

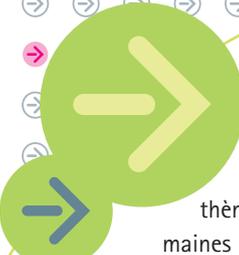
# LE PARTAGE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES EN PETITE COURONNE





#### Le CIG adresse ses remerciements particuliers à :

- Monsieur **MEREL**, Directeur des ressources humaines, Madame **LEGRAND**, Conseillère technique et Madame **WORSMER**, Responsable du pôle emploi et formation de la ville de Nanterre
- Madame **SALMERON**, DGA en charge des ressources humaines, des affaires générales, de la santé, de l'accueil, de l'entretien et de la restauration scolaire, et Monsieur **NICOD**, Directeur des ressources humaines de la ville d'Alfortville
- Monsieur **MALCURAT**, DGA-RH et Madame **MAILLARD**, Responsable du service formation de la ville de Vitry-sur-Seine
- Madame **ISSAKIDIS**, DGA-RH, Monsieur **MANACH**, Directeur de l'enfance et de la jeunesse et Monsieur **LELEU**, Directeur général des services techniques de la ville de Drancy
- Madame **MENAGER**, Conseillère formation du CNFPT
- Madame **DE LATOUR**, Responsable du pôle formation et carrière de la ville de Bagnolet
- Monsieur **DOUEDAR**, DGA-Ressources de la ville d'Aulnay-sous-Bois
- Monsieur **LEFEBVRE**, Directeur des ressources humaines de la ville de Noisy-le-Grand
- Monsieur **LEMMET**, DGA-RH et modernisation du Conseil Général des Hauts-de-Seine
- Madame **DE ROYER**, Directrice des ressources humaines et Monsieur **LEBLANC**, Responsable d'unité « études et modernisation des ressources humaines » de la ville de Suresnes.



L'observation des pratiques de la collection « Les diagnostics de l'emploi territorial » s'enrichit d'un nouveau thème sur « Le partage de la fonction ressources humaines en petite couronne », avec l'objectif de favoriser les échanges d'expériences entre les collectivités territoriales.

Les restitutions des pratiques à différents stades d'avancement des projets participent à démontrer comment les acteurs de la gestion des ressources humaines sont mobilisés. Les tendances d'évolution convergent vers des expériences de type « cogestion » et vers une coproduction. Toutefois, les lignes du partage bougent en fonction de la culture, des enjeux et de la strate de chaque collectivité.

Le contexte de maîtrise de la masse salariale a un impact dans la gestion des ressources humaines : l'encadrement va devoir pérenniser la gestion des compétences. Par ailleurs, les agents sont en attente de plus de proximité dans la gestion quotidienne. La professionnalisation de l'encadrement est une étape majeure pour évoluer vers le partage de la fonction ressources humaines en vue d'une gestion des ressources humaines plus performante encore.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Le président du CIG petite couronne

Jacques Alain Bénisti,  
Député-Maire de Villiers-sur-Marne

## Sommaire

- ➔ Pourquoi cette plaquette ? P 4
- ➔ Concepts et enjeux du partage de la fonction ressources humaines P 5
  - ▶ 2.1 Définitions P 5
  - ▶ 2.2 Les acteurs de la gestion des ressources humaines P 6
  - ▶ 2.3 Les conditions de réussite du projet de partage de la fonction ressources humaines P 7
  - ▶ 2.4 Les rôles des deux principaux acteurs du partage de la fonction ressources humaines P 9
- ➔ Zoom sur les pratiques P 10
  - PREMIÈRE PARTIE : LE PARTENARIAT-RH P 10
    - ▶ 3.1 La direction des ressources humaines : conseil sur l'ensemble des processus RH P 10
    - ▶ 3.2 L'encadrant : « acteur de proximité » de la gestion des ressources humaines P 21
    - ▶ 3.3 Le référent RH P 28
  - DEUXIÈME PARTIE : L'OUTILLAGE P 30
    - ▶ 3.4 Les outils pour partager l'information RH P 30
    - ▶ 3.5 Un exemple d'outil pour mesurer la performance de la fonction RH : les indicateurs P 33
    - ▶ 3.6 Un exemple d'outil pour professionnaliser la gestion des ressources humaines des encadrants : la formation P 35
- ➔ Conclusion P 36
- ➔ Annexes P 37



## Pourquoi cette plaquette ?

La fonction ressources humaines (fonction RH) est présente à chaque niveau hiérarchique de l'organisation et ne relève plus uniquement de la direction des ressources humaines (DRH). Elle prend une part de plus en plus importante dans la mission des encadrants de la collectivité, véritables « gestionnaires de proximité » des ressources humaines.

Plusieurs raisons expliquent cette nouvelle dimension de la fonction RH : contraintes budgétaires fortes sur la masse salariale, gestion par les compétences, complexification des textes et de la réglementation en matière de gestion des ressources humaines (GRH), mouvements de personnels liés à l'intercommunalité et transfert de compétences lié à la décentralisation, évolution des modes de gestion des services publics. A cela s'ajoute une multiplicité d'acteurs dont les positionnements sont différents : les élus, la direction générale, la direction des ressources humaines, les encadrants, les agents, les partenaires sociaux, les partenaires externes. Désormais, la GRH se compose de l'ensemble des décisions qui ont

une incidence sur les ressources humaines et non plus des seules décisions de la direction des ressources humaines. Cette évolution conduit au partage de la fonction RH. Ainsi, la DRH a renouvelé son organisation et son mode de fonctionnement avec les services.

Le dialogue avec les services et les directions s'engage pour définir ensemble les bases d'un fonctionnement articulé autour du partage de la fonction RH.

Cette plaquette a pour objectif, à partir de quelques concepts autour de la notion de partage de la fonction RH, de ses enjeux, de restituer des pratiques dans les collectivités de la petite couronne suite à des rencontres-interview avec ces dernières.



# Concepts et enjeux du partage de la fonction ressources humaines

## 2.1 Définitions

### LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Selon l'étude « Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles » publiée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) en novembre 2008, la fonction RH à travers l'Union européenne, assure de manière constante les prestations de base : recrutement, gestion des carrières, paye, formation. Sa composante juridique est très présente : la fonction RH a pour mission de garantir l'équité et le respect des règles de droit.

Selon cette même étude, la fonction RH est composée de tous les professionnels en charge de mobiliser et développer les ressources humaines avec une plus grande efficacité et efficacité en soutien à la stratégie de l'organisation.

### LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES PARTAGÉE

Ce partage peut prendre différentes formes<sup>(1)</sup> complémentaires :

- **1. un partenariat RH** : un accord tacite ou formalisé par des contrats ou chartes délimite les parts de responsabilités entre la direction des ressources humaines et les encadrants, chaque partenaire prend des décisions pouvant avoir une incidence sur les ressources humaines,
- **2. une déconcentration des tâches** : sans qu'il y ait partage des responsabilités, des outils de gestion sont mis à disposition des services et directions (par exemple, pour la gestion des congés ou du temps de travail),
- **3. une décentralisation de la gestion des ressources humaines** : des référents ou des missions sont en place dans les services décentralisés à forts effectifs comme les services techniques, les services

de l'enfance, ou autres, pour favoriser la proximité de la fonction RH.

- **Objectifs spécifiques du partage de la fonction ressources humaines :**

- Donner aux encadrants les outils et les moyens pour une gestion des ressources humaines de proximité et de premier niveau,
- Impliquer les agents dans la gestion des ressources humaines et les responsabiliser,
- Assurer une meilleure diffusion de l'information RH,
- Favoriser une meilleure prise en compte des orientations de la politique des ressources humaines par les encadrants.

- **Finalité du partage de la fonction ressources humaines :**

- Une fonction RH performante.

- **La performance de la fonction des ressources humaines :**

Trois manières de décrire la performance de la fonction RH ont été définies dans l'étude précitée commandée par la DGAFP au moment de la présidence française de l'Union européenne :

- La performance est la meilleure utilisation des deniers publics : la GRH a des comptes à rendre sur ses coûts,
- la performance de la GRH consiste à analyser ses relations avec les objectifs de l'organisation,
- La DRH a un rôle particulier : recruter, former, rémunérer, conserver et anticiper pour que « la bonne personne » soit au « bon endroit » au « bon moment ».

La fonction RH sera performante si les règles sont stabilisées. Or, des changements sont à prévoir : réforme du statut de la fonction publique territoriale, réforme des collectivités territoriales. C'est dans ce contexte que nos observations ont été réalisées.

(1) Remarque : des collectivités ont opté pour une externalisation de certaines activités et les ont confiées à des partenaires externes. La direction des ressources humaines garde le contrôle des activités externalisées. Nous ne considérerons pas cette organisation comme un partage de la fonction RH, qui concernera uniquement les acteurs internes de la collectivité.

## 2.2 Les acteurs de la gestion des ressources humaines<sup>(2)</sup>

|   |   |
|---|---|
| 1 - L'autorité territoriale                             | C'est l'employeur de la collectivité territoriale : le maire ou le président.   |
| 2 - L'élu en charge du personnel                        | Il assure un lien entre l'assemblée délibérante et les services administratifs : communique les orientations politiques, défend les propositions de la direction des ressources humaines.   |
| 3 - La direction générale                               | L'équipe de direction générale élabore les politiques de gestion des ressources humaines adaptées aux choix stratégiques de la collectivité. Le directeur général adjoint aux ressources humaines (DGA-RH) fait partie de la direction générale. Ce positionnement peut donner davantage de légitimité vis-à-vis des autres directions.   |
| 4 - La direction des ressources humaines <sup>(3)</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le directeur des ressources humaines<sup>(4)</sup></b><br/>Il conseille la direction générale et constitue le support de la stratégie RH. Il participe à la prise de décision sur les politiques de GRH et occupe de plus en plus une position stratégique (il peut être placé sous l'autorité hiérarchique directe du directeur général des services et participer aux réunions de direction générale, par exemple lorsqu'il n'y a pas de DGA-RH). Il a une posture de conseil. Il est arbitre, garant du traitement équitable des agents, et de la bonne mise en œuvre du partage de la fonction RH.</li> <li>• <b>Les spécialistes des ressources humaines</b> : ils sont en charge de l'élaboration des procédures RH, des outils de gestion et de contrôle (indicateurs, tableaux de bord, audits) et œuvrent pour une meilleure adéquation entre les décisions prises sur le terrain par les encadrants et les objectifs généraux de la collectivité. Leurs spécialités concernent divers domaines de la fonction RH : le recrutement, la formation, la GPEEC, la santé, la prévention, l'hygiène et la sécurité, l'action sociale, le dialogue social, etc.</li> <li>• <b>Les gestionnaires RH</b> : ils prennent en charge pour l'essentiel la gestion de la paie, la gestion administrative de la carrière, des retraites et sont en contact avec les agents pour renseigner et conseiller.</li> </ul> |
| 5 - Les encadrants                                      | Il s'agit de l'ensemble des chefs de service et directeurs en charge de l'évaluation des besoins en ressources humaines, des activités des services et des agents et qui participent aux décisions concernant les agents (recrutement, évolution de carrière, formation, etc.) en lien avec la direction des ressources humaines. Les encadrants de proximité sont inclus.  |

(2) Ce panorama a été élaboré à partir de l'observation des organigrammes des collectivités et de leurs modes de fonctionnement.

(3) D'autres dénominations existent : service du personnel, direction des ressources humaines et des moyens, autres.

(4) D'autres intitulés de postes existent : responsable du personnel, chef du service des ressources humaines, ou autres, en fonction du choix de la politique RH de chaque collectivité.

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>6 - L'agent</b>                  | Il devient acteur de sa carrière et de son évolution professionnelle grâce à un meilleur accès à l'information sur la formation, les métiers de la collectivité, à sa situation administrative, etc., et prend davantage d'initiatives. Face aux décisions de sa hiérarchie directe, l'agent doit pouvoir recourir à l'arbitrage du directeur des ressources humaines en cas de désaccord. |
| <b>7 - Les partenaires sociaux</b>  | Les fonctionnaires participent par l'intermédiaire de leurs délégués siégeant dans des organismes consultatifs à l'organisation et au fonctionnement des services publics, à l'élaboration des règles statutaires et à l'examen des décisions individuelles relatives à leur carrière.   |
| <b>8 - Les partenaires externes</b> | Ils interviennent à la demande de la GPEEC..., en appui méthodologique par exemple dans la gestion du changement ou du recrutement. Le CIG fait partie des partenaires externes.   |

## ► 2.3 Les conditions de réussite du projet de partage de la fonction ressources humaines<sup>(5)</sup>

### QUOI PARTAGER ?

| Phases           | Concertation entre la direction des ressources humaines et les directions et services  | Qui fait quoi ?   |
|------------------|--|---|
| <b>Objectifs</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les attentes respectives de la direction des ressources humaines et des directions et services,</li> <li>• Analyser les difficultés RH actuelles et à venir de chaque direction et service,</li> <li>• Repérer les risques et les craintes respectifs,</li> <li>• Construire une vision partagée du projet.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser chaque mission RH : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement,</li> <li>- Formation,</li> <li>- Mobilité,</li> <li>- Gestion des carrières,</li> <li>- Paye,</li> <li>- Prévention des risques et santé au travail...</li> </ul> </li> <li>• Se mettre d'accord sur le partage des actions entre partenaires (qui fait quoi ?).</li> </ul> |

Les chantiers à réaliser dans le cadre du partage de la fonction ressources humaines sont divers. Ils peuvent être priorisés dans un plan d'actions RH.

(5) Il s'agit de préconisations méthodologiques.

## COMMENT PARTAGER ?

### Contractualiser

| Phases    | Contractualisation du partenariat  | Suivi et évaluation du partenariat-RH   |
|-----------|--|---|
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rédiger un écrit comprenant les engagements respectifs de la direction des ressources humaines et de chaque direction.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• S'assurer de la réalisation des objectifs et des points d'amélioration,</li><li>• Analyser les difficultés,</li><li>• Formaliser des actions correctives.</li></ul> |

### Piloter en mode projet

- Désigner un pilote : le directeur des ressources humaines qui recueillera les différentes productions,
- Définir des moyens mobilisables (humains, temps, outils),
- Définir des objectifs clairs (communs à l'ensemble des services et spécifiques à d'autres) et des points d'amélioration,
- Fixer des délais,
- Définir les modalités de révision, d'évaluation et d'évolution,
- Formaliser un tableau de bord de pilotage et de suivi (plans d'actions RH).

### Le rôle clé de la direction générale

- Lance, officialise et explique le projet collectif de partage de la fonction RH,
- Valide le partenariat-RH entre la direction des ressources humaines et les directions et services,
- Participe à l'évaluation des engagements dans le cadre du partenariat-RH,
- **Appuie la direction des ressources humaines pour légitimer son action.**

### Communiquer sur les retours d'expériences

- **Plusieurs cibles** : l'ensemble des acteurs directement impliqués dans le projet (direction générale, direction des ressources humaines, encadrants, agents, élus) et les organisations syndicales.
- **Plusieurs vecteurs en fonction de la cible** : réunions mobilisant les différents acteurs (CTP, réunion de direction, séminaires des encadrants ...), journal interne, intranet, les encadrants doivent être des relais de proximité auprès des agents pour informer au fur et à mesure de l'avancée du partenariat-RH.

## 2.4 Les rôles des deux principaux acteurs du partage de la fonction ressources humaines

| La direction des ressources humaines  | Les encadrants   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Définit et pilote la politique RH de la collectivité.</li><li>• Accompagne et conseille les encadrants pour la mise en œuvre au sein de chaque service des règles en matière de gestion des ressources humaines.</li><li>• Garantit l'équité de traitement et l'harmonisation des règles pour l'ensemble de la collectivité.</li><li>• Arbitre en dernier lieu (éventuellement avec la direction générale) après l'intervention préalable des encadrants sur les différents processus RH selon les règles préalablement définies.</li><li>• S'assure de la compréhension des problématiques RH par les encadrants pour y répondre au mieux.</li><li>• Prend en compte les conditions nécessaires au développement des compétences managériales de chaque encadrant.</li><li>• Élabore en concertation avec les services les différents projets et évolutions en matière RH.</li><li>• Communique et diffuse les éléments nécessaires à la gestion opérationnelle des ressources humaines dans les directions et services.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisent un réel partage de la fonction ressources humaines et construisent avec la DRH les processus RH.</li><li>• Participent, proposent et améliorent les projets RH sous l'impulsion de la DRH.</li><li>• Mettent en œuvre les règles en matière de GRH.</li><li>• Constituent le premier niveau de gestion en matière de GRH pour les agents.</li><li>• Communiquent et partagent des informations à la DRH sur ce premier niveau de gestion dans le cadre d'échanges réguliers.</li><li>• Garantissent la mise en application des décisions prises pour chaque situation individuelle d'agent, en concertation avec la DRH si nécessaire.</li><li>• Participent à l'arbitrage et à la priorisation des actions du service ou de la direction sur l'ensemble des thématiques RH en fonction du positionnement hiérarchique (directeur, chef de service ou autres).</li></ul> |



# Zoom sur les pratiques

- Première partie : le partenariat-RH.
- Deuxième partie : l'outillage.

## ➤ PREMIÈRE PARTIE : LE PARTENARIAT-RH

### ▶ 3.1 La direction des ressources humaines : conseil sur l'ensemble des processus RH

| Zoom sur les pratiques   | Page  |
|--|-------|
| ■ Ville de Nanterre (92) ..... • Une spécialité affichée en matière statutaire.....  | p. 11 |
| ■ Ville d'Alfortville (94) ..... • Une posture de conseil en matière de recrutement.....   | p. 12 |
| ■ Ville de Vitry-sur-Seine (94) .... • L'analyse du besoin de formation : résultat d'une construction collective.....  | p. 13 |
| ..... • L'avis d'une spécialiste sur l'évolution du métier de responsable de formation.....  | p. 14 |
| ■ Ville de Drancy (93) ..... • Un exemple de perception du rôle du directeur des ressources humaines.....  | p. 15 |
| ■ Ville de Bagnolet (93) ..... • La réorganisation de la direction des ressources humaines :<br>un préalable à la mise en œuvre du partage de la fonction ressources humaines..... | p. 16 |
| <b>Eclairages méthodologiques</b>  |       |
| ■ Une fonction ressources humaines en évolution.....   | p. 19 |
| ■ Des profils spécifiques.....   | p. 20 |

## UNE SPÉCIALITÉ AFFICHÉE EN MATIÈRE STATUTAIRE

*Entretien avec le directeur des ressources humaines, la conseillère technique à la direction des ressources humaines et la responsable du pôle emploi et formation.*

### Positionnement dans l'organigramme :

- Le directeur des ressources humaines est sous l'autorité hiérarchique du directeur général des services.
- La conseillère technique ainsi que la responsable du pôle emploi et formation sont sous l'autorité hiérarchique du directeur des ressources humaines.

### • Ville de Nanterre (92) – 90 368 habitants, 3 221 agents

L'approche statutaire prend une place importante dans l'organisation de la fonction ressources humaines de la ville de Nanterre comme le montre l'existence d'un poste de conseiller technique et juridique, en charge de la veille statutaire et de la documentation, de la rédaction des rapports contentieux et des mémoires. Il conseille et accompagne l'ensemble des acteurs de la fonction RH : agents, cadres, réseau des référents RH pour une bonne compréhension des règles du statut.

- Ce rôle de conseil et d'accompagnement s'illustre particulièrement par la démarche de formation et de transmission d'une culture RH.

Par exemple, le conseiller technique a mis en place des actions de formation à destination du réseau des référents pour expliquer des réformes (comme celle de la formation ou des retraites) et la gestion administrative de la carrière : les référents RH ont manifesté un réel intérêt. Actuellement, les formations sont plus espacées et sont organisées à l'occasion des changements importants du statut.

L'objectif de ces formations est de transmettre un vocabulaire et des outils communs : ainsi, le référent RH participe de la bonne application des règles de GRH en assurant par exemple le respect de la mise en œuvre de la procédure de notation dans les services. Ces formations permettent également une meilleure compréhension et appropriation de la politique de GRH et constituent des temps pour expliquer le rôle de la direction des ressources humaines aux différents acteurs de la fonction RH.

- Le rôle de conseil s'illustre aussi par la création d'une base de références juridiques disponibles sur le réseau de la ville et réservées aux référents RH.
- Une importante mobilisation des différents spécialistes lors des actions de formation (par exemple, des binômes avec le responsable de la gestion administrative, ou avec le responsable du pôle formation et emploi peuvent être mis en place) montre une volonté de l'ensemble de la DRH d'être à l'écoute des acteurs de la fonction RH. Ce positionnement de conseil suppose de la pédagogie et la prise en compte des différentes attentes d'un public hétérogène de cadres et de référents RH pour faciliter la compréhension du statut.

## UNE POSTURE DE CONSEIL EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

*Entretien avec la DGA en charge des ressources humaines, des affaires générales, de la santé, de l'accueil, de l'entretien, et de la restauration scolaire, et le directeur des ressources humaines.*

### Positionnement dans l'organigramme :

- Le directeur des ressources humaines est sous l'autorité hiérarchique de la DGA.

#### • Ville d'Alfortville (94) – 42 994 habitants, 657 agents

La récente culture RH de la ville d'Alfortville a été impulsée par la mise en place de formations au management auprès des directeurs, chefs de services et cadres de proximité (suite au constat d'une logique de gestion statutaire uniquement).

Elle se concrétise notamment par un partenariat plus constant dans le processus de recrutement entre la DRH et les services. En effet, certains services agissant de manière autonome, et la DRH n'étant pas identifiée comme le pilier de chaque recrutement, une déperdition de candidatures et un manque d'égalité de traitement des candidats sont constatées.

D'où une volonté forte de définir collectivement une procédure pour harmoniser les pratiques de recrutement. Cette procédure a pour objet d'optimiser l'organisation des recrutements effectués au sein des services de la ville et du centre communal d'action sociale (CCAS) afin :

- De conforter le traitement interne identique et égalitaire des candidatures,
- De permettre une présélection des profils,
- D'identifier les candidatures à fort potentiel, notamment pour les secteurs en difficulté de recrutement ou à forte expertise,
- D'accroître l'efficacité de leur suivi interne et la communication d'informations entre la DRH et les services recruteurs,
- D'accompagner les recrutements au sein des services par un ap-

port d'éléments statutaires et financiers par la DRH,

- De permettre plus de rapidité et de réactivité nécessaires à la finalisation de certains recrutements.

Concrètement, un candidat est reçu par deux commissions distinctes composées de cadres, parfois d'élus, avant d'être recruté. Le futur employé dispose ainsi des principales informations utiles dès son arrivée et identifie ses interlocuteurs à venir. Son intégration est facilitée.

La nouvelle procédure a été validée par la direction générale des services, garante du projet de partage de la fonction RH. Le soutien des membres de la direction générale est essentiel pour légitimer l'action de la DRH vis-à-vis des cadres et des agents. La règle est le partenariat. A travers le processus de recrutement, les spécialistes RH doivent accompagner progressivement les directions et services dans une démarche de maîtrise de la masse salariale et de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

#### Le partenariat se traduit notamment par :

- L'analyse collective des besoins en amont de chaque recrutement (réalisation d'une projection financière à 3 ans pour anticiper les scénarii d'organisations possibles, les départs en retraite prévisibles, et se poser des questions telles que : faut-il reconduire le poste à l'identique ? quelles formations mettre en place pour faire

évaluer les compétences disponibles ? quelle nouvelle répartition des missions au sein du service ? quelle évolution envisageable pour les collègues en poste ? etc.)

- La présence du directeur des ressources humaines ou d'un chargé de recrutement à chaque entretien.

#### Des outils ont été mis en place :

- La création d'une candidathèque à la DRH et une mise à disposition de curriculum vitae et demandes d'emplois actualisés au sein des services recruteurs,
- Des fiches de demande de recrutement (temporaires ou définitives) responsabilisant le service recruteur quant à l'impact financier et la nécessité du poste demandé,

- Des fiches de soutien aux commissions d'entretien de recrutement.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2009, cette procédure est appliquée aux recrutements externes et à la mobilité interne qui doit être favorisée. Une bourse interne à l'emploi est systématiquement proposée. Une réorganisation de la DRH visant à définitivement installer cette logique de GPEEC est prévue pour le premier semestre 2010. D'autres projets liés à cette démarche sont à l'étude (l'accompagnement de la reprise d'activité après une maladie, une commission interne d'étude des mobilités, une nouvelle procédure d'accueil des nouveaux arrivants, un support partagé de suivi de la masse salariale, etc.).

## L'ANALYSE DU BESOIN DE FORMATION : RÉSULTAT D'UNE CONSTRUCTION COLLECTIVE

*Entretien avec le DGA-RH et la responsable de la formation.*

### Positionnement dans l'organigramme :

- La responsable de la formation est sous l'autorité hiérarchique du directeur adjoint de la gestion des effectifs et des ressources humaines au sein de la direction des ressources humaines pilotée par le DGA-RH.

#### • Ville de Vitry-sur-Seine (94) – 83 559 habitants, 2 434 agents

Le service formation s'est structuré au fil du temps : il est passé d'une politique basée essentiellement sur du « prêt à former » commandé sur catalogue à une démarche intégrant aussi le « sur mesure » pour être au plus près des missions et besoins de la collectivité et de ses agents. Cette démarche plus exigeante implique également plus de compétences, plus de moyens. Le service formation concerte les services, rédige des cahiers des charges, consulte les formateurs – de préférence le CNFPT- pour construire avec eux des programmes au plus près des besoins, si possible pour des stages qui se dérouleront à Vitry-sur-Seine, ce qui induit aussi que le service coordonne la logistique.

L'analyse du besoin de formation est une réelle coproduction des acteurs-clés de la fonction RH : agent, supérieur hiérarchique et spécialistes de la formation se concertent suivant un processus approprié par tous depuis plusieurs années, dans la transparence.

Chaque année se tient dans chaque service aux mois de mai/juin, une évaluation collective en présence de tous les agents. Schématiquement, elle s'organise en deux parties : le bilan de la période antérieure et donc la comparaison entre la prévision et la réalité, puis la définition des objectifs du service pour l'avenir, qui tiennent compte comme il se doit, des orientations municipales. Mais les

agents peuvent également mettre en débat leurs propres préoccupations liées par exemple à l'organisation ou aux conditions de travail.

Ensuite, à partir des mois de juin/juillet, ont lieu les évaluations individuelles avec le même schéma mais en déclinant quelle part a pris ou prendra l'agent dans l'accomplissement des objectifs du service. Des formations peuvent être à la clef. Mais l'agent peut aussi avoir des ambitions plus personnelles, comme préparer un concours pour accéder à un grade supérieur, qui seront aussi prises en compte.

Les méthodes et outils de l'ingénierie de la formation se sont beaucoup développés depuis 2004 pour remplacer au fur et à mesure l'achat de formation sur catalogue. En effet, les spécialistes de la formation se chargent du montage de la formation en analysant les retours des évaluations.

Ainsi, ils peuvent se rapprocher du supérieur hiérarchique direct qui participe à l'instruction et valide le cahier des charges de formation. Ils interrogent les agents également qui vont partir en

formation pour les faire adhérer le plus en amont possible au projet de formation. Cette approche est très appréciée.

La réponse est personnalisée : information, formation individualisée, formation intra pour accompagner une réorganisation etc. Par exemple, le plan de formation 2010 prévoit la poursuite d'accompagnement du centre municipal de santé (CMS) dans la réorganisation de ses accueils, ou encore, la poursuite d'actions de formation des ATSEM (gestes et postures, développement de l'enfant, HACCP, etc.).

Le service formation assure donc un rôle d'assistance et de coordination pour créer la confiance et l'adhésion au projet de formation, la cohésion des différentes données de la formation. Il est garant de la réussite de cette production collective.

Un travail d'anticipation est nécessaire pour les formations individuelles : en effet, les fiches de recueil de besoin de formation sont intégrées dans le plan de formation de l'année n+2. De plus, le service formation tente de satisfaire les besoins exprimés l'année qui suit en constituant des « listes d'attente » d'agents.

## L'AVIS D'UNE SPÉCIALISTE SUR L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE RESPONSABLE DE FORMATION

### • Ville de Vitry-sur-Seine (94) – 83 559 habitants, 2 434 agents

Plusieurs facteurs expliquent l'évolution du métier de la formation vers le conseil et l'orientation professionnelle : la réforme de la formation, les départs en retraite, la mobilité des agents, les reclassements, etc.

Les spécialistes de la formation devront savoir anticiper les évolutions des métiers de la collectivité pour apporter une réponse adaptée dans le traitement des parcours individuels.

Le développement du service formation vers un « management par les compétences » passera par le pilotage de projets transversaux

associant différents acteurs – directeur des ressources humaines, direction générale, etc. –, différents outils – droit individuel à la formation (DIF), livret individuel de formation (LIF), validation des acquis de l'expérience (VAE), évaluations, pyramidage des départs en retraite, métiers en évolution ou en voie d'extinction, etc. – afin de répondre à de nouvelles problématiques voire aux exigences liées à un contexte global en grande mutation – réforme de la formation, loi sur la mobilité, GPEEC, etc.

Il s'agit d'apporter des réponses à diverses situations : formation des agents en restriction médicale pour un reclassement ou un changement de métier, préparation d'un retour à l'emploi, anticipation des aménagements de postes par exemple suite à un remplacement, etc.

Le responsable de formation devra piloter des projets transversaux associant plusieurs partenaires de la fonction RH : la direction générale, les chefs de services, les partenaires sociaux.

Par exemple : un état des lieux des ressources humaines de la collectivité, des projections des départs en retraite et des mobilités. Il devra également réfléchir à une association pertinente du DIF avec les autres formations inscrites au plan de la ville pour une véritable gestion prévisionnelle des compétences.

La mise en œuvre du DIF peut faire évoluer les activités des gestionnaires de la formation : gestion des comptes de formation sur le logiciel INSER, gestion des refus du DIF, calcul des droits suivant les modalités de temps de travail de chaque agent, etc.

Le livret individuel de formation, outil de développement du parcours professionnel des agents, peut favoriser le travail en commun entre les différents acteurs de la formation. Par exemple, le service formation peut animer des ateliers à destination des agents engagés dans un projet professionnel de reconversion et de mobilité.

Les encadrants pourront être directement acteurs dans la démarche lors des entretiens individuels de formation (analyse du besoin, remplissage du LIF, suivi du parcours des agents).

Le règlement de la formation peut être un support pour éclairer les différents acteurs sur les démarches de formation : guide pratique pour l'agent pour connaître ses droits et ses interlocuteurs, moyen de communication pour le service formation et guide pratique pour les encadrants (par exemple : les scénarii de formation possibles pourront être définis).

## UN EXEMPLE DE PERCEPTION DU RÔLE DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

*Le point de vue de la DGA-RH*

### • Ville de Drancy (93) – 66 701 habitants, 1 601 agents

Le directeur des ressources humaines conseille et accompagne l'ensemble des acteurs de la fonction RH. Il se charge de :

#### 1 – Recueillir les informations sur les projets des services

Le directeur des ressources humaines s'informe de tous les projets pour anticiper les évolutions des métiers et d'organisation. Cette « capture » des informations est facilitée par le positionnement du DGA-RH au sein de la direction générale et les modalités de fonctionnement avec l'employeur territorial.

L'information est ensuite transmise par le directeur des ressources humaines, par exemple lors de réflexions avec les directions et les services à l'occasion des réorganisations ou des redéploiements. Il s'agit de faire évoluer les compétences disponibles pour être en adéquation avec les projets de la collectivité.

#### 2 – Conseiller les différents acteurs de la gestion des ressources humaines

Le directeur des ressources humaines alerte le maire et la direc-

tion générale sur le statut et les risques juridiques et sensibilise progressivement l'encadrement à une culture RH commune. Si nécessaire, il reçoit les agents notamment s'il repère des dysfonctionnements.

### 3 – Communiquer avec l'extérieur

Le directeur des ressources humaines peut agir pour rendre l'image de la collectivité plus attractive notamment dans la rédaction des annonces et faciliter ainsi les recrutements des cadres, par exemple.

### 4 – Assurer du lien et du liant entre les différents acteurs de la gestion des ressources humaines

Le directeur des ressources humaines assure le lien entre les différents spécialistes au sein de sa direction pour une approche plus large que le statut.

Le directeur des ressources humaines fixe les règles du partenariat-RH et chaque acteur (agent, encadrant) effectue une

démarche individuelle. Les réponses sont étudiées ensemble : la GRH est donc une coproduction.

Il développe le dialogue avec l'encadrement au quotidien. Cette communication est pédagogique : par exemple, les départs en retraite non remplacés et les redéploiements des ressources existantes doivent être expliqués. La connaissance des métiers et de l'organisation des services est donc nécessaire pour une gestion des / et par les compétences.

La réussite de ce partenariat-RH passe parfois par la démonstration d'exemples de réussite, et nécessité de la disponibilité et de l'écoute.

#### *Les propositions d'amélioration du directeur de l'enfance et de la jeunesse*

Des pistes d'amélioration du partenariat-RH sont possibles comme par exemple :

- La communication de tableaux de bord mensuels des dépenses de personnel par secteur (garderie, cantine) pour un meilleur suivi des dépenses et pour la construction du budget,
- Une évaluation de la pertinence du travail effectué par les di-

rections dans le domaine de la fonction RH par la mise en place d'indicateurs (par exemple : indicateurs de mobilité des agents de la direction),

- La formation de l'encadrement de proximité au statut,
- Une meilleure connaissance des métiers de la collectivité pour mieux orienter les agents.

#### *Les propositions d'amélioration du directeur général des services techniques*

De manière générale, le partage de la fonction ressources humaines est comprise et acquise, mais des améliorations sont possibles pour un management plus efficient des services :

#### • En matière de formation

- Un point systématique sur l'ensemble des besoins de formation de la direction avec la direction des ressources humaines pourrait

être utile pour définir les priorités dans le plan de formation,

- Des indicateurs sur le nombre de départs en formation et les prestataires de formation peuvent permettre au directeur d'effectuer des actions correctives.

• **En matière d'évaluation et de notation**

- Toutes les chaînes hiérarchiques devraient pouvoir donner leur avis sur la fiche d'entretien annuel d'évaluation : le N+2 devrait pouvoir viser les entretiens de tous les agents de sa direction et ainsi arbitrer la bonne application des règles par tous dans sa direction,

- Des réunions d'harmonisation de la notation pourraient se mettre en place dans chaque direction à partir de précisions apportées par la direction des ressources humaines sur : la moyenne de notation, des consignes pour l'appréciation littérale, le nombre d'augmentations à respecter, etc.

• **Pour la promotion interne**

des réunions d'harmonisation pourraient également être organisées par chaque directeur à partir d'instructions de la direction des ressources humaines sur : le nombre d'agents pouvant être promus, et les critères de promotion. Tout le processus d'évaluation, notation, et promotion peut être optimisé par une formation des encadrants au statut.

• **En matière de mutation**

les directeurs et chefs de services pourraient être informés davantage en amont des mutations pour anticiper les vacances de postes, donner un avis au service qui accueille et mieux exercer leur rôle de manager.

## LA RÉORGANISATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN PRÉALABLE A LA MISE EN ŒUVRE DU PARTAGE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

*Entretien avec une conseillère formation du CNFPT et des cadres de la direction des ressources humaines de la ville.*

### Positionnement dans l'organigramme :

- La directrice des ressources humaines est sous l'autorité hiérarchique du directeur général des services.

- La responsable du pôle formation et carrière est sous l'autorité hiérarchique de la directrice des ressources humaines.

• **Ville de Bagnolet (93) – 34 382 habitants, 1 222 agents**

La nouvelle organisation de la DRH de la ville de Bagnolet était nécessaire pour assurer une gestion individualisée des agents, et assurer un soutien de l'ensemble des directions et services de la ville en matière RH.

Un objectif stratégique consiste d'ailleurs à stabiliser cette orga-

nisation afin de répondre avec réactivité aux agents et aux directions et développer de nouvelles méthodes de travail s'appuyant sur la formalisation et la transversalité.

Résultat d'une co-construction avec tous les agents de la direction, la nouvelle organisation repose sur deux principes : la trans-

versalité et la recherche d'une meilleure sécurisation. Le suivi des agents est décliné selon trois axes : suivi des effectifs, suivi de la masse salariale, suivi des postes et métiers.

Des mouvements internes ont été opérés : prise de nouvelles fonctions, recrutements, d'où une nécessaire acquisition ou un transfert de compétences.

Aussi la ville de Bagnolet a souhaité former l'ensemble des agents de la direction pour actualiser les connaissances, permettre une vision complète des ressources humaines et créer une nouvelle dynamique de travail en commun.

C'est dans ce contexte que la ville de Bagnolet a sollicité le CNFPT qui a proposé au service GPEEC de la direction de l'emploi du CIG d'animer un module de formation sur le « pilotage RH » à la fin d'un parcours de formation long (des modules au statut, au recrutement, à la carrière, etc. avaient été préalablement mis en place). Ce module de clôture devait aider à la compréhension du changement et étayer concrètement les liens entre effectifs et compé-

tences, resituer chaque acte administratif dans une globalité afin que chacun comprenne le sens de son action dans une nouvelle manière de fonctionner.

Des notions et concepts-clé ont été exposés et des outils proposés pour une approche différente de la gestion des effectifs et des compétences (connaître l'existant, anticiper les besoins, redéployer et développer les ressources disponibles). Des outils existants ont été commentés pour une bonne compréhension du travail de collaboration au sein de la direction.

Cette première sensibilisation pour une compréhension globale de la gestion des ressources humaines est nécessaire pour une culture RH commune au sein de la nouvelle direction. Les outils et méthodes proposés pourront ensuite être adaptés et utilisés pour accompagner les services et directions sur le principe d'un partenariat-RH (analyse des besoins de formation, réorganisation, rédaction de fiches de postes, etc.).

## Une fonction ressources humaines en évolution

| Domaine d'intervention | Contenu de la prestation   |
|------------------------|--|
| Organisation et GPEEC  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la réflexion et étude de scénarii d'organisation selon des hypothèses de redéploiement, d'externalisation, de recrutement et leurs conséquences financières (par exemple : suite à un départ dans un service)</li> <li>• Analyse de l'évolution des métiers de la collectivité.</li> </ul>   |
| Recrutement            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présélection des curriculum vitae (CV) et aide dans la recherche de candidats (par exemple : déplacement dans les salons et les écoles)</li> <li>• Accompagnement dans l'analyse du besoin et validation du principe de recrutement sur le plan technique (contrôle statutaire et vérification des grades disponibles, contrôle de gestion des effectifs pour une maîtrise des effectifs vacants et budgétés)</li> <li>• Appréciation des compétences et des expériences des candidats lors des entretiens de recrutement pour une aide à la décision (meilleure prise en compte des critères de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité - HALDE).</li> </ul> |
| Formation              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à l'analyse et à la définition des besoins individuels et collectifs (déplacement dans les directions et services)</li> <li>• Conseil en matière d'ingénierie de formation et de développement des compétences (réponses sur mesure)</li> <li>• Pilotage de l'achat de la formation (conception du cahier des charges, mise en concurrence d'organismes, commande de formations)</li> <li>• Information sur les réformes de la législation de la formation</li> <li>• Aide à l'analyse de l'impact réel des formations dans les situations concrètes de travail.</li> </ul>  |
| Notation/évaluation    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de réunions de péréquation pour garantir l'équité de traitement de tous les agents dans le processus de notation et évaluation (arbitrage en dernier ressort à partir des propositions des directions pour, par exemple, une cohérence entre une note, une appréciation et un avancement au choix d'un agent)</li> <li>• Arbitrage dans l'attribution de la part variable du régime indemnitaire à partir des propositions des services.</li> </ul>   |
| Gestion de la mobilité | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution et mise à jour d'un vivier de compétences internes</li> <li>• Rapprochement entre les services demandeurs et les agents en recherche de mobilité</li> <li>• Définition de parcours de mobilité (ex : fiches métiers définissant des passerelles de mobilité)</li> <li>• Conseil aux services pour anticiper les phénomènes de démobilité (formations qualifiantes, encouragement à passer des concours)</li> <li>• Information des encadrants pour modifier leur perception du reclassement.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Diffusion d'informations statutaires et prévention des risques juridiques</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille juridique et réglementaire et mise à disposition de l'actualité statutaire (lettre DRH, portail dédié sur l'intranet de la collectivité, réunions d'information)</li> <li>• Rédaction de notes pour des réponses appropriées aux directions et à la direction générale</li> <li>• Mise en place d'une démarche qualité avec les services pour la prévention des risques juridiques.</li> </ul> |
| <b>Prévention des risques professionnels, santé et bien-être au travail</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil et assistance auprès des encadrants sur les questions de sécurité</li> <li>• Conception d'outils spécifiques pour faciliter les prises de décision en matière de sécurité</li> <li>• Information des directions et services sur les questions de prévention.</li> </ul>   |
| <b>Conception d'outils de gestion, de pilotage et de supports de communication</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication de tableaux de bord (indications financières, mouvements des effectifs, formation, masse salariale, etc.)</li> <li>• Mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH), portail RH sur l'intranet de la collectivité.</li> </ul>  |

## Des profils spécifiques

- Technicité et expérience dans les différents domaines RH
- Capacité à gérer des projets transversaux
- Écoute et conseil des autres acteurs de la fonction ressources humaines
- Polyvalence.

Les missions et intitulés des postes varient en fonction des collectivités et les lignes du partage de la fonction RH peuvent bouger entre la direction des ressources humaines, les encadrants, la direction générale, l'autorité territoriale, l'agent.

| <b>7 métiers de la fonction ressources humaines dans le répertoire des métiers territoriaux (<a href="http://www.cnfpt.fr">www.cnfpt.fr</a>)</b> |   |
|--|---|
| • Directeur des ressources humaines  | • Responsable de formation                            |
| • Chargé de recrutement  | • Conseiller en prévention des risques professionnels |
| • Chargé de l'emploi et des compétences  | • Assistant ressources humaines                       |
| • Chargé de la gestion administrative du personnel   |   |

## ► 3.2 L'encadrant : « acteur de proximité » de la gestion des ressources humaines

### Zoom sur les pratiques

Page

- Ville de Nanterre (92) ..... • Le développement d'une culture de management : « le passeport cadres » ..... p. 22
- Ville de Drancy (93) ..... • La formation de l'encadrement de proximité ..... p. 22
- Ville de d'Aulnay-sous-Bois (93) • La mise à disposition d'une enveloppe annuelle de crédits remplaçants  
et d'une enveloppe annuelle de crédits d'heures supplémentaires ..... p. 23
- Conseil général  
des Hauts-de-Seine (92) ..... • L'attribution d'une enveloppe de régime indemnitaire par l'encadrant ..... p. 23
- Ville de Noisy-le-Grand (93) ... • Le recrutement et la gestion des enveloppes de crédits des agents non permanents . p. 24

### Eclairages méthodologiques

- Les liens entre la culture du management et la gestion des ressources humaines ..... p. 25
- Les liens entre le métier d'encadrant et la gestion des ressources humaines ..... p. 26
- Le pilotage de l'encadrement par la direction des ressources humaines : comment s'y prendre ? ..... p. 27
- Pourquoi et comment mettre en place un réseau de référents-RH ? ..... p. 29

## LE DEVELOPPEMENT D'UNE CULTURE DE MANAGEMENT : « LE PASSEPORT CADRES »

### • Ville de Nanterre (92) – 90 368 habitants, 3 221 agents

La fonction RH tend à prendre de plus en plus d'importance dans les missions du cadre de la ville de Nanterre. Il appartenait à la DRH d'expliquer cette culture du management et de s'assurer de son développement auprès des cadres, en demande de clarification de leur mission de management.

Un programme de formation spécifique, le « passeport cadres », a été proposé, composé d'un tronc commun sur la culture managériale pour l'ensemble des cadres et d'un tronc optionnel sur les besoins spécifiques dans différents domaines de GRH.

Un projet de charte du management a été coproduit lors d'un groupe de travail associant la direction générale, puis expliqué ensuite auprès de l'ensemble des cadres. Après des échanges et un processus de validation, la charte a été finalisée en 2007.

Des parcours individualisés de formation ont été mis en œuvre sur

des thématiques diverses : le statut, la conduite de l'entretien d'évaluation, etc.

Au total, environ 180 cadres ont été formés lors de la première session du « passeport cadres ». Aujourd'hui, le plan de formation est achevé. Les cadres sont en attente des nouvelles orientations de la direction générale et d'une continuité du plan.

Des acquis ont pu être mesurés : notamment, les règles en matière de GRH sont fixées et appropriées, mais des améliorations sont possibles.

Le plan de formation 2010-2013 en cours d'élaboration devrait intégrer une suite du « passeport cadres ». Des pistes d'actions ont été évoquées : par exemple, la mise en place systématique d'une journée de présentation de la charte de management pour tout nouveau cadre, ou la reprise des parcours individualisés.

## LA FORMATION DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ

*Entretien avec la DGA-RH.*

### • Ville de Drancy (93) – 66 701 habitants, 1 601 agents

Une action de formation à destination de l'encadrement intermédiaire de la ville de Drancy va se mettre en place tout au long de l'année 2010 pour véhiculer la culture du management et des ressources humaines. La cible est l'encadrement de proximité : 60 agents répartis en 4 groupes homogènes ont été recensés, dont une majorité d'agents de maîtrise promus sur des postes d'encadrement via la mobilité interne. Les entretiens d'évaluation ont permis de repérer des difficultés ; de plus, les encadrants eux-mêmes sont demandeurs de formation.

Cette formation sera constituée d'un tronc commun sur l'environnement territorial et les bases de la gestion des ressources humaines et du management, ainsi que de formations optionnelles. Les projets de la municipalité seront explicités dans un second temps.

Elle sera également l'occasion d'échanges entre les encadrants pendant un temps commun.

La collaboration entre le cadre en charge du pilotage de la gestion des ressources humaines et les encadrants de proximité qui gèrent

des effectifs importants (par exemple : les responsables d'équipe d'ATSEM) est nécessaire pour une réussite du partenariat-RH.

La réussite de la mission de GRH et de management de l'encadrant passe par des aptitudes à développer des compétences de gestion d'équipe, de projets, et de prestataires de services. Ces

potentiels doivent être détectés lors du recrutement : la personnalité et le parcours doivent être priorités. Des outils comme la formation pourront être mis en œuvre par la suite pour développer ces potentiels.

## LA MISE À DISPOSITION D'UNE ENVELOPPE ANNUELLE DE CRÉDITS REMPLAÇANTS ET D'UNE ENVELOPPE ANNUELLE DE CRÉDITS D'HEURES SUPPLÉMENTAIRES

*Entretien avec le DGA-Ressources.*

### • Ville d'Aulnay-sous-Bois (93) – 82 130 habitants, 2 664 agents

La mobilisation des encadrants dans le partage de la fonction RH est un objectif. D'où le projet de mettre à disposition des directions des enveloppes de crédits qu'elles gèrent de manière autonome.

Une enveloppe sera allouée à chaque direction, l'objectif étant de responsabiliser chaque encadrant dans la bonne gestion des crédits alloués sans dépenser plus. La DRH communiquera des indicateurs mensuels sur les engagements. Toute demande de crédits supplémentaires, une fois l'enveloppe épuisée, nécessitera une recherche de

solutions de la part de chaque encadrant. Il mènera une réflexion sur une meilleure affectation des ressources disponibles (par exemple : la mutualisation des moyens disponibles avec d'autres services).

Pour pallier les éventuels risques de dérapages budgétaires, un système d'intéressement peut être mis en place (par exemple : moins l'enveloppe est dépensée, plus les primes d'une équipe sont susceptibles d'augmenter).

## L'ATTRIBUTION D'UNE ENVELOPPE DU RÉGIME INDEMNITAIRE PAR LES ENCADRANTS

*Entretien avec le DGA-RH et modernisation.*

### • Conseil général des Hauts-de-Seine (92) – 5 918 agents

Un système de prime au mérite est en place depuis plusieurs années au conseil général des Hauts-de-Seine. Il est organisé à partir d'un taux pivot par grade sachant que 50% des effectifs concernés peuvent atteindre le taux maximum prévu par les textes réglementaires. Les enveloppes de crédits sont notifiées à chaque pôle et département par la direction des ressources humaines tous les trimestres. Puis, chaque secteur gère son enveloppe de manière autonome en

référence à des critères d'évaluation préalablement définis. Il dispose d'une vraie marge de manœuvre en fonction de l'évaluation des compétences et de la manière de servir : en effet, le montant de la prime peut diminuer ou augmenter.

La DRH vient en appui des secteurs en cas de questionnement, assure un contrôle du respect de l'enveloppe trimestrielle, tant au niveau de la consommation que des modalités d'attribution (par exemple : les

lissages sont interdits), ajuste le montant en fonction de l'évolution des effectifs, et arbitre en cas de contestation dans l'attribution du régime indemnitaire.

Ce partage de responsabilités entre l'encadrement et la DRH semble

fonctionner : en effet, la direction des ressources humaines a reçu peu de contestations des agents ou des encadrants depuis sa mise en place.

## LE RECRUTEMENT ET LA GESTION DES ENVELOPPES DE CRÉDITS DES AGENTS NON PERMANENTS

*Entretien avec le directeur des ressources humaines.*

### Positionnement dans l'organigramme :

Le directeur des ressources humaines est sous l'autorité hiérarchique du DGA-RH et des moyens généraux

#### • Ville de Noisy-le-Grand (93) – 61 795 habitants, 1 735 agents

Le recrutement des agents non permanents (animateurs des centres de loisirs, agents de la restauration, intervenants spécialisés, etc.) a été entièrement confié par la direction des ressources humaines aux directions.

Il s'agit à la fois de faire gagner du temps à la DRH (ces agents non permanents représentent 400 payes par mois) et de responsabiliser les encadrants dans l'acte de recrutement de saisonniers ou d'agents occasionnels à partir des viviers de candidatures à leur disposition.

Une fiche de recrutement est préalablement remplie par chaque recruteur précisant la nature du besoin : remplacement, création, etc. et est validée par la direction des ressources humaines. Puis chaque encadrant procède à l'entretien de recrutement et décide de la personne retenue.

La responsabilité de la gestion administrative de chaque agent non permanent (paye, contrat, dossier individuel, etc.) revient à la direction des ressources humaines une fois le recrutement effectué.

La DRH peut néanmoins revenir sur le recrutement dans des cas particuliers (par exemple : un casier judiciaire qui comporte des mentions incompatibles avec l'exercice des fonctions).

Depuis 2008, les services « consommateurs » comme le service Enfance pour les centres de loisirs, la Direction des Affaires Culturelles pour le Théâtre ou l'Ecole de Musique et de Danse, les Maisons pour Tous ou le service Jeunesse, ont la responsabilité de la gestion d'une enveloppe annuelle d'agents non permanents dans un contexte de maîtrise budgétaire. Les besoins sont identifiés par les services au moment de la conception du budget : la direction des ressources humaines et la direction des affaires financières accompagnent les services concernés dans cette analyse des besoins (des comparaisons avec le réalisé de l'année précédente et une estimation des coûts en fonction des activités sont effectuées). Une enveloppe de crédits d'agents non permanents est ainsi attribuée et suivie au cours de l'année de réalisation du budget.

## Les liens entre la culture du management et la gestion des ressources humaines

La culture  
du management a  
une incidence sur  
la GRH

| Gestion du temps                              | Modalités de prise de décision | Modalités des relations hiérarchiques |
|---|--------------------------------|---------------------------------------|
| • Hiérarchisation des priorités et des tâches | • Recherche de consensus       | • Délégation                          |
| • Prise de décision rapide                    | • Décision hiérarchique        | • Gestion en mode projet              |
| • Positionnement direct et pragmatique        | • Décision collective          | • Groupes de travail                  |

### CHAQUE ENCADRANT DOIT CONNAÎTRE LA CULTURE DU MANAGEMENT POUR AGIR DANS L'ORGANISATION

Exemple d'outil  
mis en place

#### La charte du management

- Elle exprime les valeurs de la collectivité et définit ce qui est attendu de chaque encadrant.

#### Comment la faire vivre ?

- Assurer un suivi des suggestions des encadrants.
- Evaluer la mise en œuvre de la charte.
- La mettre à jour régulièrement en impliquant les encadrants.

## Les liens entre le métier d'encadrant et la gestion des ressources humaines

3 niveaux d'encadrement repérés dans le répertoire des métiers territoriaux ([www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr))

**L'encadrant,  
« acteur de  
proximité »,  
au cœur du  
développement  
des compétences**

### L'encadrement de proximité

▶ **Les activités** : consistent notamment à planifier les tâches des équipes et des agents et s'assurer de la qualité du service fait.

▶ **Les compétences requises en GRH** :

- Elaborer des fiches de postes en lien avec la DRH,
- Participer à la procédure de recrutement, à la gestion statutaire et au parcours individualisé de professionnalisation des agents,
- Accompagner les nouveaux arrivants,
- Mettre en œuvre le dispositif de notation et d'évaluation,
- Identifier les besoins de formation collectifs et individuels,
- Faire appliquer ou appliquer les normes et les dispositifs d'hygiène et de sécurité du travail.

### L'encadrement intermédiaire

▶ Comprend les niveaux de direction des services fonctionnels et opérationnels,

▶ **Les activités** : consistent notamment à optimiser les procédures, contrôler et évaluer l'emploi des ressources, mobiliser et faire évoluer sur un plan collectif les compétences professionnelles des agents.

▶ **Les compétences requises en GRH (en plus de celles requises pour l'encadrement de proximité)** :

- Définir des besoins en effectifs et compétences associées.

### L'encadrement supérieur

▶ Comprend les niveaux de direction en relation directe avec les élus et les instances de décisions,

▶ **Les activités** : consistent notamment à arbitrer, organiser les moyens et les ressources, piloter, adapter le projet d'organisation de la collectivité en déclinant les objectifs par directions et services.

▶ **Les compétences requises en GRH** :

- Participer à la procédure de recrutement, à la gestion statutaire et au parcours individualisé de professionnalisation des agents.

### Un rôle complexe

Le rôle de l'encadrant peut paraître complexe, en particulier dans les organisations en changement. Il doit à la fois prendre en compte les arbitrages et les exigences de la hiérarchie (décisions « d'en haut ») et se montrer sensible aux conséquences individuelles de ces changements. Plutôt spécialiste sur des aspects « techniques », il peut se sentir désarmé pour gérer certaines situations.

Il doit donner du sens au changement :

- En expliquer les impacts,
- Gérer les déclinaisons individuelles.

### Enjeux

- Etre accessible et à l'écoute des agents,
- Apporter une réponse rapide et adaptée aux demandes particulières des agents.

Cette opérationnalité repose sur une professionnalisation.

### Une professionnalisation nécessaire

La DRH doit développer les capacités managériales des encadrants pour leur permettre de tenir leur rôle de « porte-parole sur le terrain ».

Leurs niveaux sont hétérogènes du fait de leurs parcours professionnels.

Or, la qualité de la GRH se construit au quotidien et les premiers acteurs en sont les encadrants. Leur formation prend donc une dimension essentielle dans la réussite du partenariat-RH.

Le pilotage de l'encadrement par la DRH est stratégique pour garantir un niveau de compétence et d'engagement nécessaire au partenariat-RH.

## Le pilotage de l'encadrement par la direction des ressources humaines : comment s'y prendre ?

### Favoriser une gestion active des encadrants

- Recenser les différents profils et les différents parcours dans la collectivité.
- Pour chaque profil, analyser les besoins d'évolution des compétences.
- Exploiter les retours des fiches annuelles d'évaluation des encadrants.
- Mettre en place un référentiel des compétences spécifiques de l'encadrant dans la collectivité.

- Mettre en place des parcours professionnels et proposer un suivi personnalisé (entretiens, bilans de compétences, coaching...).
- Examiner le régime indemnitaire et le rendre « plus attractif » pour attirer les compétences extérieures (par voie de détachement, mutation, ou contractuel de droit privé).
- Accompagner à la prise de poste.

## Préparer le partenariat-RH avec les encadrants

| Les risques  | Suggestions méthodologiques   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Une « micro-culture » de gestion peut s'installer, d'où une perte de maîtrise : la direction des ressources humaines risque de ne plus être garant de l'unité de gestion et des règles applicables.</li><li>• L'opacité des modalités de recrutements.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Procéder par transfert progressif (si besoin, recentraliser pour re-définir les modes de fonctionnement, les règles du jeu garantissant une cohérence d'ensemble de la GRH).</li><li>• Mettre en place une procédure de contrôle et réguler.</li><li>• Mettre en place un « partage à géométrie variable » (une GRH à plusieurs vitesses) en fonction des spécificités et de la maturité de chaque direction.</li></ul> |

### 3.3 Le référent RH

Les agents ont besoin d'un interlocuteur de premier niveau pour toutes les questions RH. L'observation des pratiques montre que, dans les directions à fort effectif, des collectivités ont mis en place des référents RH.

Ce sont des relais des directeurs et chefs de services en matière RH : aspects juridiques, formation, gestion du temps et des congés, etc. Ainsi, ils contribuent à une diffusion de la culture RH. Dans

l'organigramme, ils sont souvent placés sous l'autorité hiérarchique des directeurs ou des chefs de services et n'ont pas de lien hiérarchique avec la direction des ressources humaines.

Ils fonctionnent en réseau : la direction des ressources humaines les réunit régulièrement pour des formations ou des réunions d'information.

#### ZOOM SUR LES PRATIQUES DE DEUX COLLECTIVITÉS :

##### • Un réseau de référents-RH à la ville de Nanterre (92)

Un diagnostic de la fonction RH réalisé en 2004 a mis en évidence une fonction RH déconcentrée reposant sur un réseau de 15 référents-RH dans les principaux services et directions de la ville. Cette organisation a permis des productions communes : procédures, tableaux de bord de gestion de données RH, etc.

Les missions du référent RH ont été définies : gestion du recrutement, de la carrière, évaluation de la formation, prise en charge

des questions sur la sécurité et la santé au travail, élaboration du budget. Toutefois, la difficulté à faire accepter le profil du référent RH a été signalée dans certaines directions ainsi qu'un turn-over important de référents-RH.

##### • Des référents formation à la ville d'Alfortville (94)

Des « référents formation » désignés sur la base du volontariat, aux profils divers (gestionnaire administratif, secrétaire de DGA, assistant de chef de service), existent dans certains services décentralisés et tendent à se généraliser.

Leur mission est de travailler avec les directions pour recueillir les besoins de formation, orienter et renseigner les agents. Ils aident en particulier dans la constitution de dossiers de stages et interviennent dans l'organisation logistique, renseignent sur les concours et les formations du CNFPT, facilitent l'information sur la formation dans les services extérieurs comme la petite enfance, les écoles et la restauration, les services techniques tels que les espaces verts. Ils sont directement en contact avec les agents sur le terrain pour les aider dans la démarche d'inscription aux concours et examens sur internet.

Ils sont réunis régulièrement pour des échanges d'information sur la formation et ont fait évoluer une dynamique de communication interne. Certains ont créé puis partagé leurs propres outils.

Mais cette organisation doit être optimisée afin de faciliter la communication :

- Les référents ont parfois des difficultés à faire remonter les besoins de formation,
- Les objectifs de formation doivent tenir compte des besoins liés à la GPEEC,
- Le matériel informatique doit être disponible pour permettre des inscriptions en ligne,
- Le temps consacré à l'action de formation ne doit pas être priorisé par rapport aux missions principales du référent,
- L'implication du chef de service ou du directeur dans la gestion des ressources humaines ne doit pas être amoindrie.

## ■ Pourquoi et comment mettre en place un réseau de référents-RH ?

### Pourquoi ?

Un fonctionnement « décentralisé » favorise la réussite du projet ainsi que son acceptation par tous. Parce qu'ils sont vecteurs de proximité, les référents-RH contribuent à l'implication de tous (en l'occurrence

les agents) au partenariat-RH. Mais, ayant souvent d'autres lignes hiérarchiques que la direction des ressources humaines et d'autres « urgences », leur apport doit être réfléchi et valorisé.

### Comment ?

| Les risques  | Suggestions méthodologiques   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des conflits dans le partage entre les missions du directeur ou du chef de service et les missions du référent-RH, d'où un sentiment de « dépossession » des premiers</li> <li>• Un manque de retour des informations par les référents.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriser et clarifier le rôle de « relais ressources humaines de proximité » du directeur ou du chef de service</li> <li>• Evaluer l'activité RH sur le poste de référent</li> <li>• Vérifier les compétences RH du référent, sa connaissance des métiers et de l'organigramme du service</li> <li>• Favoriser le volontariat comme mode de désignation du référent</li> <li>• Expérimenter avec des services pilotes (éviter « l'usine à gaz ») et s'appuyer sur les bonnes volontés.</li> </ul> |

## ➔ DEUXIÈME PARTIE : L'OUTILLAGE

### ► 3.4 Les outils pour partager l'information RH

#### ▮ Quels outils pour partager l'information RH ?

##### Les outils pour partager

Pour chaque acteur et en fonction de ses besoins, donner un accès aux bases de données et tableaux de bord pour consultation simple ou modification.

Il est important de définir une périodicité de production des tableaux de bord en fonction des objectifs poursuivis par le destinataire des informations RH.

| La direction générale  | Le directeur des ressources humaines  | Les encadrants   | Les agents et les partenaires sociaux  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler.</li> <li>• Superviser.</li> <li>• Piloter l'organisation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les compétences des agents en fonction des missions des directions et services.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiver les agents.</li> <li>• Améliorer la qualité des prestations.</li> <li>• Réduire l'absentéisme.</li> <li>• Accroître les compétences.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'informer sur des indicateurs clés de la collectivité (évolution et mouvements des effectifs, formation, environnement social) qui font apparaître les résultats de la politique de GRH de la collectivité et permettent de débattre.</li> </ul> |

Cet accès à l'information RH peut se faire par plusieurs biais : l'intranet ; le SIRH ; la lettre interne, bulletin, magazine, etc ; des messages électroniques ; le bilan social.

**Définition :** le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux des situations du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes de dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Dans les collectivités territoriales, le rapport biennal sur l'état des collectivités (REC) est obligatoire depuis 1997 et peut permettre d'établir un bilan social.

## Les informations à partager

| Le directeur des ressources humaines  | Les encadrants  | Les agents   |
|---|---|--|
| <p><b>Il est en veille sur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les orientations de la stratégie RH.</li> <li>• Les évolutions des métiers.</li> <li>• Les réformes du statut.</li> <li>• Les pratiques de GRH.</li> <li>• Les dossiers et chantiers de GRH.</li> <li>• Le bilan social.</li> </ul> | <p><b>Ils sont en attente d'informations qui leur permettent une opérationnalité immédiate dans la GRH quotidienne :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les métiers de la collectivité.</li> <li>• Les bases et l'actualité du statut.</li> <li>• Les procédures et les règles pour l'ensemble des processus RH (guides pour l'évaluation, le recrutement, l'analyse des besoins de formation...).</li> <li>• Des outils (fiche de poste type, grille d'analyse des compétences...).</li> </ul> | <p><b>Ils sont en attente d'informations pour être acteurs de l'évolution professionnelle et carrière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'offre de formations.</li> <li>• Les avis de vacances de postes.</li> <li>• Les informations sur la carrière administrative (avancements...).</li> </ul> |

## PARTAGER L'INFORMATION RH POUR PLACER LES AGENTS AU CŒUR DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

*Entretien avec la directrice des ressources humaines et le responsable d'unité « études et modernisation des ressources humaines ».*

### Positionnement dans l'organigramme :

- La directrice des ressources humaines est sous l'autorité hiérarchique du directeur général des services
- Le responsable « unité études et modernisation » est sous l'autorité hiérarchique de la directrice des ressources humaines.

### • Ville de Suresnes (92) – 44 491 habitants, 1 138 agents

La ville de Suresnes s'est dotée d'une unité d'étude et modernisation des ressources humaines au sein de la DRH, qui va notamment organiser le partage des informations RH auprès de tous les acteurs, y compris les agents de la ville.

Cette unité va piloter le chantier de déconcentration après avoir mis en place le SIRH de la ville. La communication est une condition de réussite majeure du projet.

L'objectif de cette démarche est de rendre l'agent acteur de sa vie professionnelle : il doit pouvoir effectuer les demandes de congés, consulter sa situation administrative et statutaire sur informatique et, à terme, saisir ses demandes de formation et consulter ses possibilités d'avancement d'échelon.

Plusieurs étapes sont prévues. L'objectif de la première étape en cours est de permettre à chaque agent de mettre à jour les infor-

mations administratives le concernant, de consulter ses soldes de congés et de faire des demandes de congés. Les rôles de chacun sont définis : l'agent saisit ses demandes de congés, le supérieur hiérarchique direct valide, le gestionnaire RH contrôle a posteriori les pièces administratives et la bonne application du règlement intérieur (par exemple : les autorisations spéciales d'absences).

La phase test de cette première étape a été lancée avec trois services pilotes : la médiathèque, le service de la logistique et le service de l'informatique.

Elle doit permettre de vérifier si le paramétrage est correct, si la communication via le guide « utilisateur » ou les actions de formation sont adaptées, si la démarche a bien été comprise par tous les acteurs.

Ce chantier s'inscrit dans une démarche de dématérialisation (saisie, validation, consultation sur informatique) et devrait se généraliser sur d'autres thématiques (formation, remboursement de frais de déplacement, etc.). Outre la mise en place d'autres outils (indicateurs et tableaux de bord) pour un meilleur partage avec les services et un meilleur contrôle des données RH, la déconcentration est concomitante à la création de l'intranet de la ville. En effet, tous les agents doivent être « touchés » : des bornes intranet seront mises en place dans différentes structures pour faciliter l'accès. Par ailleurs, le fonctionnement en centres de responsabilité est la règle à la ville de Suresnes : outre la fonction RH qui est en cours de déconcentration, les fonctions achats, finances et informatique évoluent également en ce sens.

### 3.5 Un exemple d'outil pour mesurer la performance de la fonction RH : les indicateurs

**Définition :** un indicateur est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan, un objectif.

La démarche d'évaluation par des indicateurs suppose que des objectifs aient été préalablement définis.

#### La fonction RH est-elle plus performante sur un mode d'organisation partagée ?

| Exemples de domaines à évaluer | Critères de la performance  | Indicateurs de mesure de la performance <sup>6</sup> possibles  |
|--------------------------------|---|---|
| Le recrutement                 | <b>Le recrutement est performant si :</b><br>l'agent recruté assure à son poste un service public efficace au terme d'un processus équitable et transparent, dans les délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation.   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Durée du processus de recrutement.</li><li>• Durabilité dans le poste.</li></ul>  |
| La gestion des compétences     | <b>La gestion des compétences est performante si :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• elle prend en compte les besoins à court terme, mais aussi à moyen et long terme d'une organisation.</li><li>• elle permet de développer les compétences nécessaires à l'organisation.</li><li>• elle permet aux agents d'identifier leurs compétences individuelles, de les adapter, et d'obtenir des postes correspondant à leurs compétences propres.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Existence de référentiels des compétences.</li><li>• Pourcentage d'annonces rédigées avec une partie sur les compétences.</li><li>• Pratique d'entretiens d'évaluation donnant lieu à des suites opérationnelles concrètes.</li><li>• Existence d'un plan de formation mobilisable en fonction des besoins d'évolution des compétences d'un service.</li><li>• Existence de fiches de postes établies sur la base d'un référentiel des compétences.</li></ul> |

(6) Etude « Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles », publiée par la DGAFP en novembre 2008.

**Toute mesure de la performance de la fonction RH doit prendre en compte :**

- L'environnement (spécificités d'organisation, culture, éventuelles contraintes sociales de la collectivité, etc.)
- La stratégie poursuivie par la collectivité et à laquelle est intégrée la fonction RH

- L'ensemble des mesures et actions décidées qui pourraient influencer la fonction RH.

**L'interprétation des liens entre les causes et les effets est à manier avec précaution.**

**La gestion des ressources humaines des encadrants est-elle performante ?**

| Exemples d'actions à évaluer   | Indicateurs de mesure de la performance <sup>7</sup> possibles  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Quels sont les impacts des entretiens d'évaluation ou de formation réalisées par un encadrant ?</li><li>- L'encadrant incite-t-il ses agents à partir en formation ou à être mobiles ?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pourcentage d'agents pour lesquels l'évaluation débouche sur une mobilité.</li><li>• Nombre d'entretiens d'évaluation par rapport au nombre d'agents dans le service ou dans la direction.</li><li>• Evaluation en situation de travail quelques mois après la formation.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Les dépenses de personnels dans un service ou une direction sont-elles efficientes ?</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mesure régulière des écarts entre les besoins en personnels et les compétences disponibles dans le service ou direction.</li><li>• Taux de satisfaction des usagers ou partenaires par rapport au service rendu.</li></ul>  |

Ces indicateurs ne font pas systématiquement le lien entre les causes et les effets, mais ils peuvent contribuer à mesurer la performance des encadrants dans la fonction RH.

**Définition :** l'efficacité de la fonction RH est le fait de délivrer un service RH au meilleur coût. Elle est liée principalement à deux enjeux : attirer les bonnes compétences et fidéliser les agents.

**A noter :** Pour réfléchir sur des indicateurs de mesure de la performance, des groupes de travail se mettront en place courant 2010 dans le cadre de la démarche « Observer pour agir » du CIG.

(7) Etude « Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles », publiée par la DGAFP en novembre 2008.

### ► 3.6 Un exemple d'outil pour professionnaliser la gestion des ressources humaines des encadrants : la formation

Le CNFPT propose une offre de formation qui constitue une réponse à ce besoin ([www.premierecouronne.cnfpt.fr](http://www.premierecouronne.cnfpt.fr))

#### Qui ?

Les 3 niveaux d'encadrement (proximité, intermédiaire, supérieur), sont potentiellement concernés par ces formations dont l'enjeu est de développer les aptitudes à la mise en œuvre concrète de la GRH.

#### Former pourquoi ? Pour...

- Connaître les dispositions essentielles du statut nécessaires à l'exercice de la fonction de management et ensuite les intégrer dans la fonction managériale.
  - Identifier les enjeux de la fonction RH dans les collectivités territoriales et certains outils nécessaires à l'exercice de la fonction d'encadrement.
  - Elaborer et rédiger des fiches de postes.
  - Connaître les principes de base, piloter et mettre en œuvre un projet de GPPEC dans sa direction ou son service.
  - Mettre en place des tableaux de bord mensuels du personnel (en particulier dans les services à effectif important).
  - Savoir recenser et analyser des compétences et identifier les outils adaptés (VAE, REP, bilan professionnel, bilan de compétences...).
- Accompagner les agents de sa direction ou de son service dans une démarche de VAE.
  - Savoir organiser un dispositif de recrutement : définir le poste, le profil du candidat, conduire les entretiens de recrutement, évaluer les candidats dans le respect du cadre juridique de lutte contre la discrimination.
  - Au-delà de l'accueil, intégrer les nouveaux recrutés dans son service ou sa direction.
  - Mesurer les absences, en identifier et analyser les causes, en particulier dans les services à fort effectif.
  - Gérer les situations de crise avec les personnalités difficiles en tant que « directeur des ressources humaines de proximité » et adapter sa communication...

Un module sur « Le cadre, acteur de la politique RH de la collectivité » adressé à toute personne ayant une responsabilité d'encadrement mérite d'être particulièrement signalé pour définir la mission RH dans la fonction encadrement et identifier les outils RH mobilisables.

L'INET propose également des modules et parcours pour le management supérieur ([www.inet.cnfpt.fr](http://www.inet.cnfpt.fr)).



## Conclusion

La cogestion opérationnelle des ressources humaines se met en place suivant différentes formes ainsi que le démontrent clairement les retours de pratiques.

Mais la coproduction de la politique RH reste à développer. Le dialogue entre les différents acteurs (élus, direction générale, direction des ressources humaines, encadrants, partenaires sociaux) est déterminant : au-delà de la gestion opérationnelle des ressources humaines, l'implication des différents partenaires dans la prise de décision stratégique est incontournable. C'est une condition de la performance.

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) est souvent mise en place pour étudier les métiers sensibles de la collectivité ou lors de situations de « crise » mais aussi lors de réorganisation. Elle gagne à être mieux articulée avec la définition de la politique RH de la collectivité. De plus, la politique

RH devrait être mieux intégrée à la stratégie et au projet de la collectivité pour une connaissance plus fine des ressources actuelles et des besoins futures.

Les partenaires RH doivent être consultés sur la faisabilité des projets déployés par la direction générale pour assurer pleinement leur rôle de relais de proximité. Cela suppose de les associer très en amont pour une réelle coproduction de la politique RH.

Il est possible d'évaluer la performance de la GRH à partir des outils qui ont été recensés dans ce document et ceux exploités par les collectivités.

Le CIG quant à lui, fidèle à sa mission de conseil et d'expertise en qualité de partenaire RH, fait évoluer en permanence des outils pertinents au service des bonnes pratiques en matière de ressources humaines.

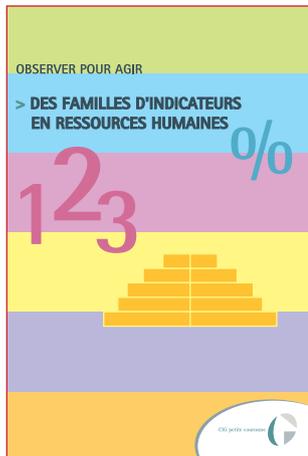


# Annexes

## ► Observer pour agir

### LES FAMILLES D'INDICATEURS EN RESSOURCES HUMAINES

#### Mode d'emploi



Cet outil est issu de groupes de travail associant des collectivités de la petite couronne et animé par le service GPEEC du CIG.

A l'issue de 3 réunions, ces groupes de travail ont élaboré conjointement une liste d'indicateurs RH pragmatiques retenus pour leur pertinence pour la gestion et la comparaison, mais aussi pour leur simplicité de calcul et leur faisabilité à court terme.

Ces indicateurs sont classés en 7 « familles » et téléchargeables sur [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr), rubrique Publications, Les diagnostics de l'emploi territorial, ainsi que sur l'Extranet « Ressources ».

**Effectifs - Age et ancienneté**

**Mouvements de personnel - Formation - Budget**

**Absences - Santé et sécurité au travail**

Si vous souhaitez :

- participer à un réseau actif de collectivités, en petite couronne, dans le domaine des ressources humaines,
- travailler conjointement sur des thématiques concrètes, avec des objectifs pragmatiques et réalistes,
- prendre part à la dynamique "Observer pour agir", dans le but d'élaborer un système fiable et pertinent d'observation en ressources humaines en petite couronne,

→ contactez le service GPEEC, au 01 56 96 80 93, pour rejoindre le groupe de travail sur « les indicateurs de mesure de la performance ».

Le but de ce support est de vous livrer un outil concret et pratique pour intégrer ces indicateurs, pour votre gestion des ressources humaines en interne, mais aussi pour vous comparer à une périodicité donnée sur des bases communes, à périmètre identique, avec des collectivités ayant les mêmes caractéristiques que la vôtre. Ces indicateurs sont une base pour la comparaison. Pour plus de pertinence dans le pilotage de vos ressources humaines, nous vous incitons à les décliner en interne en fonction de vos besoins : par catégorie hiérarchique, par filière ou, plus finement, par direction et service... Votre centre de gestion confirme ainsi son rôle de lieu ressources : il collecte, mutualise, traite et vous restitue vos données RH. A chaque fiche correspond un indicateur pour lequel est défini précisément le périmètre et les variables à mettre en oeuvre s'ils sont sujets à interprétations.

## ► Pour assurer un accompagnement sur mesure de la conduite de vos projets de développement des ressources humaines

### LE CONSEIL EN GPEEC ET EN DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le CIG est à l'écoute de vos besoins afin de mettre en place une démarche efficace et vous aider à disposer :

- de référentiels,
- d'outils facilitant la définition d'actions de GRH liées aux métiers,
- d'une photographie annuelle fiable des agents de votre collectivité : une élaboration d'un bilan social (issu du Rapport sur l'Etat de la Collectivité (REC) uniquement ou établi en fonction des besoins de la collectivité) ; d'études sur mesure (afin de disposer d'outils de pilotage et d'aide à la décision),
- d'un état des lieux des ressources de votre service ou secteur pour identifier rapidement les compétences de votre nouvelle organisation : un plan de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) sera établi.

Contacts :

**Catherine Massoutre-Berry**

Chef du service GPEEC

Tél : 01 56 96 80 93

Courriel : [c.massoutre@cig929394.fr](mailto:c.massoutre@cig929394.fr)

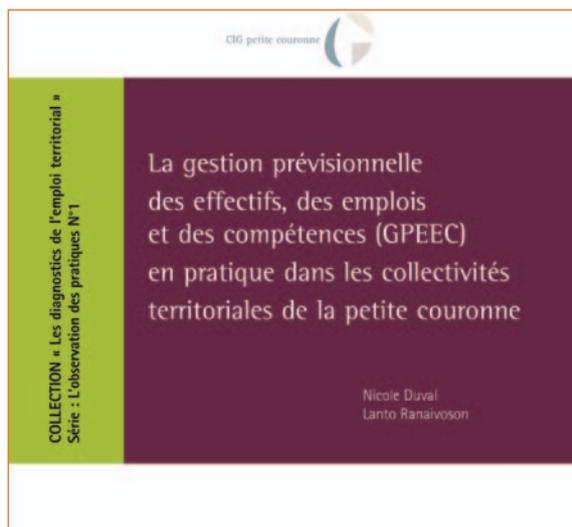
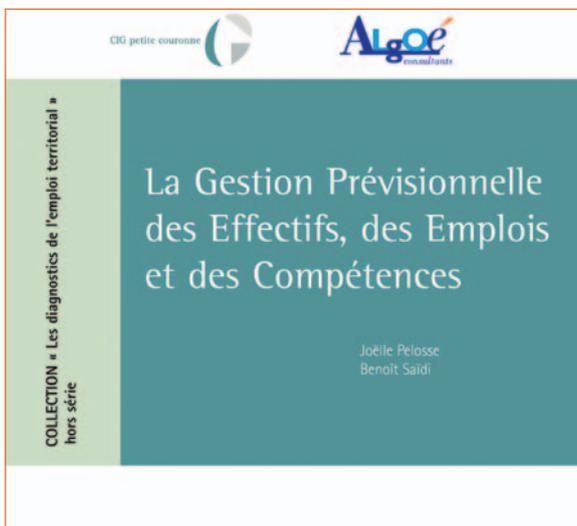
**Lanto Ranaivoson**

Consultante en GPEEC et en développement des ressources humaines

Tél : 01 56 96 83 63

Courriel : [l.ranaivoson@cig929394.fr](mailto:l.ranaivoson@cig929394.fr)

## ► Pour s'informer sur la GPEEC



Ces documents sont téléchargeables gratuitement sur le site Internet [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr), rubrique Publications, Les diagnostics de l'emploi territorial, ainsi que sur l'Extranet « Ressources ».

CIG petite couronne  
Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne de la région d'Ile-de-France  
157, avenue Jean Lolive 93698 Pantin Cedex  
Tél. : 01 56 96 80 80 - Fax : 01 56 96 80 81  
[www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr)