



Controlling du temps de travail au sein de l'administration fédérale

Audit transversal de la saisie et de l'analyse du temps de prestation

L'essentiel en bref

En matière de controlling du temps de travail il convient de distinguer entre les heures de présence et les heures de prestation. L'audit transversal se concentre sur le controlling du temps de prestation («A quelles tâches et activités les employés consacrent-ils leur temps de travail durant un laps de temps donné?»). Pour pouvoir être effectué, le controlling du temps de prestation requiert la saisie du temps de présence («Quel est le temps de travail effectué au total durant un laps de temps donné?»).

Le controlling du temps de prestation au sein d'une unité administrative peut être utilisé à diverses fins. Il sert de base pour la planification et la comptabilité analytique ainsi que pour l'organisation personnelle des collaborateurs/trices. Il peut également être utilisé pour la facturation aux clients des prestations fournies et servir de justificatif des prestations des collaborateurs/trices vis-à-vis du Parlement et de l'extérieur.

Hypothèse de base: utilisation sous-optimale du controlling du temps de travail

L'audit transversal du Contrôle fédéral des finances (CDF) est né de l'hypothèse de base selon laquelle la saisie et l'analyse des données concernant le temps de prestation sont actuellement sous-optimales dans de nombreux domaines de l'administration fédérale. Il vise à mettre en évidence le mode de fonctionnement actuel du controlling du temps de travail et les coûts qu'il génère, à établir la typologie des problèmes rencontrés par les unités administratives et leurs solutions ainsi qu'à définir des exemples de bonnes pratiques «best practice». Il porte, en outre, sur la question de savoir s'il conviendrait de coordonner, à l'échelle de la Confédération, les éléments de saisie du temps de prestation, afin de permettre une comparaison des données entre offices et une consolidation verticale des données au niveau des départements.

Près de trois employés fédéraux sur cinq saisissent leur temps de prestation

Aujourd'hui, tous les employés de la Confédération saisissent leur temps de présence. Près de la moitié des unités administratives, soit 57% des employés de la Confédération, pratiquent également la saisie du temps de prestation; elles utilisent, à cet effet, de nombreux systèmes différents de saisie du temps de prestation. Les différences portent essentiellement sur les logiciels de saisie, sur l'exactitude et la fréquence de la saisie ainsi que sur le nombre et la définition des diverses catégories de données.

Le controlling du temps de prestation est très répandu dans les unités administratives dont les tâches sont axées sur la fourniture de produits; les données saisies sont souvent indispensables à la planification, la gestion et la facturation des prestations. En revanche, les unités administratives dont les tâches sont principalement ministérielles pratiquent nettement moins la saisie du temps de prestation ou le font sous une forme différente. Certaines de ces unités appliquent toutefois aussi un système étendu de controlling du temps de prestation.

Une charge de 18,5 heures par année et par collaborateur/trice

La saisie du temps de prestation représente, pour les unités administratives, une charge de 18,5 heures par année et par collaborateur/trice. Pour la plupart des unités administratives, cette moyenne se situe entre 10 et 30 heures. Cette charge comprend, en majeure partie, le temps consacré par chaque employé à la saisie et au décompte mensuel (près de 90%), tandis que les décomptes mensuels et les contrôles effectués par d'autres services représentent, pour les unités administratives, une charge nettement moindre (environ 10%). Pour réduire les charges liées à la saisie du temps de prestation, il est donc recommandé aux unités administratives de prendre des mesures concernant directement la saisie du temps de travail et le décompte mensuel effectués par les employés.

L'utilité de la saisie du temps de prestation dépend de l'usage qui en est fait

Sur la base de cette estimation des charges, les coûts engendrés par la saisie du temps de prestation peuvent être chiffrés à environ 24 millions de francs. L'utilité de la saisie du temps de prestation est en revanche plus difficile à définir clairement. Il s'avère que l'usage qui est fait des données saisies peut varier notablement en fonction de l'unité administrative. Les unités faisant un usage important de ces données (et qui en assument des charges correspondantes) concluent en général à un rapport coûts-bénéfices très positif. Le rapport coûts-bénéfices est généralement jugé mauvais lorsque des données extraites à grand frais ne sont que peu exploitées. Très souvent, les données relatives au temps de prestation ne sont qu'insuffisamment utilisées à des fins de planification et de gestion ainsi qu'à titre de justificatif vis-à-vis des partenaires.

Une analyse détaillée du mode d'extraction appliqué par les unités administratives montre que la pertinence des données extraites est souvent fortement limitée, en raison du manque de critères clairement définis pour la saisie du temps de prestation (catégories, degrés d'exactitude, fréquence). Outre ce problème de critères, le fait que les catégories de base varient d'une unité administrative à l'autre rend actuellement impossible une analyse du temps de prestation portant sur plusieurs unités administratives.

Appréciations divergentes quant à l'utilité d'analyses portant sur plusieurs unités administratives

Concernant la question de l'opportunité de coordonner, entre les unités administratives, les éléments de saisie du controlling du temps de prestation, les éléments de réponse sont les suivants:

- L'utilité des analyses effectuées à l'échelle de la Confédération serait accrue si toutes les unités administratives de taille importante avaient introduit un système minimal de saisie du temps de prestation.
- De nombreux services spécialisés ont exprimé leur désir de disposer d'analyses comparatives; c'est pourquoi ils seraient favorables à une coordination, à l'échelle de la Confédération, des éléments de saisie du controlling du temps de prestation. Ils espèrent ainsi pouvoir réduire les coûts liés à la saisie et à l'analyse des données. Au total, deux tiers des unités administratives des premier et deuxième cercles se prononcent pour une coordination des éléments de saisie.
- Les principaux offices responsables du lancement et de l'organisation du processus de saisie du temps de prestation et des mesures de coordination (Administration fédérale des finances et Office fédéral du personnel) estiment qu'une analyse centralisée des données extraites n'est

pas nécessaire. Bien qu'ils reconnaissent qu'une introduction à large échelle de la saisie du temps de prestation et qu'une coordination des éléments de saisie apporteraient des améliorations sur le plan de la transparence et de la gestion des ressources, ils estiment que les bénéfices qui en résulteraient seraient de faible portée.

Pas de recommandations concernant la coordination des éléments de saisie

Le CDF est bien conscient du fait que, dans le cas des unités administratives assumant essentiellement des tâches ministérielles, un système de saisie du temps de prestation ne peut déployer son utilité qu'à condition que la direction de l'office soit convaincue du bien-fondé du système et s'engage en conséquence dans la conception du système de saisie et dans la présentation de son fonctionnement auprès des employés. Un système de saisie du temps de prestation imposé à des unités administratives non convaincues de son utilité risque de générer des charges bureaucratiques superflues.

C'est pourquoi le CDF renonce à émettre des recommandations concernant des mesures de coordination prises à l'échelon fédéral; il présentera les résultats de l'audit transversal sous la forme de simples suggestions destinées aux unités administratives et visant à optimiser la saisie du temps de prestation à l'échelon des offices. Ces suggestions seront adressées à toutes les unités administratives dans le cadre d'une Audit letter.

Texte original en allemand