertain). - Réception du public à l'accueil, sur rendez-vous (environ 2 à 3 par jour). <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de box disponibles : sujet en cours d'instruction (GT prévu fin mars). - Casier notaire à l'accueil.
Besoins spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Une imprimante à étiquette par bench. <ul style="list-style-type: none"> • Si ce besoin est couvert par le projet (un élément mobilier est prévu sur chaque bench), l'usage de ces machines occasionnera des nuisances sonores importantes et probablement plus gênantes qu'à la CAE au regard de la densification des espaces.
Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats du questionnaire pour le SDE révèlent un niveau d'inquiétude, donc une exposition aux RPS parmi les plus élevés : <ul style="list-style-type: none"> • 95% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception. • 90% estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci. • 62% n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE. • 33% déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude.

Avantages de l'implantation spatiale à la NCAE : le taux de flexoffice (0,82) ; proximité opérationnelle avec le SPF, territoires d'équipes.

⁹ L'INRS (fiche ED 6402) stipule qu'en dessous de 7m², « il est peu probable que l'environnement sonore soit satisfaisant, et ce quelle que soit l'activité réalisée ».

3.4.3.4 Service de Gestion Comptable Lyon Ville et Métropole

SGC	Remarques
Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficace	<ul style="list-style-type: none"> - Activité complexe et consciencieuse de type concentrée et individuelle, sur papier et écran (contrôles d'opérations et les flux financiers conséquents) <ul style="list-style-type: none"> • Besoin de calme potentiellement contraint selon l'effectivité des nuisances sonores en espace ouvert. Le ratio de densité apparaît toutefois convenable (7,10m²/poste), d'autant plus que seules des marguerites de 4 sont prévues. À surveiller, notamment du fait de l'activité téléphonique du service. - Travail en « cellule » de 5 à 8 agents spécialisés. <ul style="list-style-type: none"> • La disposition des cloisons ne répond pas à l'organisation du service en « cellule ». - Activité téléphonique significative : permanence quotidienne mobilisant 2 agents. <ul style="list-style-type: none"> • Nuisances occasionnées par l'activité téléphonique à limiter par des choix spatio-organisationnels à définir.
Besoins spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de TPE (branchement RJ45) pour les agents en permanence téléphonique, répartis sur 2 benches différents. <ul style="list-style-type: none"> • En attente de validation sur l'implantation spatiale demandée des RG5. - Scan-chèque, dit panini ; branchement RJ45. <ul style="list-style-type: none"> • En attente de validation sur l'implantation spatiale demandée des RG5. - PC pour Demande de Virement International (DVINT) ; branchement RJ45. <ul style="list-style-type: none"> • En attente de validation sur l'implantation spatiale demandée des RG5. - Grand coffre. Option satisfaisante retenue : 2 petits coffres
Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement	<ul style="list-style-type: none"> - Enjeu fort de continuité d'activité lors du déménagement, inhérent à la dépendance des entités supervisées (Lyon Ville et Métropole) au SGC (versement des salaires, autorisation des flux financiers...). - Le SGC est actuellement situé rue Bellecordière, également dans le centre lyonnais. L'impact en temps de trajet serait, a priori, limité. - Extrait des résultats du questionnaire : <ul style="list-style-type: none"> • 90% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception. • 79% estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci. • 36% n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE. • 47% déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude.

Avantages de l'implantation spatiale à la NCAE : le SGC bénéficiera du meilleur ratio de densité à la NCAE (7,10m²/poste, soit en conformité avec les recommandations). Le taux de foisonnement semble aussi « confortable » : 0,88.

3.4.3.5 Services de Publicité Foncière 1 et 3

SPF 1 et 3	Remarques
Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficient	<ul style="list-style-type: none"> - Activité complexe et consciencieuse induisant un fort besoin de concentration (analyse/contentieux/saisie sur écran et papier). <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de calme contraint par les nuisances sonores probables (densité : 5,5m²/poste ; imprimante à étiquette bruyante ; proximité avec le SDE – service équipée d'imprimantes à étiquettes) - Activité téléphonique peu intense en nb de flux mais quotidienne. <ul style="list-style-type: none"> • Nuisances occasionnées par l'activité téléphonique à limiter par des choix spatio-organisationnels à définir. • L'éventualité de déporter cette activité en télétravail représenterait une opportunité d'améliorer les conditions sonores sur site pour le responsable de service (sujet technique encore incertain). - Coopération orale fréquente (partage et résolution collective de problème). <ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'interaction contraint par les ratios de densité et le risque de nuisances sonores associées.
Besoins spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilance à porter sur le nombre de mopieurs à disposition. - Casier notaire à l'accueil / partageable avec le SDE. - Petit coffre.
Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement	<ul style="list-style-type: none"> - Extrait des résultats du questionnaire : <ul style="list-style-type: none"> • 53% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception. • 44% estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci. • 23% n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE. • 15% déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude.

Avantages de l'implantation spatiale à la NCAE : taux de foisonnement (0,85 et 0,74) pour un effectif en baisse constante.

Autres : 2 benchs du SPF 3 sont à l'écart du reste de l'équipe, sur l'aile C, séparées par le noyau central et des portes (cf. ci-dessous).



Extrait plan 1 - 2 benchs de 4 du SPF 3 à l'écart

3.4.3.6 Équipe Spécialisée d'Accueil

ESA	Remarques
Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficient	<ul style="list-style-type: none"> - Activité exclusive de réception physique (sur ou sans rendez-vous) ou téléphonique du public. <ul style="list-style-type: none"> • Besoin de coordination avec les autres services. Groupe de travail prévu sur ce sujet fin mars. - Besoin de proximité physique des encadrants avec les équipes <ul style="list-style-type: none"> • Contraint par un bureau d'encadrant au premier étage - Activité téléphonique significative. <ul style="list-style-type: none"> • Un espace est prévu à l'étage pour rassembler les agents (4 max) au téléphone. Cette solution présente l'avantage de libérer les box pour l'accueil physique et l'inconvénient d'une activité bruyante pour les 4 agents au téléphone.
Besoins spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Un nombre de box suffisant pour recevoir le public et permettre à d'autres services de bénéficier de box. NCAE : 19 box, soit 6 de moins qu'à la CAE. <ul style="list-style-type: none"> • Risque identifié de tension sur le nombre de box. • Risque maximisé par une augmentation probable des flux de public (hausse depuis COVID, ajout du flux inhérent au SGC et à la DNID). - Besoin d'espaces d'accueil en nombre suffisant (hors box). <ul style="list-style-type: none"> • Proportionnellement au nb de box, les places assises et les espaces d'accueil ont diminué. Risque de tension sur la capacité de l'espace d'attente et sur la gestion des flux. • Risque de faire patienter plus de monde à l'extérieur, sans espace extérieur couvert protégeant du froid ou de la pluie. Ce qui risque de créer de l'insatisfaction usager et contraindre la relation de service pour les agents.

	<ul style="list-style-type: none"> • Travail de fond pour diminuer les flux, qui risque d'être insuffisant (flux incompressible de contribuables aux freins sociaux). <ul style="list-style-type: none"> - Soutien par des agents de sécurité pour réguler les flux. <ul style="list-style-type: none"> • Pour éviter la saturation des espaces et le risque de violences (inter-visiteurs ou adressé aux agents), le nombre d'agents de sécurité et les règles de gestion seront décisives. - Orientation claire du public, par une signalétique optimisée. <ul style="list-style-type: none"> • Le travail de signalétique à la main de l'ESA est particulièrement bridé par des restrictions architecturales de la NCAE. Si un premier niveau de signalétique existe, il nous paraît indispensable de dégager des marges de manœuvre à l'ESA pour le faire évoluer selon les spécificités et besoin de son activité. • Ce besoin est accru par la capacité d'accueil limitée (cf. ci-avant) et la répartition des box sur 2 ailes distinctes. - Mopieurs à proximité des box, via une répartition sur chaque aile. <ul style="list-style-type: none"> • Les installations techniques ne permettraient pas cette disposition.
<p>Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'implication de l'équipe à la conception des plans. - La responsable de service a mis en place un groupe de travail avec ses équipes pour recueillir les interrogations et partager l'information. - Extrait des résultats du questionnaire : <ul style="list-style-type: none"> • 79% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception. • 69% estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci. • 36% n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE. • 57% déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude (plus haut taux parmi les services).

Avantages de l'implantation spatiale à la NCAE : box équipés d'une zone vitrée pour un contrôle visuel sur les box adjacente (exigence de sécurité) ; box offrant la possibilité d'un dégagement arrière en cas d'agressions ; box avec conditions thermiques réglables ; bureaux électriques dans les box.

3.4.3.7 Courrier

Courrier	Remarques
<p>Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficient</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activité de tri, réception et distribution du courrier vers les différents services du bâtiment. - Activité de réception et de gestion du stock des imprimés, mise sous pli, envoi de palettes. <ul style="list-style-type: none"> • Disposition des locaux peu adaptée à l'activité de réception et d'envoi de stock : bureaux au R+1 écartée de 2 niveaux de l'atelier de stockage et du quai de chargement/déchargement (R-1).

	<ul style="list-style-type: none"> • Manutention accrue par le transport d'une partie des fournitures de l'atelier de stockage au N-1 vers le bureau du R+1. • Risque d'isolement en activité de manutention (équipement cellulaire et talkie-walkie envisagé). <p>- Forte interdépendance avec l'ensemble des services.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertitude sur le fonctionnement, la logistique à la NCAE... qui conditionnera l'activité du service. En attente du GT fonctionnement/organisation, prévu fin mars. • Modalités d'envoi des palettes à définir : les gros véhicules ne pourraient pas aller au sous-sol, il n'y a pas de quai prévu au RDC.
<p>Besoins spécifiques</p>	<p>- Cases courrier. - Machines de mise sous pli. - Stockage pour les imprimés. - Transpalette, chariots, gerbeur. - Espace de stockage (R-1). - Quai de chargement / déchargement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un système de réservation (vs. sonnette) du quai serait envisagé pour palier le faible espace disponible pour les camions au sous-sol (un seul à la fois). Cette contrainte risque de se heurter aux aléas récurrents de livraison.
<p>Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement</p>	<p>- Consultation des agents sur leurs besoins matériels spécifiques. - Durant la période d'aménagement, les agents assureront une double distribution/réception du courrier, à la CAE et à la NCAE. - Extrait des résultats du questionnaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 51% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception. • 66% estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci. • 75% arrivent à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE. • 50% déclarent ne pas être rassuré sur la réalisation de son travail à la NCAE, mais attend de voir.

3.4.3.8 Brigade de Contrôle et de Recherche

BCR	Remarques
<p>Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficient</p>	<p>- Organisation de brigade en 5 équipes de 3 + une équipe support de 2 agents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantations spatiales inadaptées à cette organisation. <p>- Activité complexe et consciencieuse induisant un fort besoin de concentration (analyse/enquête/saisie/rédaction sur écran et papier).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de calme contraint par les nuisances sonores probables (densité : 5,5m²/poste) et les dérangements visuels dus à l'emplacement en entrée de plateau. L'activité nomade de l'essentiel de l'effectif atténuera les nuisances sonores.

	<ul style="list-style-type: none"> - Interactions orales intra-service. <ul style="list-style-type: none"> • Espace Travailler Autrement à proximité directe mais non cloisonné donc exposé/source de nuisances sonores et inadapté aux échanges confidentiels. - Interactions en partie téléphonique avec des institutions externes liés au contrôle fiscal (gendarmerie, justice...) impliquant un niveau de confidentialité important. <ul style="list-style-type: none"> • Emplacement du service en entrée de plateau ne permet pas d'assurer leur besoin de confidentialité. - Réception de partenaires (contacts externes). <ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'espace de réception répondant à une exigence d'isolement/discretion/confidentialité. Salles de réunions sur la passerelle ? local aveugle face aux ascenseurs ? Sujet à instruire.
<p>Besoins spécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de stockage de matériel sensible (brassards, gilet pare-balles)
<p>Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les besoins du BCR étaient, initialement, couverts par le projet (emplacement isolé en bout de plateau, cloisonnement ajusté). Puis les évolutions projet (ajout SGC, réforme SPC) ont entraîné une révision des plans au détriment des besoins du BCR. - Extrait des résultats du questionnaire : <ul style="list-style-type: none"> • 92% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception. • 77% estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci. • 33% n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE. • 33% déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude.

Avantages de l'implantation spatiale à la NCAE : le taux de foisonnement (0,74) étant donné que le service est essentiellement composé de nomades (3 personnes sédentaires, dont le responsable de service bénéficie d'un bureau individuel).

3.4.3.9 BRIGADES BAC/BDV

BAC / BDV	Remarques
<p>Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficient</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Outre les contrôles externes, les équipes ont une activité de rédaction qui nécessite un niveau de concentration élevée. L'intensité de cette activité évolue dans l'année, avec 2 périodes de pic : juin/juillet et mi-novembre / mi-décembre

	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins de calme contraint par les nuisances sonores probables (densité : 4,64m²/poste ; activité téléphonique ponctuelle), même si le nomadisme de l'essentiel de l'effectif atténuera les nuisances sonores. <ul style="list-style-type: none"> - Organisation en bridage autonome. <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation spatiale en territoire d'équipe est limitée pour les brigades. L'aile C ne sera pas en capacité d'accueillir l'ensemble des 7 BAC/BDV (si on applique un ratio de 0,7). Un responsable de service devra donc occuper un bureau de l'aile B et ne sera pas en proximité directe de tout ou partie de sa brigade. - Réception des contribuables pour des contrôles internes, de plus en plus fréquents. <ul style="list-style-type: none"> • Besoin de box spacieux pour accueillir jusqu'à 5 personnes (contribuable, avocat, expert-comptable ; agent et responsable de service) et les dossiers papiers. Or, les bulles de confidentialité apparaissent trop étroites, tout comme les box d'accueil. Ces réceptions devront-elles se réaliser en salle de réunion ? Sujet à instruire.
Besoins spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Mopieurs en quantité suffisante pour assurer les processus non dématérialisés (signature). Dotation en mopieur à surveiller.
<p>Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le BDV 8 est situé à Bron¹⁰, ce qui implique un déménagement important en termes de distance pour cette équipe. Les temps de trajet devraient être significativement allongés et complexifiés (multimodal voiture + transports en commun ; dépendance aux transports en commun). L'impact en termes d'exposition aux risques psychosociaux est donc supérieur aux autres services sur la dimension « géographique ». - Extrait des résultats du questionnaire pour les BDV (BAC) : <ul style="list-style-type: none"> • 86% (80%) considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception. • 86% (100%) estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci. • 41% (40%) n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE. • 24% (40%) déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude.

Avantages de l'implantation spatiale à la NCAE : taux de foisonnement (0,71) étant donné que la quasi-exclusivité des agents est nomade et pratique le télétravail, selon l'organisation de ses journées (contrôles externes).

¹⁰ À la CAE depuis 2023 à cause d'un incendie dans leurs locaux.

3.4.3.10 Services de Programmation et de Contrôle (PCRP 1 et 2 ; PCE 1, 2, 3, 4 et 5)

Nous avons fait le choix de traiter cette entité opérationnelle au périmètre SPC plutôt que PCRP/PCE, car le projet envisage une implantation cible « SPC ».

SPC	Remarques
<p>Typologie d'activité et exigences associées pour un travail efficient</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activité complexe et consciencieuse induisant un fort besoin de concentration (contrôle sur pièce/analyse/calculs/saisie sur écran et papier). <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de calme contraint par les nuisances sonores probables (densité : 4,6m²/poste ; principalement des marguerites de 6 ; activité téléphonique). - Réception des contribuables à intensité périodique (en soutien des SIP en période de déclarations) <ul style="list-style-type: none"> • Besoins de box disponibles : sujet en cours d'instruction (GT prévu fin mars). • Besoin de box spacieux pour accueillir jusqu'à 5 personnes (contribuable, avocat, expert-comptable ; agent et responsable de service) et les dossiers papiers. Or, les bulles de confidentialité apparaissent trop étroites, tout comme les box d'accueil. Ces réceptions devront-elles se réaliser en salle de réunion ? Sujet à instruire. - Organisation en SPC (responsable, adjoint et équipe) <ul style="list-style-type: none"> • L'évolution organisationnelle vers les SPC entraîne un besoin plus important de bureaux fermés pour les responsables de service et adjoints. Les contraintes bâtementaires ne permettent pas cet ajustement : 2 bureaux individuels ne peuvent pas être cloisonnés totalement. Un cloisonnement partiel côté couloir (jusqu'à quelques centimètres du plafond) est prévu. Ce qui risque d'influer négativement sur le besoin de concentration et de confidentialité. - Jour de présence hebdomadaire de l'ensemble du service pour certains PCE. <ul style="list-style-type: none"> • Organisation probablement modifiée, faute de poste de travail pour tous. Ou jour à imposer hors mardi/jeudi (risque de rigidification du télétravail, cf. 3.1.2).
<p>Besoins spécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Salles de réunions proposant une capacité de 30 personnes (effectif SPC proche de 25). Besoin ponctuelle (+/- une fois par mois). Une seule salle de réunion propose cette capacité. Plusieurs autres ont une capacité de 20 places. La disponibilité des grandes salles reste peu prévisible à la NCAE. En attente des modalités de réservation et des réalités d'usage.
<p>Situation psychosociale (cf. questionnaire) & Accompagnement au changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une difficulté à se projeter dans les mêmes locaux alors que l'organisation future n'est pas encore connue. <ul style="list-style-type: none"> • En cible, les PCRP et le PCE 3 seront éclatés dans les différents SPC. Quid de la période transitoire entre l'emménagement et la réorganisation ? Quelle affectation spatiale est prévue / recommandée ? En PCRP et PCE ou en SPC et BCP ?

- Cette période représente une source de préoccupation importante pour les équipes et est, par nature, déstabilisante tant les changements (NCAE, réforme) se percutent plus qu'ils ne s'alignent. L'exposition aux risques psychosociaux risque d'être accrue pour cette population. La mise en place des SPC pourrait aussi en être contrainte.
- Nous recommandons ainsi de différer le déménagement des PCE et PCRPs au mois de septembre, date de l'effectivité des SPC et des mutations des agents (cf. *préconisation 7.8*). Cet allongement des délais permettrait aux encadrants (a minima) de travailler les sujets métiers liés à cette réorganisation dans de bonnes conditions. Et de proposer un meilleur accompagnement aux équipes dans ce double changement.

- Les PCE 5 et 2 sont situés à Villefranche et Bron, ce qui implique un **déménagement important en termes de distance pour cette équipe**. Les temps de trajet devraient être significativement allongés et complexifiés (multimodal voiture + transports en commun ; dépendance aux transports en commun). L'impact en termes d'**exposition aux risques psychosociaux** est donc supérieur aux autres services sur la dimension « géographique ».
- Pour le PCE 1 situé à l'Hôtel des Finances, l'allongement des temps de trajet sera moindre mais tout de même conséquent (jusqu'à 40 minutes aller-retour pour certains agents).

- Extrait des résultats du questionnaire pour les PCE :

- 92% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception.
- 86% estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci.
- 57% n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE.
- 47% déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude.

- Extrait des résultats du questionnaire pour les PCRPs :

- 98% considèrent que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception.
- 82% estiment que la communication sur le projet ne permet pas d'avoir une bonne compréhension de celui-ci.
- 74% n'arrivent pas du tout à se projeter dans l'organisation mise en place dans les futures espaces de travail à la CAE.
- 67% déclarent que la réalisation de son travail à la NCAE est une source d'inquiétude.

Les PCE et encore plus les PCRPs présentent sur la majorité des questions les taux de réponse les plus préoccupants au regard des RPS.

Avantages de l'implantation spatiale à la NCAE : taux de foisonnement à 0,82 avec un usage significatif du télétravail.

3.5 Socialement, un déménagement sensible

3.5.1 L'impact d'un déménagement dans le champ des RPS

Tout projet de déménagement a des impacts dans le champ des Risques Psychosociaux. Leur intensité dépend des conditions spatiales prévues, de la qualité de la préparation et des moyens d'accompagnement mobilisés. La nature de ces impacts est plurielle :

- Un déménagement, un changement de cadre de travail modifie donc, en bien ou en mal, les aspects Qualité de vie au travail (QVT), mais également Bien-être au travail (BET) et RPS, ces dernières approches prenant en compte le rapport subjectif au travail ;
- Le changement du lieu et de poste de travail correspond (certes de façon atténuée) à une forme de « restructuration » qui va exiger de la part des agents d'abandonner et de reconstruire des repères, tant d'un point de vue spatial que d'un point de vue relationnel (les transformations d'espace affectant aussi les relations) ;
- Un déménagement est donc porteur d'impacts potentiels sur les RPS selon plusieurs registres :
 - **Pragmatique** : le temps de travail (notamment le temps de trajet, ainsi que le temps requis pour s'adapter au nouvel environnement), de même que l'adéquation du poste et de l'espace à l'activité menée ;
 - **Symbolique** : le bien-être au travail inhérent au cadre de travail et à ses commodités ; mais aussi la « plasticité » de l'environnement en matière d'appropriation symbolique (en partie liée à la possibilité de le personnaliser, de s'y reconnaître, de s'y projeter, d'en ritualiser et/ou d'en détourner certains usages).
 - **Relationnel** : à savoir, la structuration – via l'espace – de la proximité et de l'éloignement avec les collègues et la hiérarchie, le modelage des réseaux formels ou informels.

Dans le cadre du projet NCAE, le déménagement est couplé au flexoffice, ce qui intensifie les sources de déstabilisation des agents.

Cette évolution vers le flexoffice risque d'être plus difficile à absorber pour les plus anciens, n'ayant pas connu d'autres modalités organisationnelles que celles de la DRFIP depuis de nombreuses années.

3.5.2 Les résultats du questionnaire

Le questionnaire (*visible en intégralité en partie 5, p.63*) révèle une situation psychosociale, un niveau d'incertitude et donc d'inquiétude assez préoccupant¹¹ :

- 75% des agents appréhendent fortement le flexoffice ;
- 20% du personnel estime ne pas connaître les principes du flexoffice, à quelques semaines du déménagement ;
- La majorité des agents projette sur des impacts négatifs générés par l'organisation cible, notamment en termes de qualité de vie au travail, de nuisances (sonores, concentration) et de perte d'efficacité ;
- 73% des répondants estiment que la démarche mise en place ne leur a pas permis d'exprimer leurs attentes, leurs questionnements et leurs éventuelles inquiétudes ;
- 81% des répondants estiment que la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'as pas permis de prise en compte satisfaisante des caractéristiques de métiers et activités dans la conception.
- Pour 62% des agents et 39% des managers, la communication sur le projet n'a pas permis d'apporter suffisamment de visibilité sur l'impact sur leurs conditions de travail.
- Seuls 54% des managers estiment que cette communication leur a apporté une bonne compréhension du projet. 41% des managers arrivent à se projeter dans l'organisation du travail à la NCAE.

¹¹ Nous ne traitons ici que des résultats du questionnaire à l'échelle DRFIP69 ; les spécificités services sont traités en partie 2.4.

- **Au regard de la temporalité des déménagements et de l'importance du rôle des encadrants dans l'accompagnement, ces résultats représentent un fort point de vigilance.**
 - Seul 16% des agents déclarent pouvoir se projeter dans cette situation future.
 - Sur la capacité de la DRFIP à proposer un dispositif adapté pour les accompagner de manière satisfaisante dans cette transition, 72% des répondants sont pessimistes.
 - Parmi les agents anticipant une dégradation de leurs conditions de travail (>50%), nous pouvons constater une réduction significative des craintes sur la population d'agents ayant participé aux groupes de travail, hormis pour la fragilisation des collectifs. **Ces résultats renforcent l'hypothèse d'une communication sur le projet n'ayant réussi à mettre en débat les inquiétudes et à apporter les capacités de projection nécessaire aux agents.**

Ces résultats révèlent une fragilisation des ressources psychosociales, qui se manifeste par un fort niveau d'incertitude et une difficulté à se projeter dans l'organisation chez les agents et les encadrants, malgré l'imminence du projet.

3.6 Un accompagnement au changement lacunaire malgré l'ampleur du projet

3.6.1 Le dispositif déployé

Comme évoqué précédemment, les changements, les transitions sont synonymes de déséquilibres. **C'est la manière de conduire ces changements qui va déterminer l'acuité de ces déséquilibres** et la préservation ou non des ressources psychosociales des agents pour poursuivre leur travail dans des conditions satisfaisantes.

L'efficacité d'un dispositif d'accompagnement au changement s'évalue en grande partie à son impact sur les personnes concernés. En l'occurrence, comme en atteste les résultats du questionnaire ci-avant, les agents semblent inquiets et peu satisfaits du dispositif mis en place.

Ceci révèle selon nous une démarche d'accompagnement au changement limitée, notamment sur la communication orale auprès des équipes. Si ce rôle revient en partie aux responsables de service, **il aurait dû être plus significativement assuré par l'équipe projet, à intervalle régulier. D'autant plus au regard du roulement des responsables de service et de l'asymétrie relative à leur niveau d'information sur le projet décrite ci-avant.**

Si les communications sur l'intranet sont utiles, **elles restent insuffisantes et ne remplacent par la communication directe, orale, qui permet de communiquer plus finement et d'échanger sur les inquiétudes des agents.**

Finalement, très peu d'actions ont été menés auprès des agents, hormis les communications sur l'intranet, la visite d'un site témoin et la participation aux ateliers de co-construction pour une faible partie d'entre eux.

Au regard des transformations significatives du projet et du nombre d'agent concernés, cet accompagnement au changement nous semble lacunaire et maximise l'exposition aux risques psychosociaux.

3.6.2 Un suivi post-emménagement incertain malgré l'ampleur du projet

Si la direction affirme que des étapes d'amélioration post emménagement auront lieu à partir du mois de septembre, elles restent pour l'instant évasives. **À date, le dispositif de suivi et d'amélioration post-emménagement relève davantage d'une déclaration d'intention que d'un véritable plan d'action.**

Or, il est important de formaliser un tel plan d'action pour donner à chacun de la visibilité sur ce qui va être fait et proposé, ce qui se veut rassurant et plus efficace. Nous suggérons de clarifier rapidement les objectifs et la méthodologie qui sera déployée, notamment au vu des résultats du questionnaire et du rapport d'expertise. Nous formulons à cette fin plusieurs propositions dans la partie de ce rapport consacrée à la présentation de nos préconisations.

3.6.3 Une dimension itérative limitée qui accroît l'importance des étapes à venir

Malgré le champ de contraintes inhérent au projet (surface totale, exigences du gestionnaire, budget), des marges de manœuvre pour l'influencer restent accessibles dans les semaines et mois à venir à travers les GT ou d'autres modalités de suivi à définir. Les évolutions possibles concernent, par exemple, les modalités d'accompagnement au changement, les règles de vie et de fonctionnement, l'occupation/réservation du parking, la taille de certaines marguerites, l'équipement des espaces Travailler Autrement...

Il sera important, au regard des résultats du questionnaire, d'y mêler autant que faire se peut les agents et de distribuer une information de manière homogène et qualitative.

L'enjeu de cette phase à venir est d'autant plus crucial que le projet, une fois l'emménagement réalisé, a une capacité itérative limitée.

Tout d'abord, seules des évolutions mineures pourront avoir lieu rapidement. Toute demande plus conséquente (ajout d'un bench, pose de cloison amovible) pourrait s'inscrire dans un process travaux/aménagements de **plusieurs mois, une fois la demande formulée.**

Aussi car dans tous les projets de cette envergure, il existe une inertie post-déploiement, située ici au moment de la phase d'emménagement et du recueil de nouveaux besoins émergeant avec l'appropriation de l'espace (avril > septembre). D'une part à cause d'un manque, non intentionnel, de légitimité accordée aux agents pour remettre en cause des choix de conception décidés par des « experts ». D'autre part, et cela se vérifie bien dans le cadre de ce projet avec la réforme du Contrôle fiscal, parce que l'emménagement se corrèle à d'autres évolutions organisationnelles... qui deviennent les nouvelles priorités au détriment d'un processus d'amélioration continue des espaces.

Ainsi, par exemple, même si des ajustements semblent possibles, leur modification effective risque de se heurter à ce phénomène d'inertie qui bride les différentes étapes du processus de changement : détection > acceptation > décision > formalisation / commande > modification effective.

Cette inertie peut être compensée par un travail d'anticipation, d'où l'importance de disposer d'une feuille de route préétablie sur le suivi post-emménagement, incarnée par un plan d'actions robuste et précis.

3.6.4 Une attention particulière doit donc être portée à la période d'emménagement

Un déménagement ne saurait s'apprécier uniquement en termes de niveau de satisfaction à l'égard des équipements et de l'environnement « inhabité » fourni à l'emménagement, mais aussi en termes de possibilités de réelle appropriation du lieu. Une fois celui-ci investi, il s'opère un processus de « domination/appropriation » de l'espace, les travailleurs exerçant une capacité d'appropriation réelle et symbolique de leur espace de travail tel qu'ils l'expérimentent.

Ce processus s'opère en partie « contre » l'organisation et les règles instaurées. Si toute tentative d'exercer une **marge de manœuvre est refoulée par l'organisation, si aucun aménagement n'est permis, il est à craindre que les risques psychosociaux en soient accrus.**

4 NOS POINTS DE VIGILANCE SUR LA SITUATION CIBLE : UN PROJET QUI PRÉSENTE DES RISQUES DE DÉGRADATION DE CONDITIONS DE TRAVAIL

Cette partie est consacrée à l'analyse de l'environnement de travail cible.

4.1 Le flexoffice : un changement culturel atténué par un taux de foisonnement a priori suffisant

4.1.1 La définition du taux de foisonnement

4.1.1.1 Propos liminaires

La soutenabilité d'un environnement en flexoffice dépend entre autres du taux de foisonnement, soit le nombre de **poste de travail** par personne.

Construire et ajuster un taux de foisonnement induit l'articulation de plusieurs variables. 4 taux sont à appréhender :

- Le taux d'occupation naturelle : pragmatique (observé, mesuré, objectif même si biais de contexte) ;
- Le taux de foisonnement : arbitraire, théorique ;
- Le taux d'inoccupation : quelle pondération du télétravail, des absences ? ;
- Le taux d'occupation du flex : si égal à 1, risque de surbooking.

La stratégie immobilière consiste donc à tabler sur un taux de foisonnement qui soit **le plus proche possible du taux d'occupation « naturelle »**. Le raisonnement est grosso modo le suivant : Constat du taux d'occupation naturelle > analyse des paramètres à l'origine des places libres > fixation d'un taux de foisonnement au plus près du taux d'occupation constaté.

Le taux de foisonnement doit être supérieur au taux d'occupation naturelle (observé, mesuré, objectif) car **il doit intégrer une marge de sécurité**. Dès lors que le taux retenu est inférieur au taux d'occupation, cela va forcément contraindre l'occupation naturelle et induire un pilotage de la présence. Pour ce faire, les flux de travailleurs peuvent être pilotés :

- Indirectement :
 - En indifférenciant les « positions de travail » (postes de travail, espaces travailler autrement...) pour augmenter sa capacité d'accueil au besoin ;
 - En dispensant de l'information aux usagers quant à l'occupation en temps réel des zones, de sorte à réguler « à la volée » la répartition des individus et le remplissage des zones.
- Directement :
 - Via des pratiques managériales de régulation, de lissage des jours de présence ;
 - Par un contrôle d'accès visant à limiter le nombre de personnes dans le bâtiment.

4.1.1.2 Le taux de foisonnement à la NCAE

À la NCAE, les taux de foisonnement seront les suivants (cf. *tableau ci-dessous*) :

Taux de foisonnement par service
 (source : effectif communiqués au 15.03.2024 ; plans au 01.03.2024)

étage NCAE	Service ¹	nb de postes de travail	effectif total	effectif en flexoffice ²	taux de foisonnement	m ² par poste moyenne pondérée
2	SDIF	62	90	87	0,71	4,70
2	SIP1	46	52	50	0,92	5,06
2	SIP2	48	54	52	0,92	5,33
3	SDE	28	36	34	0,82	6,40
3	SGC	36	44	41	0,88	7,10
3	SPF1	28	42	38	0,74	5,51
3	SPF3	28	35	33	0,85	5,50
4	BCR	14	20	19	0,74	5,51
4	BRIGADES ³	63	95	87	0,72	4,64
4	SPC ⁴	84	110	102	0,82	4,62
Total	10	437	578	543	0,80	5,22

¹ hors service Courrier et ESA

² hors resp. de service et adjoints en bureau fermé

³ effectif sur projection 1er sept : 7 BAC de 12 emplois + BCP de 11 emplois

⁴ effectif sur projection au 1er sept : SPC 1 : 29 emplois, SPC 2, 3 et 4 : 27 emplois

Tableau 1 - taux de foisonnement NCAE

La moyenne du taux de foisonnement, à 0,80 apparait **a priori confortable**. Si l'on se fie au calcul du taux d'occupation fourni par la direction (cf. annexe 1), le taux moyen de présence s'élève à 50,77%, hors absences naturelles et télétravail. Pour synthétiser, sur une base de 100, les 49,23% de non-présence sur site seraient dus à :

- 15% des agents ne travaillant pas, pour différents motifs (temps partiel, arrêts-maladie, stage, maternité...);
- 16% des agents en congés ;
- 18% en télétravail.

Toutefois, en vérifiant le calcul relatif au taux d'occupation, nous arrivons à un résultat différent, ce qui fait évoluer le taux moyen de présence de 7 points, pour atteindre 57,86% (vs. 50,77%).

L'écart provient du poids accordé au télétravail dans le calcul. Notre hypothèse est la suivante : les 18% d'absence due au télétravail calculés par la direction ne se vérifient que si **les 2 083,63 agents télétravaillaient**. Or le document précise que seuls **1 263 agents télétravaillent** (soit 60,62%).

Le tableau ci-dessous présente la comparaison des 2 méthodes de calcul.

 Taux d'occupation moyen à la DRFIP
 (source : doc. Transmis par la direction, hors "calcul expert")

	effectif agents		commentaire
	en %	en nb	
Total DRFIP ARA-RHONE	100%	2 083,6	
absences	14,37%	299,4	
congés	16,86%	351,3	
Présence hors absences et congés	68,77%	1 433	= total DRFIP - (absences + congés)
calcul direction	le télétravail	18,01%	375,2
	Présence hors absences, congés, TT	50,77%	1057,2
			base : 2083 agents pratiquant le TT ?
calcul expert	le télétravail ²	10,92%	227,5
	Présence hors absences, congés, TT	57,86%	1204,9
			base : 1263 agents pratiquant le TT ¹

¹ comme indiqué sur le tableau de calcul fourni par la direction

² (47 jours moyens télétravaillés * 1 263 télétravailleurs) / (261 jours ouvrés par an hors fériés * 2 083 soit l'effectif total) = 59 361 / 543 663

Tableau 2 - Taux d'occupation moyen à la DRFIP

D'autres limites méthodologiques s'appliquent à ce calcul :

- Le périmètre d'effectif est celui de la **DGFIP69**, ce qui gomme les réalités d'occupation inhérentes à la DRFIP69.
- Comme le projet a opté pour un taux de foisonnement différent selon les services, il aurait été intéressant de disposer **des taux d'occupation naturelle par service**.
- Il s'agit d'une moyenne donc **d'une vision biaisée du taux d'occupation**. Il aurait été intéressant de disposer des éléments suivants : mini-maxi, taux d'occupation naturelle par jours de la semaine, par mois, longue période...
- Les « **ressources externes** » (**stagiaires, auxiliaires**) **n'ont pas été intégrées au calcul**. Pourtant, leur présence semble significative selon les services et les périodes de l'année. Il aurait été intéressant, par exemple, de connaître leur nombre maximal en simultané.
 - Notons que la direction précise qu'en cas de « surbooking », ces personnes seraient invitées à travailler en espaces Travailler Autrement.

Nous pouvons donc **questionner la fiabilité des données** relatives au taux d'occupation naturelle et, par conséquent, la soutenabilité du taux de foisonnement.

Toutefois, au regard des absences naturelles incompressibles, nous ne prédisons pas, en l'état actuel des effectifs, de risque de « surbooking » pour les agents (hors stagiaires et auxiliaires).

Par ailleurs, **plusieurs éléments contribuent à rassurer sur la soutenabilité du taux de foisonnement** :

- La moyenne de 0,80 est tirée vers le bas par les taux de foisonnement des Brigades (BAC, BDV, BCR, BCP) composé d'agents nomades. Ces services disposent d'un taux de 0,72 à 0,74.
 - Sinon, la majorité des services bénéficie d'**un taux de foisonnement relativement élevé** : SIP 1 et 2 (0,92), SDR (0,82), SGC (0,88), SPF3 (0,85), SPC (0,82¹²).
 - Le taux du SDIF apparaît bas (0,71) mais suffisant d'après le responsable de service qui estime un taux d'occupation actuelle inférieur à 0,70, notamment du fait du nomadisme des géomètres. Une hausse de l'effectif risquerait par contre de mettre à mal le service.
- D'après notre recueil, les responsables de service n'observent pas de recul du télétravail dans leurs équipes. Ils estiment globalement que le taux de pratique du télétravail actuel leur convient, bien que certains agents seraient demandeurs de davantage de télétravail.
 - La pratique du télétravail semble désormais ancrée chez la majorité des agents puisqu'environ 60% des agents ayant répondu au questionnaire télétravaillent, 2 (23%) ou 3 jours (12%) par semaine. 17% télétravaillent plutôt un jour par semaine¹³.
 - Il pourrait être malgré tout nécessaire de travailler davantage à l'harmonisation des pratiques managériales en la matière car la diversité actuelle peut être vécue comme une injustice organisationnelle dans le cadre de l'emménagement ; si les conditions sur site incitaient au télétravail.

Il convient tout de même d'être **précautionneux quant à la viabilité de ce taux**.

Si en théorie il intègre une marge de sécurité suffisante, **seule la pratique en situation réelle révélera sa soutenabilité**. En effet, un **taux de foisonnement** présente un **risque d'erreur** et doit être envisagé à titre **expérimental**.

Une hausse des effectifs peut, par exemple, mettre en tension le taux de foisonnement, à moins :

- D'ajouter des postes de travail.
 - **Or, cette possibilité est très limitée à la NCAE** car les surfaces dédiées aux benches sont déjà optimisées (cf. 4.2 : *densité moyenne de 5,2m²*)... Augmenter le nombre de poste de travail reviendrait à contraindre davantage les ratios de densité, ce que nous déconseillons fortement au regard de notre analyse.
- De remplacer des espaces Travailler Autrement par des benches.
 - **Cette option est également difficilement envisageable**, car, outre le risque de générer de l'insatisfaction, ce choix est en opposition avec la philosophie du flexoffice et ces

¹² Taux de foisonnement du SPC jusqu'au mois de septembre : 0,74

¹³ 5,6% télétravaillent 2 ou 3 jours par semaine

espaces sont souvent situés en troisième jour (noyau central) ou en bout d'ailes (multi-expositions lumineuses, cf. 3.6.2).

La DRFIP ne dispose donc pas ou peu de marges de manœuvre en cas de hausse de ses effectifs affectés à la NCAE. Pourtant, certains effectifs semblent en hausse (SDIF, Contrôle fiscal).

Pour prévenir un éventuel risque de surbooking, l'équipe projet précise que « **le nombre de positions de travail par service est supérieur au nombre total d'agents, ce qui permettra aux agents de pouvoir disposer de plusieurs postures de travail et ainsi de les varier au cours de la journée¹⁴** ».

Bien que ce risque serait marginal d'après la direction, cette solution nous paraît **inadaptée** tant elle confond les différentes positions assises et le poste de travail. Cette approche est décorrélée de la réalité du travail et des besoins des agents. Elle s'affranchit par ailleurs des repères normatifs propres à l'encadrement des activités de travail (INRS, ANACT, ...). Si la diversité des espaces de travail constitue une ressource importante pour l'activité de travail, elle ne suffit pas à **réduire l'importance de fournir un poste de travail adapté au travail**. Outre la dimension quantitative des positions de travail et la prévention du risque de surbooking, **le flexoffice doit aussi instruire la dimension qualitative de l'emplacement des travailleurs**. Il ne convient pas seulement d'avoir une place sur site, **mais la bonne place**, c'est-à-dire à proximité de son équipe et **dans un espace adapté à son activité**. **Une position « travailler autrement » ne peut pas remplacer un poste de travail.**

4.1.2 Un risque persistant de rigidifier l'organisation

Contrairement à aujourd'hui, le besoin **de planifier la présence sera accru**. En effet, le taux de foisonnement, s'il paraît acceptable **en moyenne**, devrait malgré tout imposer un certain lissage des jours de présence pour maximiser sa viabilité.

- Les responsables de service devront anticiper un minimum pour éviter qu'un nombre trop important d'agents ne prévoient de rejoindre la NCAE le même jour, notamment les mardi et jeudi d'après notre recueil. Certains anticipent donc un pilotage plus resserré pour mieux lisser la présence de leurs équipes.
 - Par exemple, certains services comme le SDIF ont mis en place un système de présence « obligatoire » à la CAE pour tout le service un jour défini dans la semaine (hors congés et autres absences). À la NCAE, **l'organisation devra évoluer car le taux de foisonnement ne permettra plus cette organisation.**
 - **Ou pour répartir l'activité téléphonique entre la NCAE et le télétravail.**
- **Par crainte de ne pas disposer de poste de travail** (cf. réponses aux questionnaires, p.63), il est probable que les agents intègrent cette contrainte à leur organisation et **anticipent davantage** leurs jours de présence et de télétravail.
- Les agents souhaitant une place de parking seront amenés à « réserver un créneau pour les véhicules utilisés pour les besoins du service et pour les covoitureurs (à partir de 2025)¹⁵ ». **Indirectement, ils devront donc planifier leur présence sur site.**

4.1.2.1 L'attractivité du télétravail fragilisée ?

Organiser la présence induit un travail d'anticipation pour lisser les venus sur site sur les différents jours de la semaine. Ce principe **restreint la flexibilité des agents** pour organiser librement leurs jours de télétravail. Or, si de nombreux jours de télétravail sont aujourd'hui « fixes », certains services semblent permettre plus de flexibilité.

Les agents disposent également d'une partie de jours de télétravail « flottant », à l'usage plus souple mais toujours conditionné à l'accord managérial et au minimum de 2j sur site par semaine. 56% des

¹⁴ Foire Aux Questions - Version du 28 décembre 2023

¹⁵ Foire Aux Questions - Version du 28 décembre 2023

encadrants ayant répondu au questionnaire organisent le télétravail « de manière libre », à l'initiative des agents dans la limite du nombre de jours établis.

Bien que l'accord actuel de télétravail prévoit qu'il revient à l'encadrant d'accorder ou non le télétravail, il apparaît que 60% des agents pourraient difficilement faire évoluer leurs jours de télétravail (cf. questionnaire).

Si l'agent n'est pas libre de choisir ses jours de présence ou de les adapter aux aléas de son activité, cela restreint sa propension à organiser son travail. L'agent **perd alors en autonomie, se voyant contraint dans sa capacité à concilier ses différentes exigences professionnelles et personnelles**, à savoir :

- **La répartition des tâches** : travail de concentration, d'interaction... sur place ou en télétravail.
- **La présence simultanée** de l'ensemble de l'équipe, ce qui apparaît aujourd'hui comme une condition d'efficacité au travail sur site pour certains services.
- **La gestion des imprévus** : certaines tâches ou actions (impression de documents, réception d'un contribuable, réunion, consultation d'archives...) peuvent requérir une présence sur site difficilement prévisible.
- **Les conditions de trajet** : selon les itinéraires, des agents privilégient des jours particuliers pour se rendre sur site.
- **Les conditions de télétravail satisfaisantes** : des agents organisent probablement leur jour de présence en fonction de leurs conditions familiales (présence d'enfants bruyants à proximité certains jours, impossibilité de télétravailler le même jour que son conjoint pour des raisons spatiales ou de confidentialité...).
- **Les exigences personnelles** : la souplesse accrue aujourd'hui permet aux agents d'organiser leurs temps personnels et familiaux en conséquence.

Le lissage éventuel sur les différents jours de la semaine rencontre alors une limite : celle de son **inadéquation avec la souplesse du travail « hybride », qui rend ce mode de travail efficace et attractif.**

4.1.2.2 Points de vigilance dans l'hypothèse du déploiement d'un outil déclaratif

Dans certains projets similaires (emménagement en flexoffice), un outil déclaratif est mis en place pour organiser la présence et permettre aux encadrants de mieux piloter les flux de manière à prévenir tout risque de surbooking. **Le présent projet ne prévoit pas, à notre connaissance, d'outil de ce type.** La pratique a priori répandue de tenir un planning des présents et des télétravailleurs devraient perdurer, sans être formalisé dans une solution technique spécifique.

Toutefois, dans l'hypothèse où un outil serait déployé (ce qui se produit fréquemment si le taux de foisonnement apparaît limité), nous souhaitons avertir sur les risques liés à ce type de dispositif :

- Ces outils, initialement déclaratifs, évoluent généralement vers une option de « validation » des jours de télétravail ou de présence sur site. Naturellement, cet arbitrage revient aux encadrants. Il est indispensable de veiller à ces évolutions fonctionnelles, qui doivent faire l'objet de discussions/négociations entre les porteurs du projet, les encadrants et les Instances Représentatives du Personnel.
Ce suivi doit mesurer les possibles impacts organisationnels et d'acceptabilité sociale d'une part, **et juridiques d'autre part**. En effet, la possibilité attribuée à un encadrant de refuser la présence d'un agent sur site peut questionner le principe selon lequel le télétravail repose sur le volontariat.
 - Que se passe-t-il si le plateau est « plein », ou qu'un agent se voit refuser un jour de présence ? Doit-il nécessairement télétravailler ou sera-t-il affecté à une autre zone de bench ou à un espace Travailler Autrement ? Quid du droit des agents ?

4.2 Densité et nuisances sonores

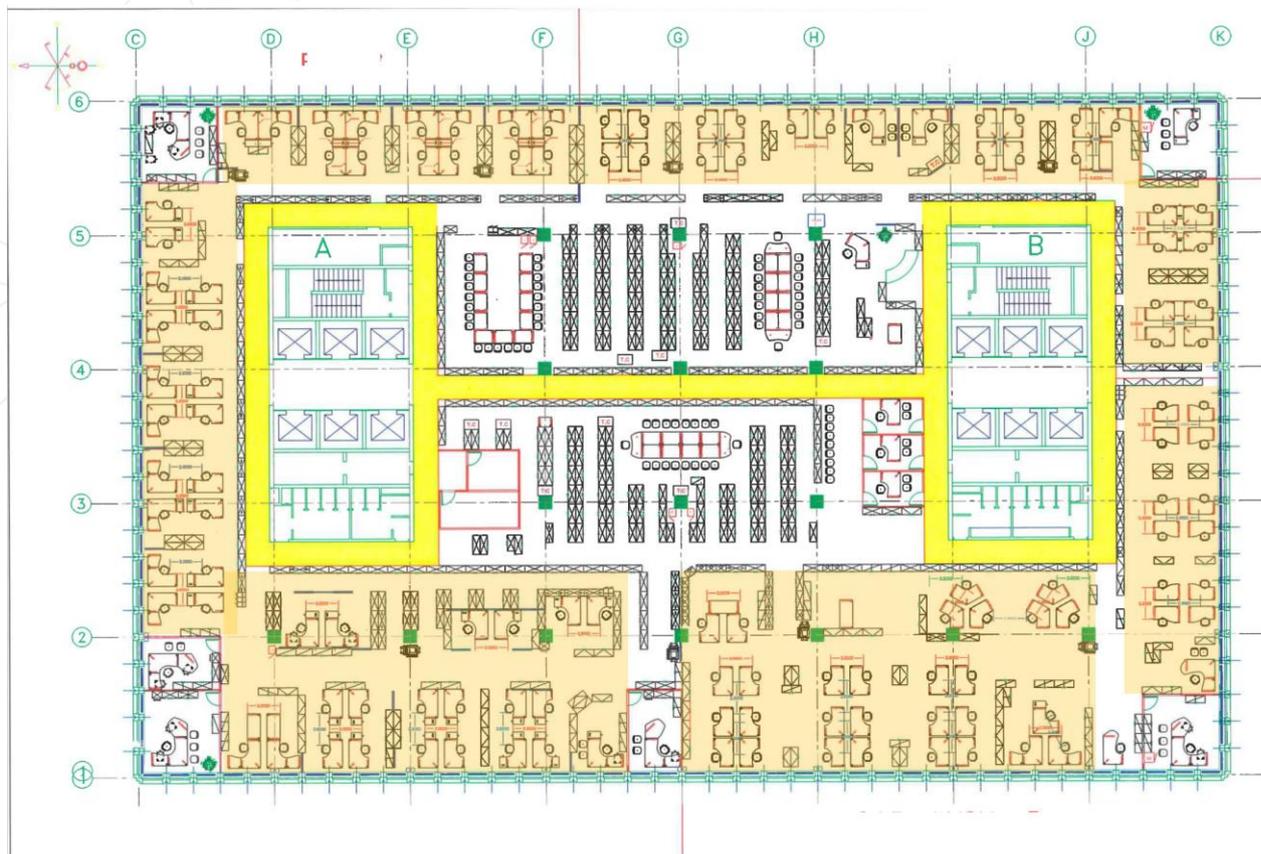
Les ratios présentés dans cette partie représentent la Surface Utile Nette en zone bench, soit l'espace effectivement disponible au poste de travail.

Le calcul est le suivant : surface utile nette de la zone bench / nb de poste de travail de la zone bench = ratio de densité. Nous privilégions cette mesure car elle s'inscrit dans les recommandations

s'intéressant aux conditions de travail (INRS, ANACT, norme NF X 35-10) et reflète les conditions au poste de travail, soit la position occupée par le travailleur sur la majeure partie du temps de travail.

4.2.1 Études des ratios de densité actuels et cibles

4.2.1.1 Situation actuelle (CAE)



Extrait plan 2 - Exemple étage CAE

Pour apprécier les dotations actuelles en termes de surface disponible par poste de travail, nous avons utilisé un plan fourni par la direction (cf. ci-dessus, les zones orangées représentent les différentes zones mesurées). Nous n'avons pas d'informations que les caractéristiques de ce plan ni s'il est fourni à titre indicatif. Au regard de notre visite de la CAE, il semblerait qu'en situation réelle, les étages soient moins denses en termes de postes de travail.

Le tableau ci-après présente les résultats :

Ratios de densité dans les locaux cibles actuels à la CAE
(source : plans fournis par la direction de la DRFIP)

Repères plan	Service	nb de postes de travail	surface utile nette en m ²	m ² par poste
D-F + 1-2+	-	21	318,9	15,18
G-J 1-2+	-	29	323,0	11,14
J-K 1-4	-	13	111,9	8,61
J-K 4-5+	-	8	66,9	8,36
K+-G+ 6-6+	-	19	171,7	9,04
G+-D+ 6-6+	-	14	109,0	7,79
C-C+ 2-5+	-	18	163,9	9,10
		122	180,8	10,37

Tableau 3 - Densité des zones benches CAE

Comme le laissait présager le ressenti des agents exprimés dans le questionnaire, les conditions actuelles sont très satisfaisantes au regard des surfaces dédiées aux espaces bureaux. Les recommandations de l'INRS (fiche ED 60402) sur une surface minimale de 7m² par poste de travail sont largement respectées.

Par ailleurs, **plusieurs éléments agissent en ressource** dans l'appréciation des conditions spatiales actuelles, notamment au regard du risque de nuisances sonores :

- Les bureaux actuels ne sont pas en flexoffice, donc **tous les postes de travail ne sont pas occupés au quotidien** (absences naturelles : télétravail, congés, temps partiel...). Les sources de nuisances sonores sont donc réduites ; ce qui n'est pas le cas en flexoffice où le taux d'occupation est davantage maximisé.
- L'espacement entre les différentes zones benches et la disposition de nombreuses armoires hautes permettent **d'isoler visuellement les postes de travail**, ce qui limite la gêne visuelle occasionnée par les passages.

L'analyse du site actuel n'a porté que sur la CAE mais notre recueil (responsable de service, questionnaire) identifie des conditions satisfaisantes sur les autres sites (Bron, Villefranche, Hôtel des finances) en termes de confort d'espace et de dotation matérielle.

4.2.2 Situation cible (NCAE)

Le tableau ci-après présente les ratios de densité en cible (NCAE) par zone benches (hors bureaux fermés) :

Ratios de densité dans les locaux cibles NCAE
(source : plans fournis par la direction de la DRFIP - mars 2024)

étage NCAE	Repères plan	Service ¹	nb de postes de travail	Surface utile nette ² (en m ²)	m ² par poste
2	223	SDIF	2	12,59	6,29
2	217	SDIF	2	12,59	6,29
2	206	SDIF	2	12,92	6,46
2	213	SDIF	4	16,54	4,13
2	222	SDIF	4	25,17	6,29
2	225	SDIF	6	24,67	4,11
2	209	SDIF	6	26,01	4,34

2	210	SDIF	6	26,01	4,34
2	211	SDIF	6	26,01	4,34
2	215	SDIF	6	26,01	4,34
2	207	SDIF	6	26,35	4,39
2	214	SDIF	6	27,37	4,56
2	212	SDIF	6	28,85	4,81
2	268	SIP1	2	13,09	6,55
2	269	SIP1	2	13,09	6,55
2	258	SIP1	4	25,17	6,29
2	260	SIP1	4	26,01	6,50
2	271	SIP1	4	26,01	6,50
2	263	SIP1	6	25,51	4,25
2	265	SIP1	6	26,01	4,34
2	259	SIP1	6	26,01	4,34
2	262	SIP1	6	26,01	4,34
2	270	SIP1	6	26,01	4,34
2	242	SIP2	2	13,09	6,55
2	243	SIP2	2	13,09	6,55
2	250	SIP2	4	24,84	6,21
2	237	SIP2	4	25,17	6,29
2	246	SIP2	4	26,01	6,50
2	253	SIP2	4	26,01	6,50
2	252	SIP2	4	26,01	6,50
2	251	SIP2	6	24,84	4,14
2	254	SIP2	6	24,84	4,14
2	247	SIP2	6	26,01	4,34
2	239	SIP2	6	26,01	4,34
3	361	SDE	4	25,51	6,38
3	366	SDE	4	25,51	6,38
3	369	SDE	4	25,51	6,38
3	371	SDE	4	25,51	6,38
3	367	SDE	4	25,51	6,38
3	370	SDE	4	25,85	6,46
3	372	SDE	4	25,85	6,46
3	316	SGC	1	7,52	7,52
3	324	SGC	1	12,59	12,59
3	314	SGC	1	13,09	13,09
3	325	SGC	1	14,27	14,27
3	315	SGC	4	23,15	5,79
3	326	SGC	4	24,84	6,21
3	313	SGC	4	25,17	6,29
3	308	SGC	4	25,17	6,29
3	323	SGC	4	26,01	6,50
3	319	SGC	4	26,01	6,50
3	320	SGC	4	26,01	6,50
3	327	SGC	4	31,89	7,97
3	353	SPF1	2	12,59	6,29

3	352	SPF1	2	13,43	6,71
3	350	SPF1	4	25,17	6,29
3	347	SPF1	4	26,01	6,50
3	348	SPF1	4	26,01	6,50
3	351	SPF1	6	25,17	4,20
3	346	SPF1	6	26,01	4,34
3	337	SPF3	2	12,92	6,46
3	339	SPF3	2	12,92	6,46
3	360	SPF3	4	24,84	6,21
3	373	SPF3	4	25,85	6,46
3	341	SPF3	4	26,01	6,50
3	340	SPF3	6	25,51	4,25
3	342	SPF3	6	26,01	4,34
4	420	BCR	4	25,17	6,29
4	422	BCR	4	26,01	6,50
4	421	BCR	6	26,01	4,34
4	461	BRIGADES	3	12,25	4,08
4	454	BRIGADES	4	25,17	6,29
4	470	BRIGADES	4	25,17	6,29
4	466	BRIGADES	4	26,01	6,50
4	455	BRIGADES	6	25,17	4,20
4	446	BRIGADES	6	25,17	4,20
4	450	BRIGADES	6	25,17	4,20
4	451	BRIGADES	6	25,17	4,20
4	459	BRIGADES	6	25,51	4,25
4	465	BRIGADES	6	26,01	4,34
4	469	BRIGADES	6	26,01	4,34
4	414	SPC	4	25,17	6,29
4	416	SPC	4	26,01	6,50
4	417	SPC	4	26,01	6,50
4	404	SPC	6	25,17	4,20
4	415	SPC	6	25,17	4,20
4	412	SPC	6	26,01	4,34
4	406	SPC	6	26,01	4,34
4	442	SPC	6	26,01	4,34
4	443	SPC	6	26,01	4,34
4	444	SPC	6	26,01	4,34
4	431	SPC	6	26,01	4,34
4	432	SPC	6	26,01	4,34
4	434	SPC	6	26,01	4,34
4	435	SPC	6	26,01	4,34
4	418	SPC	6	26,01	4,34
5	447	BRIGADES	6	25,17	4,20
Total			437	2280,29	5,22³

¹ hors service Courrier et ESA

² mesures par estimation des surfaces (technique de mise à l'échelle)

³ moyenne pondérée

Au global :

- La moyenne pondérée est à 5,22m² ;
 - 259 postes de travail (59% du total) disposeront de moins de 5m² et 241 (55%) moins de 4,50m² ;
 - 166 postes (38%) bénéficieront de 6 à 7m² ;
 - Seuls les benches de 1 poste (SGC) et un bench de 4 postes (SGC) jouissent d'un ratio supérieur à 7m².
- Les tailles de marguerite influent fortement sur les ratios de densité :
 - Bench de 2 (22 postes de travail): 6,47m² de moyenne ;
 - Bench de 4 (156 postes): 6,37m² de moyenne ;
 - Bench de 6 (252 postes) : 4,31m² de moyenne.

Les ratios de densité **par service** (NCAE) :

Ratios de densité dans les locaux cibles NCAE par service
 (source : plans fournis par la direction de la DRFIP - mars 2024)

étage NCAE	Service ¹	nb de postes de travail	m ² par poste ²
2	SDIF	62	4,70
2	SIP1	46	5,06
2	SIP2	48	5,33
3	SDE	28	6,40
3	SGC	36	7,10
3	SPF1	28	5,51
3	SPF3	28	5,50
4	BCR	14	5,51
4	BRIGADES	63	4,64
4	SPC	84	4,62
Total		437	5,22³

¹ hors service Courrier et ESA

² mesures par estimation des surfaces (technique de mise à l'échelle)

³ moyenne pondérée

Ces conditions spatiales ne répondent pas aux recommandations et présagent **d'un environnement inadapté à la tenue satisfaisante d'une activité de travail nécessitant de la concentration.**

Nous nous appuyons sur les préconisations de l'INRS, précisant dans la fiche ED 6402 qu'en dessous de 7m², « il est peu probable que l'environnement sonore soit satisfaisant, et ce quelle que soit l'activité réalisée ». Nous considérons ainsi que la densité de 7 m² est un plancher sous lequel il ne faudrait pas descendre.

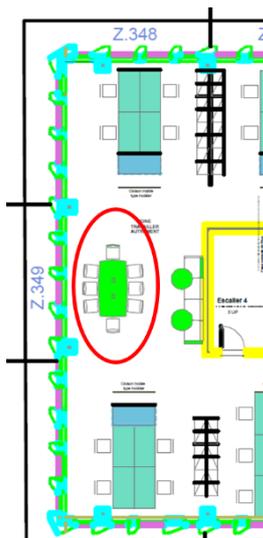
Seul le SGC présente un ratio de densité conforme aux recommandations. Outre le SDE qui s'en approche (6,40m²), les autres services ont un ratio inférieur à 6m², voire à 5m².

L'ouverture des espaces benches accentuera le risque de nuisances sonores en favorisant la propagation du bruit. Notons tout de même que **le cloisonnement latéral de certaines zones bench est un point positif du projet, mais probablement insuffisant pour prévenir les nuisances sonores**, d'autant plus qu'elles ne sont pas présentes sur l'ensemble des benches. Par ailleurs, la performance préventive de ces cloisons latérales est conditionnée par l'ajout de plafonniers/panneaux acoustiques aux plafonds/murs (ce que ne prévoit pas le projet, uniquement des cloisons mobiles à notre connaissance), au risque que la réverbération du son rende inopérants ces cloisons.

4.2.3 Des aménagements spatiaux qui risquent d'accentuer les nuisances

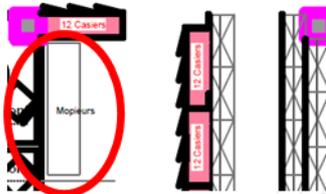
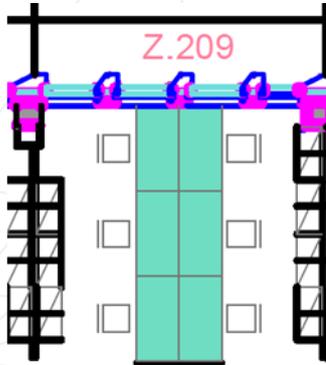
Des facteurs aggravants risquent d'accentuer les nuisances sonores :

- Contrairement à la situation actuelle à la CAE, les zones benches sont rapprochées et regroupent dans de nombreux cas **des marguerites de 6 postes** de travail proches d'autres benches (séparés par des armoires basses). Or, pour appréhender les nuisances sonores, la densité doit également être appréciée **au regard du nombre de postes de travail** par zone de benches.
 - Ce constat est accentué par l'occupation prévisible de la quasi-totalité des postes de travail.
 - Nous préconisons un niveau de densité corrélé au nombre de postes de travail : plus il est important, plus les m² par poste de travail doivent être élevés. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.
 - Sur les marguerites de 6, les 2 places « du milieu » risquent d'être particulièrement sujettes aux nuisances sonores et à la déconcentration.
- La densification globale des espaces comparée à la situation actuelle (taux d'occupation plus élevé sur une surface de plateau plus réduite) augmente **le risque de dérangement visuel** causé par les passages (vers les casiers, les toilettes, les archives, les espaces collaboratifs...) dans les couloirs à proximité direct des benches.
 - Les différents types d'espaces (salles de réunion, espaces Travailler Autrement) et la philosophie du projet (se déplacer selon ses activités) augmentera également les mouvements sur le plateau, donc les sources de déconcentration ;
 - Les cloisons disposées entre les benches et les couloirs permettront d'atténuer cette gêne.
 - Une partie des postes de travail du SIP 1 sera adjacente à la terrasse, ce qui risque d'occasionner une gêne causée par les passages en extérieur.
- **Les espaces Travailler Autrement ne sont pas cloisonnés** (hors bulles de confidentialité). Sur des plateaux aux nuisances sonores probables, l'ouverture de ces espaces risque d'être un frein à leur usage (cf. 3.4).
 - S'ils sont généralement cloisonnés latéralement, cela sera probablement insuffisant.

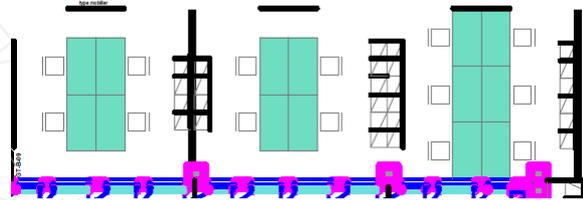
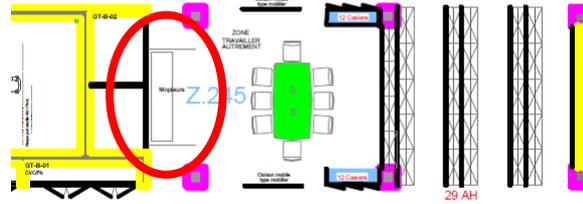
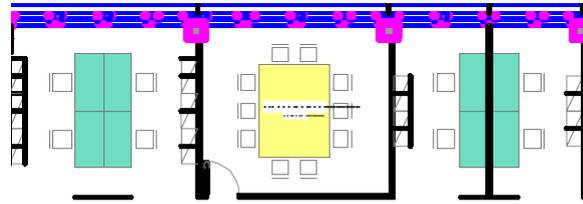


Extrait plan 3 - espace Travailler Autrement en zone bench

- La proximité entre les zones benches (ou les espaces Travailler autrement) et les mopieurs ou des imprimantes à étiquettes, particulièrement bruyantes. D'autant plus que l'usage des mopieurs serait important dans la majorité des services :

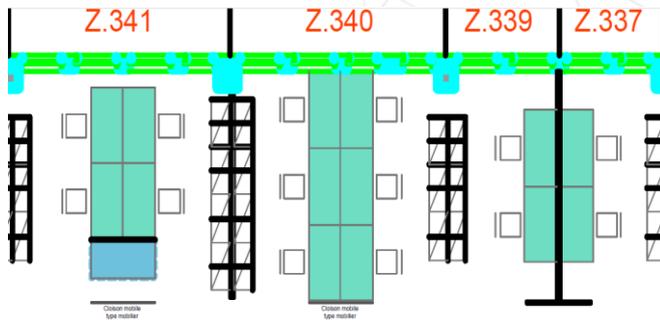


Extrait plan 5 - mopieurs et benches

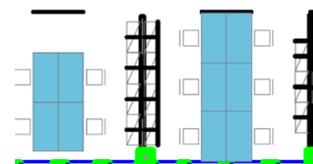
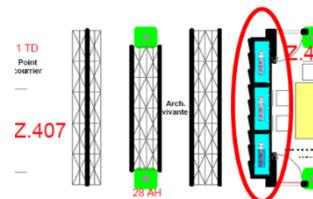
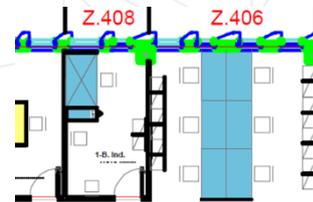


Extrait plan 4 - mopieurs en espace travailler autrement et proximité benches

- L'emplacement des casiers, dispersés sur tout le plateau mais souvent proches des postes de travail et sans cloison.



Extrait plan 7 - proximité casiers / benches



Extrait plan 6 - proximité casiers / benches

- La proximité entre les benches et espaces Travailler Autrement, Reprographie et de Stockage, sans cloisonnement dans la majorité des cas.

Notons que si la performance acoustique des matériaux est prépondérante dans ce type d'aménagement elle ne suffit pas à prévenir les nuisances sonores. Les 2 facteurs clés de prévention restent l'espace et le cloisonnement. À défaut de ces 2 facteurs, il convient de créer un environnement acoustique adapté à l'aide d'étude acoustique et d'une composition de dispositifs techniques ad hoc : panneaux et plafonniers acoustiques, mobilier acoustique, séparations mobiles acoustiques, enceinte à réduction de bruit active...

4.2.4 Conséquences prévisibles sur le travail individuel et collectif

Les perturbations sonores probables présentent un risque de pénibilité pour les agents, contraignant leur activité :

- La communication verbale se voit complexifiée par la difficulté de communiquer sans gêner les autres agents ;
 - L'interaction verbale est alors gênée et gênante.
- Un niveau de concentration satisfaisant peut également devenir plus difficile à trouver, altéré par les nuisances sonores ambiantes et les passages concentrés sur le faible nombre de couloirs, sans barrières visuelles satisfaisantes.

Or, notre recueil a démontré la prépondérance **des activités de travail complexes nécessitant de la concentration. Et également des activités téléphoniques et un besoin d'impression élevé (mopieurs, imprimantes à étiquettes).**

Ces nuisances sont d'autant plus probables que les zones benches sont **peu différenciées selon la nature d'activité, notamment au regard de l'activité téléphonique.**

Notons que l'option retenue des territoires d'équipes est un point positif du projet, qui participera à atténuer les nuisances sonores sources de perturbation. Entre pairs, les échanges et conversations des voisins ne sont pas que des sources de dérangements, elles peuvent aussi être des sources d'information. Disposer d'une zone identifiée permet également d'accroître les repères psychologiques utiles à la concentration et limite les mouvements.

Les agents seront donc probablement exposés à des conditions de travail dégradées et amenés à développer des stratégies de contournement non satisfaisantes, en contradiction avec la philosophie du flexoffice et les exigences de certaines activités :

- Communiquer plutôt par mail ou via des outils digitaux communs même en étant sur site ;
- Ne pas communiquer ou moins communiquer ;
- S'isoler en s'écartant de son poste de travail pour se concentrer, téléphoner ou entretenir une conversation professionnelle,
 - En bulle de confidentialité, salle de réunion ou en espace collaboratif, si le taux d'occupation des espaces le permet ;
 - En espaces communs (couloirs, paliers), risquant de gêner d'autres agents.
- S'isoler avec un casque pour éviter l'espace de travail à sa disposition.
 - Notons que certains agents peuvent ne pas supporter le port prolongé du casque audio (dans certains cas, cela peut faire l'objet d'une restriction médicale à ce sujet).
- Étendre ou modifier ses heures de présence au bureau pour privilégier des moments calmes (tôt le matin, le midi, en fin de journée) ;
- Éviter le site et se replier vers le télétravail de manière contrainte.

Ces stratégies, symptômes d'espaces de travail contraignants, pourraient altérer :

- Le travail collectif au quotidien, par la limitation des modalités de coopération ;
- La construction d'un collectif de travail pérenne, générateur de performance (productivité et qualité) grâce au développement de mécanismes informels (transmission d'informations, partage de règles de métiers, retour d'expériences, etc.). Ces mécanismes conditionnent le

développement du savoir-faire, de l'expertise des équipes, et sont cruciaux, notamment dans un contexte de réorganisation comme ce sera le cas dans certains services de la DRFIP.

- Ils questionnent aussi la bonne intégration des « nouveaux agents », stagiaires...
- Outre les conséquences sur la réalisation du travail, ces nuisances exposent également les agents à des effets délétères sur leur santé-sécurité (exposition accrue au stress, tensions intra et inter équipes/services).

Aussi, un risque de saturation des espaces de travail collaboratifs apparaît :

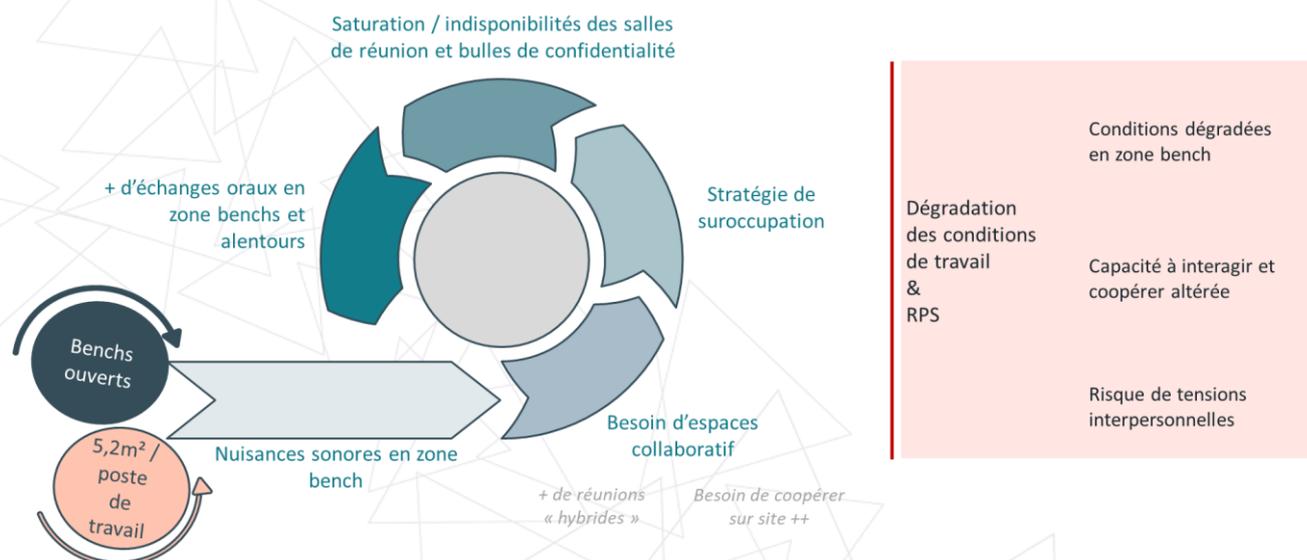


Figure 1 - Risque de saturation et effets sur les agents

Les stratégies de suroccupation exposées ci-dessus ne sont qu'une réponse à un environnement contraignant et inadapté à l'activité des agents.

4.2.5 Des règles d'usage importantes mais insuffisantes

Si le respect des règles d'usage qui seront co-élaborées pour occuper les différents espaces est primordial, il sera insuffisant selon nous **pour limiter de manière satisfaisante les nuisances sonores, en partie irréductibles du fait de la densité et de l'ouverture des zones benchs.**

Le travail réel et les aptitudes des agents résistent également à la mise en place de règles trop contraignantes. Certains métiers, au besoin fort de concentration ou aux interactions téléphoniques continues **ne peuvent pas s'isoler à chaque tâche / coup de téléphone...**

Par ailleurs, bien que des règles s'accordent sur la réduction des conversations en espaces benchs, ces dernières font partie intégrante de l'activité et de la performance des équipes. **Cette coopération, informelle et imprévisible**, est une ressource aux collectifs de travail et à l'activité ; elle ne peut être « déportée » systématiquement dans d'autres espaces.

- Se déplacer régulièrement se heurte au besoin de stabilisation et de sécurisation de l'environnement de travail pour y être efficace ;
- Ce qui peut générer des comportements de contournement des règles : se réfugier en télétravail ou occuper toute la journée une bulle de confidentialité par exemple (cf. figure 1 ci-dessus).
- Et des tensions horizontales (entre agents pour occuper ces espaces ou réduire le niveau sonore) et verticales (entre un encadrant et des agents si les règles deviennent coercitives).

Le questionnaire révèle que pour 7 services, la majorité des répondants estime **difficile de se déplacer** pour des activités de concentration ou qui peuvent gêner les collègues, car ils ont besoin pour ces tâches de configuration spécifique (double écran, accès à des papiers peu prévisibles en cours de tâches...).

L'occupation d'espace « silence » est une option envisagée par certains services pour prévenir ce type d'aléas, induisant que les autres zones benches seraient davantage « collaboratives ». Or, cette solution présente des limites :

- Même les agents aux activités **les plus consciencieuses** peuvent avoir des besoins d'interactions au cours de la même journée. Inversement, même les activités les plus collaboratives ont **besoin de concentration ou de confidentialité**. **L'espace silence ne serait alors utile que momentanément, ce qui se heurte au besoin de stabilisation (cf. ci-avant) et à l'équipement nécessaire pour ce type de tâches ;**
- **Se déplacer vers un espace bench au gré de la nature de son activité (calme, collaboratif...) est une solution insatisfaisante** pour des raisons pratiques (déplacer le matériel, trouver une place, ...) et d'appropriation de l'espace (besoin de stabilité et de repères pour travailler efficacement) ;
- Cet espace **sera exposé aux nuisances sonores importantes du reste du plateau**. Pour rappel, il n'y a pas de cloisons autour des espaces Silence et les zones benches sont partiellement cloisonnées, ce qui participe à la diffusion du bruit.

Insuffler **des règles de répartition des tâches selon le type d'activité** peut aussi être un levier de prévention des nuisances sonores. Cela reste toutefois limité.

Aujourd'hui, les agents qui télétravaillent répartissent en partie leurs tâches selon le lieu de travail, en privilégiant certaines tâches individuelles de concentration à leur domicile, et des interactions au bureau. Toutefois, ils conservent ce besoin élevé de concentration sur site, car les journées combinent souvent une diversité d'activités et que **la part du travail individuel et concentré reste largement majoritaire à la DRFIP69**.

La répartition des tâches a donc ses limites, et les espaces benches doivent garantir des bonnes conditions de travail, c'est à dire pouvoir réaliser son activité dans des conditions efficaces, en étant concentré, non interrompu voire déranger.

4.2.6 Le bruit en open-space : repères de prévention et conseils

Les nuisances sonores prévisibles dans les espaces de travail ne s'apprécient pas uniquement à la mesure de décibels comparée aux seuils normatifs. **Une étude simplement technique sur les conditions acoustiques de l'espace serait insuffisante à prouver la soutenabilité des zones benches.**

Il existe 2 types de nuisance :

- Les bruits qui fatiguent : les bruits ambiants constants dont le volume sonore, sans porter atteinte aux cellules ciliées, les sollicite en permanence.
 - Exemples : bruits d'équipements, de ventilation, ...
Plus le travail est sédentaire (nombre d'heures passées au même endroit), plus ces bruits sont fatigants (exposition continue).
 - Symptômes : maux de tête, lassitude excessive, pensées confuses, sensation de lourdeur dans le crâne, ...
La gêne peut aussi passer inaperçue (lorsque l'exposition est de courte durée) et n'être ressentie qu'à l'arrêt de la source de bruit (par contraste, avec une sensation de soulagement).
 - Prévention : isoler les zones comportant des matériels bruyants, régler au mieux le débit de la ventilation, ...
- Les bruits qui déconcentrent : ils réactivent une vigilance, extérieure à la tâche en cours (réflexe d'attention), qu'ils viennent interrompre. Ces derniers se composent :
 - Des bruits indiquant un déplacement, un passage, des personnes en approche (danger potentiel) ;

- Des pics de bruit (danger potentiel) : chaises déplacées, portes qui claquent, sonneries de téléphone, cris, bruit de chute d'objets ou de personnes, ... ;
- Des bruits intelligibles (information à analyser) : conversations des postes de travail adjacents, messages par sonorisation du bâtiment, ... ;
- Symptômes : frustration, énervement, agacement, ... puis fatigue et découragement ;
- Prévention : distance suffisante entre les postes de travail, isolation physique des postes de travail par rapport aux zones de circulation, limitation des bruits de pics (bloc porte, téléphone en mode silencieux, ...).

L'INRS (ED 6402) indique que « les relations entre les facteurs physiques du bruit et la gêne ou la fatigue sont très complexes, car elles sont liées à des facteurs individuels. Elles dépendent néanmoins très clairement de l'activité exercée par les agents.

De ce fait, l'évaluation du risque bruit nécessite une démarche qui combine des analyses acoustiques et ergonomiques. Afin d'aborder le problème dans toute sa complexité, une approche progressive à quatre niveaux peut être déployée dans l'objectif d'obtenir des solutions de prévention adaptées au cas traité :

1. Le premier niveau est un niveau d'observation basée sur des règles générales d'acoustique, donc de s'emparer d'une compétence technique détenue par un spécialiste. Il permet de mettre en évidence les principaux points de faiblesse acoustique du bâtiment et de son aménagement.
2. Le deuxième niveau est un niveau intermédiaire basé sur l'observation de l'activité et des entretiens avec des travailleurs. Il doit permettre de lister les enjeux acoustiques, en fonction de l'activité exercée et, éventuellement, de mettre en évidence les points d'amélioration liés à l'organisation du plateau.
3. Le troisième niveau nécessite une participation des acteurs de l'entreprise : dirigeants, professionnels de santé au travail et salariés/agents. Par le déploiement de questionnaires, il a pour objectif de dresser un bilan statistique de la satisfaction moyenne des salariés/agents vis à vis de leur espace de travail et, notamment vis-à-vis de l'environnement sonore. Il permet ainsi d'identifier, du point de vue des salariés/agents, les éléments de l'environnement physique de travail qui leur semblent les moins satisfaisants, les types de bruit qu'ils perçoivent le plus et, surtout, ceux qui semblent les gêner davantage.
4. Le quatrième niveau demande un degré d'expertise acoustique élevé. Il repose sur des mesures d'indicateurs acoustiques qui ont vocation à évaluer objectivement la qualité sonore locale de l'aménagement ».

Par conséquent, ce qui est en jeu, ce n'est pas la gêne « physique » liée à un bruit fort et intense, comme ce pourrait être le cas dans un environnement industriel, **mais le bruit qui « perturbe les processus cognitifs engagés dans des tâches qui nécessitent de la concentration.** En conséquence, le bruit est souvent responsable d'une diminution non seulement de la qualité des conditions de travail mais aussi des performances des salariés » (INRS, ED 6402).

4.3 Les espaces travailler autrement

La forte densité moyenne des postes de travail (5,2m²) questionne naturellement la répartition de l'espace, entre les zones benches et les zones Travailler Autrement.

Cette distribution est un choix complexe à élaborer et dont la pertinence est dure à évaluer en amont de l'aménagement et de l'appropriation des espaces par les agents.

Dans le cadre des ateliers de space-planning (2021), ce sont les responsables de service qui ont décidé d'installer ou non des espaces Travailler Autrement dans leurs espaces de travail.

Au regard des ratios de densité, notamment sur les marguerites de 6, il est probable qu'un besoin émerge : celui de réhabiliter des espaces Travailler Autrement en zone bench.

Nous questionnons alors les marges de manœuvre du projet pour répondre à cet éventuel besoin.

4.4 Les espaces collaboratifs : une projection incertaine

Nous évaluons habituellement la pertinence des dotations en espaces collaboratifs (salles de réunion, espaces travail autrement) au regard de 5 critères : le nombre, la proximité, la taille, l'ouverture et le traitement acoustique, l'équipement.

Néanmoins, nous disposons de peu d'informations sur les salles de réunions actuelles, ce qui limite notre analyse. Sans recueil des besoins par service (en nombre et en type d'espace) ni d'analyse de l'existant (taux d'occupation des espaces), **la pertinence des dotations en espace collaboratif à la NCAE reste incertaine.**

Ci-après notre analyse, malgré les limites évoquées ci-dessus :

- Le nombre donc la disponibilité :
 - Le nombre de salles de réunion sur les passerelles a été **imposé par le gestionnaire** et ses exigences bâtementaires, d'après la direction.
 - Nous présageons **un besoin de salles de réunion accru comparé à la situation actuelle.** D'une part car les réunions « hybrides » devraient augmenter avec le lissage de la présence. D'autre part car à la CAE, une partie significative des interactions orales se passent dans les bureaux fermés ou au poste de travail, ce que permet la faible densité actuelle. À la NCAE, la taille plus réduite des bureaux individuels et les conditions spatiales des zones bench limiteront ces échanges et entraîneront un report des agents vers les espaces collaboratifs **fermés.**
 - Si nous ne disposons pas des données à la CAE, il semblerait, d'après certains de nos interlocuteurs, que **la NCAE dispose de moins de salles de réunion que la CAE.**
 - Pour autant, cet élément n'est pas apparu comme un point de vigilance particulier pour les responsables de service interrogés.
 - Notons que le 3^e étage n'est pas pourvue de salles de réunion sur la passerelle (espaces dédiés aux Organisation Syndicales).
 - Le nombre de bulles de confidentialité nous paraît cependant faible, du fait du besoin de s'isoler probablement accru :
 - 4 bulles au R+2 (2 SDIF + 2 SIP) ;
 - 4 bulles au R+3 (2 SGC + 2 SPF/SDE) ;
 - 4 bulles au R+4 (2 SPC + 2 BRIGADES) ;
 - Le sujet des modalités de réservation des salles reste à clarifier par la direction. Il influencera la disponibilité des salles, selon les règles de gestion décidées (réservation ouverte à tout le bâtiment ? réservations récurrentes autorisées ?).
- La proximité :
 - Les espaces Travailler Autrement et certaines salles de réunion sont tous à proximité directe des postes de travail, ce qui constitue un réel avantage. Toutefois, ils sont peut-être parfois trop proches : leur cloisonnement et la qualité du traitement acoustique seront cruciaux pour ne pas gêner davantage les agents en zone benches.
 - Les salles de réunion sur les passerelles restent à proximité. Sauf pour les services du 3^e étage (pas de salles de réunion en passerelle).
 - L'implantation des espaces Travailler Autrement en bout d'aile permet de les isoler partiellement tout en restant facilement accessibles.
 - Les différents types d'espaces sont également dispersés de manière homogène sur les plateaux.
- La taille :
 - Les tailles des salles de réunion sont variées, ce qui peut répondre aux différents besoins des équipes.
 - Contrairement à la CAE, la NCAE ne propose pas de salles à la capacité supérieure à 50 positions assises. Si ce besoin reste ponctuel pour les équipes, il existe tout de même, pour réaliser des réunions de service (DUERP ou autre) ou des instants de convivialité.

- La direction instruit la possibilité de continuer à bénéficier l'amphithéâtre de la CAE avant sa destruction, ou l'accès à une salle d'une autre administration
- La réservation de salle privée aux alentours est-elle envisageable ? Si oui, avec quel budget ?
- L'ouverture et le traitement acoustique :
 - Les salles de réunion et bulles de confidentialités sont fermés, **ce qui est positif**. Or, les espaces travailler autrement ne le sont que partiellement ou pas du tout. Alors, dans ce type de plateau où les nuisances sonores sont probables, ces espaces ouverts seront selon nous **sous-utilisée, tant ils risquent d'être gênés et gênants en termes de nuisances sonores**.
 - Nous recommandons par ailleurs **l'opacité de toutes les cloisons des salles de réunions en zones bench et des bulles de confidentialité** ; pour isoler visuellement ces espaces et éviter une source de distraction/dérangement supplémentaire sur les benches. Il s'agit d'équiper d'un système permettant d'opacifier au besoin (store à lamelle par exemple) ou en permanence (films dépoli, vitrophanie) sur la partie médiane des vitrages. Le but étant de cacher le flux lorsqu'on est en position assise et cacher ce qui se passe dans la salle pour les passants, tout en conservant de la luminosité.
 - Si les bulles de confidentialité semblent à priori opaques, est-ce également le cas de l'ensemble des salles de réunion installées en zone bench ?
- L'équipement :
 - Un quart des salles de réunion seront équipés pour mener des visioconférences, ce qui semble positif (comparé à la situation actuelle) mais insuffisant. En effet, le besoin de réunion « hybrides » risque de croître et la disponibilité des salles de réunion reste incertaine à la NCAE. Nous recommandons donc **l'équipement en visioconférence de l'ensemble des salles de réunion**.
 - Une incertitude repose également sur l'équipement réseau des espaces collaboratifs : **tous seront-ils dotés d'une connexion wifi ou d'une prise Ethernet ?**
 - Un flou réside sur la possibilité d'équiper les espaces Travailler Autrement d'un écran voire d'un double-écran. Il nous semble utile de préciser à l'ensemble des responsables de service et aux élus du personnel les possibilités réelles d'équipement, selon le type d'espace Travailler Autrement (espace silence, table haute, bulle de confidentialité...)
 - Le besoin de clarification concerne également l'équipement téléphonique de ces espaces.
 - Les fauteuils des espaces Travailler Autrement ne sont pas ajustables comme ceux des postes de travail, ni équipés d'accoudoir. Ils restent donc limités pour une activité « prolongée » sans risques de Troubles Musculosquelettiques... pourtant, certains agents pourraient être amenés à y rester plusieurs heures. Les stagiaires et auxiliaires également.

4.5 Une dotation matérielle des postes de travail satisfaisante

La dotation prévue des postes de travail nous paraît adaptée aux besoins des agents, autant du point de vue de la prévention des TMS que du soutien à leur activité.

Il apparaît comme très positif que l'ensemble des postes de travail soient équipés de bureaux électriques relevables. Une partie significative des bureaux électriques (84) ne pourra toutefois pas être réglable en position « debout » : dans les marguerites de 6, les 2 postes collés aux fenêtres sont bloqués par un appui de fenêtre. Un autre écueil lié à la disposition des postes de travail est le positionnement **dos ou face aux fenêtres de 55 postes**. Nous traitons ce point dans la partie relative à l'éclairage (cf. 3.6.2).

Les fauteuils, multi-réglables (assise, dossier, accoudoirs) répondent également aux attendus en matière de confort au travail.

La dotation de double écran répond également à un besoin.

La mise à disposition de **repose pieds** (les actuels seront déménagés), si elle peut à première vue apparaître utile et bénéfiques aux conditions de travail, est déconseillée. En effet ce dispositif est conçu pour compenser une hauteur trop importante du plan de travail et permettre d'adapter la posture assise. Dans, le cas où la hauteur du plan de travail permet un réglage adapté à la personne, ce dispositif n'as plus d'intérêt, et risques même en cas d'utilisation de conduire à créer de nouveaux risques posturaux. Une exception cependant, dans le cas de personnes portant des talons hauts, l'inclinaison des pieds induite par les talons peut conduire à des tensions posturales, y compris avec un bon réglage de la chaise et du plan de travail. Dans ce cas particulier, l'utilisation d'un repose pied, avec une inclinaison et une hauteur correctement réglée est bénéfique, à condition que les personnes concernées soient formées à son réglage et l'adaptent en fonction de la dimension / absence de talons.

Les agents faisant l'objet d'un ajustement de poste sur prescription médical devraient bénéficier d'un poste leur étant spécifiquement affecté. En effet ce dispositif a pour objectif de compenser

Concernant la taille des bureaux (160*80cm), elle parait satisfaisante et répond aux recommandations pour un travail sur écran. Toutefois, pour les agents travaillant avec beaucoup de papier, cela risque d'être juste. La norme X 35-102 (cf. figure ci-dessous) préconise **180cm pour ce type d'activité**.

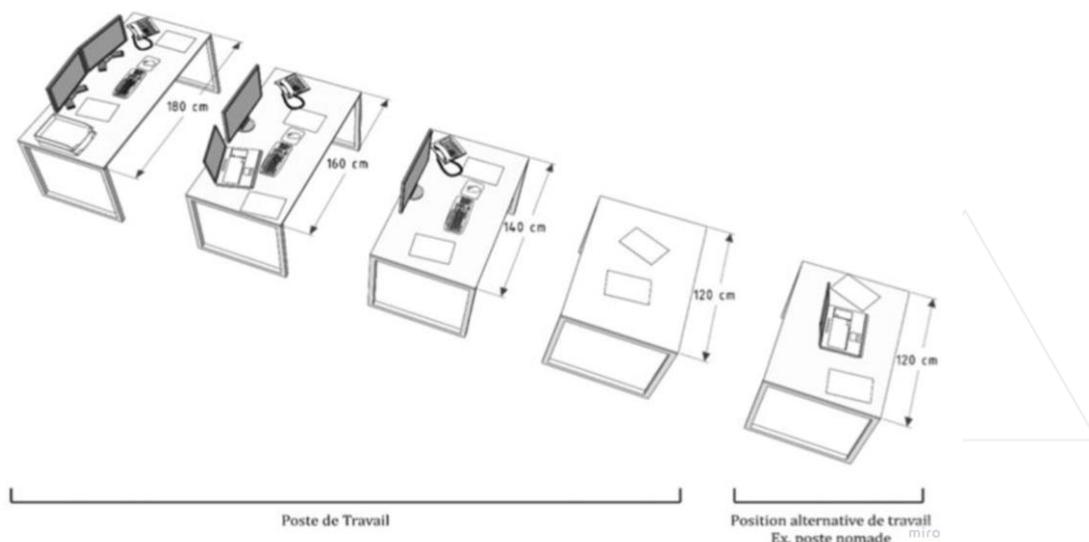


Figure 2 - taille de bureau selon la norme NF X 35-102

Chaque agent bénéficiera, d'après l'équipe projet, d'au moins une armoire basse. La possibilité de disposer l'espace en territoire d'équipe offre la possibilité de rapprocher les agents de leur espace de stockage. **Concernant les archives et capacité de stockage associées, le besoin semble correctement couvert par le projet (cf. 2.2.4), bien que ce point fasse partie des inquiétudes remontées dans le questionnaire.**

Une attention devra être portée à l'équipement type « **panier de mobilité** » permettant de transporter des fournitures du casier au poste de travail. Ils devront être d'une taille suffisante pour permettre aux agents de stocker suffisamment de fournitures à leur poste de travail, pour compenser la réduction des espaces de stockage.

Un point de vigilance devra aussi être porté sur la connectivité des ordinateurs portables des agents avec les écrans fixes. La base de connexion devra être universelle, ou en tout cas adaptée aux différents modèles d'ordinateur des agents. Cela sera un enjeu fort de mobilité entre les différents espaces à la NCAE.

4.5.1.1 Les bureaux individuels

Les bureaux individuels disposent des mêmes dotations matérielles que les autres postes de travail. Certains sont équipés d'une table ronde, ce qui peut permettre de recevoir des membres de leurs équipes ou des contribuables sans occuper d'espaces collaboratifs.

Les bureaux individuels à la NCAE feront environ 12,5m² (cf. tableau ci-dessous), soit 10m² de moins que la majorité de ceux de la CAE. La surface reste toutefois suffisante pour travailler dans de bonnes conditions et accueillir quelques personnes simultanément.

Surface utile nette des bureaux individuels CAE et NCAE
(source : plans fournis par la direction de la DRFIP - mars 2024)

Bâtiment	étage CAE	Repères plan	nb de postes de travail	surface utile nette en m ²	m ² par poste
NCAE	2, 3, 4	-	1	12,4	12,42
NCAE ²	2	221	1	12,5	12,47
CAE	-	C1	1	23,6	23,63
CAE	-	C2	1	15,4	15,43
CAE	-	G1	1	16,3	16,26
CAE	-	K1	1	22,1	22,10
CAE	-	K6	1	22,1	22,10
CAE	-	C6	1	22,1	22,10
			8	18,32	18,32

² mesure prise lors de la visite du 13 mars 2024

Tableau 4 - Surface des bureaux individuels CAE et NCAE

La disposition du poste de travail ne semble pas propice à la réception de personnes, car les postes de travail sont orientés **face à une cloison et plutôt dos à la porte**. Ce choix répond aux recommandations ergonomiques (écrans perpendiculaires aux fenêtres) mais peu à l'activité des encadrants. Si le besoin de changer la disposition du bureau se confirmait, il conviendra d'instruire collectivement les possibilités de réaménagement.

Par ailleurs, le SPC ne peut bénéficier du nombre de bureau fermé nécessaire à son organisation. Une contrainte bâtementaire empêche en effet de cloisonner plus de bureaux qu'actuellement. Deux bureaux individuels ne bénéficieront donc que d'un cloisonnement partiel au-dessus de la porte d'entrée du bureau (cf. 3.4.2.10).

4.6 Les ambiances physiques

4.6.1 Mesures acoustiques

Notre pronostic relatif à l'environnement physique des espaces benches à la NCAE met l'accent sur le risque fort probable de nuisances sonores susceptible de perturber le travail individuel et concentré. Une étude post-emménagement devra être menée, en situation « réelle ». **Deux conditions détermineront son efficacité :**

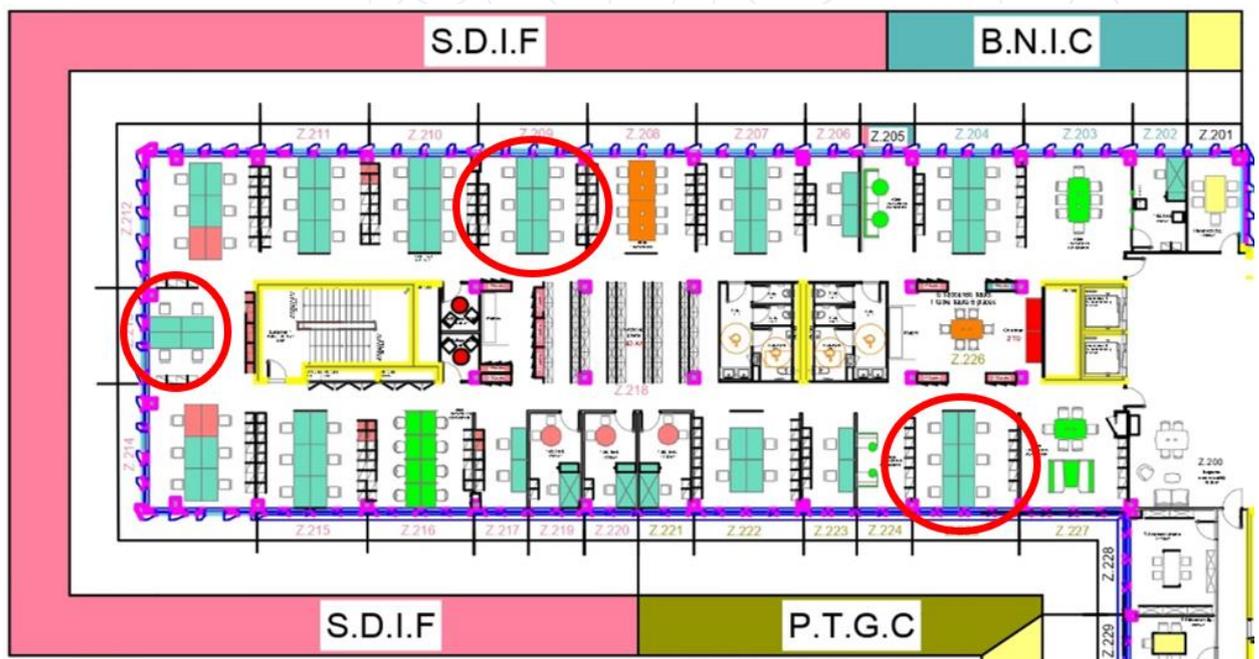
- **Une approche dépassant les seuls repères normatifs** mais s'intéressant aux perturbations inhérentes aux activités des équipes. Il s'agira d'évaluer davantage la gêne occasionnée par le bruit que son altération physique, comme c'est le cas dans le secteur industriel par exemple.
 - Pour rappel, nous détaillons ce point en partie 3.2.6.
- **Il convient de préciser quelles évolutions sont envisageables :** changement de matériau d'une paroi, ajout d'une cloison, cloisonnement total d'une zone benches, solutions techniques type panneaux acoustique aux murs ?

4.6.2 Mesures d'éclairage lumineux

Protocole :

- Date de mesure : 13 mars 2024.
- Horaire de mesure : 11h15-12h45.
- Outil de mesure : Luxmètre Numérique Testeur – URCERI Modèle 218154701-01
- Unité de mesure : Le Lux, pour exprimer le niveau d'éclairage lumineux.
- Objet de la mesure : L'éclairage incident, soit la densité de flux arrivant au niveau du plan de travail.
- Technique de relevé : luxmètre positionné horizontalement sur le plan de travail.
- Zones échantillonnées : 2ème étage (aile A), soit le niveau le plus aménagé à date de visite. Mobilier installé sur la majorité du plateau, hors écran. Zones benches : Z.225, Z.213, Z.209
- Limites :
 - Les zones benches mesurées n'étaient pas encore équipées de double-écrans, ce qui biaise en partie la mesure.
 - Les mesures ont été réalisées uniquement au deuxième étage, car les autres niveaux n'étaient pas aménagés. Or, pour se rapprocher au maximum des conditions réelles de travail, il est préférable de disposer d'un environnement meublé comme en cible pour capter l'ensemble des jeux de lumière tels que la réflexion du mobilier, les ombres et les barrières lumineuses.
 - Nous n'avons pu mesurer chaque zone bench ni les niveaux R+3 et R+4 (non aménagés), mais, étant donné que nos mesures ont été réalisées à un niveau inférieur (R+2), les conditions lumineuses des autres benches et autres niveaux devraient être identiques ou supérieures.

Ci-dessous les zones benches échantillonnées pour les relevés de mesure :



Extrait plan 8 - zones de mesure

Le tableau ci-après présente les résultats des mesures :

Étage	Repères du plan	Position poste de travail	Position du store ¹⁶ / éclairage artificiel	Exposition	Mesure (Lux)
2	225	Fenêtre	Ouvert 100% / éclairage auto	SUD	2 500
2	225	Milieu	Ouvert 100% / éclairage auto	SUD	1 000
2	225	Couloir	Ouvert 100% / éclairage auto	SUD	850
2	225	Fenêtre	Fermé à moitié / éclairage auto	SUD	950
2	225	Milieu	Fermé à moitié / éclairage auto	SUD	845
2	225	Couloir	Fermé à moitié / éclairage auto	SUD	716
2	213	Fenêtre	Fermé à 100% / éclairage max	OUEST (N et S en 2 nd jour)	1 220
2	213	Couloir	Fermé à 100% / éclairage max	OUEST (N et S en 2 nd jour)	750
2	213	Fenêtre	Fermé à 100% / éclairage max	OUEST (N et S en 2 nd jour)	1 120
2	213	Couloir	Fermé à 100% / éclairage max	OUEST (N et S en 2 nd jour)	750
2	209	Fenêtre	Ouvert 100 % / éclairage éteint	NORD	1 500
2	209	Milieu	Ouvert 100 % / éclairage éteint	NORD	887
2	209	Couloir	Ouvert 100 % / éclairage éteint	NORD	828
2	209	Fenêtre	Ouvert 100 % / éclairage éteint	NORD	1 700
2	209	Milieu	Ouvert 100 % / éclairage éteint	NORD	1 200
2	209	Couloir	Ouvert 100 % / éclairage éteint	NORD	901

Tableau 5 - Mesures d'éclairage lumineux NCAE

Les mesures d'éclairage présentées ci-avant révèlent **des niveaux d'éclairage répondant aux recommandations**. La norme en matière d'éclairage et d'ergonomie visuelle est la norme NF X 35-103 (Juin 2013) « Ergonomie Principes d'ergonomie visuelle applicables à l'éclairage des lieux de travail ». Elle préconise par exemple pour le travail sur écran, un éclairage moyen de 500 lux, comme la norme AFNOR NF EN 12464-1,. La nature des activités réalisées par les équipes de la DRFIP69 étant essentiellement de nature complexe (calcul, détection d'erreur, lecture, rédaction) et multi-support (écran et papier, parfois simultanément), **nous recommandons un niveau de Lux moyen entre 500 et 700 lux**, selon la complexité et la précision visuelle des tâches. Là encore, **les mesures relevées répondent à cette recommandation sur les zones échantillonnées**.

La NCAE apparait comme très lumineuse ; les zones benches sont entourées de nombreuses et hautes fenêtres qui favorisent **la lumière naturelle, ce qui est recommandé** (article R.4223-3 du Code du Travail).

¹⁶ Position de lame non référencée pour les brise-soleils orientables

Les mesures élevées (>800 Lux) peuvent révéler des ambiances lumineuses trop intenses voire éblouissantes, directement dans le champ visuel ou par réflexion.

Le risque induit par ces conditions lumineuses s'apprécie au regard des solutions de régulation à disposition dans le bâtiment. Dans le cas de la NCAE, des brise-soleils orientables motorisés sont prévues sur les façades Est, Ouest et Sud. **Cette solution présente l'avantage considérable de proposer 2 types d'ajustement**, à la main des agents : 4 positions de hauteur ; 4 positions d'inclinaisons des lames permettant d'ajuster le degré d'occultation. Ces réglages, à réaliser par l'intermédiaire d'une télécommande¹⁷, s'effectuent, dans les situations observées, au périmètre d'un « bench » (ex : 4 fenêtres pour un espace de 2 marguerites côte à côte). Ce périmètre « zone bench » est intéressant, bien qu'un réglage par fenêtre aurait été encore plus adapté, mais difficilement réalisable dans ce type de bâtiment, pour des raisons techniques et budgétaires. Il sera nécessaire de vérifier que le périmètre télécommandable est bien à l'échelle d'une zone bench délimitée par 2 cloisons.

Néanmoins, **certaines zones jouissent d'une capacité d'ajustement limitée :**

- Les benches exposés **façade Nord**, qui n'auront que des stores « pleins » (tissu micro-perforé sur enrouleur), réglable en hauteur (manuellement) mais non équipée de lames inclinables. Bien que la lumière naturelle soit limitée en façade nord, cette solution technique tend à restreindre la lumière naturelle.
- Les benches situés dans des zones d'angle, pour qui la lumière naturelle provient de différentes sources lumineuses (jusqu'à une dizaine de fenêtres, exposées différemment).
 - Dans ces situations, un ajustement des occultants (stores et brises vues) **satisfaisant l'ensemble des occupants sera compliqué à atteindre**. Des effets négatifs sont probables :
 - Privilégier l'occultation des fenêtres et donc l'éclairage artificiel au dépend de la lumière naturelle ;
 - Des conflits entre agents pour ajuster les occultants ou, a minima, une insatisfaction d'une partie des occupants de la zone.
 - Par ailleurs, dans ces espaces, **des postes de travail seront dos ou face aux fenêtres**, ce qui est contraire aux recommandations en ergonomie. Il est recommandé de disposer les écrans perpendiculairement aux fenêtres, l'important étant que le regard de l'utilisateur soit parallèle aux ouvertures sur l'extérieur. Cette situation concerne **55 postes de travail sur les 3 étages et 18 postes en second jour (distance de la fenêtre > 6 mètres)**.
Nous n'avons pas comptabilisé les espaces Travailler Autrement, qui représentent des positions « de passage », aux besoins différents. Cela risque toutefois de réduire leur attractivité.

Toujours au sujet de la disposition des postes de travail, **plusieurs aménagements sont contraires aux recommandations :**

- Sur les marguerites de 6, **2 postes de travail sont collés au mur et donc aux fenêtres (84 postes au total¹⁸)**. Ce qui, outre le fait de limiter l'ajustement des bureaux électriques (bloqué par un appui de fenêtre) et d'exposer potentiellement les agents à un désagrément thermique, peut favoriser l'éblouissement et la réflexion de la lumière sur le mobilier et les écrans ;
- Au regard de la densité de certains espaces, il nous paraît important de vérifier que tous les postes de travail seront installés **entre les rangées de luminaires et pas sous un luminaire**, pour recevoir la lumière latéralement.

La qualité de l'éclairage se joue également dans l'équilibre entre la lumière naturelle et artificielle. Si la lumière naturelle est à privilégier, sa faiblesse peut être compensée par un éclairage artificiel

¹⁷ La télécommande permettra de régler les conditions lumineuses, thermiques et de circulation d'air

¹⁸ La direction a précisé, le 25 avril, que ce cas ne concernerait plus que 24 postes de travail

performant. Dans les mesures réalisées stores fermés, l'éclairage artificiel **apparaît satisfaisant en termes d'éclairage lumineux au plan de travail (945 lux mesuré, store baissé à 100%, en z.225 poste du milieu)**. Par ailleurs, le système d'éclairage propose un équilibrage automatique de la lumière artificielle selon l'intensité de l'éclairage naturel. Cette option nous paraît intéressante, mais seul l'usage pourra déterminer sa pertinence. Il conviendra par ailleurs de communiquer les valeurs de référence sur lesquelles est réglé l'éclairage automatique et voire éventuellement pour l'ajuster s'il est inférieur à 500 lux.

Nous ignorons s'il s'agit d'un **éclairage biodynamique**, une solution vectrice de bien-être. Ce système adapte l'éclairage aux différentes phases de la journée selon le rythme circadien, en ajustant l'intensité lumineuse et la température de couleur (Kelvin).

Outre son mode automatique, il sera également possible pour les agents **de régler manuellement le niveau de l'éclairage artificiel** grâce à la télécommande par zone de benches. **Cette marge de manœuvre est, à l'instar des occultants, un point très positif.**

Pour permettre d'ajuster de la manière la plus personnalisée possible l'éclairage, nous recommandons la mise à disposition d'éclairage d'appoint pour chaque poste de travail. L'équipe projet, d'après la Foire Aux Questions en date du 28 décembre 2023, envisageait cette option¹⁹. **Qu'en est-il aujourd'hui ?**

Nous n'avons pas évalué l'ensemble des critères d'éclairage, nous nous sommes concentrés sur la mesure d'éclairage lumineux au poste de travail. Un travail de mesure complémentaire **en situation réelle**, une fois tout le mobilier installé, sera à mener pour évaluer a minima l'éclairage lumineux et la luminance (luminancemètre) aux différents étages / ailes et hors postes de travail. D'autres mesures liées aux caractéristiques de l'éclairage artificiel (température de couleur, homogénéité) seront aussi à planifier **en situation réelle d'usage, en complément des mesures théoriques communiquées aux élus.** D'autres unités de mesures complémentaires peuvent être évaluées :

- Le flux lumineux : Quantité de lumière émise par une source dans toutes les directions par unité de temps (unité : Lumen [lm]) ;
- L'intensité lumineuse : Importance du flux lumineux émis dans une direction donnée (unité : Candela [cd]) ;
- L'efficacité lumineuse : Rapport entre le flux lumineux émis par une source lumineuse et la puissance électrique absorbée par la source (unité : lm/W) ;
- La luminance : Caractérise l'intensité lumineuse émise par unité de surface (unité : cd/m²).

4.6.3 Mesures des distances de circulation et accès aux postes de travail

Protocole :

- Date de mesure : 13 mars 2024
- Horaire de mesure : 11h15-12h45
- Lieu de mesure : 2^{ème} étage, soit le niveau le plus aménagé à date de visite. Mobilier installé sur la majorité du plateau, hors écran.
- Outil de mesure : Mètre Laser – OGETO 120m
- Objets de la mesure : distance de recul derrière un poste de travail, espace de circulation

¹⁹ Extrait de la Foire Aux Questions (28-12-2023) : *Concernant les luminaires, il n'est pas prévu leur déménagement dans un premier temps puisque la gestion de l'éclairage sera modulable. Ils seront stockés pour pouvoir être déménagés si le besoin était confirmé une fois les agents installés*

Étage	Repères du plan	Objet de la mesure	Point A	Point B	Mesure (mètre)	Repère norme NF X 35-102 confort (mini)
2	225	Distance passage poste → cloison	Poste de travail couloir rang EST	Cloison	1,87	1,60 (140)
2	225	Distance passage poste → armoire	Poste de travail milieu rang EST	Armoire basse	1,40	1,70 (150)
2	223	Distance passage poste → armoire	Poste de travail couloir	Armoire basse	1,35	1,70 (150)
2	222	Distance passage poste → armoire	Poste de travail couloir rang OUEST	Armoire basse	1,43	1,70 (150)
2	214	Distance passage poste → armoire	Poste de travail couloir rang EST	Armoire basse	1,40	1,70 (150)
2	214	Distance passage poste → cloison	Poste de travail milieu rang OUEST	Cloison	1,82	1,60 (140)
2	209	Distance passage poste → armoire	Poste de travail couloir rang EST	Armoire basse	1,42	1,70 (150)
2	258	Distance passage poste → cloison	Poste de travail fenêtre rang OUEST	Cloison	1,57	1,60 (140)

Tableau 6 - Mesures des distances de circulation et accès aux postes de travail

Les surfaces de dégagement derrière les postes de travail **avec armoires basses adossées apparaissent limitées sur les espaces échantillonnés** : les 5 mesures relèvent des distances inférieures aux distances minimales recommandées par la norme NF X 35-102, soit 150 cm minimum. Pourtant, étant donné la prédominance du papier et des dossiers individuels dans certains services, la recommandation « confort » (170 cm) semblerait adapté à l'activité de la DRFIP.

Concernant les espaces de dégagement du poste de travail sans armoires basses adossées, les normes sont respectées sur les espaces échantillonnés.

Les espaces de circulation (couloirs) semblent correspondre aux normes : 1,40m mesuré.

Les principales recommandations techniques de la norme NF X35-102 sur l'aménagement des espaces de travail sont disponibles en annexes (cf. 9.3).

4.6.4 Les conditions thermiques

Le bâtiment, neuf, bénéficiera d'isolation thermique conforme aux nouvelles normes de construction, soit des repères rassurants.

Les agents pourront ajuster la ventilation et la température localement (+/- 2°), au besoin, ce qui leur confère une marge de manœuvre en cas d'inconfort thermique. Toutefois, il faudra veiller à ce que cette possibilité d'adaptation soit suffisante, notamment pour les postes proches des fenêtres. La proximité directe de certains postes de travail (2 postes sur les banchs de 6) avec les fenêtres risque d'exposer les agents à un inconfort thermique due à la chaleur des rayons solaires. Cela dépendra de la qualité d'isolation des vitrages.

Les agents auront aussi la possibilité d'ouvrir les fenêtres en oscillo-battant et en ouverture classique.

Nous n'avons pas eu connaissance des températures moyennes prévues dans le bâtiment, selon les saisons.

À savoir que l'INRS préconise pour un travail de bureau, une température de confort thermique qui se situe autour de 21 à 23 °C en hiver, et entre 23 et 26 °C en été.

Bien que le facteur individuel impacte le confort thermique ressenti, des températures en dehors de ces plages risquent d'être source d'inconfort, de fatigue générale, de difficultés de concentration, voire d'absentéisme (maladies).

Ce point reste à vérifier, sachant qu'il existe une pratique courante chez les concepteurs de calibrer les équipements de chauffage / climatisation et d'effectuer les calculs de consommations énergétiques des bâtiments sur la base de températures de 19° c en hiver et de 26 ou 28° c en été.

4.7 Autres remarques connexes

4.7.1 Les mopieurs

Les services de la DRFIP décrivent un usage élevé des mopieurs, pour des obligations de service dans la plupart des cas (process non dématérialisés). Comparée à la situation actuelle, la NCAE proposera moins de mopieurs aux équipes, ce qui est source d'inquiétude.

Les dotations en mopieurs sont les suivantes :

- 5 mopieurs au R+2
 - 2 pour le SDIF et 3 pour les SIP.
- 5 mopieurs au R+3 (hors O.S) :
 - 2 pour le SGC et 3 pour les SPF et le SDE.
- 6 mopieurs au R+4 :
 - Un pour le BCR ;
 - 3 pour le SPC et 2 pour les Brigades.

Il conviendra de surveiller ce sujet une fois l'emménagement fait et d'instruire la possibilité d'une dotation supérieure, si le besoin est exprimé par les équipes.

Les mopieurs seront-ils connectés en wifi donc utilisables depuis les espaces travailler autrement ?²⁰

Nous attirons l'attention sur **les risques de nuisances liés à l'usage de ces matériels**. Nous recommandons une attention particulière sur leur localisation au regard des flux créé par leur localisation, ainsi que sur **les moyens mis en œuvre pour réduire les nuisances sonores** de ces matériels et des regroupements de personnels à proximité (mobilier acoustique prévu ?).

4.7.2 Les bureaux dépersonnalisés et le placement libre

L'impossibilité de personnaliser son poste de travail (occupé mais désormais non attribué) risque de fragiliser l'acceptation du projet par les agents. Elle peut être compensée par :

- Une accentuation du séquençage entre les zones, c'est-à-dire la signature visuelle et identitaire du lieu : nom d'un service/territoire d'équipe sur un panneau suspendu, graphisme, couleurs, matériaux... des éléments permettant de discriminer visuellement les diverses « adresses » d'affectation ;
- Ainsi que par la convivialité environnementale des tisaneries et espaces communs.

En l'état, les services sont précisés par un affichage mural mais l'identification et la personnalisation des zones pourrait être renforcée. La décoration de ces espaces pourrait être co-construite avec les utilisateurs.

4.7.3 Les casiers

Au sujet des casiers, des agents pourraient vouloir y disposer des équipements volumineux, type sac de sport ou équipement de moto. **Il s'agira de vérifier si les dimensions (« environ 50 x 50 x 45 cm »). Des casiers le permettent.**

Chaque agent devrait bénéficier d'un casier à code, accessible sur son plateau.

²⁰ à condition que tous les espaces travailler autrement bénéficient d'une couverture wifi.

4.7.4 Les espaces convivialité

Un espace convivialité sera disposé à l'entrée de chaque aile. Il sera équipé d'un mobilier dédié à la convivialité (tables hautes, canapés). Ces espaces sont hors des plateaux (cloisons, accès badge), ce qui permet de profiter de cet espace sans occasionner de gênes sonores.

La dotation en machine à café ou à nourriture reste encore incertaine ; des négociations avec le gestionnaire du bâtiment seraient en cours.

Nous préconisons à minima une machine à café, une bouilloire et un frigo par espace convivialité.

5 LA QUESTION DES PRESTATIONS « HORS ESPACES DE TRAVAIL »

5.1.1 Le parking

Le faible nombre de place dans le parking de la NCAE (100) est un sujet sensible, aussi bien en Instance représentative du personnel qu'au sein des équipes.

Pointé comme une forte limite du projet, ce déterminant qui pourrait être un non-sujet devient une source de déstabilisation supplémentaire et cristallise les craintes des agents. Notamment pour ceux venant d'une localisation sujette à une desserte en transport en commun compliquée (temps de trajet, perturbation sur la ligne).

La direction, consciente de la problématique, a trouvé une solution provisoire : le parking de la CAE restera accessible jusqu'à la destruction de la tour (non programmée encore).

Toutefois, le problème n'est que reporté. Plusieurs limites apparaîtront une fois la solution du CAE terminée :

- Les agents ne pourront pas accéder au parking pour les trajets domicile-travail (hors covoiturage à partir de 2025 et besoin de service pour les nomades).
 - **Les responsables de service (non nomades) pourront-ils accéder aux parkings ?**
 - **Quelle solution la direction propose pour les agents devant venir en voiture, afin de prévenir une augmentation des dépenses de transport liées au déménagement ?**
 - Une prise en charge financière des frais de stationnement ?
 - Des places de parking réservés dans un parking à proximité ?
- Le parking de la NCAE ne dispose pas de places de stationnement pour les deux-roues motorisés.
 - **Quelle solution la direction propose pour les agents devant venir en 2 roues motorisées, afin de prévenir une augmentation des dépenses de transport liées au déménagement ?**
 - Une prise en charge financière des frais de stationnement ?
 - Des places de parking réservés dans un parking à proximité ?
- Les modalités précises d'utilisation de l'application de réservation Sharvy restent incertaines.
 - Sera-t-elle effective uniquement pour les covoitureurs et les « besoins de service » ou également les véhicules de service ?
 - En cas de « surbooking », quelles règles de gestion départageront les demandes ? Un système de roulement entre agents ? Une priorité aux véhicules de service ?
- Les ressources « externes » (partenaires, stagiaires) n'auront pas de places de parking non plus.

Alors, face à cette multitude de contraintes, certains pourraient envisager de privilégier le télétravail pour faciliter leur quotidien, malgré leur appétence pour le travail sur site.

5.1.2 La restauration

La NCAE sera équipée d'un espace restauration et proposera des petits-déjeuners.

Les agents, à travers le questionnaire, ont fait part d'une inquiétude relative à la capacité de la salle de restauration. Celle de la NCAE sera de plus faible capacité que celle de la CAE²¹, alors que cette dernière serait régulièrement saturée, selon certains agents, responsables de services et élus du personnel.

5.1.3 Les vestiaires

La NCAE sera équipée de vestiaires accessibles à tous, au rez-de-chaussée. Des douches, genrées, y seront disponibles. Cette prestation qui n'existait pas à la CAE est un point positif, notamment pour les agents souhaitant venir à vélo ou pratiquant des activités sportives.

²¹ Nous ne disposons pas des données capacitaires

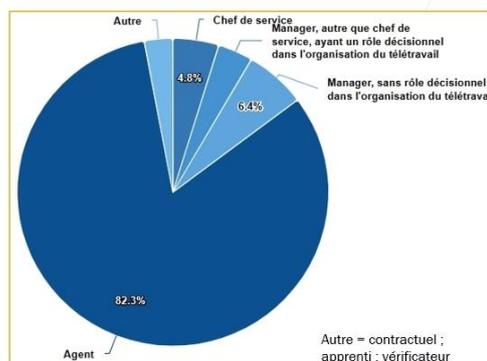
6 CE QUE RÉVÈLE L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE ADRESSÉE À L'ENSEMBLE DES AGENTS

6.1 Représentativité des réponses au questionnaire

Service d'appartenance

	Effectif	% effectifs	Nombre de réponses	% réponses
SIP	106	17%	67	15%
SDIF	90	15%	55	13%
SDE	36	6%	23	5%
SPF	77	13%	57	13%
ESA	19	3%	14	3%
PCRP	70	11%	60	14%
PCE	67	11%	56	13%
SGC	44	7%	36	8%
BCR	20	3%	13	3%
BAC	9	1%	5	1%
BDV	69	11%	50	11%
Courrier	4	1%	4	1%
Total	611	100%	440	100%

Répartition agents / managers



Localisation

	Nbre agents	% effectifs	Nbre de réponses	% réponses
Bron	24	4%	16	4%
Villefranche	15	2%	3	1%
Presqu'île	59	10%	47	11%
CAE	513	84%	374	85%

Ces résultats indiquent une bonne représentativité des réponses

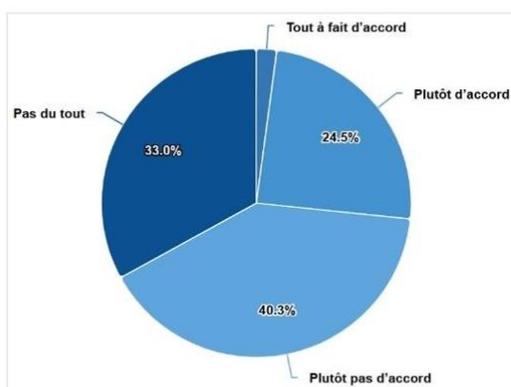
- Un taux de réponse de 72%
- Une répartition des réponses très proche de la répartition des effectifs par service et par localisation

6.2 Perceptions des personnels sondés sur la démarche participative

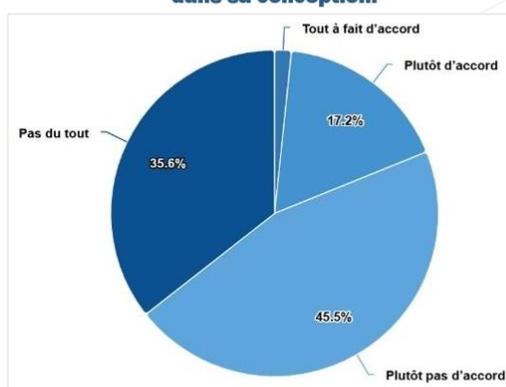
6.2.1 Ensemble des répondants

Je considère que la démarche participative mise en place pour ce projet m'a permis

D'exprimer mes attentes, mes questionnements et mes éventuelles inquiétudes.

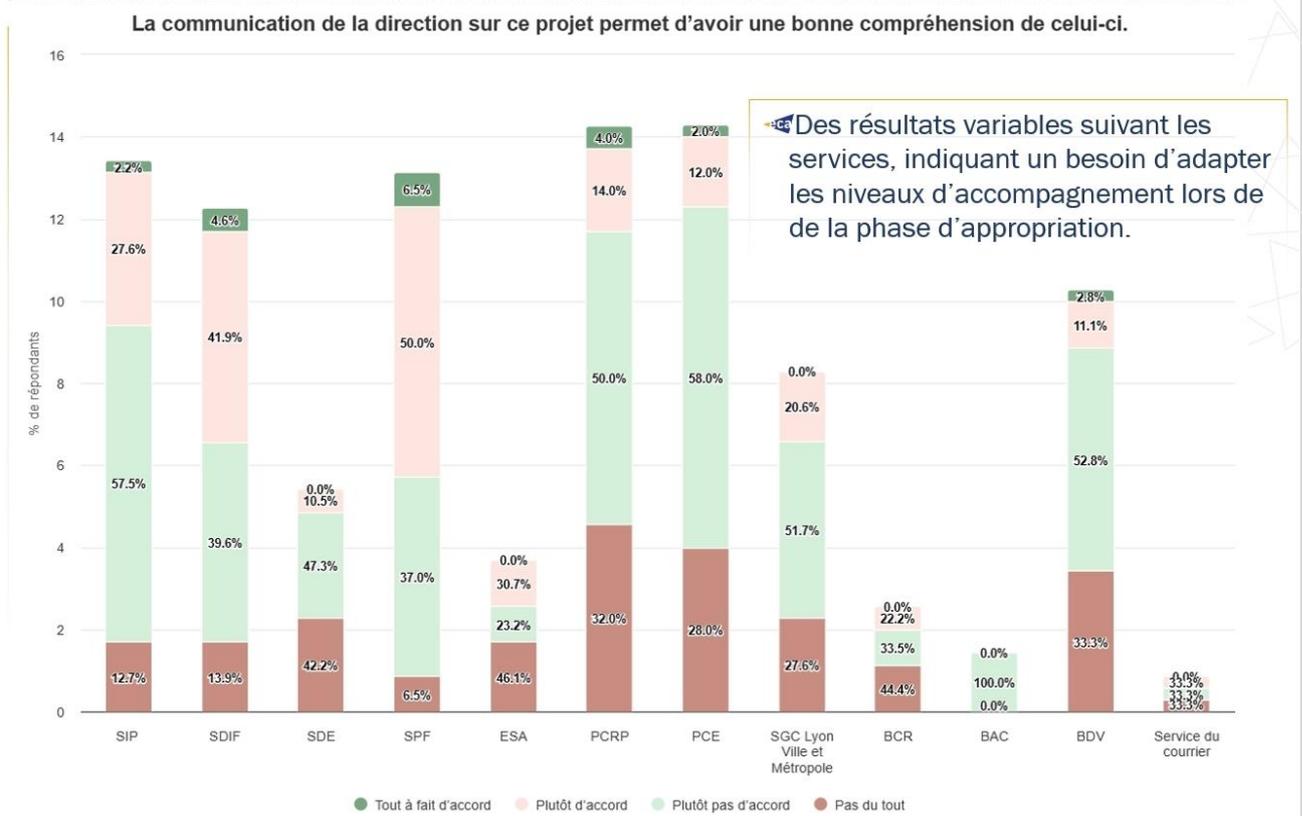


D'intégrer de manière satisfaisante les spécificités de mon activité et de mon service dans sa conception.



- Pour la majorité des sondés (81%), la démarche participative mise en place en phase de conception du projet n'a pas permis de prendre en compte de manière satisfaisante les caractéristiques de métiers et activités dans la conception.
- Bien que cette tendance reste globalement forte, des disparités significatives apparaissent au niveau des services (diapositive suivante).

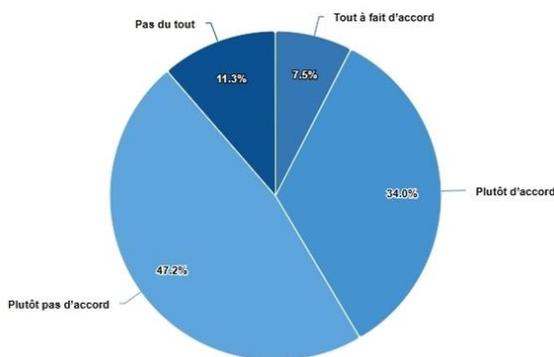
Perception population agents « par service »



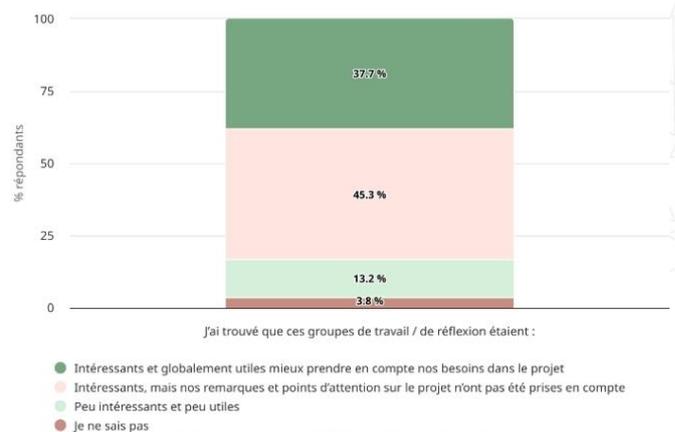
6.2.2 Perception des participants aux groupes de travail

Je suis considère que la démarche participative mise en place pour ce projet m'a permis

D'intégrer de manière satisfaisante les spécificités de mon activité et de mon service dans sa conception.



J'ai trouvé que ces groupes de travail / de réflexion étaient :

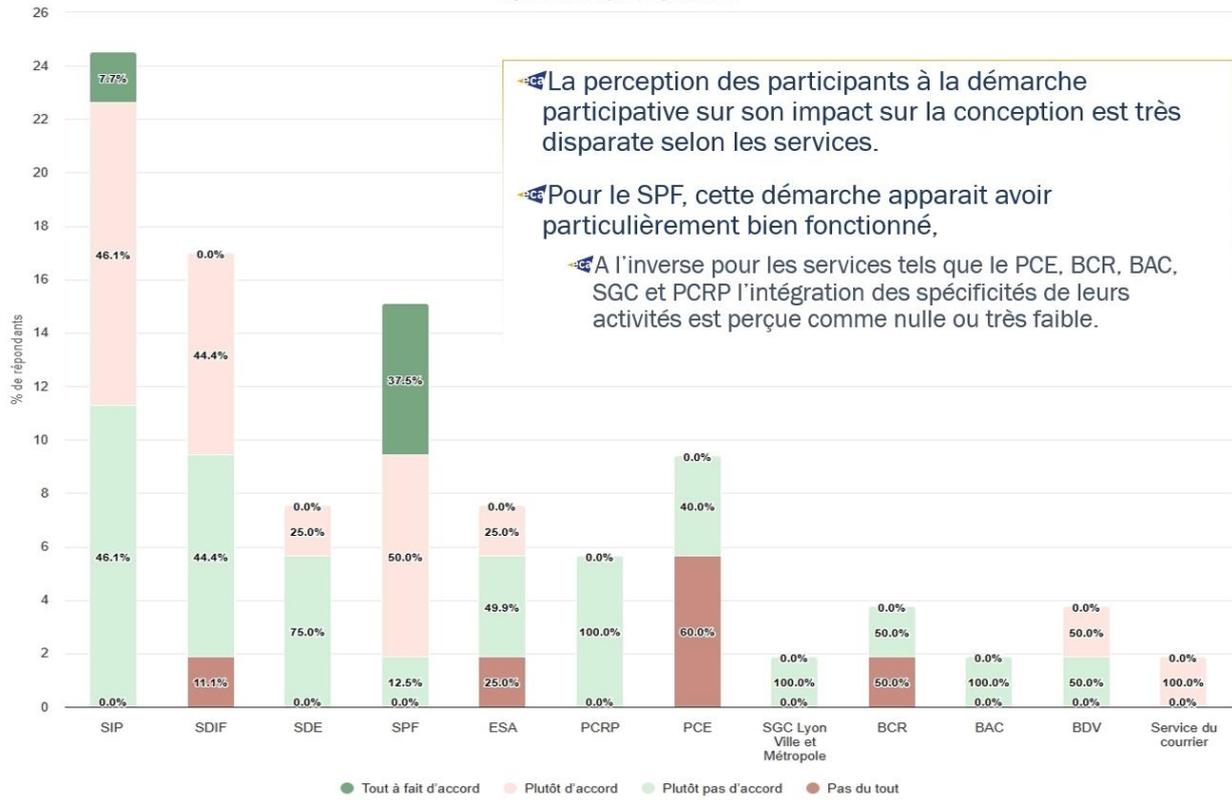


Cette perception d'un apport limité de la démarche participative pour la bonne adaptation de l'environnement de travail aux caractéristiques des activités reste vraie pour près de 60% des personnels ayant effectivement participé à cette démarche.

Cette démarche est cependant définie comme intéressante pour 83% de cette population.

Je considère que la démarche participative mise en place sur ce projet a permis d'intégrer de manière satisfaisante les spécificités de mon activité et de mon service dans sa conception.

Répartition des réponses "par services"

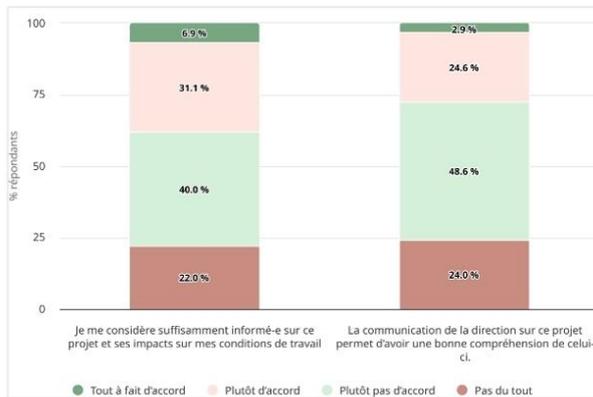


- ☛ La perception des participants à la démarche participative sur son impact sur la conception est très disparate selon les services.
- ☛ Pour le SPF, cette démarche apparaît avoir particulièrement bien fonctionné,
- ☛ A l'inverse pour les services tels que le PCE, BCR, BAC, SGC et PCRP l'intégration des spécificités de leurs activités est perçue comme nulle ou très faible.

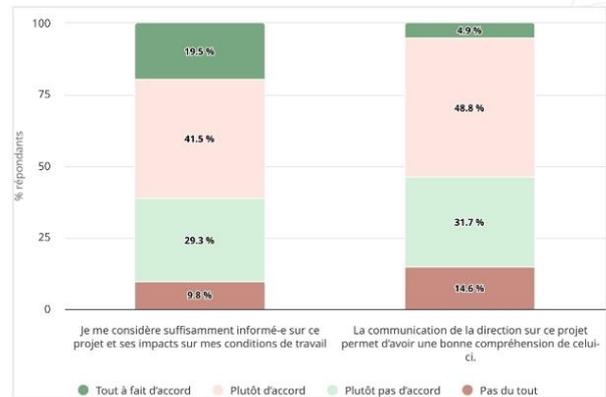
6.3 Capacité de projection dans l'environnement et l'organisation cible

6.3.1 Perceptions sur la communication projet

Perception « agents »

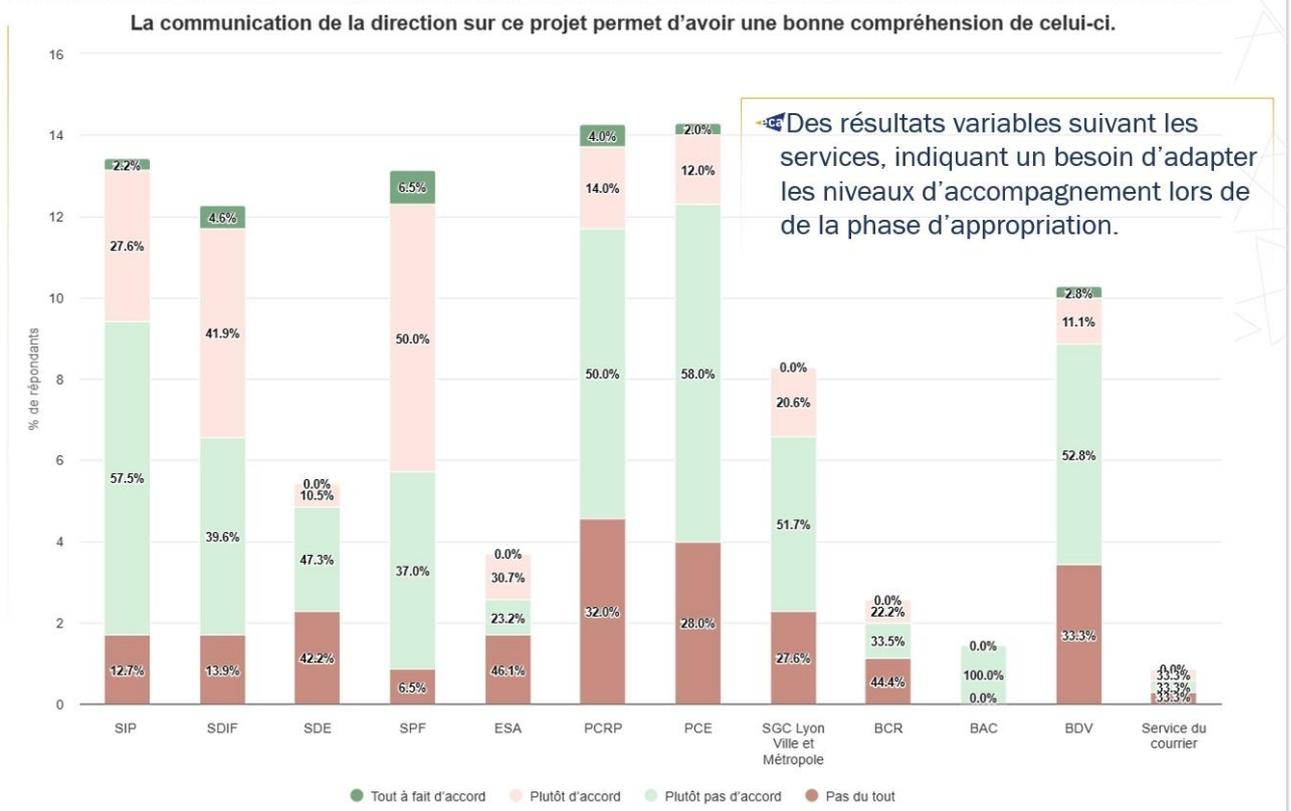


Perception « managers »



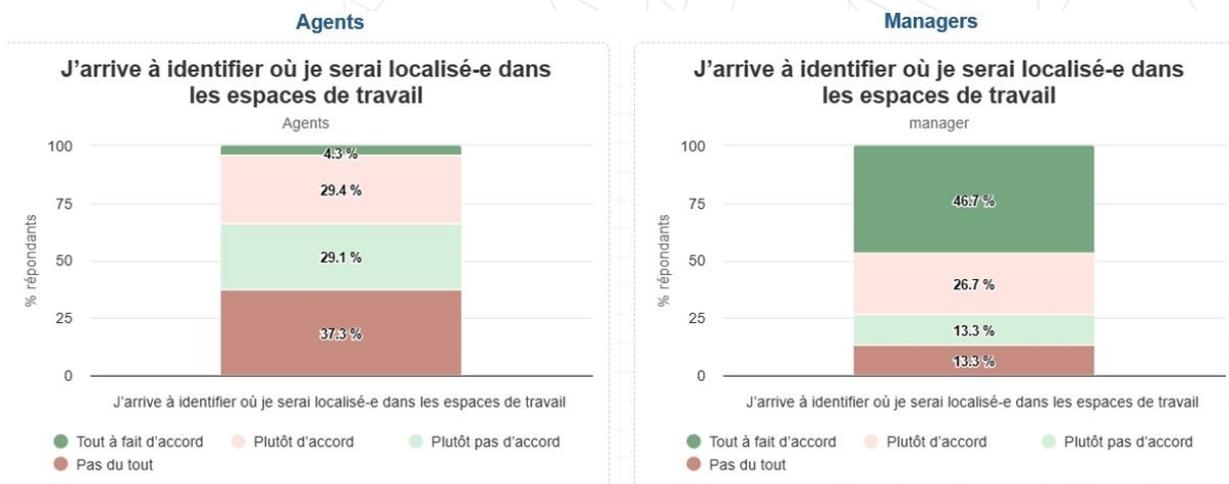
- ☛ Pour 62% des agents et 39% des managers, la communication sur le projet n'a pas permis d'apporter suffisamment de visibilité sur l'impact sur leurs conditions de travail,
- ☛ Seuls 27% des répondants agents et 54% des managers estiment que cette communication leur a apporté une bonne compréhension du projet.
- ☛ Ces résultats peuvent cependant varier sensiblement en fonction des services (diapositive suivante), indiquant un besoin d'adapter les niveaux d'accompagnement.

Perception population agents « par service »



6.3.2 Des difficultés à projeter dans les situations de travail cibles

6.3.2.1 Projection dans la localisation des espaces de travail

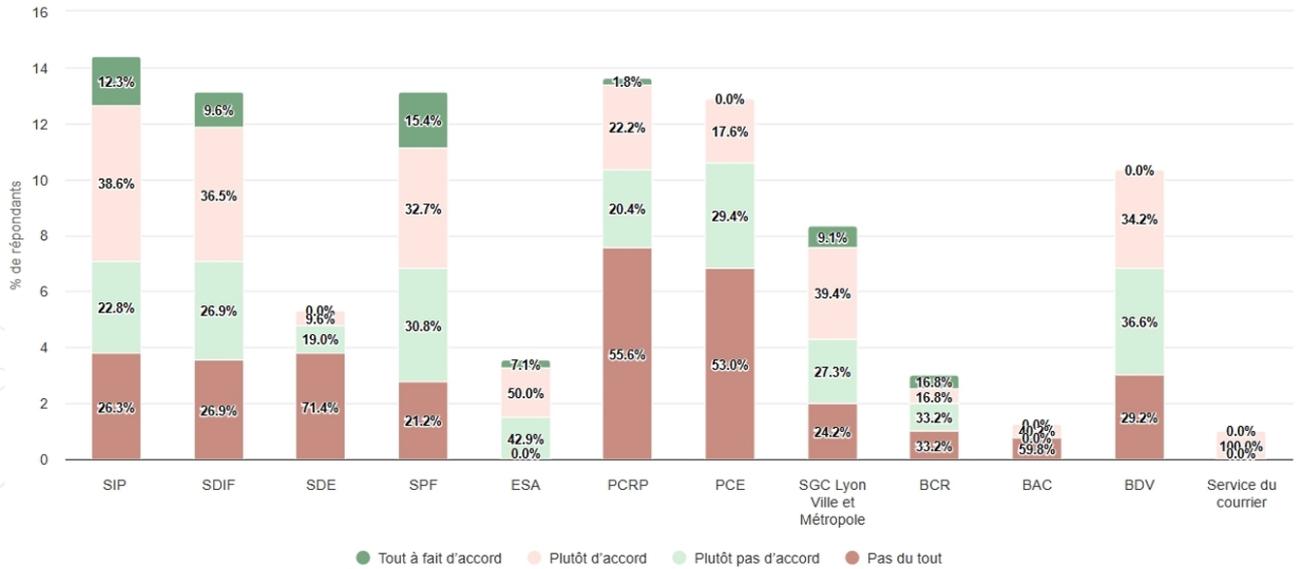


➤ Environ 66% des agents et près de 27% des managers sondés déclarent ne pas être en mesure de se projeter précisément sur la future localisation de leurs espaces de travail.

➤ Ici encore des disparités importantes apparaissent dans la répartition des réponses par service (diapositive suivante). Le SDE, le PCRP, le PCE sont les services qui ressortent avec le plus en difficultés avec des réponses « pas du tout » et « plutôt pas d'accord » comprises entre 76% et plus de 90%.

Résultats par services – population totale

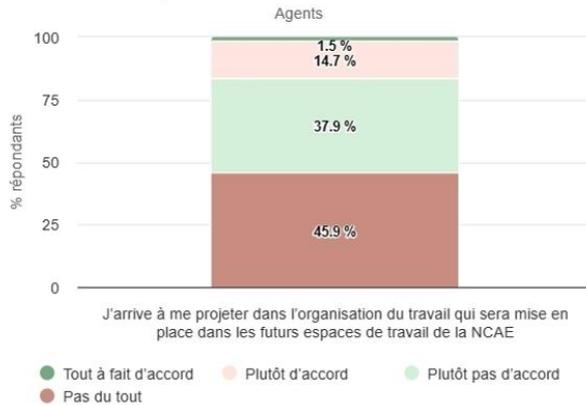
J'arrive à identifier où je serai localisé-e dans les espaces de travail



6.3.2.2 Projection dans l'organisation du travail

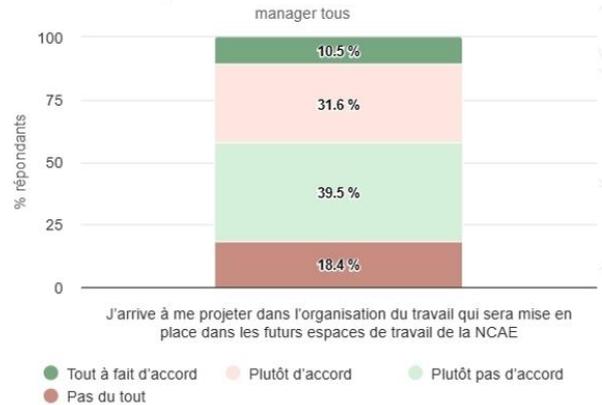
Agents

J'arrive à me projeter dans l'organisation du travail qui sera mise en place dans les futurs espaces de travail de la NCAE



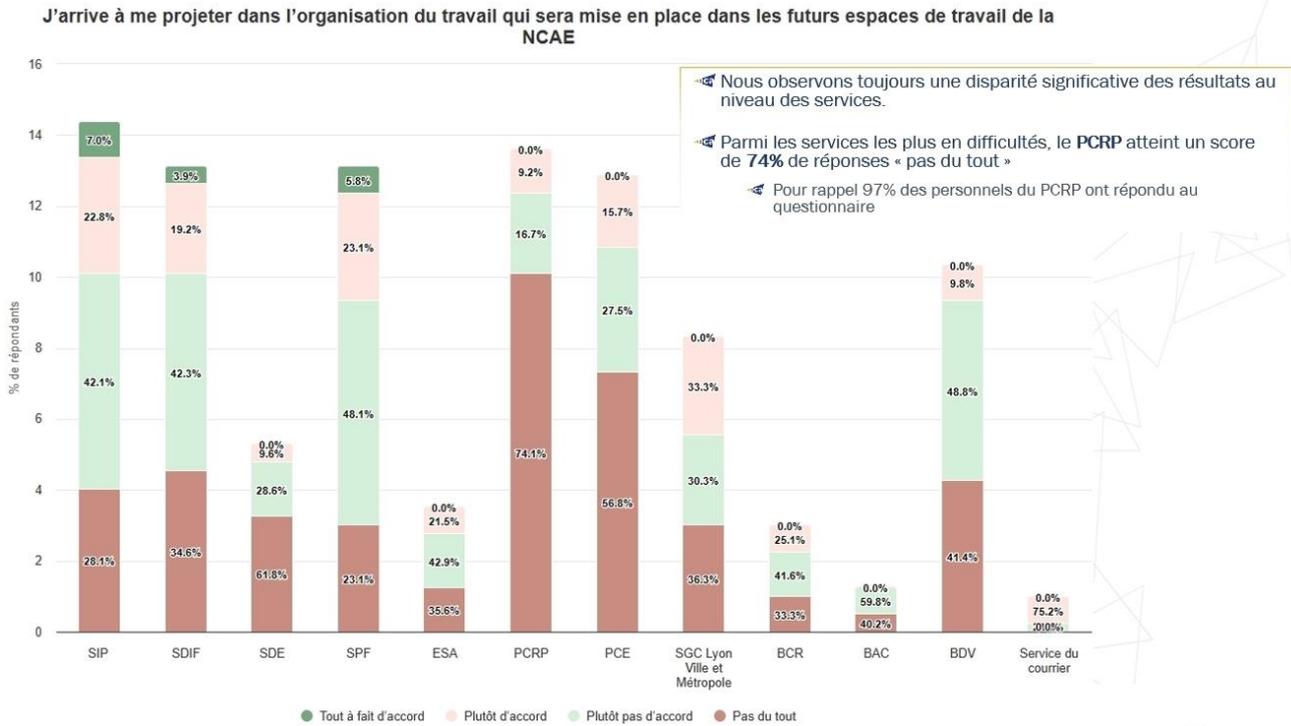
Managers

J'arrive à me projeter dans l'organisation du travail qui sera mise en place dans les futurs espaces de travail de la NCAE



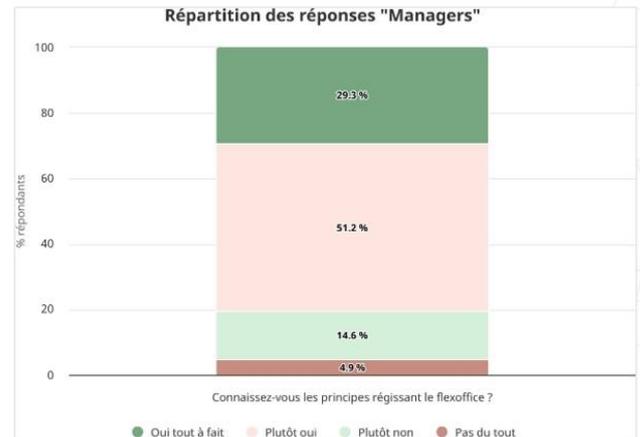
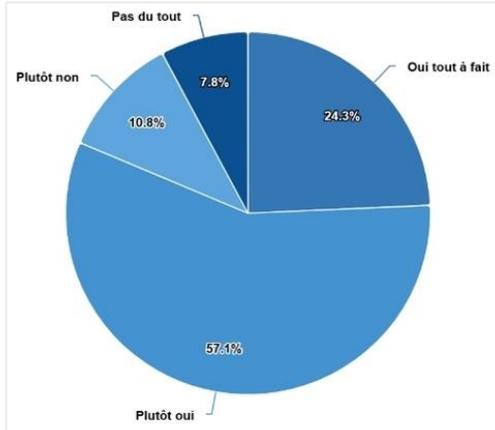
- Les capacités de projection dans l'organisation du travail sur la NCAE apparaît également très réduite pour une majorité de personnel répondants.
- Seuls 16% des agents déclarent pouvoir se projeter dans cette situation future.
- Pour les managers, le score atteint environ 42%. Bien que ce score soit sensiblement plus élevé, il reste faible au regard de la temporalité de mise en œuvre du projet et en particulier pour des profils managers.

Résultats par service – population totale des sondés



6.3.2.3 Le flexoffice, des principes de fonctionnement connus, mais pas par tous

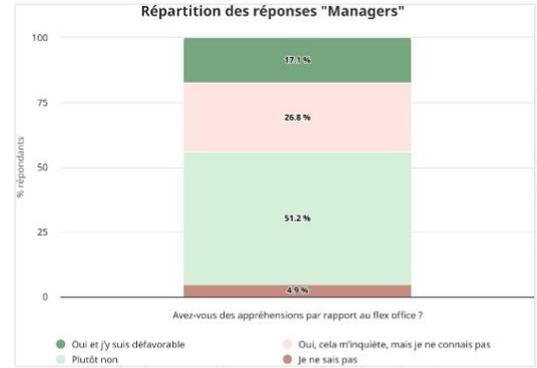
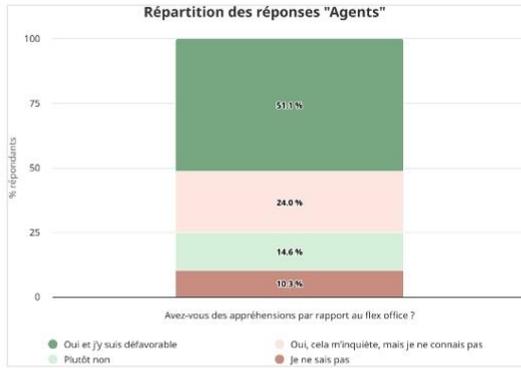
Connaissance des principes du flex office



- Plus de 80% des répondants estiment connaître les principes du système d'organisation en Flex office.
- 20% des personnels déclarent ne pas connaître les principes de cette organisation. Cette proportion se retrouve également dans la population « managers ».
- A environ 1 mois du déménagement cette valeur apparait significative et contribue aux difficultés de projection dans ce changement d'envergure à court terme, facteur d'exposition aux RPS.
- Pour les managers concernés cela se traduit aussi par un risque de mise en difficulté pour accompagner leurs équipes dans ce changement, également facteur de RPS.

6.3.2.4 Des nouveaux modes de travail source d'appréhension

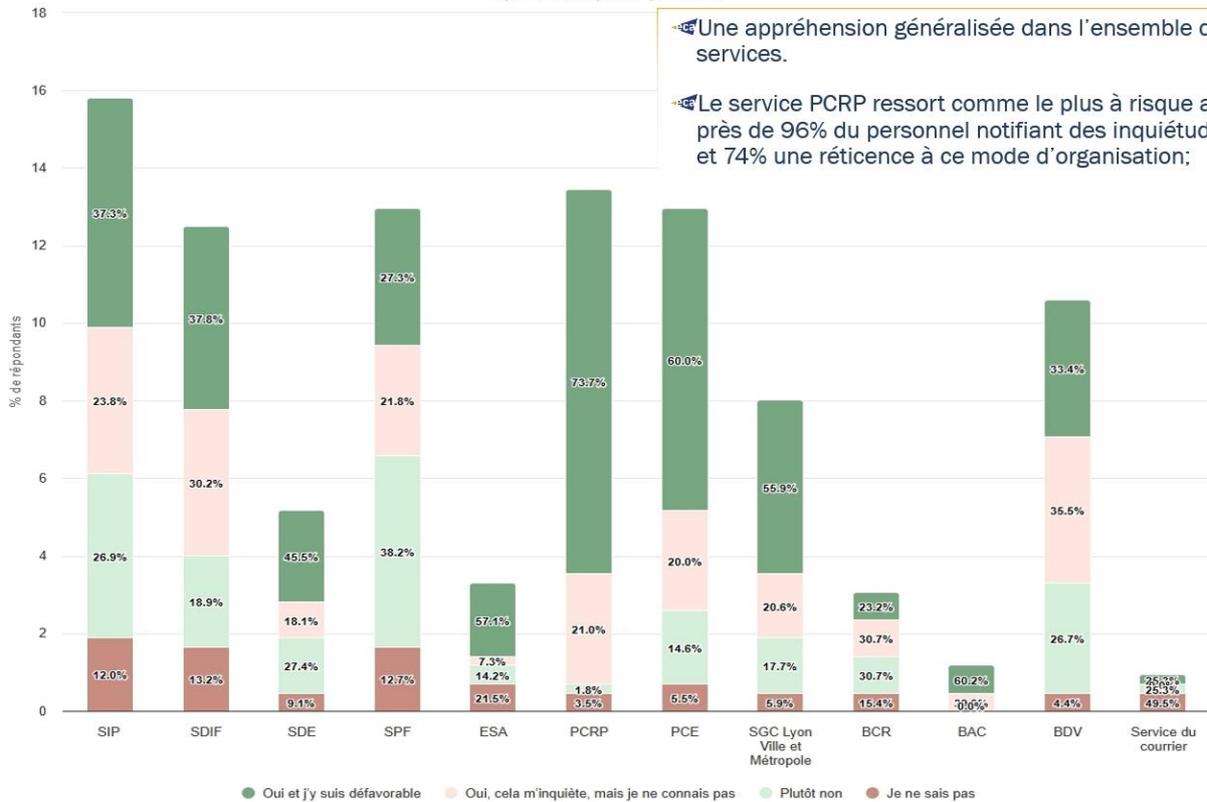
Avez-vous des appréhensions par rapport au flex office ?



- Les résultats montrent une appréhension marquée au système flex office pour 75% de la population agents. 51% expriment également être défavorables à ce système.
- Pour la population des managers, l'appréhension à ce système est plus mitigée mais reste significative (44%, dont 17% défavorables), notamment au regard de leur rôle dans l'accompagnement des agents et dans la mise en place effective de l'organisation qui en découle.

Avez-vous des appréhensions par rapport au flex office ?

Répartition des réponses "par services"



- Une appréhension généralisée dans l'ensemble des services.
- Le service PCRP ressort comme le plus à risque avec près de 96% du personnel notifiant des inquiétudes et 74% une réticence à ce mode d'organisation;

6.4 Perceptions sur l'impact du projet

6.4.1 Une organisation perçue comme facteur de dégradation par une majorité de personnel

Selon vous cette organisation va générer :

Agents ayant participé aux groupes de travail			Agents			Managers		
	Nombre	Pourcentage		Nombre	Pourcentage		Nombre	Pourcentage
Une meilleure qualité de vie au travail	5	16.67%	Une meilleure qualité de vie au travail	19	5.81%	Une meilleure qualité de vie au travail	4	10.53%
Une perte d'efficacité	8	26.67%	Une perte d'efficacité	148	45.26%	Une perte d'efficacité	10	26.32%
Un gain d'efficacité	1	3.33%	Un gain d'efficacité	10	3.06%	Un gain d'efficacité	2	5.26%
Une fragilisation du collectif de travail	17	56.67%	Une fragilisation du collectif de travail	198	60.55%	Une fragilisation du collectif de travail	21	55.26%
Un renforcement du collectif de travail	0	0%	Un renforcement du collectif de travail	7	2.14%	Un renforcement du collectif de travail	2	5.26%
Des nuisances significatives pour mon activité (sonores, difficultés de concentration, etc.)	7	23.33%	Des nuisances significatives pour mon activité (sonores, difficultés de concentration, etc.)	168	51.38%	Des nuisances significatives pour mon activité (sonores, difficultés de concentration, etc.)	15	39.47%
Plus de télétravail	8	26.67%	Plus de télétravail	126	38.53%	Plus de télétravail	22	57.89%
Une dégradation de ma qualité de vie au travail	8	26.67%	Une dégradation de ma qualité de vie au travail	202	61.77%	Une dégradation de ma qualité de vie au travail	14	36.84%
Je ne sais pas	7	23.33%	Je ne sais pas	44	13.46%	Je ne sais pas	7	18.42%
Total	30	100%	Total	327	100%	Total	38	100%

➤ D'une manière générale, plus de la moitié des répondants se projettent sur des impacts négatifs, notamment en termes de qualité de vie au travail, de nuisances et de perte d'efficacité.

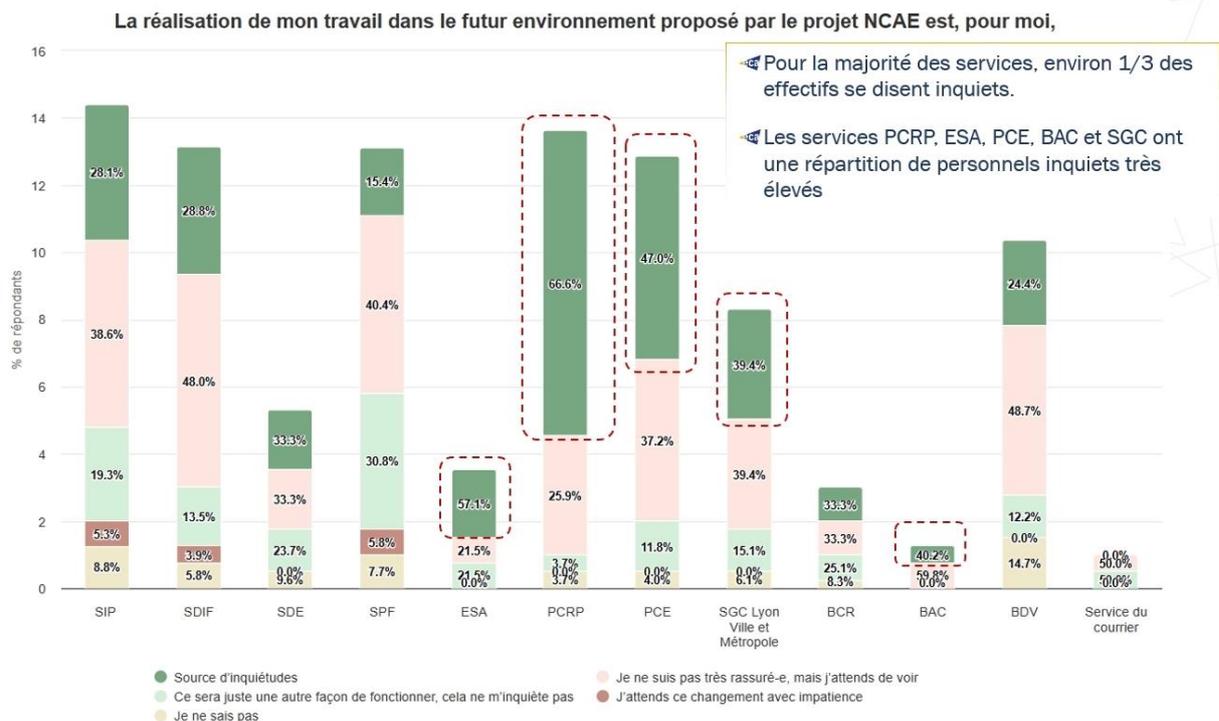
➤ Nous pouvons constater que ces scores sont sensiblement réduits à la baisse pour la population d'agents ayant participé aux groupes de travail, hormis pour la fragilisation des collectifs. Ces résultats renforcent l'hypothèse d'une communication sur le projet n'ayant pas réussi à mettre en débat les inquiétudes et à apporter les capacités de projection nécessaires aux agents.

➤ Quelle que soit la population managers / agents, de fortes craintes existent sur la fragilisation des collectifs, les risques de nuisances et la dégradation des conditions de travail.

➤ Enfin, pour près de 60 % des managers cette nouvelle organisation sera source de plus de télétravail. Ce score est sensiblement plus élevé que celui des réponses agents (près de 20 points d'écart)

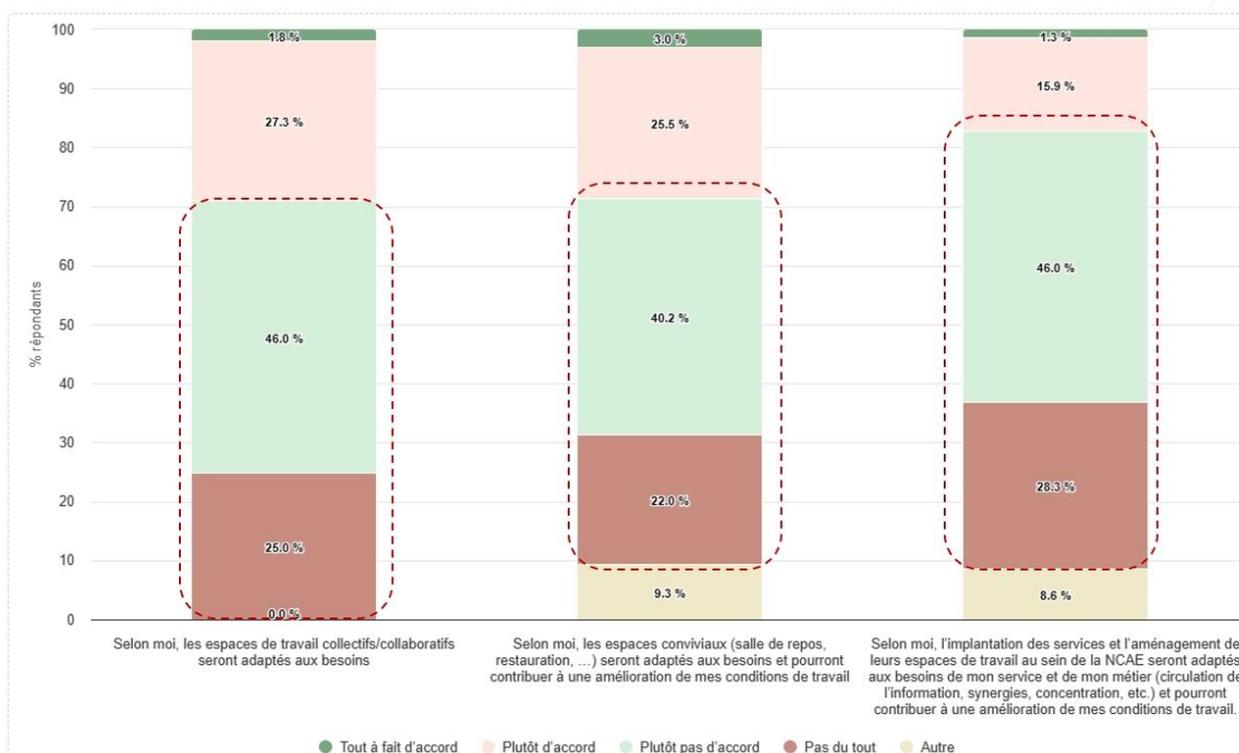
6.4.1.1 Un niveau d'inquiétude variable selon les services

Résultats par service – population totale des sondés



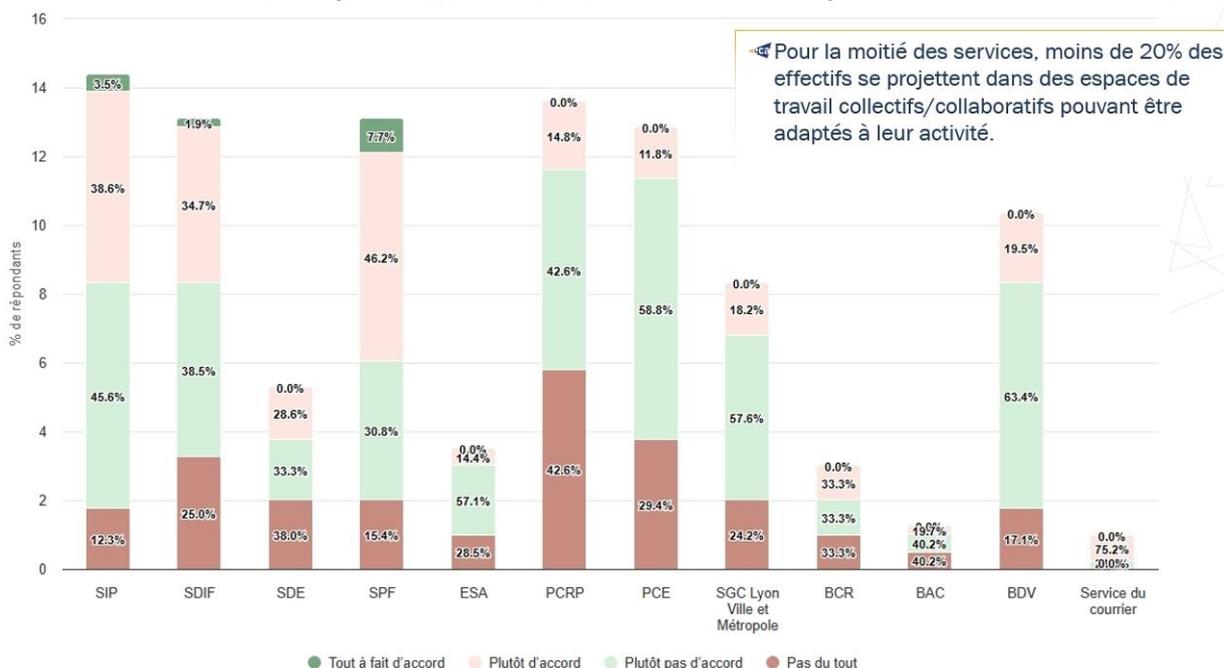
6.4.2 Des craintes marquées sur la bonne adéquation aux besoins des lieux de travail et de vie sur le site

Résultats – population totale des sondés



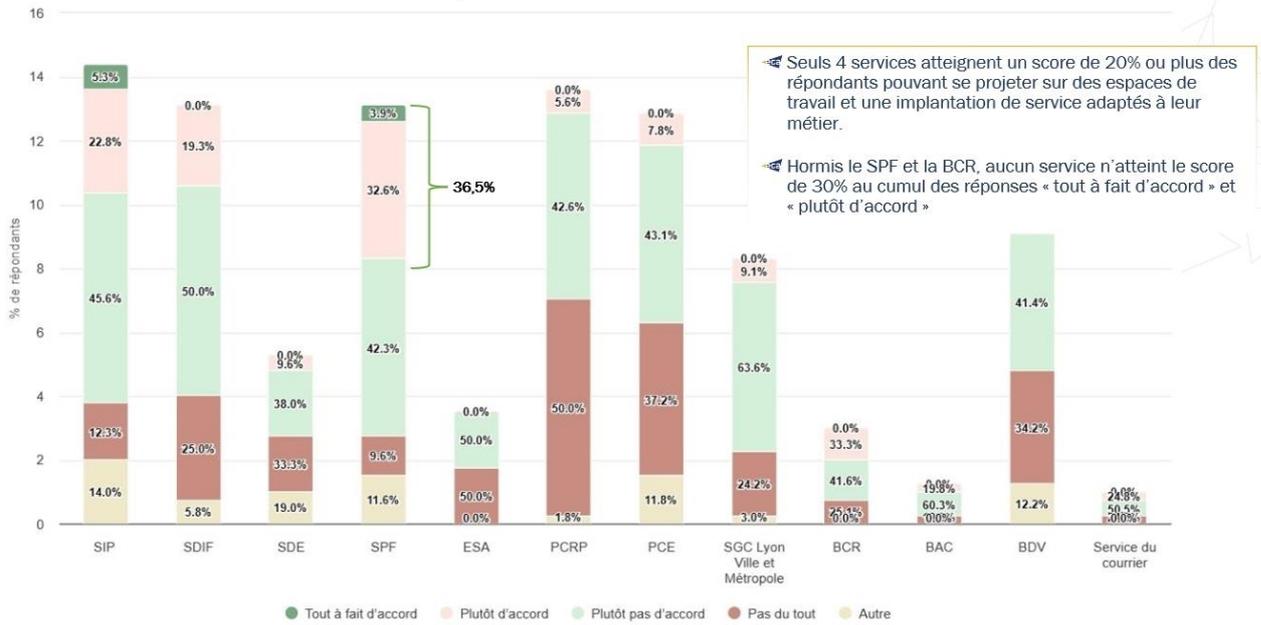
6.4.2.1 De fortes disparités selon les services sur la perception des futurs espaces collectifs/collaboratif

Selon moi, les espaces de travail collectifs/collaboratifs seront adaptés aux besoins



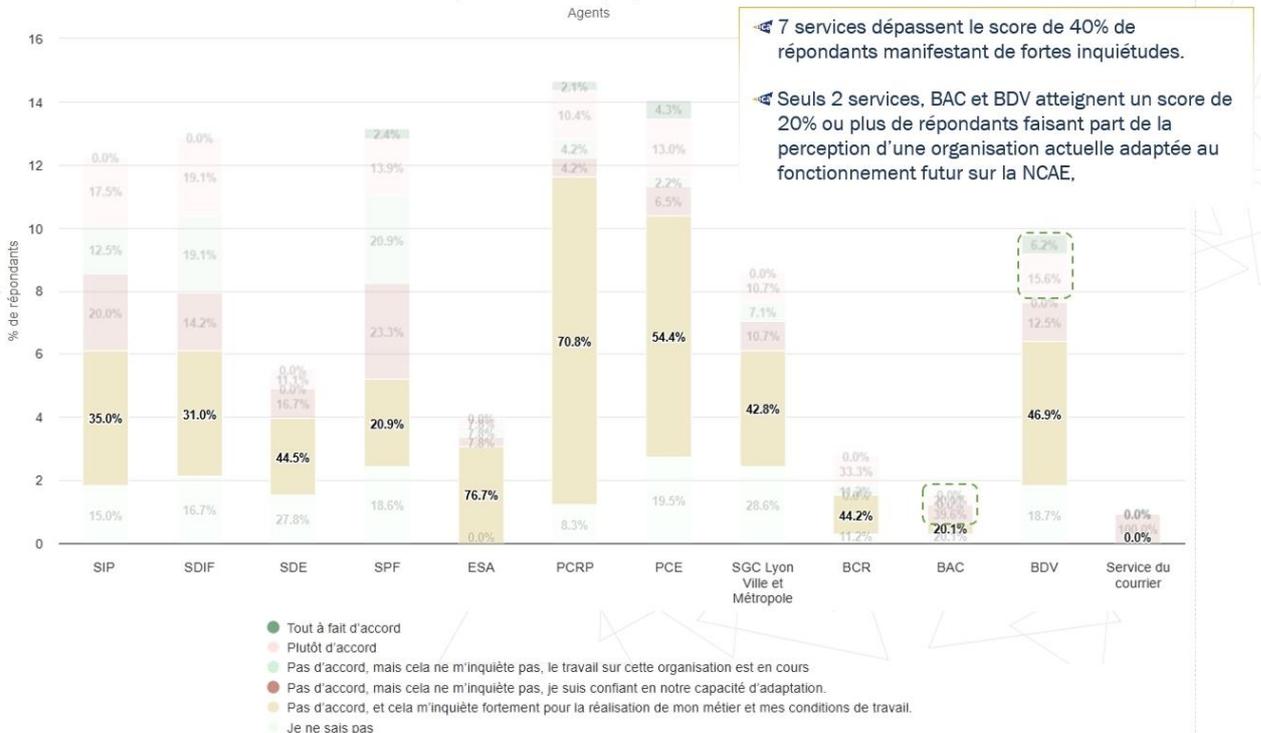
6.4.2.2 Des scores très faibles sur la projection d'un environnement de travail pouvant être adapté au métier

Selon moi, l'implantation des services et l'aménagement de leurs espaces de travail au sein de la NCAE seront adaptés aux besoins de mon service et de mon métier (circulation de l'information, synergies, concentration, etc.) et pourront contribuer à une



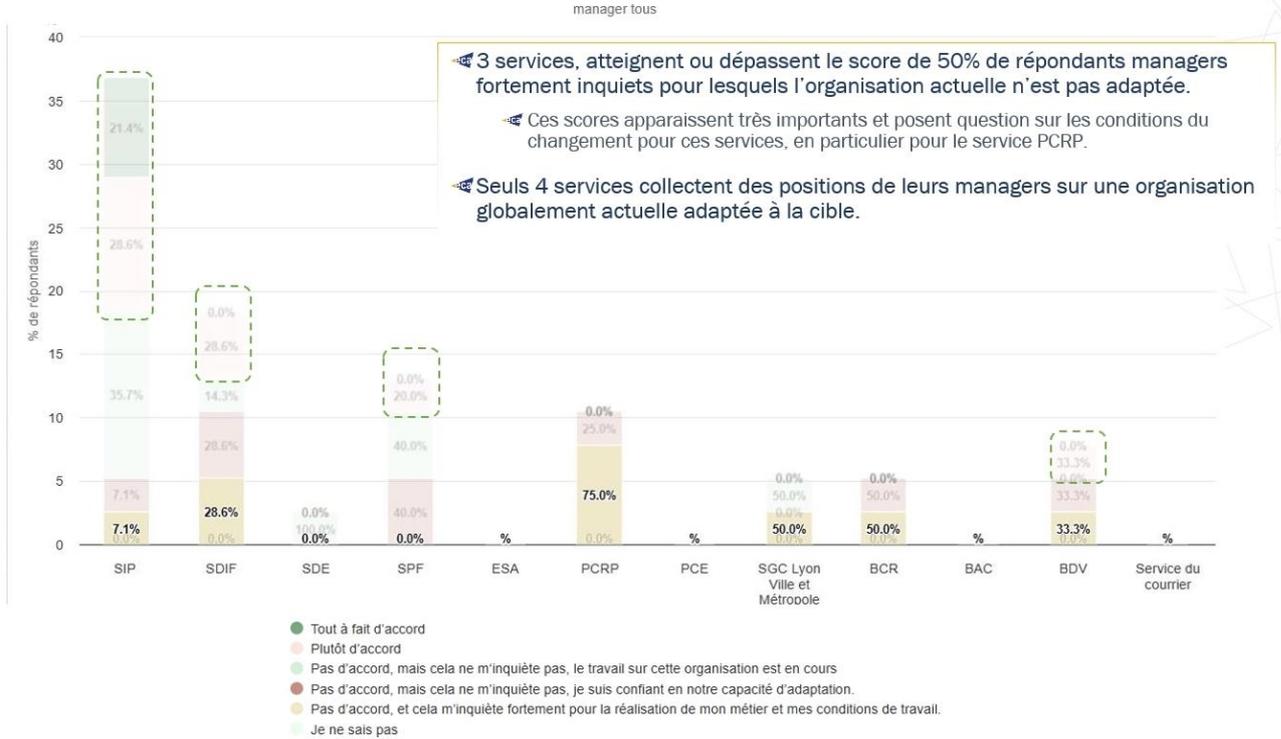
6.4.3 La capacité d'adaptation de l'organisation aux nouveaux modes de travail : une source d'inquiétudes fortes chez les agents

Selon moi, l'organisation du travail au sein de mon service est déjà bien adaptée aux nouveaux modes de travail prévus dans le projet NCAE

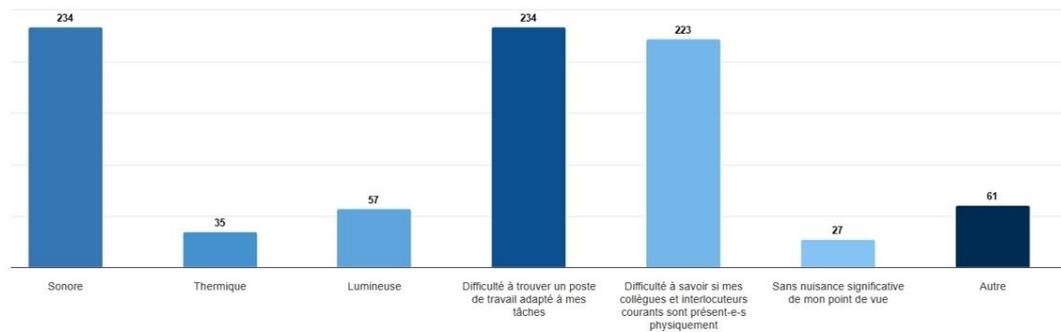


6.4.3.1 La capacité d'adaptation de l'organisation aux nouveaux modes de travail : des perceptions disparates sur la population manager

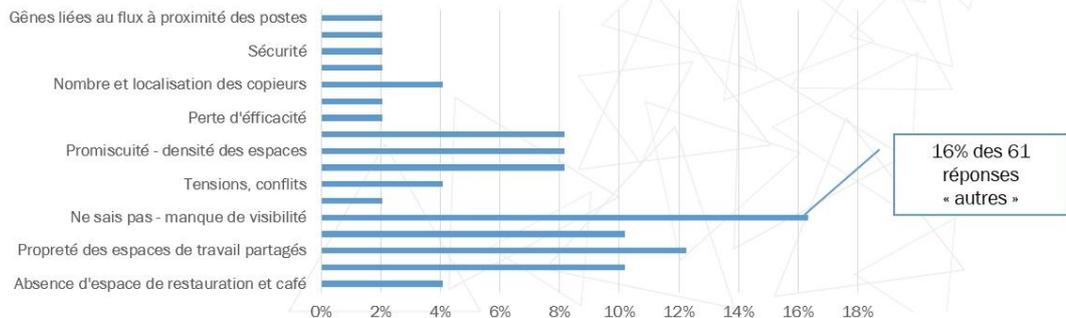
Selon moi, l'organisation du travail au sein de mon service est déjà bien adaptée aux nouveaux modes de travail prévus dans le projet NCAE



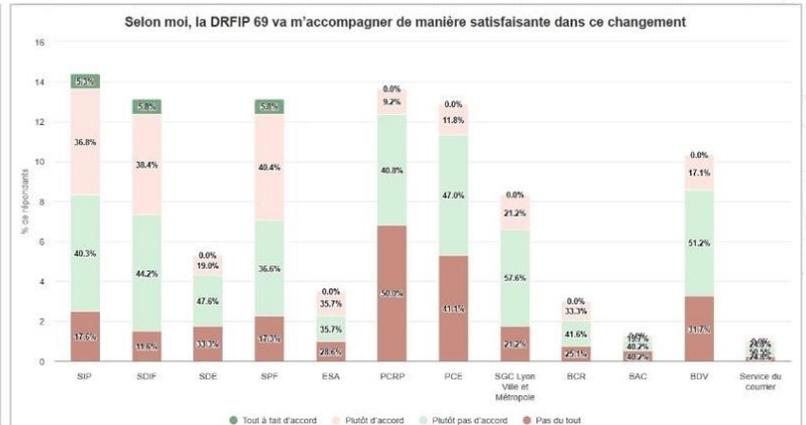
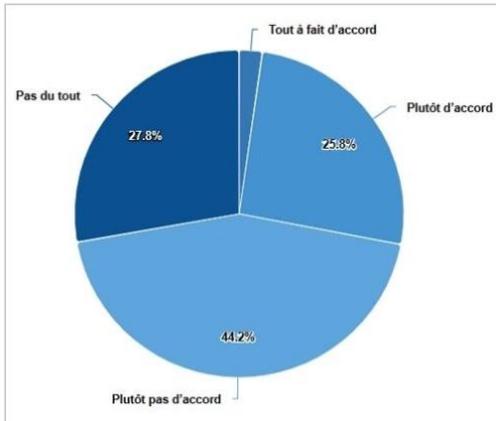
6.4.4 Risques de nuisances perçus : 3 principales thématiques ressortent



Répartition des réponses autres par thématiques relevées



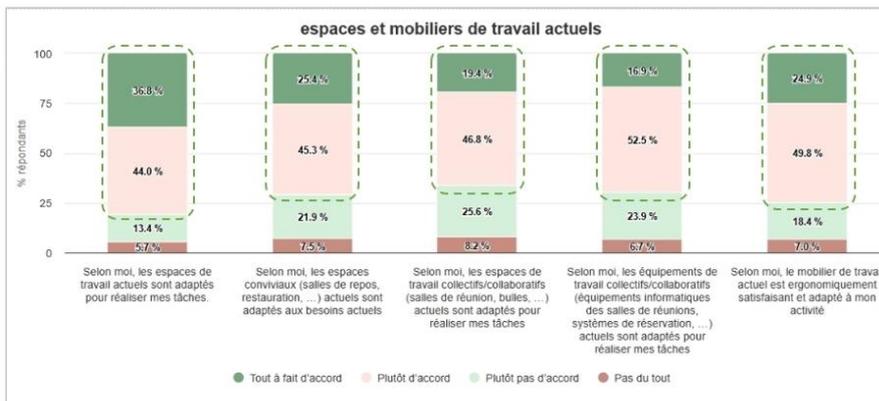
6.4.5 Des inquiétudes marquées sur la capacité de la DRFIP à accompagner ce changement d'envergure



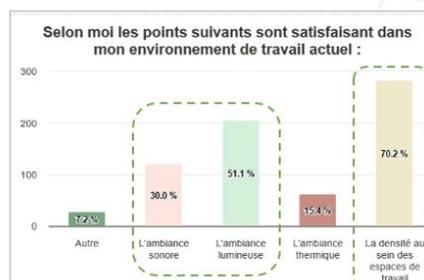
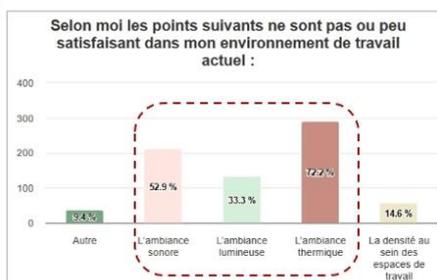
- 72% des répondants estiment que la DRFIP ne proposera pas un dispositif adapté pour les accompagner de manière satisfaisante dans cette transition.
- Des disparités existent au niveau des services.
 - 3 services « sortent du lot » avec 40% des répondants « plutôt confiants »
 - Le PCRPR et le PCE affichent les scores les plus bas avec environ 90% des répondants pour lesquels cette conduite du changement ne sera pas adaptée.

6.5 Perceptions sur l'environnement de travail actuel

6.5.1 Un environnement qui apparaît satisfaisant pour une majorité de répondants

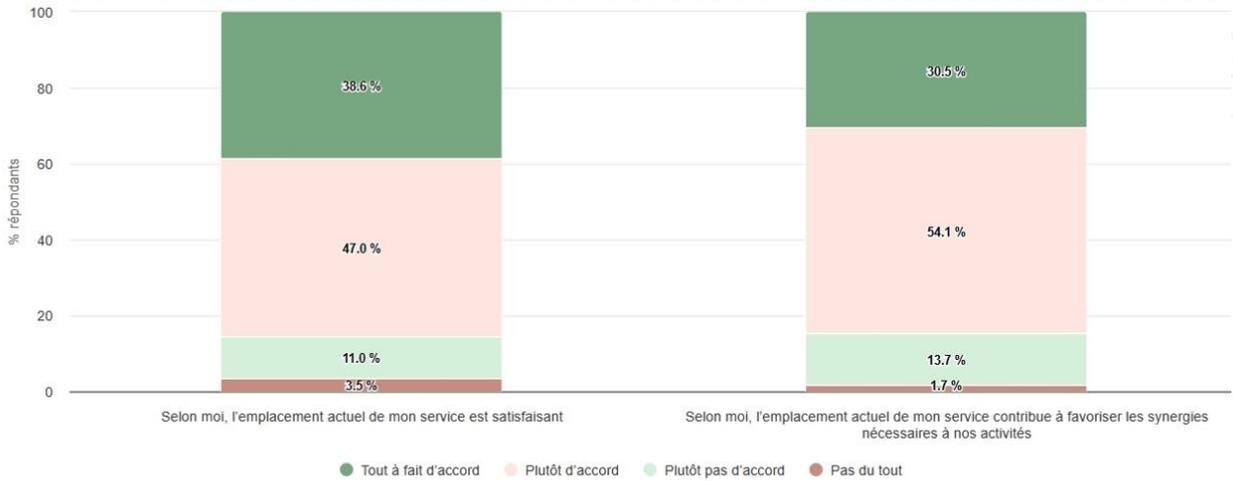


- Les répondants sont majoritairement satisfaits de leur environnement de travail actuel, à hauteur de :
 - Espaces de travail : 80,8%
 - Espaces conviviaux : 70,7%
 - Espaces collaboratifs-collectifs : 66,2%
 - Équipements collaboratifs-collectifs : 69,4%
 - Mobilier : 74,7%



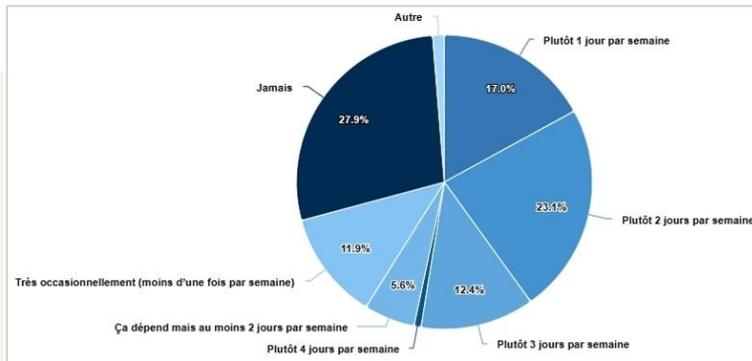
- Les ambiances sonores et thermiques apparaissent comme les principales gênes ressenties sur le site actuel. Environ 1/3 des répondants ressentent des gênes liées à l'éclairage
- Les points forts du site actuel sont pour la majorité la densité des espaces de travail et l'environnement lumineux, ainsi que l'ambiance sonore pour 1/3 des répondants.

- ☛ L'implantation actuelle des services apparaît satisfaisante pour 85,6% des répondants.
- ☛ Celle-ci contribue aux synergies nécessaires aux activités pour 84,6%



6.6 Organisation actuelle du télétravail et projections des répondants la cible

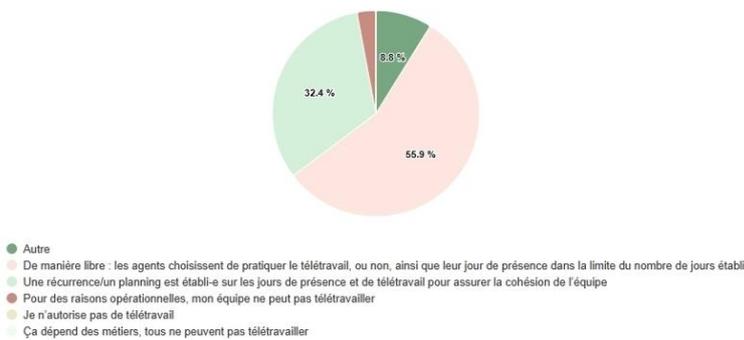
6.6.1 Pratique actuelle du Télétravail



☛ La répartition du nombre de jours télétravaillés est relativement homogène pour la tranche comprise entre 1 et 3 jours/semaine.

- ☛ Près de 30% des répondants télétravaillent au moins 2 jours/semaine
- ☛ Près de 40% des répondant ne télétravaillent pas, ou - de 1 jours/semaine

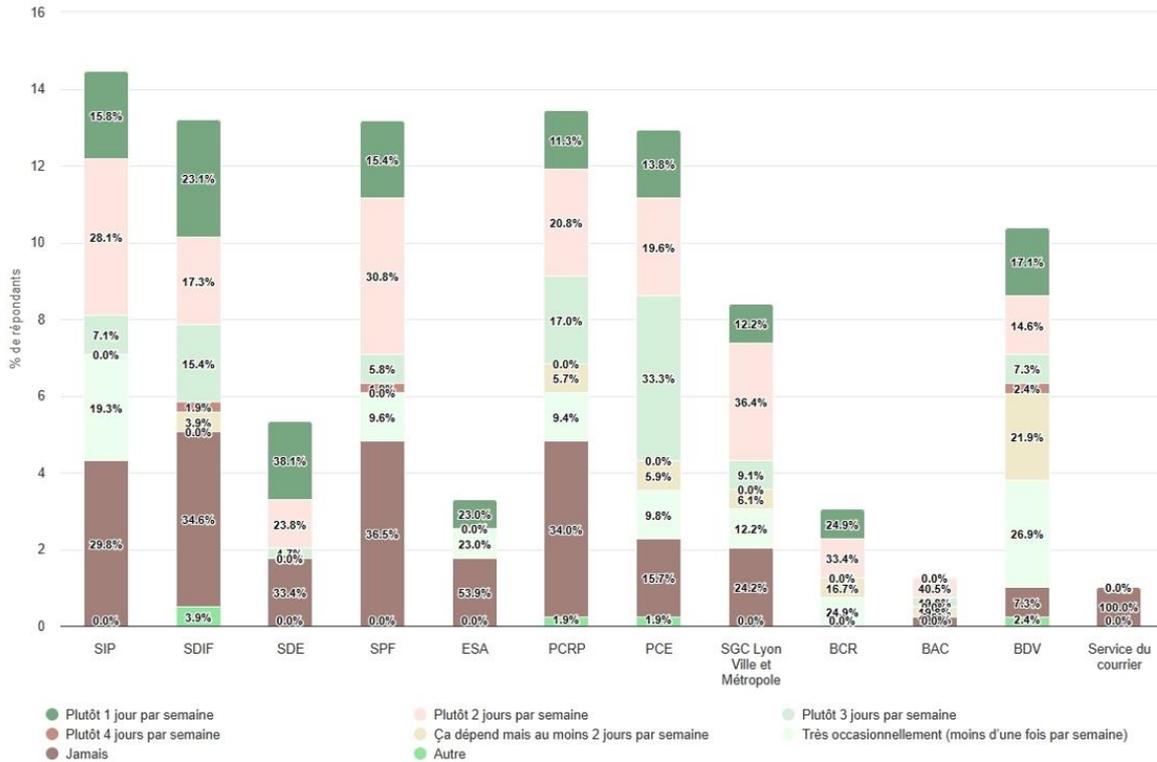
En tant que manager, comment organisez-vous le télétravail de vos équipes aujourd'hui ?



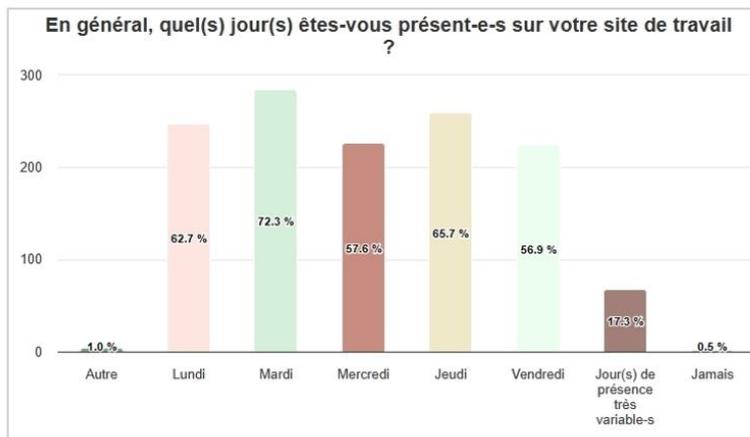
☛ Le télétravail apparaît majoritairement organisé selon la volonté des agents, dans la limite du nombre de jours établi (56%).

☛ Les 8,8% de réponses « autres » représentent le nomadisme

Comment pratiquez-vous actuellement le télétravail ?



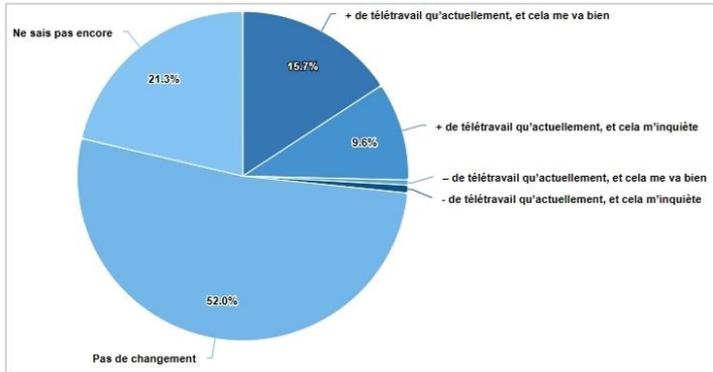
RÉPARTITION DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA SEMAINE



- Le plus fort taux de présence est le mardi, avec un peu plus de 70% de présence sur site parmi les répondants.
- Le reste de la semaine les taux de présence varient entre 57% et 66%
- Dans le cas où une évolution de l'organisation des jours télétravaillés serait à prévoir, celle-ci pourrait se faire sans contraintes fortes pour 1/3 des répondants.

6.6.2 Représentation de l'organisation du télétravail sur la NCAE

Quelle pratique du télétravail projetez-vous après le déménagement ?



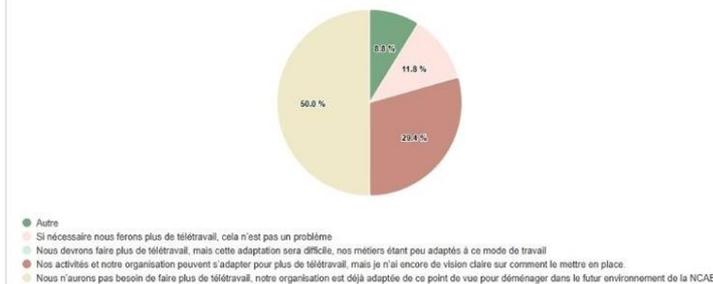
➤ Environ 50% des répondants agents et managers, se projettent sur un volume de télétravail similaire à l'actuelle dans la cible.

➤ Seuls environ 10% des répondants déclarent se projeter dans plus de télétravail avec inquiétude.

➤ Aucun manager ne se projette dans une augmentation du télétravail comme source de difficulté.

➤ Les résultats « autres » sont notamment illustrés par la nécessité de tenir un accueil du public physique sur certaines périodes, ne pouvant de fait pas être télétravaillées.

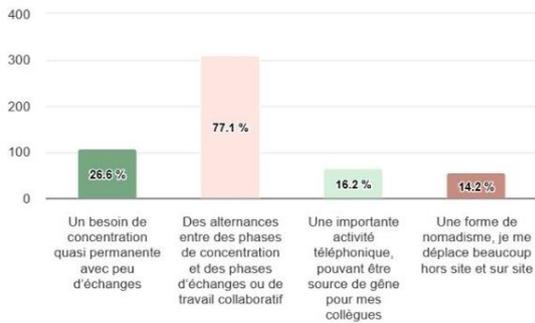
En tant que manager, comment pensez-vous organiser le télétravail de vos équipes sur le futur site NCAE ?



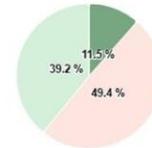
6.7 Caractéristiques des activités

TOTAL RÉPONDANTS

Mon activité est caractérisée par :

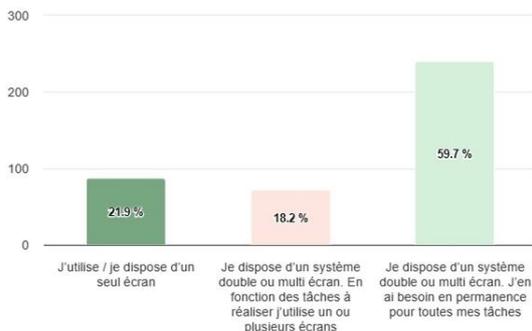


Pour réaliser les activités qui requièrent de la concentration et/ou qui peuvent être source de gênes pour mes collègues



- Je peux m'isoler facilement sur un autre espace de travail disponible
- Je peux difficilement me déplacer, j'ai besoin pour ces tâches d'une configuration spécifique (mult...)
- Je peux m'organiser pour réaliser ces tâches principalement en télétravail

Ma configuration d'écran(s) :



➤ 77% des répondants déclarent alterner des phases de concentration avec des phases d'échange et de collaboration.

➤ Sur le principe, un environnement flex office peut être adapté à ce fonctionnement, sous réserve d'espaces adaptés et en nombre suffisants pour réaliser les différentes nature d'activités.

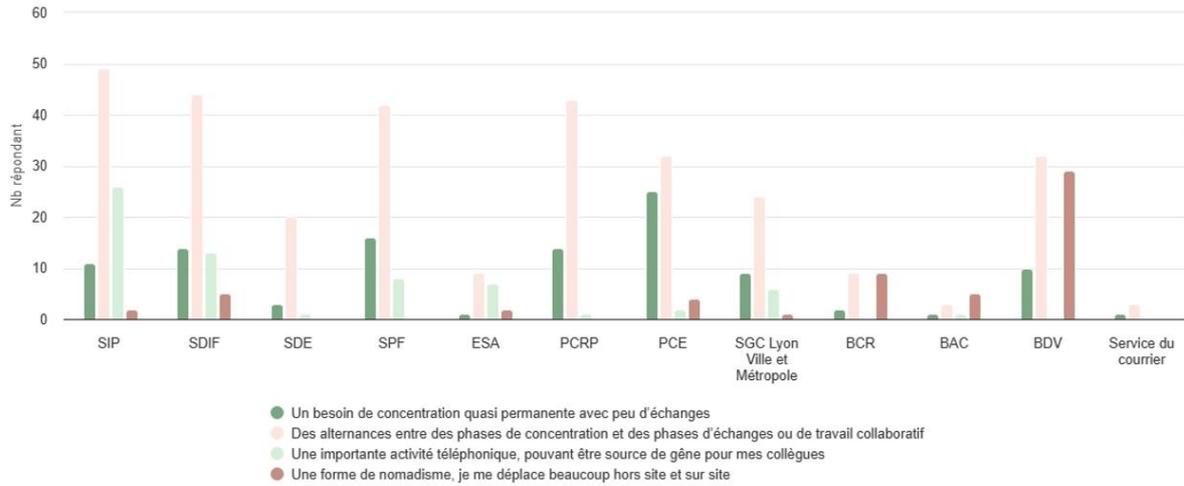
➤ Pour près de 50% des répondants, la réalisation de tâches sources de gênes en dehors du poste de travail sera limitée à la disponibilité de configurations adaptées sur les autres espaces proposés

➤ doubles écrans, etc.

➤ et/ou de facilité d'accès en cours de tâche à des documents de travail aujourd'hui papier.

DÉTAIL PAR SERVICE

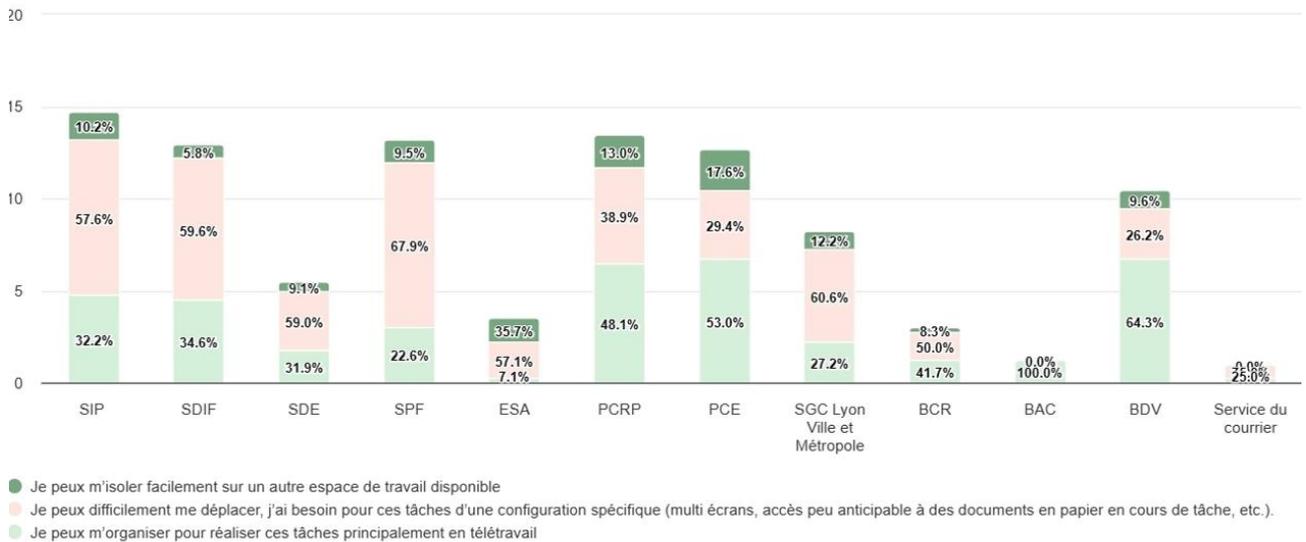
Mon activité est caractérisée par :



- ☛ L'alternance entre des phases de concertation et de collaboration domine pour la majorité des services.
- ☛ Les profils de services diffèrent sur la répartition des autres caractéristiques concentration permanente, activité téléphonique et nomadisme.

6.7.1 Capacité à se délocaliser pour la réalisation de tâches pouvant être sources de gênes

Pour réaliser les activités qui requièrent de la concentration et/ou qui peuvent être source de gênes pour mes collègues



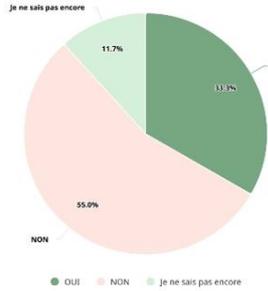
- ☛ Pour 7 services, les possibilités de délocaliser du poste de travail la réalisation de tâches sources de gênes seront limitées à l'accès facile au document de travail en cours de tâche et/ou à des configurations spécifiques disponibles telles que les doubles écrans.

6.8 Perceptions sur la Localisation du site et projection dans la mobilité

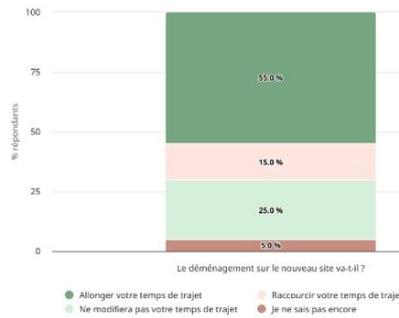
6.8.1 Impact de la localisation géographique sur les conditions de trajets (population hors CAE)

POPULATION DE RÉPONDANT SERVICES HORS CAE

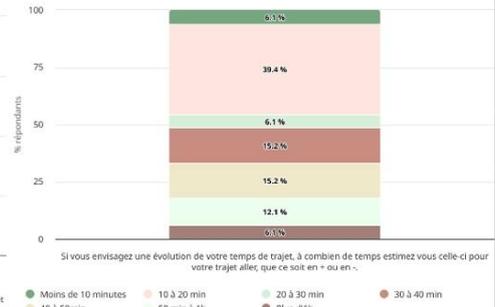
Etes-vous satisfait-e par la localisation du site cible ?



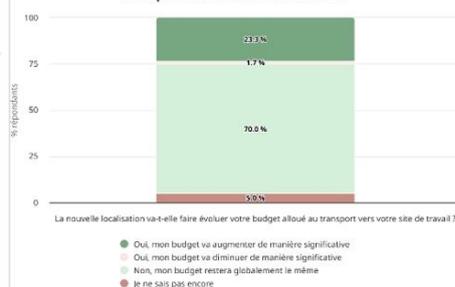
Le déménagement sur le nouveau site va-t-il ?



Allongement trajet



La nouvelle localisation va-t-elle faire évoluer votre budget alloué au transport vers votre site de travail ?



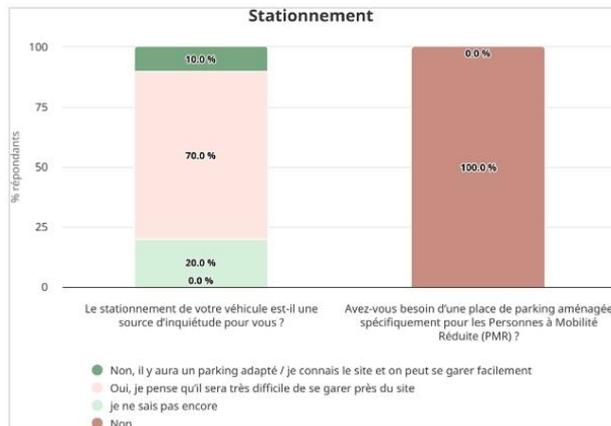
➤ Pour les répondants concernés, la nouvelle localisation de leur services conduira à :

- Un allongement du temps de trajet pour 55% des répondants. Parmi eux :
 - 30% estiment cette durée supplémentaire entre 30 et 50 minutes par trajet, soit entre 1h et 1h40 par jour.
 - 18% estiment cette durée entre 50 minutes et plus d'1h par trajet, soit entre 1h40 et plus de 2h par jour.
- Pour près de 72% des répondants, le budget de transport restera le même ou sera réduit.
- 23% prévoient une augmentation significative de leur budget.

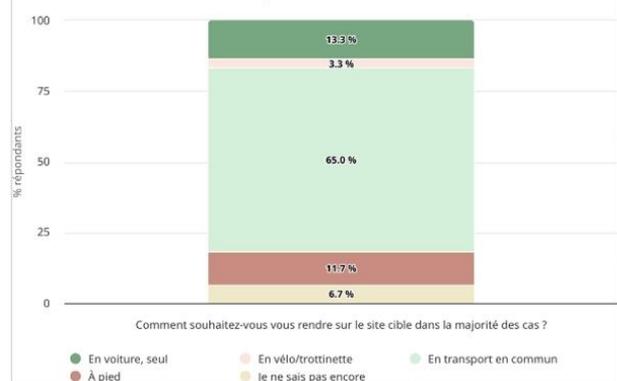
6.8.2 Choix de mobilité et stationnement (population hors CAE)

POPULATION DE RÉPONDANT SERVICES HORS CAE

Stationnement



Comment souhaitez-vous vous rendre sur le site (Ctrl) a majorité des cas ?



- Près de 77% des répondants prévoient de venir en transport en commun ou à pied. (populations services hors CAE)
 - Soit environ 75 personnes sur la base de ce % appliqué à la population des 98 effectifs hors NCAE
- 17% de répondants prévoient de venir en véhicule (voiture, vélo,...).
 - Soit environ 16 personnes sur la base de ce % appliqué à la population des 98 effectifs hors NCAE
- Parmi eux, 70% s'inquiètent au sujet du stationnement.
 - Soit environ 11 personnes

7 NOTRE CONCLUSION AU REGARD DES RISQUES SUR LA SANTÉ, SÉCURITÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

En conclusion, au regard de la synthèse des facteurs de risque et de ressource exposée ci-après, nous prédisons que les agents seront engagés dans des situations de travail sources de pénibilité à la NCAE, principalement causées par les nuisances sonores et, plus largement, la densification des espaces.

Une dégradation des conditions de travail et donc des ressources psychosociales des agents est prévisible, ce qui augure des effets délétères sur leur santé-sécurité ainsi que sur la performance de l'organisation.

Si le projet présente des facteurs de ressources, ils compenseront insuffisamment les facteurs de risques identifiés. L'importance de renforcer l'accompagnement au changement et le processus d'amélioration continue en est accru.

Le tableau ci-après synthétise les risques et ses effets présentés tout au long de ce rapport, notamment dans notre *Analyse par service* (cf. 2.4.3), selon la cotation suivante :

Intensité d'exposition au risque faible	Intensité d'exposition au risque modérée	Intensité d'exposition au risque forte	Facteur agissant en ressource
---	--	--	-------------------------------

Les facteurs de risques sont classés par thématiques :

Tableau 7 - Bilan des facteurs de risques/ressources (espaces de travail)

Thème	Facteurs de risque / ressource	Effets RPS/TMS (santé)	Effets sur l'efficacité au travail (performance)	Commentaire
Espace de travail	Nuisances sonores et densification des espaces <i>Ouverture des espaces bench et ratios de densité (moyenne : 5,22m² ; 55% des postes > 4,5m²)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fatigue cognitive Stress/anxiété Fragilisation des collectifs de travail Sentiment de déconsidération 	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'erreur Coactivité contrainte (téléphone / concentration) Difficultés à se concentrer Qualité empêchée Baisse de la qualité de service Fragilisation des collectifs de travail Coopération complexifiée Risque d'absentéisme Augmentation du turnover Risque de saturation des espaces fermés type salle de réunion ou bulles de confidentialité 	<ul style="list-style-type: none"> Risque accru par la complexité des activités réalisées à la DRFIP (calcul, rédaction, analyse...) Risque accru pour les sédentaires Risque accru par le manque d'aménagement spécifique à l'activité téléphonique, pourtant significative Risque accru par la proximité avec les mopieurs / casiers / imprimantes Seul le SGC présente un ratio de densité correcte (nuisances sonores probables malgré tout)
Espace de travail	Faible transcription des spécificités des services dans l'espace (hors taux de foisonnement)	<ul style="list-style-type: none"> Insatisfaction Sentiment de déconsidération Nuisances sonores 	<ul style="list-style-type: none"> Coactivité contrainte (téléphone / concentration) Baisse de la productivité Adaptation de l'organisation à l'espace (présence, activité téléphonique...) 	<ul style="list-style-type: none"> Exemple significatif : Pas d'aménagement spécifique pour l'activité téléphonique en phase de conception

Espace de travail	Faible surface de plateau et gêne visuelle (nombreux passages, proximité des casiers, mopieurs, toilettes...)	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction • Nuisances sonores • Fatigue cognitive • Risque d'inconfort au poste (distance de recul parfois insuffisante) 	<ul style="list-style-type: none"> • Déconcentration • Perte de productivité • Qualité empêchée 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cloisonnement partiel en bout de bench atténue ce risque mais reste insuffisant
Espace de travail	Conditions lumineuses de 55 postes de travail dos ou face aux fenêtres	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de l'exposition à l'éclairage naturel • Risques de gênes visuelles (reflets, « points chauds, etc. ») • Fatigue visuelle et cognitive • Risque de tensions entre pairs (réglage stores, choix du poste) • Insatisfaction, repli en télétravail 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de concentration • Baisse de la productivité • Risques d'erreurs accru 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure d'éclairage et capacités d'ajustement satisfaisantes pour les autres postes
Espaces de travail	Dotation en espaces collaboratifs incertaine	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'insatisfaction • Risque de fragilisation des collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de fragilisation des collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque accru pour les grands services (pas de salles de réunion > 50 places)
Espaces de travail (réception du public)	Risque de tension sur le nb de box ou de salles de réunion pour recevoir les contribuables	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de violence externe accru • Risque de tension interservices • Stress, anxiété 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction agent et public • Dégradation de la qualité de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque accru pour l'ESA, faible/modéré pour les autres services
Espaces de travail	Taux de foisonnement	<ul style="list-style-type: none"> • Pertes de repères (changement culturel) • Insatisfaction et perte d'autonomie par un télétravail moins flexible • Risque de désengagement • Fragilisation des collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidification de l'organisation : adapter l'organisation selon des critères spatiaux et non opérationnels • Fragilisation des collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Modéré car le taux de foisonnement semble a priori suffisant <ul style="list-style-type: none"> ○ Point de vigilance pour le SDIF (taux à 0,71). • Risque accru par le manque d'accompagnement au changement
Espace de travail	Risque TMS causé par le travail en position « travailler autrement » de manière prolongée ou répétée <i>Rappelons qu'un espace travailler autrement ne peut pas remplacer un poste de travail et est donc inadapté</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Selon leur usage, les positions « travailler autrement » peuvent provoquer un risque de TMS (lombalgie, douleurs musculaire, tendinites...). • Les effets négatifs sur la santé liés aux TMS peuvent être favorisés en cas d'exposition au stress des agents, ce qui est probable 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction due à l'inconfort de la position de travail • Désengagement • Arrêts-maladie, turnover 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque faible car le taux de foisonnement devrait permettre à chacun d'occuper un poste de travail, bien équipé au regard du risque TMS. Hormis pour les travailleurs externes ou, éventuellement, les agents en activité téléphonique selon les choix des services de les disposer en espaces TA. • En cas de hausse des effectifs et de tensions sur le

	à un usage prolongé.	dans le cadre du projet (cf. tableau 9 ci-dessous - Acc. au changement)		taux de foisonnement, le risque pourrait être accru.
Espaces de travail	Diversité des positions de travail (espaces travailler autrement)	<ul style="list-style-type: none"> Favorable à la prévention des TMS 	<ul style="list-style-type: none"> Permet d'adapter son espace aux besoins de son activité Maintien de la concentration Coopération facilitée 	<ul style="list-style-type: none"> Impact positif faible : pronostic d'un faible usage de ces espaces (nuisances sonores entrantes et sortantes)
Espaces de travail	Capacités de stockage	<ul style="list-style-type: none"> Assurance psychologique Reconnaissance de ses besoins 	<ul style="list-style-type: none"> Efficience 	<ul style="list-style-type: none"> Ce point reste toutefois à surveiller.
Espaces de travail	Équipement de tous les postes de travail en bureaux électriques assis/debout	<ul style="list-style-type: none"> Prévention des TMS Satisfaction agent 	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de la concentration Productivité améliorée 	<ul style="list-style-type: none"> Remarque : 84 postes collés aux fenêtres sur les marguerites de 6 ne pourront accéder à la position debout

Tableau 8 - Bilan des facteurs de risques/ressources (accompagnement au changement)

Thème	Facteurs de risque / ressource	Effets RPS/TMS (santé)	Effets sur l'efficacité au travail (performance)	Commentaire
Acc. au changement	Manque de communication et d'actions auprès des agents. En amont et en aval du projet (absence de plan d'actions)	<ul style="list-style-type: none"> Incertitude, inquiétude Stress/anxiété Sentiment de déconsidération Difficulté à se projeter 	<ul style="list-style-type: none"> Désengagement Baisse de la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> Risque accru pour les agents anciens (changement culturel) Le questionnaire révèle un niveau d'incertitude et d'inquiétude préoccupant Asymétrie et manque d'information aussi perçus chez des responsables de service et tout encadrant confondu
Acc. au changement	Manque de mise en cohérence temporelle des changements (NCAE et Réforme du contrôle fiscal)	<ul style="list-style-type: none"> Trop forte déstabilisation (poly-exposition) Stress/anxiété Incertitudes maximisées 	<ul style="list-style-type: none"> Baisse de productivité Engagement dans les SPC complexifiée 	<ul style="list-style-type: none"> Périmètre : SPC
Acc. au changement	Incertitude élevée due aux sujets non encore traités	<ul style="list-style-type: none"> Incertitude, inquiétude Stress, anxiété qui s'intensifient Sentiment de déconsidération Difficulté à se projeter 	<ul style="list-style-type: none"> Perte d'engagement / motivation Baisse de la productivité 	

Tableau 9 - Bilan des facteurs de risques/ressources (démarche de conception)

Thème	Facteurs de risque / ressource	Effets RPS/TMS (santé)	Effets sur l'efficacité au travail (performance)	Commentaire
Démarche de conception	Manque de prise en compte des besoins remontés	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de déconsidération • Manque de reconnaissance • Appréhension accrue 	<ul style="list-style-type: none"> • Désengagement, baisse de productivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque accru pour les services BCR / SPC
Démarche de conception	Faibles marges de manœuvre post emménagement ; surface déjà optimisées	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction, repli en télétravail • Sentiment de déconsidération 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'absentéisme • Augmentation du turnover 	
Démarche de conception	Manque d'étude d'impact et de plan d'actions associé	<ul style="list-style-type: none"> • Faible accompagnement général et spécifique selon risque/population • Peu de prévention primaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix de conception non optimisés • Baisse de la productivité 	
Démarche de conception	Pratiques participatives (questionnaire, space-planning)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance de l'expertise • Sentiment de considération 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence des choix de conception • Engagement accru 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact relatif au vu de la faible transcription des besoins spécifiques dans l'espace
Démarche de conception	Manque de participation aux démarches participatives de certains services	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de considération • Insatisfaction, changements subis 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix de conception inadaptés • Désengagement, Baisse de productivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque accru pour les futurs SPC

Tableau 10 - Bilan des facteurs de risques/ressources (Localisation, Bâtiment et prestations)

Thème	Facteurs de risque / ressource	Effets RPS/TMS (santé)	Effets sur l'efficacité au travail (performance)	Commentaire
Localisation	Proximité avec le site actuel	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien des temps de trajet • Prise en compte des besoins / sentiment de valorisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement et motivation accru 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les agents à la CAE
Localisation	Allongement du temps de trajet	<ul style="list-style-type: none"> • Déséquilibre vie pro / vie perso • Insatisfaction • Sentiment de déconsidération • Fatigue • Perte d'autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Désengagement, baisse de productivité • Risque d'absentéisme ou de turnover 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les agents hors CAE
Bâtiment et prestations	Bâtiment neuf (vs. vétuste à la CAE) <i>Capacité de régulation des ambiances physiques, qualité des matériaux, hygiène</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure confort thermique • Meilleure qualité de l'air 	<ul style="list-style-type: none"> • Vie dans le bâtiment plus agréable (espaces communs, mobilité, équipement) • Engagement renforcé 	
Bâtiment et prestations	Nombre de places de parking à la CAE	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction • Sentiment de déconsidération • Déséquilibre vie privée / vie professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Désengagement, baisse de productivité • Absentéisme, turnover 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact important pour une partie des agents (à quantifier par le projet) • Risque atténué jusqu'à la destruction de la CAE

8 NOS PRÉCONISATIONS : ENTRE CONDUITE DE PROJET ET REPÈRES TECHNIQUES

Le schéma ci-après représente la feuille de route que nous suggérons de suivre. Les différentes étapes sont détaillées dans la suite des préconisations.

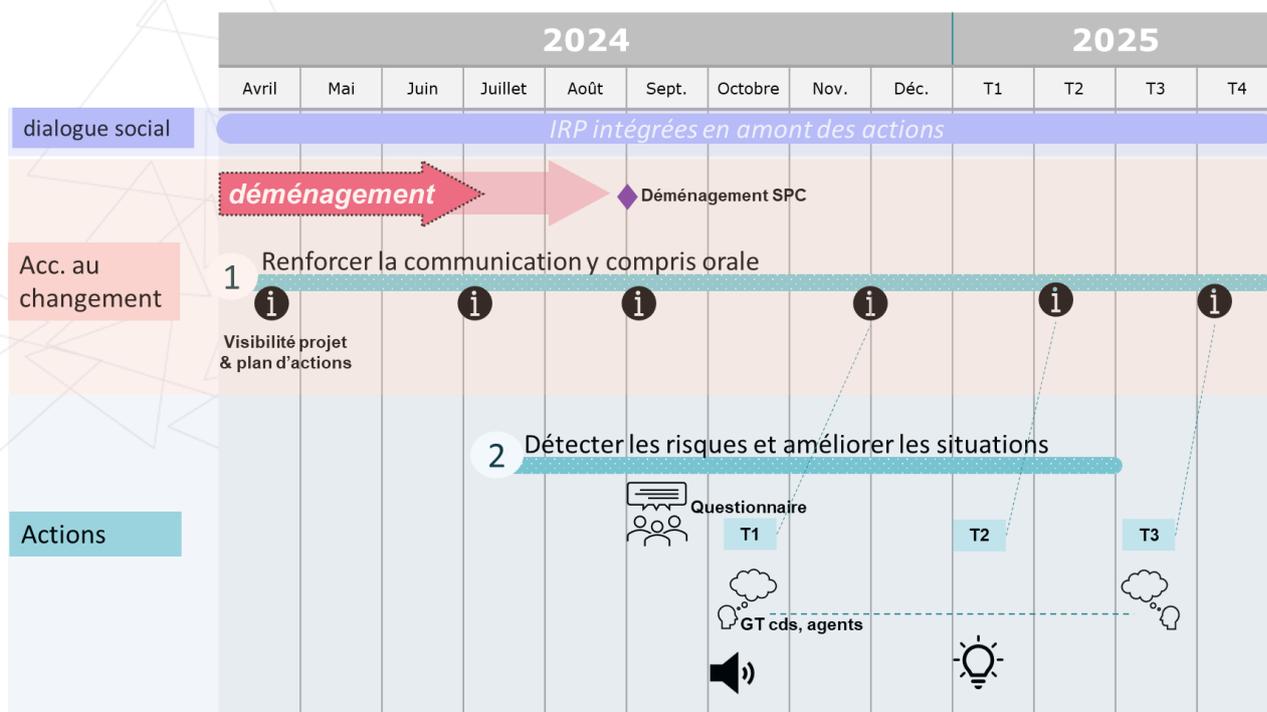


Figure 3 - Modèle feuille de route projet NCAE

8.1 Communiquer sur les résultats de l'expertise et les éventuelles enseignements/préconisations

L'ensemble des équipes a été mobilisé par notre étude (a minima par le questionnaire) et est informé de son déroulement et de l'écriture de ce rapport. Ils demeurent donc dans l'attente d'un retour sur l'analyse, mais également de la mise en place d'actions.

Nous suggérons **une communication spécifique présentant les résultats de l'étude et la suite donnée aux préconisations.**

8.2 Renforcer la communication orale auprès des équipes, dès le mois d'avril

Au regard des résultats du questionnaire, il convient de renforcer la communication orale entre l'équipe projet et les agents, à intervalle régulier (par service par exemple). Ces temps de communication doivent inclure un temps d'échange pour répondre aux questionnements des agents.

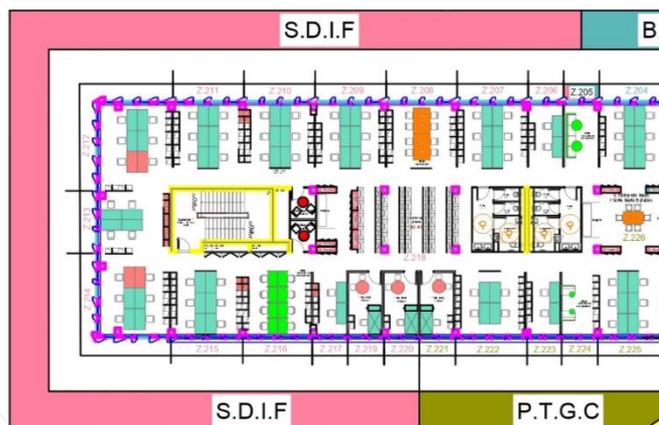
Des précisions devront être apportés sur le principe du flexoffice, l'état d'avancement du projet, les étapes à venir, etc.

Les sujets d'inquiétude identifiés par notre questionnaire peuvent servir de repères pour axer la communication.

8.3 Clarifier les « possibles » et les « impossibles », au regard des contraintes du projet

Il nous paraît important d'indiquer les marges de manœuvre réelles du projet. **À titre d'exemple, il s'agit d'explicitier, si un besoin émergeait, s'il est envisageable de faire évoluer et dans quelle mesure :**

- Le taux de foisonnement (en cas de « surbooking » ou d'insatisfaction des agents) et comment ;
 - Par exemple, dans le cas du SDIF, qui présente un taux de foisonnement bas (0,71) et une augmentation de son effectif, **quelles solutions peuvent être envisagées pour soutenir l'évolution de l'effectif sans contraindre les niveaux de densité ? Étant donné l'optimisation de l'espace déjà forte (marguerites de 6 quasi-exclusivement, peu d'espaces Travailler Autrement).**



Extrait plan 9 - plan cible SDIF

- La répartition des espaces entre zones benches et espaces Travailler Autrement ;
 - **Un bench peut remplacer un espace travailler autrement ? et inversement ?**
- Les cloisonnements (matériaux et espaces concernés) ;
 - **Quel type de cloisonnement ? où ?**
- L'emplacement des services ;
- Les dotations en mobilier de stockage ;
- Les dotations en mobiliers acoustiques (plafonniers, panneaux, cloisonnette...) ;
- Le nombre de mopieurs.
 - **Ce point sera à surveiller ; les responsables de service émettent globalement un doute sur les dotations en mopieurs prévues à la NCAE ;**
- Le nombre d'agents de sécurité pour soutenir la régulation des flux de public à l'accueil.
- ...

8.4 Eclaircir des zones d'incertitudes et les discuter avec les élus du personnel et les agents

Certains éléments du projet restent à préciser par la direction (en attente du gestionnaire ou non traité à date), de manière formelle et étayée. Il s'agit également de les mettre en discussion, avec les élus du personnel et les responsables de service (voire les agents). À minima, les sujets suivants devront, selon nous, être traités (liste non exhaustive) :

- La solution de **réservation des salles de réunion** de la NCAE ;
- La solution de **réservation du parking** de la NCAE ;
- Quelle solution pour **les réunions / communications à plus de 50 personnes ?**
 - La réservation de salle privée aux alentours est-elle envisageable ? Si oui, avec quel budget ?
 - L'accès à d'autres bâtiments de l'Administration ? Si oui, selon quel process ?
- L'application concrète des procédures de **sécurité incendie** ;
- Le fonctionnement de la navette pour accéder aux archives déportées ;
- **Les étapes prévues post-emménagement** pour évaluer la satisfaction des agents et les éventuels besoins d'amélioration (acoustique, espace, mobilier...) ;
- **Le plan d'actions post-emménagement** ;
- Les « règles de vie », régissant l'occupation des espaces benches et collectifs, à partir des GT menés avec les responsables de service. Il est impératif que **ces règles répondent aux besoins des agents**, au risque de les contraindre à une adaptation subie, source de rejet du projet ;
- La surface totale du bâtiment et la capacité d'accueil associé selon ses zones (ERP ou non) ;
- La dotation réseau (wifi, Ethernet, RJ45) de l'ensemble des espaces ;
- ...

8.4.1 **Structurer et partager l'accompagnement au changement post-emménagement, sous forme de plan d'actions**

Un plan d'actions, détaillant les objectifs, le calendrier et les moyens associés doit être formalisé et communiqué aux instances puis aux agents.

D'ici à la fin des emménagements :

Afin de rendre efficient les étapes de la période du pré-emménagement jusqu'aux derniers emménagements, mais aussi pour assainir le dialogue social, nous suggérons de clarifier les actions prévues et les étapes de comitologies à venir et, pour chacun d'entre elles, de partager des compte-rendu en instance de formation spécialisée, pour en débattre.

Une fois tous les déménagements effectués :

Pour contrer les effets de l'inertie naturelle post-emménagement (cf. 2.6.3), il nous paraît important de clarifier, dès maintenant, les éléments à suivre et de se doter des moyens adéquats.

Nous suggérons de missionner des groupes de travail mixtes (responsables de service, agents), tout en intégrant la formation spécialisée, pour instruire différents sujets (à ajuster selon le contenu du questionnaire). À titre d'exemple :

- Les règles de vie ;
- Une étude sur les **motifs de satisfaction et d'insatisfaction** des agents, à intervalles réguliers après l'emménagement
- Une étude sur les **motifs de recours au télétravail**, pour identifier s'il s'agit d'un choix contraint ou non, visant à fuir d'éventuelles conditions de travail dégradées sur site.
 - Si c'est le cas, il s'agira d'identifier les déterminants de ces conditions dégradées et de les corriger.
 - Il pourrait aussi être organisé un rappel des droits d'équipement du domicile pour télétravailler, voire une amélioration de la dotation proposée.
 - Une attention particulière devra être portée sur les agents réfractaires au télétravail, pour qui le changement sera encore plus déstabilisant.
- Mener une étude approfondie sur les **besoins relatifs aux mopieurs**, pour adapter leur nombre et leur emplacement ;
- Evaluer la pertinence **des capacités de stockages à disposition**.

Il s'agira également de communiquer sur le dispositif prévu pour recueillir les remontées d'informations. Le but est de donner de la visibilité à l'ensemble des effectifs sur les étapes à venir et de réduire l'incertitude / inquiétude.

8.5 **Prévoir un suivi de la situation par un questionnaire**

Nous suggérons la **passation d'un questionnaire en ligne à intervalle définie** (exemple : 3 mois post-emménagement, 6 mois puis 1 an).

L'objectif poursuivi est d'évaluer le niveau de satisfaction des agents **et la résolution des points de vigilance identifiés dans ce rapport. Cela permettra de mettre en visibilité l'évolution de l'appropriation des espaces par les équipes.**

Le questionnaire, à co-concevoir entre les élus et la direction, devra être composé d'un nombre limité de questions (10 à 15) et faire l'objet d'un suivi en instance.

8.6 **Planifier une étude acoustique en situation réelle et la doter de moyens**

Étant donné l'importance de la dimension acoustique sur les futures conditions de travail, il nous semble indispensable qu'elle fasse l'objet **d'un suivi spécifique par les instances représentatives du personnel**. Il s'agira de mener un travail d'amélioration continue via une étude double canal :

- **une étude acoustique externe** une fois l'emménagement réalisé :
 - Cette étude devra être **adaptée aux activités de travail de la DRFIP69**, via une approche combinant **les repères normatifs** (performance acoustique) **aux enjeux du travail**

(**analyse ergonomique**). Il s'agit de dépasser les seuls repères normatifs pour s'intéresser aux perturbations inhérentes aux activités des équipes. Il s'agira d'évaluer davantage la gêne occasionnée par le bruit que son altération physique, comme c'est le cas dans le secteur industriel par exemple.

- L'étude devra être couplée d'un recueil auprès des responsables de service et agents pour détecter au mieux les situations problématiques.
- divers **retours d'expérience des agents** et d'instruire collectivement les décisions à prendre.

Il paraît aussi primordial de **doter cette étude de marges de manœuvre, de moyens de transformations concrets. Il convient de préciser quelles évolutions sont envisageables et d'anticiper un budget prévisionnel adapté.**

Pour protéger au mieux des nuisances sonores, nous suggérons d'offrir la possibilité :

- d'ajouter ou déplacer une cloison ;
- de changer le matériau d'une paroi ;
- de cloisonner totalement un espace, pour l'activité téléphonique par exemple.
 - **L'activité téléphonique devra faire l'objet d'une attention particulière tant son risque de nuisances sonores pour les agents en périphérie élevée, car les espaces cibles ne proposent pas d'aménagements spécifiques ;**
- de créer des locaux reprographiques cloisonnés, pour les mopieurs et les imprimantes à étiquette.

Des solutions techniques, plus facilement aménageables, doivent aussi être envisagées :

- plafond anti-bruit ;
- abat-jours acoustiques ;
- cloisonnette isolante sur les banchs ;
- caissons d'insonorisation pour les mopieurs ou imprimantes à étiquette ;
- Système de réduction de bruit actif et/ou de masquage sonore.

Les résultats et les évolutions envisagées devront être présentés en formation spécialisée ainsi qu'aux responsables de service a minima.

La méthodologie de cette action devra être présentée, dans les meilleurs délais, en instance représentative du personnel.

8.7 Planifier une étude des conditions lumineuses en situation réelle

Un travail de mesure **en situation réelle**, une fois tout le mobilier installé, sera à mener pour évaluer a minima l'éclairage lumineux et la luminance (luminancemètre) aux différents étages / ailes et hors postes de travail. D'autres mesures liées aux caractéristiques de l'éclairage artificiel (température de couleur, homogénéité) seraient utiles aussi à planifier **en situation réelle d'usage**.

8.8 Décaler le déménagement des PCE et des PCRPs pour l'accorder avec la réforme SPC et limiter l'exposition aux risques psychosociaux des agents

Nous recommandons de différer le déménagement des PCE et PCRPs au mois de septembre, date de l'effectivité des SPC et des mutations des agents. Cet allongement des délais permettrait aux encadrants (a minima) de travailler les sujets métiers liés à cette réorganisation dans de bonnes conditions. Et de proposer un meilleur accompagnement aux équipes dans ce double changement. En l'état, l'exposition aux risques psychosociaux risque d'être accrue pour cette population. La mise en place des SPC pourrait aussi en être contrainte.

Nous précisons que Les PCE et PCRPs présentent, sur la majorité des questions de l'enquête en ligne, **les taux de réponse les plus préoccupants au regard des RPS.**

8.9 En cas de tension sur le nombre de poste de travail : organiser une consolidation managériale autour des pratiques de télétravail

Actuellement, les responsables de services usent de pratiques managériales différentes entre les services, selon leur appétence au travail hybride ou les contraintes de service.

Demain, selon le « confort » du taux de foisonnement, la question des jours de présence pourrait devenir centrale avec l'apparition du flexoffice et ses possibles besoins de « lisser » la présence sur site entre les différents jours de la semaine.

Alors, pour homogénéiser les pratiques et prévenir d'éventuels sentiments d'injustice chez les agents, il nous semblerait utile d'organiser **un retour d'expérience orienté harmonisation des pratiques managériales**.

Les objectifs seraient **de discuter des règles à mettre en vigueur pour s'assurer de leur bonne compréhension et de les négocier pour les adapter aux besoins sociaux et opérationnels des équipes**.

8.10 Préparer et partager une communication spécifique sur les modalités d'usage de la NCAE

Afin de faciliter l'emménagement et son acceptabilité par les agents, il convient de leur communiquer une note d'information (type livret d'accueil) présentant les modalités pratiques de la NCAE sur différents sujets :

- Les différents accès au bâtiment ainsi que le système de circulation dans le bâtiment ;
- La réception du public et des partenaires ;
- Le système de réservation des espaces collectifs ;
- L'accès aux parkings (voitures et mobilité douce) ;
- Les horaires ;
- L'usage des mopieurs ;
- Les options de connexion au réseau internet ;
- La restauration
- ...

8.11 Améliorer les conditions lumineuses

Nous recommandons de doter, sur demande, les agents d'une lumière d'appoint par poste de travail.

Il convient également de communiquer les valeurs de référence sur lequel est réglé l'éclairage automatique et voire éventuellement pour l'ajuster s'il est inférieur à 500 lux.

8.12 Doter toutes les salles de réunions d'équipement de visioconférence

Pour soutenir la probable augmentation des réunions en mode « hybride » et les capacités de collaboration des agents (comme le flexoffice le promeut), nous recommandons d'équiper l'intégralité des salles de réunion pour réaliser des visioconférences (vs. un quart aujourd'hui).

8.13 Dédier en priorité certaines salles de réunions à l'accueil du public

Face à la tension éventuelle sur le nombre de box à l'accueil et leur taille restreinte pour des rendez-vous à plus de 3 personnes, une solution pourrait être de réserver certaines salles de réunion en passerelle à la réception de contribuables (sur rendez-vous).

Nous suggérons de ne pas consacrer ces salles uniquement à la réception des contribuables, mais de les laisser à la disposition des autres services lorsqu'elles sont disponibles. Un moyen de laisser la priorité aux réunions avec les contribuables doit être trouvé (exemple : ouvrir la réservation de ces salles uniquement aux services recevant du public ; les rendre disponible aux autres sans possibilité de réservation).

8.14 Accompagner et compenser les difficultés de trajets accrus de certains agents

Pour les agents venant site autres que la CAE, le déménagement peut représenter des difficultés d'accès liés au stationnement.

Nous suggérons que l'équipe projet identifie et se rapproche de ces personnes avec une solution d'accompagnement voire de compensation financière (places de parking réservées à proximité de la NCAE ? dédommagement financier des coûts de stationnement ?).

8.15 S'assurer du respect des normes NF X35-102 sur l'ensemble des plateaux occupés par la DRFIP69.

Les points les plus importants de la norme sont disponibles en annexe 8.3.

9 ANNEXES

9.1 Documents de co-construction

9.1.1 Questionnaire métiers



Lyon le 04/06/2021

QUESTIONNAIRE MÉTIERS

CITE ADMINISTRATIVE DE LYON

RETOUR ATTENDU POUR LE 16 JUIN 2021

Libellé du service :

Effectif du service :

Objectif du questionnaire : Comprendre les modes d'échanges, les différentes typologies de modes de travail, le rapport à l'espace de chaque équipe et les besoins d'équipements spécifiques.

1- COMPREHENSION DES MODES DE TRAVAIL

Quelles sont les modes de travail et d'échanges de votre équipe?

(exemples : souvent en déplacement à l'extérieur ? majorité d'activités en seul en concentration comme de la lecture documentaire, analyse, production ? besoin d'affichage ? majorité d'activités en collaboration ? majorité de réunions en grand comité ou petits groupes ? majorité de réunions programmées et formelles ou d'échanges via des rencontres spontanées et informelles ? quels formats d'échanges (mails, réunions hebdo d'équipe, stand up rapides, petit-déjeuners, déjeuners d'équipe... ?))

Réponse :

Comment répartissez-vous votre temps de travail dans une semaine de travail type ? Renseignez le temps en % dans le tableau ci-dessous

Profil des membres de l'équipes	Estimation du temps passé hebdomadaire (%)					TOTAL
	Télétravail	Travail sur site et en concentration au poste (analyse/écriture de rapport, traitement des mails, etc)	Travail sur site et en interaction programmée (réunions physiques, point équipe, visio, etc)	Travail sur site et en interaction spontanée (échanges informels, appels impromptus, etc.)	Déplacements hors télétravail (réunions et travail à l'extérieur du site)	
<i>Ex. chef de service</i>	20%	50%	15%	5%	10%	100%
<i>Ex. enquêteur</i>	10%	20%	5%	5%	60%	100%

2- AMENAGEMENTS DES BUREAUX

Dans vos aménagements actuels de bureaux :

Quels sont les éléments qui fonctionnent ?

Quels sont les points d'attention à améliorer sur le nouveau bâtiment ?

(exemples : en termes de diversité de typologies d'espaces, d'ouverture des espaces, de services, de mobilier, d'ergonomie, d'éclairage/acoustique, de design ?

Réponse :

Y a-t-il un enjeu pour vous de développer des espaces agiles¹ pour développer la créativité ou le partage rapide d'information ?

des espaces de rassemblement pour renforcer le sentiment d'appartenance, la convivialité ?

Réponse :

Quelles sont les spécificités à connaître dans vos équipes ?

> exemples : besoin de rangement spécifique (hors formats standard) ? utilisation d'équipements spécifiques type traceur ou autre ?

Réponse :



9.2 Étude direction sur le taux d'occupation

Précisions apportées par la direction :

- « Les données sont celles au 30 novembre 2023 (et au 31 août 2023 pour le télétravail) »
- « Les congés sont calculés sans tenir compte du jour d'autorisation d'absence exceptionnelle et des éventuels jours de fractionnement (1 ou 2 jours supplémentaires si des congés sont pris hors période "haute") »

<i>Données au 30/11/23</i>	
	690 - DRFIP ARA-RHONE
1 - Agents affectés	2 083,63
2 - Agents à temps partiel	81,60
3 - Agents en CPA	0,00
4 - Agents en CLD	15,23
5 - Agents en CLM	11,47
6 - Agents en maladie	102,19
7 - Agents en maternité	7,90
8 - Agents en stage	38,97
9 - Agents en préparation de concours	16,75
10 - Agents en activité syndicaliste/mutualiste	10,08
11 - Agents en congé pour enfant malade	5,18
12 - Agents en congé de formation professionnelle	1,53
13 - Agents en congé pour absences diverses	8,46
Total indicateurs 2 à 13	299,36
Effectifs affectés - indicateurs 2 à 13	1 784,28
Taux présents/Affectés	85,63%
Nombre de jours de congés (pour un module 4 à temps plein)	32,00
Nombre de jours ARTT (pour un module 4 à temps plein)	12,00
Nombre moyen de jours ouvrés / An (hors jours fériés)	261,00
Calcul équivalence congés en ETP présents	16,86%
Taux moyen de présence hors indicateurs 2 à 13 et équivalence congés	68,78%
Nombre de télétravailleurs au 31/08/23 (Bilan présenté en GT FS)	1 263,00
Nombre moyen de jours de télétravail sur un an au 31/08/2023 (49 jours par agent C, 52 jours par agent B et 40 jours par agent A/A+)	47,00
Calcul équivalence Jours télétravaillés en ETP présents	18,01%
Taux moyen de présence hors indicateurs 2 à 13, équivalence congés et équivalent télétravail	50,77%

9.3 Les recommandations de la norme NF X35-102 pour l'aménagement des différents espaces

Outre les recommandations formulées concernant la démarche de conception des espaces de travail, la norme NF X35-102 donne des points de repères utiles pour la conception et l'aménagement des espaces de travail. Ces repères s'appuient sur les dimensions anthropométriques normatives et tiennent compte des besoins et des spécificités des différentes activités métiers et fonctions. Nous rappelons ci-après ceux qui seront les plus utiles pour aménager ou réaménager les nouveaux locaux.

9.3.1 Principes d'élaboration des espaces types

Il est important de prendre en compte les spécificités de chacun des métiers pour élaborer les espaces types, spécificités auxquels la logique d'implantation de postes de travail standards ne permet pas de répondre car ces différents métiers n'ont pas les mêmes besoins de surface de l'espace de travail, de zones de repli pour faciliter la concentration, de besoins d'échanges.

La prise en compte de ces spécificités doit permettre de définir des espaces types appropriés se traduisant par une modélisation des surfaces et des implantations pour les différents métiers.

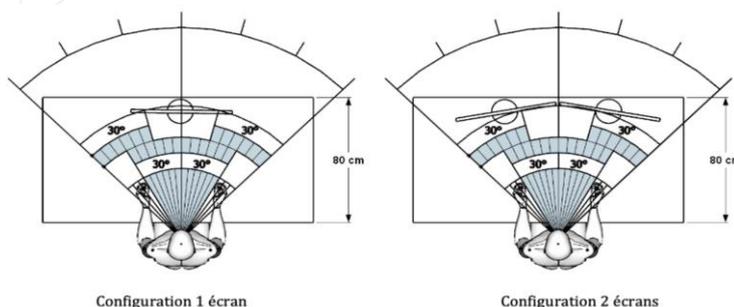
Cette approche doit permettre de définir des ratios de surfaces plus appropriés aux besoins que des ratios standardisés.

Les activités de travail impliquent des besoins différents de matériels et documentation. Les besoins métiers doivent être recensés précisément afin de dimensionner le poste de travail (plan de travail et mobilier) :

- Le matériel situé sur le plan de travail (écrans selon leur taille, poste téléphonique, clavier, dossier papier, prises électriques et réseaux, etc.) afin de déterminer le besoin de surface du plan de travail ;
- Le mobilier associé au plan de travail (armoire de rangement, caissons, porte-manteau, casier individuel, etc.) afin de déterminer le besoin de surface du poste dans son ensemble ;
- Les exigences et besoins associés à l'activité développée (besoin de confidentialité, de concentration, de partage d'informations, etc.) afin de déterminer les éventuelles proximités et besoins d'espaces complémentaires.

9.3.2 Repères pour aménager et dimensionner les espaces de travail

- Profondeur du plan de travail : La profondeur minimale du plan de travail doit être de 80 cm ;
- En fonction des caractéristiques des écrans, 2 écrans de 66 cm de diagonale peuvent être positionnés sur cette même profondeur de plan de travail considérant une rotation de la tête de 30° :



- Au-delà de 2 écrans, il faut mener une réflexion spécifique sur l'aménagement du poste pour ajuster la largeur et/ou la profondeur du poste ;
- Largeur du plan de travail : La figure ci-dessous indique les différentes largeurs de plans de travail recommandées ;

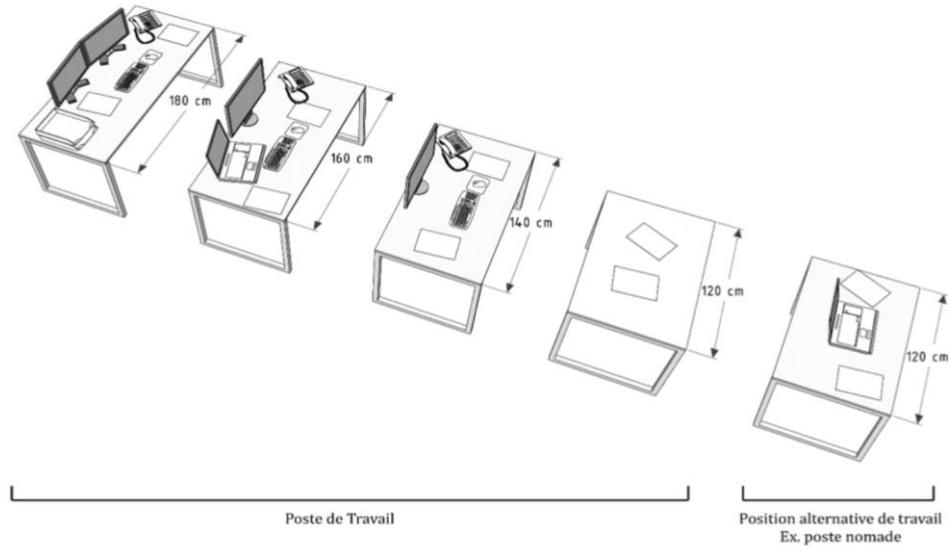


Figure 3 : Différentes largeurs du plan de travail selon les usages

- Distance interpersonnelle latérale : Dès lors qu'un plan de travail est accolé à un autre, la largeur recommandée du plan de travail est de 160 cm. Elle doit être au moins de 140 cm ;

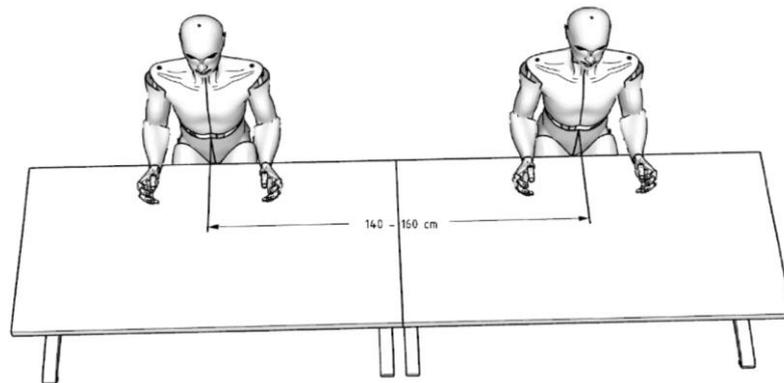


Figure 4 : Distances interpersonnelles latérales

- Limites de regroupement de postes de travail : Il convient de privilégier les regroupements de 4 postes de travail afin de préserver les échanges entre les utilisateurs et limiter les gênes liées à la coactivité. Il est recommandé de ne pas regrouper plus de 6 postes de travail ;

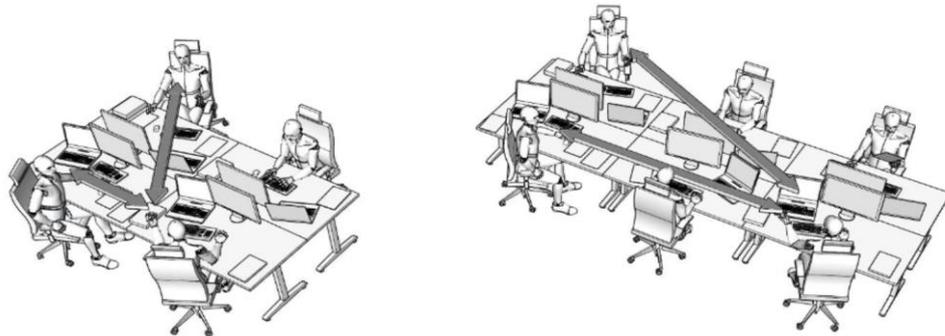


Figure 5 : Limites de regroupement de postes de travail

- Dimensions des circulations, passages et accès aux postes de travail : Les largeurs minimales sont définies par la réglementation ;
- Accès à un poste de travail unique : 100 cm minimum ;

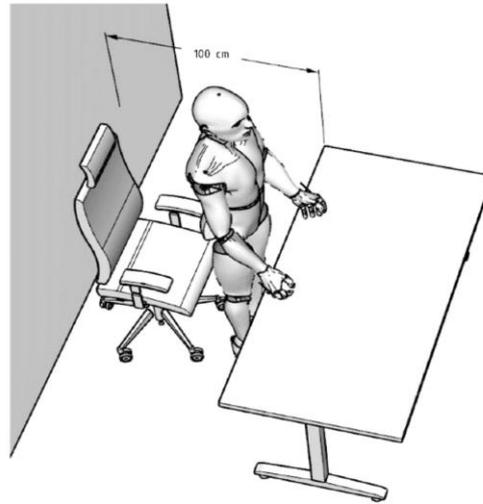


Figure 6 : Accès à un poste de travail unique

- Passage derrière une personne pour accéder à un poste de travail : 140 minimum à 160 cm (selon surface de l'assise : 50 à 70cm) ;

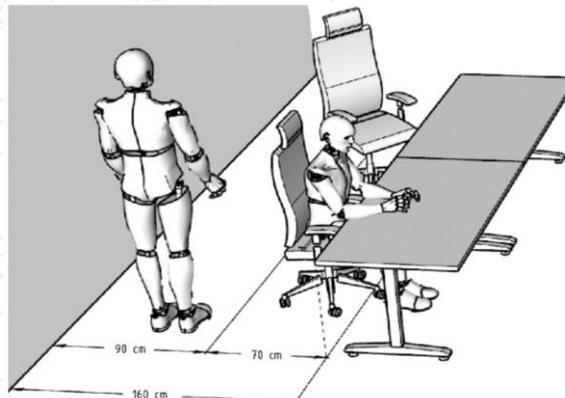


Figure 7 : Passage derrière une personne

- Passage entre des personnes pour accéder à un poste de travail : 230 cm minimum ;

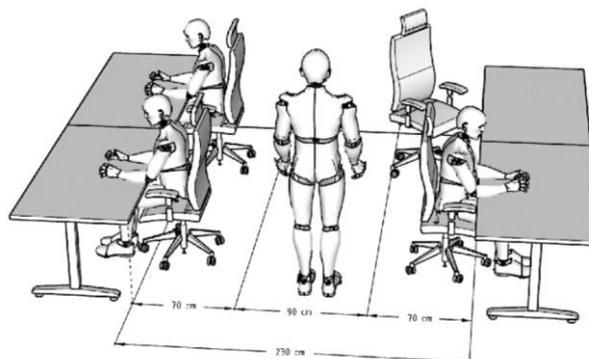


Figure 8 : Passage entre des personnes

- Interfaces entre espaces partagés et circulation principale : Il convient de ne pas placer directement des postes de travail accolés ou dos à une circulation principale. Une interface reste nécessaire. Elle peut prendre la forme d'un meuble ou d'une cloison/cloisonnette ;

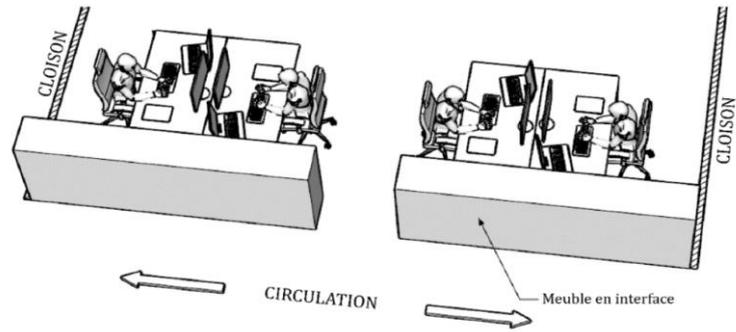


Figure 9 : Interfaces entre espaces partagés et circulation principale, sans cloison

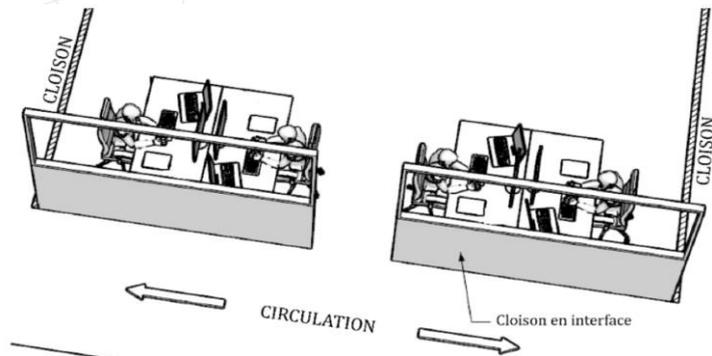


Figure 10 : Interfaces entre espaces partagés et circulation principale, avec cloison

- Mobilier et équipements associés au plan de travail :
 - L'accès en partie basse d'une armoire nécessite un dégagement de 100 cm ;

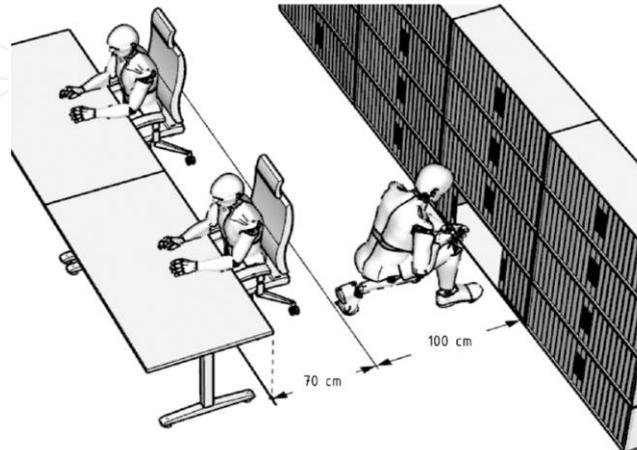
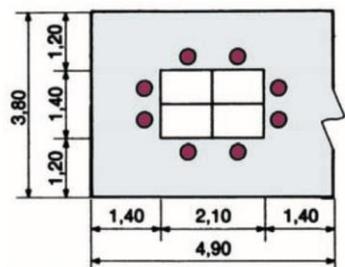
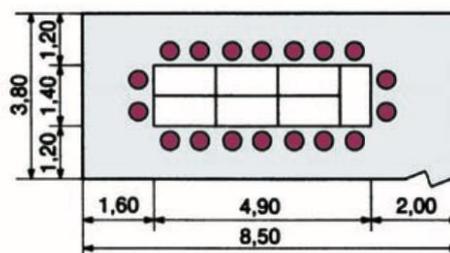


Figure 11 : Accès en partie basse d'une armoire adossée à un poste de travail

- Espaces de réunion : Repères proposés par l'INRS (Institut National de Recherche sur la Sécurité) ;



Données dimensionnelles pour un espace de réunion pour de petits groupes (les cotes sont en mètres).



Données dimensionnelles pour un espace de réunion plus important (les cotes sont en mètres).

Figure 4 - Données dimensionnelles pour des espaces de réunion (INRS, ED 23, 2013)

- Passage derrière une personne dans une salle de réunion : 120 cm minimum.

9.3.3 Repères relatifs aux postures

Dans les espaces de travail en bureaux, le risque lié aux contraintes posturales, notamment la posture assise prolongée, est l'un des enjeux majeurs en termes d'impacts sur la santé et sur les conditions de travail.

- Quelques points de vigilance pour des situations particulières :
 - Le travail sur plans hauts (appuis fessiers, travail debout) doit être uniquement envisagé pour des durées courtes ;
 - En cas d'utilisation prolongée d'une assise haute, un siège haut, réglable, avec accoudoirs et repose-pieds doit être fourni ;
 - Pour les postes de travail non attribués, les réglages permettant le changement de posture doivent être d'autant plus simples, intuitifs et homogènes ;
 - Les tables et assises solidaires ne doivent pas être utilisées comme poste de travail fixe.
- Maintien de postures assises prolongées : Bien que la posture assise soit adaptée à un travail de bureau, lorsqu'elle est prolongée, elle peut présenter des risques pour la santé, tels que des effets sur le retour veineux ou la pression importante sur les vertèbres lombaires. Il convient donc de proposer un aménagement et une organisation favorisant le changement régulier de posture. Pour permettre à chacun d'accéder à une posture convenable, il convient de mettre à leur disposition un siège réglable en hauteur afin de garantir un appui des pieds sur le sol. Lorsque le seul réglage du siège n'est pas suffisant, par exemple pour les utilisateurs qui s'écartent des tailles moyennes, il convient de mettre en plus à disposition un plan de travail réglable.

9.3.4 Repères relatifs aux écrans

Le travail sur écran, en particulier lorsqu'il est prolongé, nécessite que des précautions particulières soient prises pour prévenir les atteintes potentielles spécifiques à la santé.

- La posture de travail sur écran(s) : La figure ci-dessous représente la posture de moindre inconfort recommandée par l'INRS ;

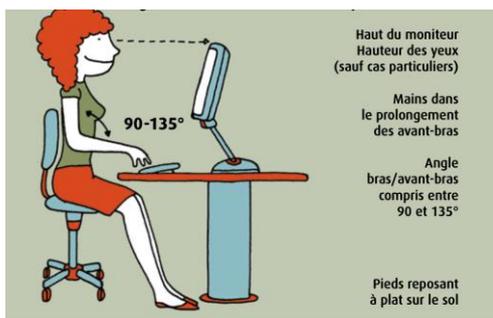


Figure 13 : Posture de moindre inconfort pour le travail sur écrans (INRS ED 924, 11/2020)

- Le siège : Pour une position assise confortable, la distance optimale entre la paume de la main et le dessous des cuisses se situe entre 20 et 26 cm. La hauteur de l'assise doit être réglable pour permettre le maniement confortable des dispositifs d'entrée (souris, ...). La hauteur idéale de l'assise est déterminée en posant les pieds à plat sur le sol avec les cuisses horizontales. Les utilisateurs doivent avoir été informés sur les possibilités de réglage ;
- Repose-pieds : Les personnes de petite taille ne peuvent obtenir une assise correcte qu'à l'aide d'un repose-pieds. Règlementairement, il doit être mis à la disposition des salariés/agents qui en font la demande ;
- L'écran : L'écran doit être orientable et inclinable facilement pour s'adapter aux besoins de l'utilisateur. Il convient de privilégier les moniteurs dont le pied est réglable en hauteur pour faciliter l'ajustement de l'écran par rapport aux yeux.
- Spécificité pour les porteurs de **verres progressifs** : La surface utile pour le travail sur ordinateur se situant en bas du verre, il est nécessaire de baisser la position de l'écran pour permettre de regarder « **naturellement** » l'écran dans la position de intermédiaire du verre progressif ;
- Micro-ordinateur portable : Lorsque l'écran se situe trop bas par rapport à l'axe horizontal du regard, il est judicieux d'utiliser un réhausseur d'écran, l'utilisation prolongée d'écrans intégrés directement au clavier étant inadaptée, sauf si l'opérateur porte des verres progressifs, ou à condition de connecter un clavier traditionnel pour que la distance œil-tâche soit d'au moins 50 cm ;
- Configuration multi-écrans : Il convient de rapprocher les écrans adjacents les uns des autres pour permettre une économie de mouvements. Le positionnement des écrans en arc de cercle pour que les distances œil-écrans soient identiques. Dans tous les cas, il est important que la polarité soit la même sur tous les affichages ;
- Plan de travail : Pour les travaux sur écran en continu, il est recommandé de disposer de plan de travail dont la hauteur est variable ;
- Dispositifs d'entrée : Le clavier et la souris sont les plus utilisés.
 - Le clavier doit être mobile et séparé de l'écran, pour permettre le réglage de la distance de lecture en fonction du confort visuel et de l'usage optimal du plan de travail. Les claviers éclatés atténuent la gêne au niveau des poignets, en réduisant la déviation cubitale, mais ils augmentent la charge musculaire de l'épaule et éloignent la souris de l'opérateur car ils sont plus longs ;
 - L'emploi de la souris peut être intensif. La taille de la souris doit être adaptée à la main. Elle doit être placée au plus proche de l'axe sagittal, au plus près du clavier. La souris inclinée de 30° par rapport à l'horizontale apparaît être le meilleur compromis.
 - Documents papier : Ils doivent être placés sur un support à proximité de l'écran. Les distances œil-écran et œil-document ne doivent pas différer de plus de 25% ;
- Privilégier un éclairage indirect ou semi-direct à un éclairage direct. Attention aux LED, l'ANSES (agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail) ayant considéré en 2010 que l'emploi généralisé des LED étaient à l'origine de 2 risques qui devenaient préoccupants : l'effet toxique de la lumière bleue sur la rétine et le risque d'éblouissement.

9.3.5 Repères relatifs aux ambiances physiques

La prise en compte des ambiances physiques dans la conception des espaces de travail en bureaux est à soigner pour garantir des conditions de travail optimales, en particulier dans les espaces ouverts et partagés.

- L'ambiance sonore :
 - Les niveaux de bruit ambiant suivants sont recommandés par la norme NF ISO 22955 traitant de la qualité acoustique des espaces bureaux ouverts :
 - Espace collaboratif : ≤ 52 dB ;
 - Espace faiblement collaboratif : ≤ 48 dB.

- L'ambiance lumineuse :
 - Il convient de **favoriser l'accès à la lumière naturelle** tout en maîtrisant ses désagréments (éblouissement, surchauffe, ...). Il est recommandé :
 - De positionner les postes de travail permanents dans la zone qui correspond à 3 fois la hauteur des fenêtres depuis la façade, soit par exemple 6 m pour des fenêtres de 2 m, pour préserver une vue sur l'extérieur et un éclairage naturel suffisant ;
 - Que la surface vitrée soit au moins égale à $\frac{1}{4}$ de la surface interne totale de façade du local ;
 - De fournir un système de gestion de l'entrée de lumière naturelle afin de contrôler l'éblouissement et les surchauffes ;
 - De disposer les postes perpendiculairement aux ouvertures extérieures.
 - Lumière artificielle : Il convient de respecter les prescriptions des normes NF EN 12464-1 et NF X 35-103 qui précisent des critères de niveau d'éclairage, d'uniformité de l'éclairage, de lutte contre l'éblouissement et de qualité de la lumière appliquée à une surface de travail définie. Les recommandations de la norme NF X 35-103, en fonction de l'activité au poste, portent sur :
 - Les éclairages : niveau qui varient en fonction de l'âge des personnes ;
 - Les luminances perçues au poste de travail ;
 - Les facteurs de réflexion des différentes surfaces ;
 - La gestion des reflets au poste de travail.
 - Spécificités liées aux écrans : Quelques principes spécifiques doivent être respectés ;
 - Assurer des éclairages et des rapports de luminance tant sur l'écran qu'entre les différentes zones de l'espace visuel, permettant une performance visuelle satisfaisante ;
 - Implanter les postes de manière à soustraire les opérateurs aux reflets de l'écran ;
 - Veiller à l'harmonie des couleurs, à la composition spectrale de la lumière et s'assurer que les couleurs des surfaces ne nuisent pas à la qualité de perception et à l'agrément du local.

- L'ambiance thermique : La production de chaleur augmente avec le nombre d'opérateurs et le nombre d'appareils et de luminaires en fonctionnement. La climatisation réduit la chaleur mais crée souvent un courant d'air ressenti comme désagréable. Pour atteindre le confort thermique, la norme ISO 7730 apporte des précisions concernant la température et la vitesse de l'air et l'humidité relative.
 - Température et la vitesse de l'air :
 - Pour les périodes de chauffage
 - Température comprise en 20 et 24 °C ;
 - Différence de température entre 0.1 et 1,1 m du sol ne doit pas dépasser 3 °C ;
 - Vitesse moyenne de l'air ne doit pas dépasser 0.15m.s⁻¹.

- Pour les périodes de refroidissement
 - Température comprise en 23 et 26 °C ;
 - Différence de température entre 0.1 et 1,1 m du sol ne doit pas dépasser 3 °C ;
 - Vitesse moyenne de l'air ne doit pas dépasser 0.25m.s-1.
- Humidité relative : Idéalement, une humidité relative de 60 à 65% est souhaitable. Un minimum de 40% est requis pour éviter un dessèchement des muqueuses buccales, nasales et oculaires ainsi que l'accumulation de charges électrostatiques par les opérateurs. Ces valeurs sont parfois difficiles à atteindre avec la climatisation qui a souvent pour effet de produire un air sec.

9.4 Questionnaire dans le cadre du déroulement de l'expertise certifiée sur l'évaluation des impacts du projet NCAE sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des agents de DRFIP 69

Page 1

Indiquez votre service d'appartenance

- SIP
- SDIF
- SDE
- SPF
- ESA
- PCR
- PCE
- SGC Lyon Ville et Métropole
- BCR
- BAC
- BDV
- Service du courrier

Vous êtes

Si autres, précisez

- Chef de service
- Manager, autre que chef de service, ayant un rôle décisionnel dans l'organisation du télétravail
- Manager, sans rôle décisionnel dans l'organisation du télétravail
- Agent
- Autre

Indiquez votre poste / métier

Indiquez votre âge

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 34 ans
- Entre 35 et 44 ans
- Entre 45 et 54 ans
- Entre 55 et 64 ans
- 65 ans et plus

Votre ancienneté au sein de la DRFIP 69

- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 4 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 11 et 15 ans
- Entre 16 et 20 ans
- 21 ans et plus

Indiquez la localisation actuelle de votre service

- CAE
- Presqu'île de Lyon
- Bron
- Villefranche

Page 2

Connaissez-vous les principes régissant le flexoffice ?

- Oui tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

Avez-vous des appréhensions par rapport au flex office ?

- Oui et j'y suis défavorable
- Oui, cela m'inquiète, mais je ne connais pas
- Plutôt non
- Je ne sais pas

Je me considère suffisamment informé-e sur ce projet et ses impacts sur mes conditions de travail

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

La communication de la direction sur ce projet permet d'avoir une bonne compréhension de celui-ci.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Je suis considéré que la démarche participative mise en place sur ce projet m'a permis d'exprimer mes attentes, mes questionnements et mes éventuelles inquiétudes.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Je considère que la démarche participative mise en place sur ce projet a permis d'intégrer de manière satisfaisante les spécificités de mon activité et de mon service dans sa conception.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

J'ai pu moi-même participer aux groupes de travail / de réflexion sur les phases de conception de ce projet

- Oui
- Non, mais j'aurais bien aimé
- Non, j'ai préféré laisser la place à mes collègues
- Non, je n'étais pas encore présent-e à mon poste / à la DRFIP 69

J'ai trouvé que ces groupes de travail / de réflexion étaient :

- Intéressants et globalement utiles mieux prendre en compte nos besoins dans le projet
- Intéressants, mais nos remarques et points d'attention sur le projet n'ont pas été prises en compte
- Peu intéressants et peu utiles
- Je ne sais pas

Page 3

Selon moi, les espaces de travail actuels sont adaptés pour réaliser mes tâches.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Selon moi, les espaces conviviaux (salles de repos, restauration, ...) actuels sont adaptés aux besoins actuels

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Selon moi, les espaces de travail collectifs/collaboratifs (salles de réunion, bulles, ...) actuels sont adaptés pour réaliser mes tâches

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Selon moi, les équipements de travail collectifs/collaboratifs (équipements informatiques des salles de réunions, systèmes de réservation, ...) actuels sont adaptés pour réaliser mes tâches

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Selon moi, le mobilier de travail actuel est ergonomiquement satisfaisant et adapté à mon activité

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Selon moi les points suivants
ne sont pas ou peu satisfaisant

dans mon environnement de travail actuel :

Plusieurs réponses possibles

- L'ambiance sonore
- L'ambiance lumineuse
- L'ambiance thermique
- La densité au sein des espaces de travail
- Autre

Selon moi les points suivants

sont satisfaisant

dans mon environnement de travail actuel :

Plusieurs réponses possibles

- L'ambiance sonore
- L'ambiance lumineuse
- L'ambiance thermique
- La densité au sein des espaces de travail
- Autre

Selon moi, l'emplacement actuel de mon service est satisfaisant

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Selon moi, l'emplacement actuel de mon service contribue à favoriser les synergies nécessaires à nos activités

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Je considère que ma qualité de vie au travail actuelle est :

- Pas du tout satisfaisante
- Modérément satisfaisante
- Satisfaisante
- Très satisfaisante

Page 4

Mon activité est :

Plusieurs réponses possibles

- Majoritairement dématérialisée
- J'utilise encore quotidiennement de nombreux documents en papier à mon poste de travail
- J'utilise régulièrement dans la journée des archives papier stockées à proximité de mon poste de travail
- J'utilise régulièrement dans ma semaine de travail des archives en papier, celles-ci peuvent être stockées ailleurs dans le service ou sur le plateau de travail
- Je peux avoir besoin d'accéder à des archives en papier, celles-ci peuvent être stockées ailleurs dans le bâtiment

Ma configuration d'écran(s) :

- J'utilise / je dispose d'un seul écran
- Je dispose d'un système double ou multi écran. En fonction des tâches à réaliser j'utilise un ou plusieurs écrans
- Je dispose d'un système double ou multi écran. J'en ai besoin en permanence pour toutes mes tâches

Mon activité est caractérisée par :

Plusieurs réponses possibles

- Un besoin de concentration quasi permanente avec peu d'échanges
- Des alternances entre des phases de concentration et des phases d'échanges ou de travail collaboratif
- Une importante activité téléphonique, pouvant être source de gêne pour mes collègues
- Une forme de nomadisme, je me déplace beaucoup hors site et sur site

Pour réaliser les activités qui requièrent de la concentration et/ou qui peuvent être source de gênes pour mes collègues

- Je peux m'isoler facilement sur un autre espace de travail disponible
- Je peux difficilement me déplacer, j'ai besoin pour ces tâches d'une configuration spécifique (multi écrans, accès peu anticipable à des documents en papier en cours de tâche, etc.).
- Je peux m'organiser pour réaliser ces tâches principalement en télétravail

Page 5

Je comprends le sens et la finalité du projet NCAE

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Je suis en accord avec le sens et la finalité du projet NCAE

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

J'arrive à identifier où je serai localisé-e dans les espaces de travail

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

J'arrive à me projeter dans l'organisation du travail qui sera mise en place dans les futurs espaces de travail de la NCAE

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Selon moi, cette organisation future va générer :

Plusieurs réponses possibles

- Une meilleure qualité de vie au travail
- Une perte d'efficacité
- Un gain d'efficacité
- Une fragilisation du collectif de travail
- Un renforcement du collectif de travail
- Des nuisances significatives pour mon activité (sonores, difficultés de concentration, etc.)

- Plus de télétravail
- Une dégradation de ma qualité de vie au travail
- Je ne sais pas

La réalisation de mon travail dans le futur environnement proposé par le projet NCAE est, pour moi,

- Source d'inquiétudes
- Je ne suis pas très rassuré-e, mais j'attends de voir
- Ce sera juste une autre façon de fonctionner, cela ne m'inquiète pas
- J'attends ce changement avec impatience
- Je ne sais pas

Selon moi, les espaces de travail collectifs/collaboratifs seront adaptés aux besoins

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Selon moi, les espaces conviviaux (salle de repos, restauration, ...) seront adaptés aux besoins et pourront contribuer à une amélioration de mes conditions de travail

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout
- Autre

Selon moi, l'implantation des services et l'aménagement de leurs espaces de travail au sein de la NCAE seront adaptés aux besoins de mon service et de mon métier (circulation de l'information, synergies, concentration, etc.) et pourront contribuer à une amélioration de mes conditions de travail.

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout
- Autre

Selon moi, l'organisation du travail au sein de mon service est déjà bien adaptée aux nouveaux modes de travail prévus dans le projet NCAE

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Pas d'accord, mais cela ne m'inquiète pas, le travail sur cette organisation est en cours
- Pas d'accord, mais cela ne m'inquiète pas, je suis confiant en notre capacité d'adaptation.
- Pas d'accord, et cela m'inquiète fortement pour la réalisation de mon métier et mes conditions de travail.
- Je ne sais pas

Selon moi, la ou les principale(s) nuisances au sein des futurs espaces de travail sera/seront
Plusieurs réponses possibles

- Sonore
- Thermique
- Lumineuse
- Difficulté à trouver un poste de travail adapté à mes tâches

- Difficulté à savoir si mes collègues et interlocuteurs courants sont présent-e-s physiquement
- Sans nuisance significative de mon point de vue
- Autre

Selon moi, la DRFIP 69 va m'accompagner de manière satisfaisante dans ce changement

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout

Page 6

Comment pratiquez-vous actuellement le télétravail ?

- Plutôt 1 jour par semaine
- Plutôt 2 jours par semaine
- Plutôt 3 jours par semaine
- Plutôt 4 jours par semaine
- Ça dépend mais au moins 2 jours par semaine
- Très occasionnellement (moins d'une fois par semaine)
- Jamais
- Autre

En général, quel(s) jour(s) êtes-vous présent-e-s sur votre site de travail ?

Plusieurs réponses possibles

- Lundi
- Mardi
- Mercredi
- Jeudi
- Vendredi
- Jour(s) de présence très variable-s
- Jamais
- Autre

Quelle pratique du télétravail projetez-vous après le déménagement ?

- + de télétravail qu'actuellement, et cela me va bien
- + de télétravail qu'actuellement, et cela m'inquiète
- de télétravail qu'actuellement, et cela me va bien
- de télétravail qu'actuellement, et cela m'inquiète
- Pas de changement
- Ne sais pas encore

Si nécessaire, vous serait-il possible de faire évoluer vos jours de présence sur site ?

- Oui facilement
- Plutôt oui
- Oui mais cela serait très contraignant pour mon organisation personnelle
- Non

En tant que manager, comment organisez-vous le télétravail de vos équipes aujourd'hui ?

- De manière libre : les agents choisissent de pratiquer le télétravail, ou non, ainsi que leur jour de présence dans la limite du nombre de jours établi.

- Une récurrence/un planning est établi-e sur les jours de présence et de télétravail pour assurer la cohésion de l'équipe
- Pour des raisons opérationnelles, mon équipe ne peut pas télétravailler
- Je n'autorise pas de télétravail
- Ça dépend des métiers, tous ne peuvent pas télétravailler
- Autre

En tant que manager, comment pensez-vous organiser le télétravail de vos équipes sur le futur site NCAE ?

- Si nécessaire nous ferons plus de télétravail, cela n'est pas un problème
- Nous devons faire plus de télétravail, mais cette adaptation sera difficile, nos métiers étant peu adaptés à ce mode de travail
- Nos activités et notre organisation peuvent s'adapter pour plus de télétravail, mais je n'ai encore de vision claire sur comment le mettre en place.
- Nous n'aurons pas besoin de faire plus de télétravail, notre organisation est déjà adaptée de ce point de vue pour déménager dans le futur environnement de la NCAE.
- Autre

Page 7

Etes-vous satisfait-e par la localisation du site cible ?

- OUI
- NON
- Je ne sais pas encore

Le déménagement sur le nouveau site va-t-il ?

- Allonger votre temps de trajet
- Raccourcir votre temps de trajet
- Ne modifiera pas votre temps de trajet
- Je ne sais pas encore

Si vous envisagez une évolution de votre temps de trajet, à combien de temps estimez vous celle-ci pour votre trajet aller

, que ce soit en + ou en -.

- Moins de 10 minutes
- 10 à 20 min
- 20 à 30 min
- 30 à 40 min
- 40 à 50min
- 50 min à 1h
- Plus d'1h

La nouvelle localisation va-t-elle faire évoluer votre budget alloué au transport vers votre site de travail ?

- Oui, mon budget va augmenter de manière significative
- Oui, mon budget va diminuer de manière significative
- Non, mon budget restera globalement le même
- Je ne sais pas encore

Comment souhaitez-vous vous rendre sur le site cible dans la majorité des cas ?

- En deux-roues motorisé
- En voiture, seul
- En covoiturage
- En vélo/trottinette
- En transport en commun
- À pied
- Je ne sais pas encore

Le stationnement de votre véhicule est-il une source d'inquiétude pour vous ?

- Non, il y aura un parking adapté / je connais le site et on peut se garer facilement
- Non, je pourrai me garer facilement, mais cela va augmenter sensiblement mon budget déplacement
- Oui, je pense qu'il sera très difficile de se garer près du site
- je ne sais pas encore

Avez-vous besoin d'une place de parking aménagée spécifiquement pour les Personnes à Mobilité Réduite (PMR) ?

- Oui
- Non

Page 8

En quelques mots, votre commentaire/avis sur ce projet NCAE