SYNTHESE DE L'ETUDE RÉGIONALE 2017-2018

STRUCTURATION ET ORGANISATION DES SERVICES RH

dans les collectivités et établissements publics territoriaux de Bretagne

OBSERVATOIRE RÉGIONAL de l'Emploi public territorial et des Ressources humaines

*Retrouvez l'étude complète et détaillée, qui fait état des différences par strates et des expériences ou initiatives originales en matière de RH, **sur les sites internet des CDG bretons**.*

Origine de l'étude

L'Observatoire régional de l'Emploi Public territorial et des RH est structuré depuis 2016 autour de deux axes principaux : un volet d'analyses de données statistiques et d'un volet "laboratoire d'idées RH", qui vise à valoriser les expériences réussies et/ou novatrices en matière de RH, au travers de reportages ou études spécifiques.
Pourquoi cette étude ? Un sondage auprès des professionnels RH d'une vingtaine de collectivités et établissements publics bretons a permis de faire ressortir les thématiques pour lesquelles une étude régionale leur paraissait pertinente.

PROBLÉMATIQUE

Qu'attendent les élus des services RH ? Quelle est la place de la RH au sein des organisations ? Comment les professionnels organisent-ils leurs missions ?

Comment sont organisés et structurés les services RH des collectivités et établissements publics de Bretagne et quels sont leurs axes de développement pour les années à venir ?

Méthodologie employée

- Un **groupe** de travail
- Un **échantillon** représentatif : géographique à l'échelle régionale, par strate et type de structures territoriales
- 5 **élus** interrogés
- 34 **professionnels** RH questionnés au second semestre 2017

Un contexte territorial en pleine mutation

- **Un contexte de restrictions budgétaires** et **des évolutions découlant de la loi NOTRe** ont entrainé de profonds bouleversements ces dernières années pour la gestion des collectivités
- **Les services RH ont été contraints d'évoluer pour faire face à ces évolutions** *(réorganisation de service, processus de mutualisation, déconcentration de la fonction RH)*.
- **Les différentes réformes RH** ont généré dans un laps de temps très court une production normative "hors normes" à mettre en oeuvre.

- En conséquence, de **nouvelles missions** sont apparues au sein des services RH, comme l'accompagnement au changement, la gestion des situations individuelles complexes, le conseil en organisation, la mise en place de démarches GPEEC ou encore le développement des systèmes d'informations RH *(SIRH)*.

- Les départs à la retraite constituent des opportunités pour réajuster l'organisation des ressources humaines.

Des élus en attentes de solutions d'accompagnement et de soutien

DES ÉLUS QUI

distinguent deux grands aspects de la fonction RH :

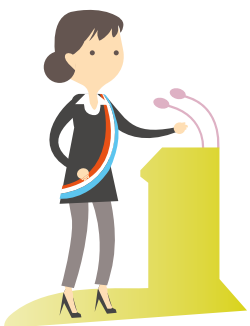
- la gestion administrative du quotidien
- l'anticipation et la prospective en matière de RH

considèrent que le rôle des RRH évolue, même dans les plus petites collectivités :

- les services RH doivent se délester des tâches administratives pour se concentrer davantage sur des missions stratégiques, de prospective et de développement.

identifient des qualités requises pour piloter l'activité RH :

- Connaissances et expertise en matière statutaire et administrative
- Empathie et pédagogie
- Ecoute et qualités humaines
- Discrétion professionnelle
- Esprit de synthèse
- Force de proposition
- Négociation *(et recherche du consensus)*
- Capacité d'adaptation
- Aptitude à anticiper
- Capacité à communiquer



Disposer d'une multi-compétence : concilier technique, stratégie et sens de l'humain

LE CONSTAT

Une place stratégique de la fonction RH au sein de l'organisation

La RH : support primordial de l'action publique locale

Les collectivités territoriales constituent des employeurs majeurs sur leurs bassins d'emploi. La fonction RH au sein de ces structures endosse donc un rôle stratégique reconnu par tous. En effet, la collaboration avec les élus est étroite et la RH est perçu comme un réel soutien apporté à la direction générale. Pour autant les professionnels RH ne font pas toujours partie des instances décisionnelles des collectivités *(ex : comités de direction)*.

Vers une fonction RH partagée

Le partage de la fonction RH est un thème en questionnement au sein de l'ensemble des structures interrogées, que ce soit un partage en interne ou en externe. Cela peut passer par la déconcentration de la fonction *(cas des structures les plus grandes)*, ou par un partage de certaines missions avec les encadrants. L'objectif principal est de mobiliser et responsabiliser davantage les managers sur les questions RH.

Des outils au service de la stratégie et de l'organisation

Au vu du contexte actuel des collectivités, les élus ont de plus en plus la volonté de disposer de données relatives à l'activité RH pour mettre en œuvre leurs politiques.

Pour répondre à ces attentes, les services RH mettent en place ou se dotent d'outils afin d'assurer ce suivi et être en mesure de fournir à leurs élus les éléments nécessaires à la mise en œuvre de leurs politiques publiques.

La **dématérialisation croissante** vient en appui à la mise en place de ces outils.

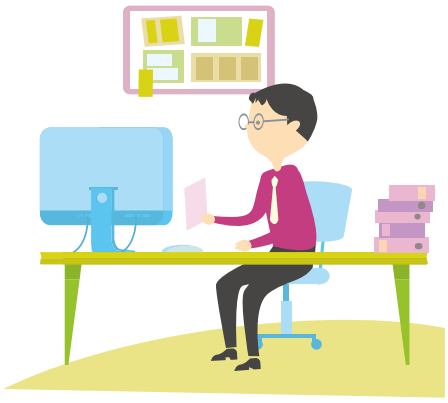
Les structures de tailles les plus importantes sont souvent équipées de logiciels spécifiques *(certaines structures peuvent utiliser jusqu'à 12 logiciels pour traiter des questions de temps de travail, formation, recrutement, dossiers médicaux, …)*. Le SIRH est pour ces structures une source centrale pour l'extraction des données.

Des politiques RH et des modalités de gestion hétérogènes

Assurer la gestion administrative : mission socle des RH

La gestion de la paie et de la carrière est le plus souvent internalisée au sein des différentes structures, sur des logiciels dédiés.

- Des binômes de travail sont mis en place dans la mesure du possible, pour sécuriser l'activité.
- Dans les structures de plus de 10000 habitants, **la gestion intégrée** semble la règle, avec un même agent en charge de la gestion de la paie et de la carrière des agents. L'objectif principal est de **faciliter l'identification d'un interlocuteur RH** pour chaque agent de la structure dans un contexte de fortes évolutions réglementaires.



Les pratiques de **gestion des temps et des absences** sont très hétérogènes :

- Les durées annuelles du temps de travail sont variables selon les structures avec pour objectif de se conformer à terme à la durée de 1607 heures réglementaires en l'adaptant aux demandes et aux contraintes de certains services ou métiers.
- Le télétravail a tendance à se développer comme nouvelle modalité d'organisation du travail, dans le but d'améliorer la qualité de de vie au travail et de favoriser le maintien dans l'emploi.

La politique de rémunération des collectivités a été fortement impactée par **la mise en place du RIFSEEP**

- Sa mise en œuvre a été le fruit d'un travail collectif associant le service RH, la direction générale et le service finances, et prenant appui sur l'organigramme de la structure comme outil de référence ou encore en travaillant sur la cotation des postes. Les modalités de mise en œuvre du CIA sont différentes d'une structure à l'autre. L'objectivation des critères est un exercice complexe, certaines collectivités s'y sont attelées.

Anticiper et préparer l'avenir

- Les services RH ont la volonté de **renforcer l'accompagnement des agents :**
  - **Le recrutement** se professionnalise dans un contexte où chaque départ est l'occasion de requestionner l'organisation. Pour optimiser la gestion des recrutements, certains outils sont développés, comme des CVthèques, des viviers internes de remplacement…
  - **La GPEEC** est un enjeu fort dont l'objectif est de «mettre les bonnes personnes aux bons endroits et aux bons moments». Même lorsque les démarches ne sont pas formalisées ou nommées en tant que telles, chaque structure recherche l'anticipation *(ex : départs à la retraite)*.
  - Les **mobilités** sont favorisées au sein des organisations : en interne, ou à l'échelle des territoires pour accroître les possibilités, comme par exemple la mise en place de **bourses à la mobilité**.
  - Toutes les structures rendent accessible la **formation** pour leurs agents pour favoriser le développement des compétences. Certains agents sont peu demandeurs de formation *(éloignement géographique de certaines formations, des agents qui ne perçoivent pas toujours l'intérêt de se former…)* : les services RH trouvent des solutions pour y remédier, notamment en mutualisant certaines actions de formation.

- **La santé au travail** prend de plus en plus d'importance dans la fonction RH :
  - L'absentéisme est une préoccupation majeure pour les services RH qui tentent d'identifier les métiers dits sensibles et de mettre en place des démarches de prévention pour améliorer les conditions de travail et le bien être des agents. TMS, RPS, QVT, autant d'acronymes qui embolisent les services de prévention avec de réelles contraintes pour accompagner au mieux les agents.

- **La maîtrise de la masse salariale** est devenue **une préoccupation majeure des services RH dans un contexte de raréfaction des ressources :**
  - Les élus considèrent cet objectif comme indispensable pour adapter leurs politiques publiques. La fonction RH a ainsi vocation à aider à accompagner l'équipe de Direction Générale, les services et les élus pour la mise en place de leurs projets, par le biais d'outils de suivi spécifiques.
  - Cette mission est gérée en lien constant avec la direction générale, allant jusqu'à instaurer un dialogue de gestion tripartite *(DG - RH - Finances)*.

Interagir avec les différents acteurs : la place centrale des RH dans l'organisation

- **La communication interne** est considérée comme un outil au service du management et des RH :
  - Les outils déployés par les collectivités sont nombreux et variés : lettres d'information RH, journaux, plaquettes, intranet, livret d'accueil, etc.
  - Certaines pratiques sont plus originales : au sein de certaines grandes structures par exemple, des **«cafés RH»** sont mis en place dans le but d'échanger autour de thématiques d'actualités entre encadrants, ou bien sous forme de temps d'échange directs entre la direction générale et l'ensemble des agents.

- La fonction RH se trouve également **au centre du dialogue social et systématiquement associée à la gestion des situations de conflits :**
  - Le dialogue social est le plus souvent actif et constructif même si les sujets traités restent sensibles.
  - Qu'elle soit internalisée ou non, la gestion des instances légales est toujours rattachée à la direction des RH.
  - Les responsables de services sont toujours parties prenantes dans la gestion des situations de conflits. Ils peuvent solliciter le service RH comme «support» ou «conseil» pour la procédure.

- **L'ouverture sur l'extérieur et le travail en réseau** sont nécessaires au bon fonctionnement de la fonction RH :
  - Quelle que soit l'échelle, les dynamiques de travail en réseau sont jugées importantes et bénéfiques. Le souhait est de renforcer toujours plus ces pratiques collaboratives. Celles-ci peuvent parfois déboucher sur le développement de projets de mutualisation.
  - Les collectivités entretiennent également des liens étroits et de confiance avec leur CDG départemental, perçu comme un établissement ressource de «référence» et «tiers de confiance».

Conditions de réussite pour une RH performante

> *identifiées par les professionnels interrogés*

Les qualités et facteurs favorables

- L'exemplarité du service RH
- Un sens du service public indispensable
- Une forte expertise des agents
- Une équité de traitement à garantir entre les agents
- Un sens du relationnel développé
- De la solidarité et de l'entraide entre collègues
- Une sécurisation du travail renforcée
- Des outils de suivi et de gestion performants
- Une écoute active
- De la pédagogie envers l'ensemble des acteurs
- De l'investissement dans la réalisation des missions

Un travail collectif

- Un portage politique fort des stratégies RH
- Une relation de confiance entre les élus, la direction générale et la RH
- La présence d'une culture d'entité commune pour rassembler et fédérer
- Un droit à l'expérimentation pour être créatif et innovant
- Le recours possible à des entités ressources, développant une forte technicité RH et connaissant parfaitement l'environnement territorial (CDG, CNFPT...)

Axes principaux de développement pour la fonction RH

- **Formaliser les procédures et outils**
- **Renforcer la dématérialisation**
- **Développer la transversalité et le travail en réseau**
- **Renforcer le management d'équipe**
- **Favoriser le partage de la fonction RH**
- **Poursuivre le travail de développement et de prospective RH**
- **Favoriser l'accompagnement des agents dans leurs parcours professionnels (mobilités et reclassements)**
- **Renforcer et développer la communication**
- **Favoriser le développement de la mutualisation avec l'intercommunalité ou les créations de communes nouvelles**
- **Renforcer la lutte contre l'absentéisme**

Les professionnels RH soulignent que tous ces axes de développement sont réalisables et d'autant plus facilités lorsque la fonction RH est reconnue au sein de l'organisation, par la direction générale et les élus, et associée à la prise de décision. Le **soutien politique** apparait comme **une condition essentielle**.

En parallèle de ces perspectives d'évolution identifiées, les professionnels interrogés soulignent qu'il est indispensable de **faire évoluer en permanence les organisations RH** pour être en mesure de s'adapter aux transformations auxquelles elle est constamment confrontée *(évolutions territoriales, technologiques, réglementaires, etc.)*.

www.agence-totem.com - mars 2019 - illustrations : Javier de Sierra

Pour plus d'informations : 02 96 58 63 76
observatoire.emploi.bretagne@cdg22.fr

CDG 22 Centre de gestion de la fonction publique territoriale — CDG 29 — CDG 35 — GG Morbihan