
STRUCTURATION ET ORGANISATION DES SERVICES RH

dans les collectivités et établissements
publics territoriaux de Bretagne
2017 - 2018



OBSERVATOIRE
RÉGIONAL

de l'Emploi public territorial
et des Ressources humaines
de Bretagne

INTRODUCTION

- ⊗ Observatoire de l'emploi public territorial et des RH : laboratoire de solutions RH p.4
- ⊗ Pourquoi une étude sur cette thématique ? p.4
- ⊗ Méthodologie employée p.5
- ⊗ Une réalisation collective p.6

CONTEXTUALISATION DU SUJET

- ⊗ Paysage des structures territoriales p.7
 - Historique des structures, évolutions récentes et modes d'organisation p.7
 - > Impacts des évolutions réglementaires
 - > Organisation des structures rencontrées
 - La structuration des services RH interrogés p.8
 - > Le développement des services RH des grandes strates de collectivités et des intercommunalités
 - > La structuration des services RH des communes
- ⊗ Perceptions de la fonction RH p.10
 - Les attentes des élus vis-à-vis des professionnels RH p.10
 - La vision des professionnels RH rencontrés sur leur propre fonction p.11

LE PROFIL DES PROFESSIONNELS RH EN BRETAGNE

- ⊗ Le profil des professionnels en Bretagne p.12
 - Expériences, formations, qualifications p.12
 - Ancienneté sur le poste actuel p.12
- ⊗ Le profil des gestionnaires de l'activité RH p.13
 - Des agents RH de plus en plus spécialisés... p.13
 - ... mais l'intérêt d'une polyvalence à conserver p.14

LA PLACE STRATÉGIQUE DE LA FONCTION RH AU SEIN DE L'ORGANISATION

- ⊗ La DRH, support primordial de l'action publique locale p.15
 - Une collaboration étroite avec les élus... p.15
 - ... et un soutien apporté à la direction générale... p.15
 - ...mais une présence aléatoire dans les instances décisionnelles de l'organisation p.16
- ⊗ Une fonction RH partagée au sein de l'organisation p.17
 - La déconcentration de la fonction RH dans les structures de plus grandes strates p.17
 - Le partage de la fonction RH avec les encadrants p.17
 - L'externalisation de la fonction RH p.18
- ⊗ Des outils au service de la stratégie RH et de l'organisation p.18
 - Les objectifs visés p.18
 - Les pans de l'activité nécessitant l'utilisation d'outils p.19
 - Les services RH à l'ère de la dématérialisation p.20



LA MISE EN ŒUVRE PLURIELLE DES POLITIQUES RH

> ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE : LA MISSION SOCLE DES RH	p.21
⊗ Une gestion de la paie et de la carrière le plus souvent internalisée	p.21
⊗ Une hétérogénéité des pratiques en matière de gestion des temps et des absences	p.22
⊗ Le télétravail comme nouvelle modalité d'organisation du travail	p.22
⊗ Une veille réglementaire indispensable à assurer	p.23
⊗ Les impacts du RIFSEEP sur la politique de rémunération des collectivités	p.23
> ANTICIPER ET PRÉPARER L'AVENIR	p.25
⊗ Des recrutements qui se professionnalisent	p.25
⊗ Une volonté de renforcer l'accompagnement des agents	p.27
Une nécessaire anticipation des besoins	
La formation pour valoriser le développement des compétences	
Des politiques volontaristes en matière d'insertion professionnelle	
⊗ Le poids des problématiques liées à la santé au travail	p.31
⊗ La maîtrise de la masse salariale : préoccupation majeure dans un contexte de raréfaction des ressources	p.33
⊗ La RH en appui aux réorganisations de services	p.33
> INTERAGIR AVEC LES DIFFÉRENTS ACTEURS : LA PLACE CENTRALE DES RH DANS L'ORGANISATION	p.34
⊗ De multiples outils de communication interne déployés	p.34
⊗ Une action sociale mise en place en faveur des agents	p.36
⊗ Une RH au centre du dialogue social	p.36
⊗ La RH systématiquement associée à la gestion des situations de conflits	p.37
⊗ Une ouverture sur l'extérieur nécessaire	p.38



CONDITIONS DE RÉUSSITE ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DE LA FONCTION RH

⊗ Les conditions de réussite identifiées pour une RH performante	p.40
⊗ Les axes de développement de la fonction RH	p.41

CONCLUSION	p.43
------------	------

ANNEXES	p.44
---------	------

⊗ Membres du groupe de travail	p.44
⊗ Liste des élus et professionnels interrogés	p.44
⊗ Exemples de pratiques et outils	p.46

OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI PUBLIC TERRITORIAL ET DES RH : LABORATOIRE DE SOLUTIONS RH

L'Observatoire régional de l'Emploi Public territorial et des RH a vu le jour en 2014 et s'est réellement structuré en 2016. Il est issu d'un partenariat affirmé entre les 4 CDG bretons et le CNFPT avec un historique de travail en commun sur les problématiques liées à l'emploi territorial via des rencontres régulières et une charte de coopération. Par ailleurs, la loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires est venue conforter cet observatoire en rendant la mission obligatoire pour les centres de gestion.

Le rôle de cet Observatoire est multiple et ses missions peuvent se décliner sous deux aspects principaux :

- ◊ **Un volet statistique**, qui a pour objectif de disposer de données régionales en matière d'emploi public territorial pour connaître en permanence l'état de l'effectif et ses évolutions, dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) régionale. Pour ce faire, il réalise et diffuse chaque année des publications statistiques sur l'emploi territorial (tendances de l'emploi, panoramas de l'emploi, synthèse régionale des bilans sociaux...).

- ◊ **Un volet « Laboratoire d'idées RH »**, qui a pour but de réaliser des études à la fois quantitatives mais aussi qualitatives afin de faire ressortir des idées novatrices en matière de ressources humaines, auxquelles chacun des professionnels des collectivités territoriales bretonnes peut avoir accès. Dans ce cadre, l'Observatoire réalise donc des études régionales sur les principales thématiques relatives à l'emploi et aux RH issues des problématiques rencontrées par les professionnels sur le

terrain, ainsi que des reportages RH afin de promouvoir les bonnes pratiques (projets RH réussis ou innovants).

Par ailleurs, l'Observatoire est également chargé de participer à l'animation des réseaux RH et à l'harmonisation des pratiques inter-CDG en matière d'emploi.

POURQUOI UNE ÉTUDE SUR CETTE THÉMATIQUE ?

Pour procéder au choix d'un thème de travail, il apparaissait opportun de s'appuyer sur les problématiques RH rencontrées par les professionnels chargés de ces questions au quotidien. Ainsi, au début de l'année 2017, les chargées de mission de l'Observatoire breton ont pris contact, par téléphone, avec un échantillon de 22 professionnels RH de collectivités et établissements publics de Bretagne afin de recueillir leurs principales problématiques RH. Ces appels ont permis de faire ressortir différentes thématiques (l'absentéisme, le management...) et parmi celles-ci, c'est la thématique de « la structuration et l'organisation des services RH des collectivités et établissements publics de Bretagne » qui a été retenue par les Présidents et Directeurs des 4 CDG bretons. L'objectif de cette étude, à portée plus qualitative que quantitative, était d'aboutir à un état des lieux de la structuration et l'organisation des services RH à un instant T, sans prétention d'aboutir à l'élaboration de ratios sur les différents champs de la RH.

Une fois le sujet de l'étude parfaitement défini, l'Observatoire a choisi de s'interroger sur les questions suivantes : Qu'attendent les élus des SRH ? Quelle est la place de la RH au sein l'organisation ? Comment les professionnels organisent-ils leurs missions ?

Ces questionnements ont permis d'aboutir à la problématique générale suivante : **comment sont organisés et structurés les services RH en Bretagne, et quels sont leurs axes de développement pour les années à venir ?**

MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

- ◊ **Un groupe de travail**
- ◊ **Un échantillonnage de collectivités interrogées :**
Représentativité géographique à l'échelle régionale et par strate (différents types de structures représentées)
- ◊ **Des entretiens réalisés :**
 - 34 professionnels RH
 - 5 élus

Un groupe de travail dédié à cette étude a été créé, animé par les chargées de mission Observatoire, et rassemblant un professionnel RH par strate de collectivités et au moins un représentant de chaque CDG. Au cours de l'été 2017, une réflexion a été menée autour de la méthodologie à employer, puis une trame de questions a été élaborée pour aller à la rencontre des professionnels RH. Les membres du groupe ont participé à leur construction et a validé les outils proposés. C'est notamment cette étape qui a abouti à une réflexion en faveur d'une étude qualitative plutôt que quantitative. L'étude quantitative aurait supposé de réaliser un questionnaire très précis sur les effectifs globaux, ainsi que les effectifs RH par secteurs d'activités.

Ce travail aurait demandé un temps de remplissage très conséquent pour les collectivités sans être certain que la comparaison de telles données donnerait des ratios exploitables.

Une fois le questionnaire réalisé et validé, le dernier trimestre 2017 a été consacré au recueil de données. Entre septembre 2017 et janvier 2018, il s'est agi de rencontrer trente-quatre professionnels des Ressources Humaines de la région Bretagne. La constitution de cet échantillon de professionnels a été réalisée sur proposition des chargées de mission de l'Observatoire régional, et après amendement et validation des directions des quatre centres de gestion. Le but recherché était que chaque strate de collectivités soit représentée : communes de différentes tailles, intercommunalités de chaque type, métropoles, Conseils Départementaux et Conseil Régional. La volonté était également que cet échantillon soit représentatif d'un point de vue géographique à l'échelle de la région. Cette carte permet d'avoir un aperçu de la couverture régionale de l'étude :

ETUDE RH RÉGIONALE 2017-2018 STRUCTURES INTERROGÉES



Les entretiens ont été réalisés soit par téléphone soit directement sur site au sein des collectivités. Chaque échange a duré entre une et trois heures. Ils suivaient tous une trame de questionnaire identique. Par la suite, il a été jugé opportun de compléter ces entretiens par des échanges avec quelques élus afin d'obtenir leur vision et leurs attentes en terme de RH. Des entretiens téléphoniques ont donc été réalisés en complément, avec cinq élus ayant des mandats dans des structures de strates différentes, et qui pour beaucoup, étaient membres d'associations telles que la branche départementale de l'AMF (Association des Maires de France) ou bien l'ARIC (Association Régionale d'Information des Collectivités Territoriales).

Après cette phase de recueil, il s'est agi d'analyser les informations récoltées en les croisant entre elles. Une première restitution des travaux de cette étude a été présentée lors de la CREF (Conférence régionale de l'Emploi et de la Formation), le 29 mars 2018, à Pontivy. Celle-ci faisait état des grandes tendances qui pouvaient ressortir concernant les collectivités des strates les plus

importantes (les CREF s'adressant prioritairement aux structures de plus grande taille).

Cette présente publication a vocation à restituer l'analyse de l'ensemble des données recueillies dans le cadre de cette étude, toutes strates confondues.

UNE RÉALISATION COLLECTIVE

Les quatre CDG et l'Observatoire régional tiennent à remercier l'ensemble des collectivités et établissements publics bretons qui, à travers leurs élus ou professionnels RH, ont accepté de leur accorder du temps afin de participer à cette étude. Les remerciements sont également adressés aux membres du groupe de travail pour leur aide et conseil dans la réalisation de ces travaux. Ce type d'étude ne peut en effet voir le jour qu'avec l'implication des professionnels de terrain qui œuvrent quotidiennement pour l'intérêt du service public local. Malgré leur charge d'activité, en acceptant de dégager du temps pour prendre de la hauteur sur leurs missions, ils rendent possible l'analyse de leurs pratiques.

Terminologie

Afin de faciliter la restitution des travaux, les structures interrogées ont été "regroupées" en fonction de similitudes par rapport à leur taille et leur organisation/gestion, et ce pour former 3 strates évoquées tout au long de cette publication :

- Les "strates les plus importantes" ou la strate "plus grandes structures", correspondront au Conseil Régional, aux conseils départementaux et aux Métropoles.
- Les strates dites "intermédiaires" correspondront aux différentes intercommunalités interrogées (agglomérations, communautés de communes mutualisées ou non), ainsi qu'aux communes de plus de 10 000 habitants.
- La "strate communale" correspondra à l'ensemble des communes interrogées.

Les collectivités de moins de 10 000 habitants seront parfois qualifiées de "collectivités de taille plus petite".

CONTEXTUALISATION DU SUJET

1. PAYSAGE DES STRUCTURES TERRITORIALES

Dans le **contexte de restrictions budgétaires** combiné aux évolutions découlant de la loi NOTRe, les collectivités ont connu de profonds bouleversements ces dernières années, quelle que soit leur taille. Le paysage territorial en Bretagne s'est en effet vu modifié avec l'agrandissement des périmètres des intercommunalités. Celles-ci sont passées de 100 à 59 au 1er janvier 2019. Le nombre de communes diminue également progressivement avec des fusions de communes récentes, en cours ou à venir. L'heure est désormais à la mutualisation.

HISTORIQUE DES STRUCTURES, ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET MODES D'ORGANISATION

Quelle que soit la taille des structures, toutes connaissent depuis plusieurs années des transferts de compétences, découlant des grandes réformes nationales. Dans les structures des strates les plus importantes, les profils d'agents sont ainsi de plus en plus variés, ce qui impacte la gestion des RH avec des problématiques à gérer encore plus diversifiées.

Impacts des évolutions réglementaires

Pour ce qui est des Conseils départementaux et de la Région, les réformes et leurs impacts sont tellement fréquents qu'il est difficile dans l'immédiat de disposer de suffisamment de stabilité en ce qui concerne les effectifs et les compétences pour envisager des démarches de fusion et mutualisation. S'agissant des intercommunalités, leurs territoires s'étant souvent agrandis ces dernières années, les travaux d'harmonisation paraissent indispensables. Cependant, les niveaux d'avancement sont très disparates, certaines étant encore aux prémices quand d'autres intercommunalités ont commencé ce processus de mutualisation des services dès les années 1990. Dans ces cas, la ville-centre a bien souvent participé à la construction de l'intercommunalité.

Les communes se sont vues retirer certaines compétences, en raison des évolutions réglementaires, ce qui a également bouleversé la gestion de leurs ressources humaines. Par ailleurs, des communes mutualisent aujourd'hui

certains de leurs services avec le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), voire avec d'autres communes d'une même intercommunalité. Des discussions autour de projets de création de communes nouvelles voient le jour, mais la fusion entre communes reste peu fréquente et souvent lente à instaurer. À noter qu'entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2018, 26 communes nouvelles ont vu le jour en Bretagne.

« Les réformes et leurs impacts sont tellement fréquents qu'il est difficile dans l'immédiat de disposer de stabilité en ce qui concerne les effectifs et les compétences. »

Organisation des structures rencontrées

La plupart des collectivités de plus grande strate ont à leur tête un Directeur général des services (DGS), assisté d'un ou plusieurs Directeurs généraux adjoints (DGA) ou de directeurs de pôles ou directions, ces derniers étant eux-mêmes divisés en services. Le Directeur des ressources humaines (DRH) est soit à la tête de son propre pôle, soit rattaché à un pôle Ressources, plus large. **L'extension des périmètres d'action et des effectifs a engendré pour de nombreuses structures des organisations en « multi-sites »**, ce qui induit nécessairement des impacts sur la gestion stratégique et quotidienne des ressources humaines, avec la mise en place de référents RH sur chacun des sites, par exemple. Les délégations de service public sont relativement fréquentes dans les intercommunalités, permettant de proposer un nombre important de services sans multiplier les effectifs. Cela concerne notamment souvent le domaine des transports.

Pour les communes, **moins l'effectif est important, moins l'organisation est formalisée**. Dans les plus petites d'entre elles, lorsque des services sont identifiés, il s'agit généralement d'une distinction entre services administratif, technique et enfance-jeunesse, tous encadrés par le secrétaire général, qui est rarement secondé par des encadrants. Plus le nombre d'habitants de la commune augmente, plus l'organisation se rapproche de celle des intercommunalités et autres structures de taille plus importante, avec des divisions en pôles et en directions, et l'apparition de fonctions de DGS, DGA et d'encadrants intermédiaires.

LA STRUCTURATION DES SERVICES RH INTERROGÉS

Les évolutions au sein des collectivités (évoquées dans la partie précédente) **ont nécessairement impacté les services RH, avec des conséquences sur la charge de travail, particulièrement dense pour ces services**. En effet, les fusions et les prises de compétences qu'ont connues ces structures ont inévitablement engendré une augmentation des effectifs ce qui a eu des conséquences dans la gestion de ces ressources humaines.

Cependant, la comptabilisation précise des effectifs en charge des RH est difficile compte tenu des démarches de déconcentration et de partage de la fonction RH que l'on peut constater dans ce type de structures.

Le développement des services RH des grandes strates de collectivités et des intercommunalités

• LES IMPACTS DES RÉFORMES

Les services RH ont évolué depuis quelques années, à des rythmes différents selon la taille et le type de collectivités. Ces dynamiques vont de la simple réorganisation de service à **des processus de mutualisation**, en passant par **la déconcentration** de la fonction RH pour les strates les plus grandes, notamment dans le cadre de procédures plus larges de **territorialisation**. On constate également **l'apparition de missions nouvelles 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). Par ailleurs, les départs à la retraite constituent des opportunités pour réajuster l'organisation des ressources humaines.

En ce qui concerne les intercommunalités, les récentes fusions et évolutions législatives ont modifié en profondeur la structuration des services RH. L'organisation

n'est bien souvent pas encore complètement aboutie, de même que la phase d'harmonisation des pratiques et des conditions de travail des anciennes structures fusionnées. Cela prend du temps car les écarts étaient nombreux. Certaines intercommunalités envisagent de faire appel aux centres de gestion ou à un cabinet extérieur pour les accompagner dans cette démarche. Pour la plupart, les fusions ont entraîné la multiplication des sites d'activités car elles continuent d'utiliser les locaux des anciennes intercommunalités, ce qui amène de nouvelles problématiques en matière de gestion des ressources humaines. Les démarches de mutualisation sont récentes ou encore en projet, notamment avec les villes-centre des structures. Cela concerne surtout les services supports. Si ces processus de mutualisation sont perçus comme des opportunités, il n'en reste pas moins que cela représente un travail considérable et donc une charge de travail importante, qui a été soulignée. Souvent, les services RH des villes-centre étaient mieux structurés et ont servi d'exemples, dans le cadre de l'harmonisation des pratiques ou encore de l'export des procédures (exemple : hygiène et sécurité). Dans la mesure du possible, le personnel est associé avec une répartition des spécialités et une construction collective des futures fiches de postes en fonction des appétences de chacun.

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

C'est également **l'occasion de renforcer la polyvalence et la sécurisation des pratiques**.

La mutualisation d'un service RH sous-entend bien souvent la refonte complète du service.

• LA CONSTRUCTION DES SERVICES RH

La structuration des services RH des plus grandes strates (conseils régionaux, départementaux et intercommunalités) est récente, voire toujours en cours en 2017 (au moment des entretiens). Les services RH sont **organisés par services ou pôles**, leur nombre allant de trois à sept pour les structures rencontrées. On constate très souvent **la présence de chargés de missions qui assistent les DRH** dans différents domaines : communication interne, pilotage de la masse salariale, domaine juridique, etc. Les missions sont sensiblement les mêmes pour l'ensemble des structures rencontrées.

Se distinguent quatre grands champs de la gestion des ressources humaines :

- 1 **La gestion administrative des RH :**
carrières et rémunérations, suivi du temps de travail et de l'absentéisme, action sociale
- 2 **La santé et qualité de vie au travail :**
conditions et environnement de travail, prévention, médecine professionnelle, accompagnement du handicap
- 3 **L'accompagnement des parcours professionnels :**
GPEEC, emploi, formations, mobilité, conseil en évolution professionnelle
- 4 **Le dialogue social et les instances paritaires**

Dans les plus petites intercommunalités interrogées, la répartition des tâches se fait de manière directe par agent, avec des gestionnaires RH qui s'occupent des tâches administratives et un directeur ou responsable RH qui gère les projets structurants. Cette organisation se rapproche davantage de celle des services RH des communes.

Les échanges avec les professionnels rencontrés ont pu donner le sentiment qu'**à leur arrivée sur leur poste** (et du fait de leur regard nouveau sur l'organisation), **les DRH avaient le souhait de modifier la structuration de la direction ou du service** ; l'objectif étant souvent de **renforcer la transversalité et l'accompagnement des agents** de l'ensemble de la collectivité.

« La fonction RH tient une place très importante et le sentiment de sous-effectif est prégnant. »

de la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines. Dans le cas des mutualisations de services RH, certains professionnels ont la volonté de mettre en place **un schéma directeur de la fonction RH** s'inscrivant dans un projet global pour le service commun RH.

La structuration des services RH des communes

Les services RH des communes semblent avoir été moins impactés par les récentes réformes, même si des projets de mutualisation ou de fusion de communes peuvent engendrer la remise à plat de l'ensemble de la fonction RH au sein d'une collectivité. De plus, si la fonction RH n'a pas été réorganisée dans ces structures, des

réflexions sont souvent en cours pour en faire évoluer l'organisation.

Dans les communes de moins de 2 000 habitants, il n'y a pas d'agent à temps plein dédié aux missions RH. Ainsi, il est difficile d'évaluer le temps de travail dédié aux RH en raison du morcellement des missions et de l'absence de suivi précis du temps de travail passé sur chaque activité. Cependant, quelle que soit la taille de la commune, la fonction RH tient une place très importante et le sentiment de sous-effectif est prégnant. Par ailleurs, il arrive que la personne en charge des activités RH se sente isolée dans l'exercice de ses fonctions.

En ce qui concerne l'organisation des services RH, la situation est différente d'une structure à l'autre, bien souvent en fonction du nombre d'agents employés par la commune. Dans les communes de moins de 2 000 habitants, le secrétaire général assure ces missions en très grande partie et est parfois assisté d'un agent administratif polyvalent qui l'épaulé sur les tâches administratives de l'activité RH de la collectivité. Il arrive qu'une autre personne assure des missions particulières comme la formation ou la prévention.

Dans les communes comptant entre 2 000 et 10 000 habitants, il existe un responsable RH épaulé par un assistant RH pour la gestion administrative pure. Cette strate exprime la volonté de sortir de la gestion du quotidien pour développer des missions RH plus stratégiques comme le pilotage de la masse salariale, la GPEEC ou la formation. Cependant, l'activité quotidienne étant déjà très dense, le temps manque souvent. La paie est parfois gérée par le service comptabilité dans ces collectivités.

Pour ce qui est des communes de plus de 10 000 habitants, on remarque l'apparition de la dénomination de Directeur RH (et non plus responsable). Les services RH y sont plus structurés, et on retrouve des similitudes avec les intercommunalités de plus petites tailles.

2. PERCEPTIONS DE LA FONCTION RH

Avant d'aborder la question du profil des professionnels RH, il convient de s'intéresser à la fois à la vision que les élus portent sur la fonction RH et leurs attentes en la matière, mais également à la perception qu'ont les responsables RH sur leur propre fonction.

➤ LES ATTENTES DES ÉLUS VIS-À-VIS DES PROFESSIONNELS RH

Les élus distinguent deux grands aspects de la fonction RH :

- la **gestion administrative** du quotidien d'une part,
- et le **développement RH**, c'est-à-dire l'anticipation et la prospective de l'autre. Ce deuxième aspect représente selon eux la véritable "plus-value" de la fonction RH.

De manière unanime, ils considèrent que le rôle des RRH évolue, même dans les plus petites collectivités : les services RH se délestent des tâches administratives pour se concentrer davantage sur des missions stratégiques et de prospective / développement RH.

Dans toutes les strates, le Maire ou le Président porte une attention particulière aux sujets et problématiques RH. Les élus mettent un point d'honneur au maintien de la proximité RH et de la qualité des réponses apportées.

Le DRH doit « **accompagner et conseiller les élus dans leurs décisions politiques** », d'où l'importance du lien de confiance qui se construit entre eux.

Il peut être amené à jouer un rôle d'alerte auprès d'eux, et leur apporter un appui technique selon les sujets, par exemple dans les temps d'échanges avec les organisations syndicales.

Les élus considèrent également que le responsable RH doit être au service de l'intelligence collective, et aller à la rencontre des différents acteurs (il ne doit pas rester dans « une tour d'ivoire »), dans un but notamment de déconcentrer la fonction RH, de la partager davantage, y compris avec les élus.

Dans les plus petites collectivités, le responsable RH a plus de liens et de proximité directe avec les élus : ceux en charge du personnel ou le Maire lorsque ce dernier a conservé ce champ d'intervention.

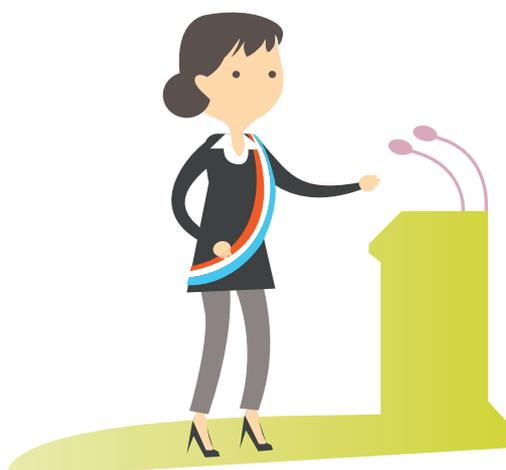
Il y a souvent une notion de trinôme DGS-DRH-Directeur des Services Techniques (DST) en lien avec les élus également.

Par ailleurs, selon les élus interrogés, un DRH a **une fonction transversale de « chef d'orchestre »**.

Dans les plus grandes collectivités, le responsable RH a un rôle d'interface entre les différents acteurs au service des projets politiques et de territoires. Il a une implication particulière auprès du DGS. Parfois, dans les structures de taille conséquente, le DRH a vocation à faire fonction de DGA. Le service RH a également des liens de travail privilégiés avec les services finances de la collectivité.

Enfin, les élus ont conscience que les actualités RH sont très denses, et identifient un certain nombre de problématiques (actuelles et à venir) particulièrement importantes, telles que le pilotage de la masse salariale, la protection des données, la mutualisation croissante ou encore le travail en réseau.

« Les services RH se délestent des tâches administratives pour se concentrer davantage sur des missions stratégiques et de prospective / développement RH. »



➤ LA VISION DES PROFESSIONNELS RH RENCONTRÉS SUR LEUR PROPRE FONCTION

Selon eux, leur rôle premier est de « **conseiller et soutenir les élus et la Direction** » d'être force de proposition tout en étant un « **partenaire privilégié auprès des différents acteurs** » (élus, agents, organisations syndicales...) et non un simple « prestataire de services ».

Les responsables RH ont un rôle à assurer en matière de « **gestion et d'anticipation des besoins de la collectivité** », dans une démarche de GPEEC, le tout en gérant le quotidien et l'historique.

Ils doivent également veiller à la définition et au respect de cadres et de repères en garantissant **l'équité** de traitement au sein de l'organisation, mais aussi porter attention à la santé et à l'environnement de travail des agents. **Concilier en permanence les aspects humains et organisationnels** fait partie de leur quotidien.

Enfin, selon les professionnels interrogés, leur métier nécessite une grande **adaptabilité** et de la **souplesse**, tout en rappelant qu'un DRH peut être très compétent dans un contexte donné et ne plus l'être, ou du moins se sentir en difficulté dans un autre.

Ainsi, les exigences vis-à-vis des responsables RH sont nombreuses, alors même qu'ils exercent leurs missions dans un contexte en pleine mutation. Pour répondre au mieux aux nouvelles attentes, les agents RH doivent allier polyvalence et spécialisation (partie 2).

Les qualités et compétences pour exercer la fonction RH citées par les personnes interrogées



LE PROFIL DES PROFESSIONNELS RH EN BRETAGNE

1. LE PROFIL DES RESPONSABLES DE LA FONCTION RH

L'intitulé du métier des personnes interrogées varie selon la taille de la structure. Dans les structures de tailles les plus importantes, les professionnels ont tous le titre de Directeur des Ressources Humaines. Dans celles de taille intermédiaire, l'appellation diffère selon leur positionnement au sein de l'organisation : Directeur Général Adjoint, Directeur des Ressources Humaines ou encore Responsables des Ressources Humaines. Au sein des collectivités de moins de 2 000 habitants, les professionnels en charge des RH sont les Directeurs Généraux des Services et les secrétaires généraux de mairies.



➤ EXPÉRIENCES, FORMATIONS, QUALIFICATIONS

Indépendamment du type de structures, les agents responsables de la fonction RH, qu'ils soient seuls sur cette mission ou responsables d'un service, ont tous un diplôme de niveau I ou II (bac + 3 ou bac + 5). Cependant, **rare sont ceux qui sont issus d'une formation spécifiquement RH** et les domaines de formations initiales sont relativement variés (droit, souvent public mais parfois privé, Administration Economique et Sociale (AES), information-communication, etc.).

Les DRH des structures de tailles les plus importantes ont quasi systématiquement occupé des postes de DRH adjoint, de DGS ou de spécialiste dans un domaine particulier de la RH avant d'accéder à leur poste actuel. Ces professionnels ont auparavant essentiellement endossé des fonctions « stratégiques » ou « fonctionnelles ».

Les responsables RH des autres structures ont des expériences antérieures variées et sont en général arrivés sur leurs fonctions actuelles moins rapidement que dans les plus grandes strates.

Certains ont débuté leur carrière par des postes plutôt généralistes avant de se spécialiser en RH via la formation continue.

Plusieurs professionnels ont travaillé dans le secteur privé (sur des postes de RRH, en cabinet comptable, conseiller Pôle Emploi, etc.) ou dans une autre fonction publique avant d'entrer dans la fonction publique territoriale. Certains s'y sont dirigés « un peu par hasard » au départ.

Les premières expériences au sein de la FPT ont souvent été des remplacements dans la cadre de missions temporaires via les CDG, ce qui leur a permis d'acquérir des connaissances sur l'environnement territorial et en matière de RH.

➤ ANCIENNETÉ SUR LE POSTE ACTUEL

Il semblerait que plus la structure est importante, moins les professionnels RH interrogés ont d'ancienneté sur leur poste. En moyenne ils sont en poste depuis moins de 7 ans pour ceux qui travaillent dans les structures de taille les plus importantes (Conseil Régional, Conseils Départementaux et Métropoles). Un certain turn over sur ce type de fonctions peut être perçu au regard de l'échantillon. Cependant, on observe que si les DRH changent de structures relativement régulièrement, ils restent sur des fonctions RH.

Les mutualisations et fusions ont été l'opportunité pour certains professionnels d'évoluer au sein de l'organisation et d'accéder au poste de DRH.

« Il semblerait que plus la structure est importante, moins les professionnels RH interrogés ont d'ancienneté sur leur poste. »

S'agissant des professionnels RH des communes de moins de 10 000 habitants, on peut observer que leur ancienneté sur leur poste est plus importante (certains sont présents depuis plus de 20 ans).

2. LE PROFIL DES GESTIONNAIRES DE L'ACTIVITÉ RH

Les évolutions territoriales, réglementaires ou encore technologiques ont eu des conséquences sur le profil des agents travaillant dans les services RH. On retrouve à la fois des profils de généralistes (poly-compétents) et de spécialistes (experts) dans ces organisations.

> DES AGENTS RH DE PLUS EN PLUS SPÉCIALISÉS...

Les missions RH nécessitent une connaissance et une maîtrise technique importante de différents domaines, ce qui suppose une forte professionnalisation des agents RH. Cette exigence d'expertise va croissante avec le phénomène de dématérialisation des RH qui est en plein essor, engendrant ainsi l'arrivée de nouveaux professionnels.

De plus, **les réformes successives** qui ont touché la fonction RH ont généré **un flux important de textes** à mettre en œuvre par les services RH. Ces réformes ont également considérablement fait évoluer les métiers des ressources humaines et leur mise en œuvre a eu des impacts certains en termes d'organisation de la fonction.

Ainsi, les évolutions territoriales qu'ont connues les structures (fusion, mutualisation, transfert de compétences) ont été l'occasion d'une réflexion sur les compétences individuelles des agents, afin d'optimiser la nouvelle organisation du service RH. Pour exemple, certains agents travaillant aujourd'hui au sein du service RH étaient auparavant sur des postes plus polyvalents (comptabilité et RH) dans leurs anciennes collectivités.

Dans les plus grandes structures, ces évolutions territoriales supposent pour la direction RH de participer, voire de piloter des démarches projets : cette tendance a notamment généré l'intégration de profils « pilotes de projets ».

Aujourd'hui, **la tendance est à l'expertise voire à l'hyperspécialisation**, notamment pour la gestion RH du quotidien (dans les domaines suivants par exemple : carrières, paies, gestion des absences...).

En outre, dans les plus grandes collectivités, on retrouve des profils spécifiques liés à « l'effet seuil ». En effet, il existe dans ce type de structures des professionnels experts,

comme des médecins du travail, des ergonomes, mais également de nouveaux profils émergents, qui se développent pour répondre aux nouvelles missions et enjeux

RH de ces strates de collectivités. On peut notamment retrouver dans ces structures des **conseillers en évolution professionnelle**, des profils « **psychologues du travail** » (exerçant des missions telles que **le coaching, la médiation** ou encore **le conseil en organisation**), mais aussi des **webmasters** pour la gestion de la communication interne.

« À l'ère de la dématérialisation, les services RH sont de plus en plus amenés à travailler en lien avec les services informatiques pour une optimisation des outils. »

Par ailleurs, à l'ère de la dématérialisation et de l'augmentation du nombre de données à traiter, les services RH sont de plus en plus amenés à travailler en lien avec les services informatiques pour une optimisation des outils. L'activité est telle qu'elle nécessite d'intégrer des experts SIRH au sein de la DRH. C'est une fonction en plein essor nécessitant une double compétence « informatique - RH ». Ces experts participent notamment aux missions de gestion des effectifs, de suivi de la masse salariale, d'exploitation des indicateurs RH et des données sociales, etc. Ils sont souvent positionnés dans l'organisation en « électron libre » auprès du DRH.



L'arrivée de **ces nouveaux professionnels « experts »** suppose de bien identifier les besoins et compétences attendues pour recruter les professionnels qualifiés dans ces domaines. Cela peut également impliquer de développer de nouvelles formations le cas échéant. Les structures sont souvent amenées **à diversifier leurs modes de recrutement pour ces profils experts**, voire à se faire accompagner par les CDG ou des cabinets extérieurs.

➤ ... MAIS L'INTÉRÊT D'UNE POLYVALENCE À CONSERVER SOULIGNÉE PAR LES DIFFÉRENTS PROFESSIONNELS INTERROGÉS

Au vu des effectifs dédiés à la fonction RH dans les communes de moins de 10 000 habitants, les professionnels sont nécessairement polyvalents dans leurs fonctions avec la quasi-totalité des pans de l'activité RH à gérer, voire même au-delà du champ RH. Pour exemple, certains secrétaires généraux ont en charge l'ensemble des dossiers administratifs de la collectivité (RH, état civil, urbanisme, comptabilité...).

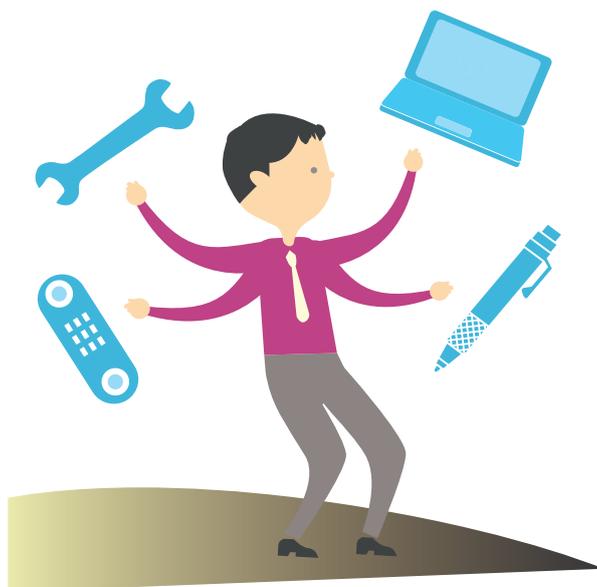
Dans les structures de taille intermédiaire, si la spécialisation et l'expertise des missions RH se développent davantage, on observe malgré tout que la polyvalence a toute sa place. En effet, elle permet d'apporter une souplesse dans l'organisation et de garantir une continuité de service.

Par ailleurs, elle permet également de sécuriser l'activité du service RH ; cela peut aussi se traduire par la création de procédures au sein du service ou encore la mise en place de binôme dans la gestion des dossiers.

« La polyvalence permet d'apporter une souplesse dans l'organisation et de garantir une continuité de service. »

En outre, dans de nombreuses structures, le système de la gestion intégrée, consistant à gérer un dossier RH administratif dans son intégralité (la paie et la carrière), est de plus en plus privilégié. Les grandes structures choisissent ce type de fonctionnement afin de proposer un interlocuteur identifié pour chaque agent gérant son dossier de A à Z.

Ainsi, être à la fois polyvalent et spécialiste est une réalité demandée aux professionnels RH aujourd'hui. L'exigence vis-à-vis des profils s'explique en partie par la place stratégique qu'occupe les RH au sein des organisations (partie 3).



LA PLACE STRATÉGIQUE DE LA FONCTION RH AU SEIN DE L'ORGANISATION

1. LA DRH, INDISPENSABLE SUPPORT DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

> UNE COLLABORATION ÉTROITE AVEC LES ÉLUS...

L'activité pilotée par les personnes en charge des questions RH découle inévitablement de la politique menée par les élus, ce qui implique des liens de travail entre ces différents acteurs. Chaque structure a son propre fonctionnement en termes de gouvernance politique.



Les pratiques sont très hétérogènes : certaines collectivités ont un voire deux élus référents RH, d'autres n'en n'ont pas et le Maire gère alors directement ces questions.

Dans tous les cas, **le Maire est très associé aux questions RH** (déroulement de carrières, problèmes managériaux, etc.).

Dans le cas où l'activité RH est gérée directement par le secrétaire général, il existe rarement de commission dédiée au personnel. Les échanges se font directement avec le Maire ou l'élus référent, et ce, de manière quasi quotidienne.

Dans les communes de taille intermédiaire, le responsable RH a des liens avec l'ensemble des élus référents sur les différents domaines, les problématiques RH touchant tous les secteurs d'activités.

Dans les structures de taille plus importante, il existe parfois un vice-président en charge des questions RH ou Ressources plus largement, voire même plusieurs élus en

charge du suivi des RH, en fonction des thématiques (élu en charge des questions d'égalité, de la mutualisation, des instances paritaires, etc.). Lors des temps d'échange avec les élus, le DRH est souvent accompagné du DGA Ressources ou du Directeur Général.

Concernant les intercommunalités mutualisées, des doublons au niveau des commissions peuvent exister le temps d'harmoniser les instances.

> ... ET UN SOUTIEN APPORTÉ À LA DIRECTION GÉNÉRALE...

Les RH sont souvent **en lien direct et très régulier avec la direction générale**, DGS ou DGA en fonction de l'organisation, du lien hiérarchique et des sujets traités ; sachant que dans les structures les plus petites, la personne en charge des RH est également le secrétaire général.

Des réunions d'encadrement sont mises en place au sein des structures de plus grandes strates et les responsables RH y participent. Ces derniers considèrent ces temps d'échanges comme étant indispensables au bon fonctionnement de la structure.



Des pratiques originales

Dans les Métropoles, la direction générale et la RH semblent favoriser les démarches d'accompagnement managérial :

- Une structure a la volonté d'instituer un dialogue de gestion, avec un volet RH. L'objectif est de permettre une meilleure interconnaissance entre directions et d'anticiper les besoins.
- La direction générale d'une autre structure met en place des petits déjeuners à destination des nouveaux cadres arrivant dans la collectivité pour favoriser leur intégration.



Par ailleurs, des « séminaires d'encadrement » ou « comités de cadres » sont également organisés dans ce type de structures, une à deux fois par an. Dans les métropoles, ces temps d'échanges sont particulièrement favorisés, avec un nombre de rencontres supérieur et des démarches d'accompagnement renforcées en direction de l'équipe managériale.

Toutefois, certains professionnels regrettent de ne pas être systématiquement associés à tous les projets de l'établissement ayant des impacts sur les RH (par exemple dans le cas de réorganisations de services), alors que les décisions prises ont des conséquences directes sur la gestion de leurs activités.

Une association de la RH dans les dossiers de mutualisation et fusion

Par ailleurs, **la RH joue un rôle important dans les projets d'évolution territoriale**, en appui de la direction générale qui les pilote sous l'impulsion des élus.

En effet, dans les structures de strates les plus importantes (y compris les communes de plus de 10 000 habitants), la DRH est systématiquement associée aux démarches de fusion et mutualisation, de la même manière que le DGS et le directeur des finances bien souvent. La gestion se fait en mode projet, en lien avec la personne chargée des instances le cas échéant.

Certaines structures recrutent un agent contractuel dédié spécifiquement au projet de mutualisation, pour venir en appui du Directeur Général sur ces dossiers et en assurer le suivi.

Dans les communes de moins de 10 000 habitants, ces questions sont surtout gérées par le DGS ou secrétaire général, parfois en lien avec le DGA ou RRH, avec une communication auprès des services.

➤ ... MAIS UNE PRÉSENCE ALÉATOIRE DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES DE L'ORGANISATION

Les instances décisionnelles et la place qu'y occupent les DRH varient en fonction de l'organisation générale et du lien de travail entre le DGS et le DRH.

Au sein des collectivités les plus petites, les instances en place sont essentiellement les conseils municipaux et les commissions thématiques qui y sont associées. Il n'existe pas d'instance administrative formalisée, contrairement aux structures de tailles plus importantes dans lesquelles un comité de direction (CODIR) est en place. Le **rôle stratégique** de la fonction RH est reconnu au sein de ces structures, et pour autant les professionnels RH ne font pas toujours partie de ces instances. Ils y participent seulement ponctuellement en fonction de sujets d'actualité, sans en être officiellement membres. Ce sont les DGS ou les DGA Ressources qui y représentent l'activité RH.

Dans les structures de plus grande strate, les DRH participent davantage aux instances plus élargies, telles que les CODIR élargis ou les comités RH. Concernant les communautés d'agglomérations, les instances sont en cours de structuration du fait des fusions qui ont eu lieu récemment.



➤ **Le rôle stratégique de la fonction RH est reconnu par tous. En effet, la collaboration avec les élus est étroite et la RH est perçue 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).**

2. UNE FONCTION RH PARTAGÉE AU SEIN DE L'ORGANISATION

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 et en externe. **L'objectif est d'optimiser et de faciliter la gestion des RH.**

> LA DÉCONCENTRATION DE LA FONCTION RH DANS LES STRUCTURES DE PLUS GRANDES TAILLES

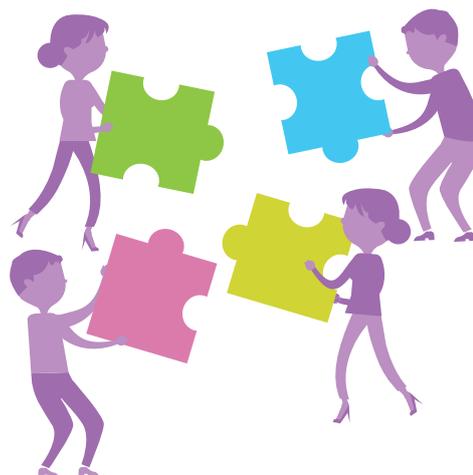
Dans les métropoles, départements et région, la fonction RH est la plupart du temps organisée sur différents sites. De même, sur les nouveaux territoires, issus de la fusion de plusieurs intercommunalités, la dynamique de partage de la fonction RH est utilisée pour **accompagner les mouvements de territorialisation** et la mise en place de la nouvelle organisation du service RH. **Cette organisation multi-sites peut parfois poser des difficultés dans la transmission d'informations entre les différents acteurs.**

La délégation de la fonction RH en interne est plus ou moins déployée et s'organise de façon différente par le biais notamment de « **correspondants RH** », « **référénts RH** » ou « **chargés des RH** », en fonction des appellations choisies par les organisations. Ces agents sont souvent perçus comme des « **courroies de transmission** » du service RH vers les services ou faisant le lien entre les besoins opérationnels des directions, des services et la DRH.

« **Le partage de la fonction RH est souvent mis en place dans une quête d'efficacité et de performance.** »

Au sein d'une métropole interrogée, les chargés de RH sont rattachés à la Direction à laquelle ils sont affectés. Malgré le fait qu'ils soient sur des sites distincts, ils ont des liens très réguliers, voire quotidiens avec la DRH et participent dans la plupart des cas aux réunions internes au sein de la DRH.

Les référents RH ou cellules RH déléguées sont présents dans différents services de la structure (enfance et éducation, CCAS, services techniques, etc.) et participent à certaines activités RH, notamment pour ce qui est des remplacements, de la gestion des temps et des absences, du recrutement, de la formation ou encore de la gestion courante.



Peu importe l'activité RH qui est déconcentrée, les référents font toujours régulièrement appel au service RH pour des rappels réglementaires. Cependant, l'enjeu pour le service RH est de former davantage de référents afin de pouvoir se recentrer sur l'expertise, la prospective et le développement RH.

À noter que les chargés de RH dans les directions opérationnelles ont souvent un profil RH (avec une formation initiale et une expérience en RH), ce sont des agents qui comprennent les enjeux et défendent les intérêts RH au sein de la structure.

Le partage de la fonction RH est souvent mis en place dans une quête d'efficacité et de performance. Cependant, il semble important de prendre son temps dans la mise en œuvre et de sécuriser les procédures (en mettant en place des guides de procédures RH par exemple) afin d'éviter des différences de pratiques d'un service à l'autre, et donc de rendre moins lisible l'image de la structure.

> LE PARTAGE DE LA FONCTION RH AVEC LES ENCADRANTS

L'objectif principal du partage de la fonction RH avec les encadrants des différents services de l'organisation est de **mobiliser et responsabiliser davantage les managers** sur ces questions RH.

Les niveaux d'avancée dans ce processus de partage de la fonction RH varient en fonction des structures, mais dans la majeure partie des cas, il y a la volonté des RH de renforcer ce partage.

Il peut être observé que certaines missions sont quasi systématiquement partagées : c'est le cas de **la gestion des congés** ou encore de **la réalisation des entretiens professionnels**. En effet, chaque responsable hiérarchique direct est chargé de valider les absences et de réaliser les entretiens professionnels des agents rattachés à son service ou sa direction.

Une autre mission RH qui est parfois partagée est celle de la **gestion des recrutements**. Ces derniers se font de plus en plus en associant les directions opérationnelles pour les jurys de recrutement notamment. Mais dans tous les cas, la gestion administrative reste centralisée au sein du service RH.

Le partage de la fonction RH avec les encadrants des autres services ou directions implique **un rôle important de pédagogie** pour que les informations relayées ensuite auprès des agents soient les bonnes et qu'il n'y ait pas de place aux interprétations.

> L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION RH

Peu importe la strate, il peut être observé que la fonction RH est assez peu déléguée à l'externe. Les missions déléguées le sont aux CDG ou à des organismes privés et portent essentiellement sur des missions d'**audit**, de

coaching, de **formation**, de **médecine du travail** ou de **prévention** (psychologue, ergonomiste, etc.).

À noter que les intercommunalités externalisent parfois certaines missions ponctuelles en matière de recrutement, conseil en organisation, mise en place du RIFSEEP, etc. C'est le cas notamment de structures qui ont connu une fusion récente ; elles choisissent de déléguer temporairement des activités le temps de s'organiser (la gestion de la paie par exemple).



Des pratiques originales

Une intercommunalité interrogée a mis en place un tableau de partage des missions RH, consultable par tous les agents du SRH et par le DGS.

Ce support se décline en grands thèmes RH et chacun d'entre eux est divisé en missions ou tâches à réaliser. Chaque ligne du tableau fait l'objet d'une répartition entre les différents acteurs : élus, agent, technicien RH, responsable de service, DRH, DGA, DGS, etc.



Outils

- Guide de procédures RH
- Tableau de partage de la fonction RH

3. DES OUTILS AU SERVICE DE LA STRATÉGIE RH ET DE L'ORGANISATION

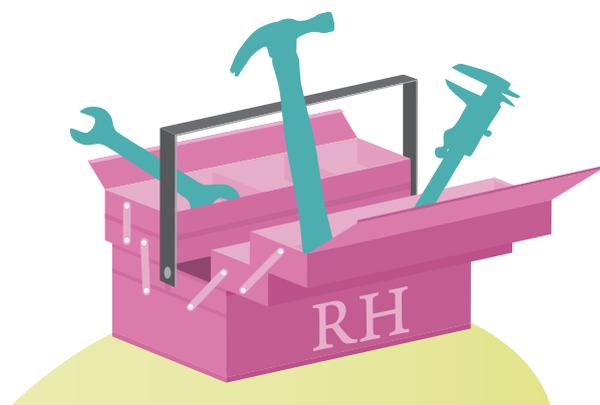
Au vu du contexte actuel des collectivités, les élus ont de plus en plus **la volonté de disposer de données relatives à l'activité RH pour définir et mettre en œuvre leurs politiques**. Pour répondre à ces attentes, les services RH mettent en place ou se dotent d'outils.

> LES OBJECTIFS VISÉS

Les outils peuvent être différents d'une structure à l'autre, mais les objectifs poursuivis convergent :

- Organiser, suivre et prioriser l'activité RH.
- Compléter et sécuriser les données RH.
- Anticiper l'activité RH et notamment les besoins en personnel.
- Partager les données RH auprès des élus et instances de directions.
- Faciliter la décentralisation des fonctions RH (outils communs avec les responsables de services) le cas échéant.

Ces outils constituent une réelle **aide à la décision** et au **pilotage de projets pour les élus**.



➤ LES PANS DE L'ACTIVITÉ NÉCESSITANT L'UTILISATION D'OUTILS

Des logiciels dédiés pour la gestion de certaines activités

Les logiciels varient face à l'offre proposée par les éditeurs dans le domaine. Toutes les collectivités interrogées sont équipées d'un logiciel pour réaliser la paie (pour celles qui internalisent la mission).

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.** Cela explique notamment la présence d'experts SIRH au sein de ces structures (comme nous avons pu le voir dans la deuxième partie).

« Certaines structures peuvent utiliser jusqu'à 12 logiciels. »

Cependant, cette multiplicité de logiciels RH existants au sein d'une même structure pose parfois problème car les interfaces entre logiciels ne se font pas toujours. Ainsi, les directions des systèmes d'information sont souvent sollicitées par la DRH pour créer ces interfaces et optimiser le bon fonctionnement des logiciels. Au sein de certaines de ces structures, **un des objectifs est à terme que chaque agent dispose d'un accès personnalisé à son dossier individuel.** Enfin, la présence de ces logiciels n'empêche pas la création d'outils « maison » sur tableur.

Un suivi réalisé à l'aide de tableaux de bord

On peut s'apercevoir que les collectivités sont dotées différemment en termes de tableaux de bord et de suivi. **Les données RH qui sont les plus suivies** par les services RH, toutes strates confondues sont essentiellement : **la gestion des formations, du temps de travail et des absences** (congrés, maladies...), **les remplacements, l'absentéisme...**

Un pan de l'activité RH qui est systématiquement suivi par les professionnels RH est **le suivi et le pilotage de masse salariale.** En effet, la gestion de la masse salariale est un enjeu fort car elle constitue **un sujet de préoccupation majeur pour les élus** qui mettent en œuvre leurs politiques dans un contexte de restrictions budgétaires.

Au sein des structures de tailles les plus importantes, viennent s'ajouter des outils pour assurer un suivi des instances, le recrutement, le suivi des effectifs, ou encore le bilan social.

Dans les structures où la fonction RH est partagée (comme nous avons pu le voir précédemment), des tableaux de répartition des missions entre les différents acteurs peuvent être construits pour développer et suivre ce partage de missions.

Les collectivités de moins de 10 000 habitants développent très souvent des « outils maison » sur tableur pour la gestion des autres activités RH telles que la gestion du temps de travail, des formations, des absences...



Des pratiques originales

- Une collectivité de moins de 2 000 habitants élabore chaque année un rapport RH contenant des éléments prospectifs à l'issue des entretiens professionnels (dans le cadre d'une démarche de GPEEC).
- Dans une intercommunalité interrogée, les indicateurs RH suivis s'inscrivent dans une dynamique de montage de projets RH avec la réalisation d'une feuille de route annuelle (non figée) élaborée avec le DGS. Sont ainsi fixés des objectifs RH et des objectifs managériaux, qui sont ensuite déclinés en actions concrètes. Cela est formalisé dans une revue de projet semestrielle actée par le Président de la structure (qui est ensuite déclinée par pôle).
- Au sein d'une métropole, un protocole de gestion des données a été mis en place. Le service ressources et prospectives a été associé à cette démarche « qualité des données ».



Outils

- Logiciels dédiés
- Outils « maison » sur tableur (tableaux de bord et de suivi de nombreux pans de l'activité RH)
- Tableau de partage de la fonction RH
- Rapport RH à l'issue des entretiens professionnels
- Feuille de route annuelle et revue de projet semestrielle
- Protocole de gestion des données

Les intercommunalités récemment fusionnées sont contraintes de reconstruire leurs tableaux de bord et indicateurs RH en raison des périmètres qui ont évolué et des incidences RH que cela a produit.

Les professionnels rencontrés ont la volonté de développer les outils pour affiner les données et assurer un suivi plus précis des différents pans de l'activité RH. D'une manière générale, il y a **le souhait d'améliorer la qualité des données, leur traitement et exploitation**. Dans cette quête, le phénomène de dématérialisation des procédures RH joue un rôle primordial.

> LES SRH À L'ÈRE DE LA DÉMATÉRIALISATION

Enfin, les personnes rencontrées sont unanimes pour parler de la dématérialisation comme étant **un important changement de culture en cours** au sein des services de ressources humaines. C'est un phénomène en expansion et la volonté de renforcer cette dématérialisation des procédures RH est forte. L'enjeu est double : il s'agit à la fois d'**améliorer la fiabilité des données** et d'**accroître les possibilités en termes d'analyse et de prospective**.

À ce jour, les thématiques les plus concernées par la dématérialisation dans les structures de plus grande taille sont le recrutement, la gestion des frais de déplacements,



la gestion des temps et des absences, les entretiens professionnels, les dossiers médicaux ou encore la signature électronique des élus (et notamment de l' élu RH). Le but est notamment de **simplifier les procédures RH**.

La démarche paraît moins aboutie dans les strates plus petites pour l'instant, même si elles expriment un fort souhait de développer cette dématérialisation.

Les champs les plus dématérialisés dans les intercommunalités et les communes sont pour l'instant la gestion des congés, la paie et les champs obligatoires dans le cadre des relations avec les partenaires lorsque c'est imposé (Trésorerie, URSSAF, etc.).

Pendant quelques structures sont d'ores et déjà bien avancées dans la démarche de dématérialisation. Certaines expérimentent la mise en place d'une GED (Gestion électronique des données) ou encore **l'accès à distance des dossiers individuels** pour les agents. Certains territoires expriment le souhait de mutualiser les outils RH et finances.



Des pratiques originales

Une intercommunalité a mis en place un projet de dématérialisation des dossiers des agents pour répondre à plusieurs enjeux :

- Gagner de l'espace et lutter contre la saturation des locaux par les dossiers papiers
- Faciliter le partage d'information
- Améliorer les processus internes à la DRH

Le partage et l'accès aux documents étant facilités par la numérisation, cette intercommunalité a souhaité saisir l'opportunité de trier et de dématérialiser les pièces des dossiers RH des agents. Le processus complet de dématérialisation est long mais à terme, l'objectif est que chaque agent puisse avoir accès à distance à son dossier, pour un partage d'information en temps réel.

Pour occuper une place centrale et stratégique au sein de l'organisation, la fonction RH doit organiser les différents et nombreux pans de l'activité qu'elle a en charge ; ces derniers pouvant être plus ou moins développés et structurés d'une organisation à l'autre (partie 4).

LA MISE EN ŒUVRE PLURIELLE DES POLITIQUES RH

1. ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE : LA MISSION SOCLE DES RH

La gestion administrative des femmes et des hommes qui travaillent pour le service public constitue une part importante de l'activité des services RH.

➤ UNE GESTION DE LA PAIE ET DE LA CARRIÈRE LE PLUS SOUVENT INTERNALISÉE

La réalisation de la paie est une mission le plus souvent internalisée au sein des différentes structures sur des logiciels dédiés. Cependant, certaines communes, ainsi que des intercommunalités pendant la période transitoire post-fusion, choisissent d'externaliser ce pan de l'activité RH aux CDG.

Dans les communes de moins de 2 000 habitants, c'est le secrétaire général ou DGS, polyvalent car il ne gère pas uniquement les RH, qui s'en occupe. Dans les organisations plus conséquentes, un ou plusieurs gestionnaires paie sont dédiés à cette mission, et lorsque cela est possible, **une organisation en binôme de travail** est mise en place pour sécuriser l'activité notamment. Dans les structures les plus importantes, un agent peut être chargé de la coordination de la paie.



Les services RH des organisations de moins de 150 agents apprécient de pouvoir conserver le lien individualisé et un rapport direct avec chaque agent.

C'est dans les structures de plus de 10 000 habitants que la gestion intégrée est souvent mise en place avec des agents qui ont en charge la gestion de la paie ainsi que la carrière des agents dont ils s'occupent.

Dans les structures de strates les plus importantes, la répartition des agents à gérer par les professionnels RH se fait par « portefeuille » soit par ordre alphabétique, soit par directions et/ou services, ou encore par typologies d'agents gérés (titulaires, contractuels...). Pour les intercommunalités fusionnées, la répartition peut parfois être calquée sur les anciens découpages territoriaux (anciennes intercommunalités). Il arrive également que la répartition des agents auprès des gestionnaires se fasse en fonction des arrivées (de manière équilibrée).

« **Les services RH des organisations de moins de 150 agents apprécient de pouvoir conserver le lien individualisé et un rapport direct avec chaque agent.** »

Enfin, dans chacune de ces organisations, l'objectif principal est de **faciliter l'identification d'un interlocuteur RH pour chaque agent de la structure.**

➤ UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES TEMPS ET DES ABSENCES

Les durées annuelles du temps de travail sont très hétérogènes. Pour la plupart de celles qui n'étaient pas aux 1 607 heures, les discussions étaient en cours pour y passer au moment des entretiens afin d'**apporter plus d'équité** au sein de la collectivité, **adapter** l'organisation du temps de travail **aux contraintes de certains services ou métiers**, ou encore **faciliter l'articulation des temps de vie privée et vie professionnelle**.

Le nombre de congés annuels varie également en fonction des structures. Pour exemple, certaines collectivités intègrent directement les jours de fractionnement dans les congés annuels sans vérifier si les conditions requises sont remplies ; d'autres structures accordent des congés supplémentaires, en dehors des dispositions réglementaires (ex : jours supplémentaires liés à l'ancienneté, journée du Maire).

Par ailleurs, des **règlements** ou **protocoles** sont parfois instaurés pour structurer la gestion du temps de travail ; l'objectif étant de disposer d'un document de référence, sur lequel chaque agent peut retrouver les informations dont il a besoin. Pour les structures qui n'en ont pas, la gestion des temps se fait souvent à la demande, en lien direct avec la hiérarchie, ce qui peut entraîner des différences de gestion entre agents. Cependant, il est parfois opportun de prévoir différents cycles de travail au sein d'une même structure, en fonction des nécessités de service et des contraintes métiers (ex : annualisation).

Pour les professionnels RH des agglomérations récemment fusionnées, la remise à plat des règles inhérentes au temps de travail est indispensable afin d'harmoniser les pratiques (durées annuelles, droits à congés, règlement de temps de travail...) des entités



« La dématérialisation est de plus en plus encouragée et souhaitée pour faciliter la gestion des temps. »

préexistantes dans un souci d'équité. Cette harmonisation se fait souvent à budget constant.

Concernant le suivi des temps de travail, les badgeuses ne sont jamais utilisées dans la strate communale alors qu'elles sont mises en place dans les autres strates. Lorsqu'elles ne sont pas utilisées, le suivi du temps de travail et des absences peut se faire de manière papier ou dématérialisée (exemple : heures supplémentaires, Compte Epargne Temps, ordre de missions...), avec l'aide ou non de logiciels. La dématérialisation est de plus en plus encouragée et souhaitée pour faciliter la gestion des temps.

En outre, on peut remarquer que plus l'organisation est structurée, plus la gestion du temps de travail est partagée avec les encadrants de service (exemple : validation des congés...).



Outils

- Règlements ou protocoles relatifs au temps de travail
- Badgeuses
- Logiciels dédiés
- Outils de suivi papiers ou dématérialisés (fiches navettes, ordres de missions, heures supplémentaires, Compte Epargne Temps...)

➤ LE TÉLÉTRAVAIL COMME NOUVELLE MODALITÉ D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Le télétravail, mis en place depuis plusieurs années dans le secteur privé, est une nouvelle modalité de travail proposée aux agents dans la fonction publique territoriale. Le décret d'application paru en 2016, est venu encadrer ce dispositif.

S'agissant des strates supérieures, le télétravail est mis en place : depuis plusieurs années, ou en phase expérimentale avec un échantillon d'agents qui testent le dispositif.

Les DRH rencontrés ont souligné plusieurs objectifs visés par la mise en place d'une telle démarche tels que **l'amélioration de la qualité de vie au travail** (limitation des déplacements, concentration facilitée, meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée) et le fait de **favoriser le maintien dans l'emploi**.

Concernant les intercommunalités, ce dispositif est peu développé, et en général il est surtout mis en place pour des situations spécifiques (maternité, éloignement géographique, pandémie ou encore dans le cadre de la prévention des arrêts). Très souvent, ce n'est pas formalisé mais il y a la volonté de structurer davantage cette pratique. Les récentes fusions d'intercommunalités et la gestion multi-sites amènent les différentes organisations à se poser la question de sa mise en œuvre.

Au sein des communes rencontrées, le télétravail est très rarement mis en œuvre ; lorsqu'il se pratique, cela se fait de manière informelle. Pour ces collectivités, il ne s'agit pas d'une priorité, d'autant que cette pratique nécessite un investissement avec l'acquisition de matériel dédié notamment.



Outils

- Charte de télétravail
- Contrat d'engagement
- Fiches de suivi de l'activité
- Arrêté
- VPN (Dispositif informatique permettant l'accès sécurisé des données à distance)
- Grille d'auto-évaluation (agent et encadrant)



UNE VEILLE RÉGLEMENTAIRE INDISPENSABLE À ASSURER

Au vu des flux importants de textes engendrés par les nombreuses réformes, la veille réglementaire est primordiale dans l'exercice de la fonction RH, et ce indépendamment de la strate.

Dans les plus grandes structures, des personnes sont identifiées comme référentes, voire même dédiées à cette mission. Le service communication peut parfois être associé à ce travail de veille pour **vulgariser les informations** (des newsletters et revues de presse sont réalisées).

Dans les collectivités de tailles intermédiaires, la veille peut être assurée uniquement par le DRH, ou encore partagée entre le DRH et les collaborateurs de son service en fonction de leur champ d'intervention.

S'agissant des communes de moins de 10 000 habitants, la veille est souvent centralisée par le secrétaire

général ou DGS, qui s'informe au fil de l'eau sur l'ensemble des évolutions réglementaires, concernant les RH et plus globalement l'administration des collectivités.

Pour assurer cette veille, toutes les structures s'appuient sur **les ressources mises à leur disposition par les CDG**. Celles affiliées contactent fréquemment le service statutaire pour avoir un appui juridique.

Par ailleurs, les professionnels RH recourent à de nombreux outils : revues spécialisées, sites internet (avec ou sans abonnements payants), abonnement à des newsletters... Ils participent également à des réunions organisées par les CDG ou CNFPT, et recourent parfois à des avocats pour la gestion de dossiers contentieux. Les professionnels RH considèrent aussi que les réseaux professionnels peuvent être une source utile d'information (échanges de pratiques, interprétations des textes, comparaison des points de vue).



Sources d'information

- Ressources documentaires des CDG
- Service statutaire des CDG
- Revues spécialisées
- Sites internet (abonnements payants ou non)
- Newsletters
- Réunions organisées par le CNFPT
- Avocats
- Réseaux professionnels



Supports de diffusion

- Newsletter
- Revue de presse



LES IMPACTS DU RIFSEEP SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES COLLECTIVITÉS

Lors de la réalisation des entretiens, la mise en place du RIFSEEP (Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel) n'était la plupart du temps pas encore finalisée.

Elle se fait progressivement, par vagues et par filières (en fonction de la parution des textes notamment) en s'étalant sur plusieurs années (2017 à 2019 souvent).

Les enjeux du RIFSEEP selon les professionnels RH

Les professionnels RH considèrent que le dispositif recouvre plusieurs enjeux :

- Apporter plus de lisibilité sur le Régime indemnitaire
- Rétribuer l'engagement professionnel
- Réduire les écarts entre filières et entre genres
- Corriger les anomalies et ainsi tendre vers plus d'équité
- Afficher des déroulés de carrières plus clairs
- Revaloriser les Régimes Indemnitaires des agents les moins rémunérés
- Favoriser l'attractivité (ex : régime indemnitaire des médecins)

La mise en œuvre de ce dispositif offre des opportunités :

- La cotation des postes
- La hiérarchisation des postes (création de groupes) et la structuration d'emplois repères (grilles des emplois / des postes)
- La mise en place de critères de valorisation de l'engagement professionnel (ex : assurer l'intérim de son supérieur, être tuteur, assurer les fonctions d'assistant de prévention...)

Ces enjeux sont d'autant plus perçus comme structurants par les DRH des structures de strates les plus importantes. Dans ces dernières d'ailleurs, au vu des effectifs à gérer, la mise en place du dispositif nécessite parfois d'y allouer des moyens dédiés au sein de la DRH (ex : chargé de mission).

La mise en œuvre du dispositif

Pour mener les réflexions quant à l'application de cette réforme, différents outils ou méthodes ont été employés par les différentes structures.

On observe que plusieurs ont eu recours à une cotation des postes. Certaines collectivités ont travaillé à la formalisation de critères avec l'appui d'outils, ou de conseils formulés par les CDG, dans le but d'une politique de rémunération plus équitable.

La mise en place du RIFSEEP se référant aux fonctions occupées, l'organigramme est l'outil de référence pour construire la mise en œuvre du dispositif.

Dans les structures ayant connu une fusion récente, des groupes de travail ont souvent été créés avec la participation d'élus, pour notamment coter les postes, mettre en place des indicateurs, et réviser les fiches de postes. Il était parfois difficile de trouver la bonne adéquation lorsque les régimes indemnitaires étaient très différents entre les anciennes entités. Ces établissements se sont questionnés sur la façon de mettre en œuvre le CIA (complément indemnitaire annuel) lorsqu'une des anciennes entités offrait un RI particulièrement avantageux à ses agents, en veillant à répondre aux enjeux de réduction des écarts et d'équité entre les agents.

« L'organigramme est l'outil de référence pour construire la mise en œuvre du dispositif. »

Certaines structures choisissent de mettre en place le CIA dans un second temps. En effet, deux freins peuvent être perçus par les élus : l'un d'ordre financier (avec une potentielle enveloppe supplémentaire à dédier pour cette part du régime indemnitaire), l'autre concernant la subjectivité qui peut exister dans l'appréciation du travail réalisé (liée parfois à un manque de culture de l'évaluation des encadrants).



Des pratiques originales

Une collectivité a mis en place un système d'IFSE modulable en fonction de l'absentéisme : lorsque l'agent cumule plus de 5 jours d'absence (sans compter le jour de carence), sa part IFSE peut être diminuée dans la limite de 20% du montant total de son IFSE.

Les impacts financiers de ce dispositif sont réintégrés dans l'enveloppe CIA de la collectivité et redistribués par la suite à ceux qui répondent aux critères définis pour le CIA.

Dans les communautés de communes interrogées, le RIFSEEP a été mis en œuvre lors de la fusion, mais concernant le CIA, différentes solutions ont pu être choisies par ces établissements :

- Au sein de l'une d'entre elles, les élus avaient déjà choisi de mettre en place des primes de résultats dès 2013, ce qui a facilité les choses pour mettre en place le RIFSEEP.
- Parfois, il n'y a pas eu de cotation de postes et le CIA n'était pas prévu dans la délibération : cela n'est pas passé au contrôle de légalité et la collectivité a dû refaire le travail.
- Dans un autre cas, le CIA a été prévu dans la délibération pour être en conformité avec la loi, sans qu'il y ait la volonté de l'appliquer dans les faits.



Outils

- Grille des emplois / des postes
- Organigramme
- Tableau de cotation des postes
- Fiches de postes
- Tableaux de bord

Enfin, toutes strates confondues, ce qui peut être observé est que le déploiement du RIFSEEP se fait souvent à moyens constants, parfois une enveloppe est dédiée mais cela ne concerne pas la majorité des structures.

Au-delà de la gestion administrative à assurer, la fonction RH est de plus en plus amenée à développer des missions permettant à l'organisation de s'adapter aux évolutions à venir.

2. ANTICIPER ET PRÉPARER L'AVENIR



DES RECRUTEMENTS QUI SE PROFESSIONNALISENT

Le service RH assure **la gestion administrative du dossier de recrutement** (du suivi de la procédure, en passant par la diffusion des offres ou encore la gestion des candidatures, jusqu'à la rédaction du PV d'entretien...) et apporte **un appui technique et juridique**. Cependant, sa participation aux jurys de recrutements est très variable, parfois systématique, parfois occasionnelle.



Recrutement des titulaires

Le nombre de procédures de recrutement varie énormément selon le type et la strate des structures interrogées. Cependant, dans toutes les strates, **chaque départ est l'occasion de questionner l'organisation car la volonté est de ne pas remplacer systématiquement les agents partis.**

Dans les plus petites structures, l'enjeu de montée en compétence est particulièrement fort puisque ces collectivités n'ont pas l'occasion de recruter fréquemment.

Dans les structures les plus grandes, les mobilités internes semblent largement privilégiées, allant jusqu'à concerner 40% des postes mis à la vacance dans certains cas.

Différents acteurs associés aux jurys de recrutements

La présence d'élus aux jurys de recrutement est quasi systématique, de même que les responsables de service concernés par le recrutement.

À noter que dans les plus petites strates de collectivités, les élus sont attachés au recrutement local, dans la mesure du possible, en fonction des opportunités et des compétences.

Parfois, la direction générale est également associée à la démarche.

Dans les structures de plus grandes strates, la personne représentant le SRH à ces jurys dépend de la catégorie du poste ou des fonctions concernées par le recrutement ; le DRH participe essentiellement pour les postes stratégiques. La RH déconcentrée peut également participer le cas échéant, par le biais des référents RH.

Le nombre de personnes participant à ces jurys, allant souvent de 3 à 5 personnes, est parfois questionné.

Des pratiques de recherches de candidatures en évolution

La recherche de candidatures se fait de différentes manières et les pratiques évoluent, avec davantage d'importance donnée aux compétences et moins de place accordée aux recrutements qui favorisent les connaissances personnelles.

Certains services RH développent des outils dédiés, avec par exemple la constitution de CVthèques.

Peu importe la strate, de nouvelles sources de candidatures sont recherchées, avec le recours aux réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn) ou autres sites internet (exemple : le Bon Coin). Cette pratique, peu développée à ce jour, est jugée intéressante par les professionnels RH, notamment dans le cadre des recherches pour des recrutements sur des métiers en tension (exemples cités : comptable, cuisinier, informaticien, etc.).

Les recours à des cabinets privés pour les recrutements sont très rares. Les structures de plus grandes strates y recourent par exemple uniquement pour certains postes stratégiques (pour l'aide à la formalisation du besoin et la recherche de candidats).

Dans les structures intermédiaires, l'objectif fixé est de **professionnaliser les équipes RH**.

Recrutement des contractuels

Quelle que soit la strate de la structure, le recours au personnel temporaire est très lié à la question de l'absentéisme au sein de la collectivité (et ce notamment en raison du phénomène de vieillissement des agents).



Outils

- Viviers de candidatures internes (CV-thèques)
- Missions temporaires des CDG
- Cabinets de recrutement
- Réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn)
- Sites internet (Bourse emploi, Pôle emploi, Le Bon Coin...)

Toutes les absences ne sont pas systématiquement remplacées, cela dépend des secteurs d'activités. Certaines structures de grandes strates précisent que les agents contractuels sont rarement embauchés pour une durée supérieure à un an afin d'éviter la multiplication de situations précaires au sein de la collectivité.

Différentes solutions sont utilisées pour recruter sur des postes de remplacement ou de renfort. Nombreuses sont les structures interrogées qui font appel aux services missions temporaires, soit exclusivement pour tous types de postes, soit pour des profils spécifiques (le plus souvent administratifs ou techniques) ou pour des métiers en tension uniquement. Pour ces métiers en tension, le recours à des organismes extérieurs (exemple : Pôle Emploi, associations...) et privés est également parfois utilisé.

Plusieurs constituent des viviers internes de recrutement, plus ou moins structurés selon le type de collectivités. Les viviers des plus grandes strates s'appuient sur des règles de conditions de travail et de rémunérations précisément fixées. Les communes qui recourent à ce système le font essentiellement pour les remplacements dans le secteur médico-social.



Des pratiques originales

Pour alimenter son vivier interne de candidatures, une collectivité rencontrée a constitué un jury qui se réunit tous les 6 mois environ pour l'alimenter au fur et à mesure avec les nouvelles candidatures reçues (que ce soit des CV récupérés dans le cadre de procédures de recrutement pour un poste spécifique, ou des candidatures spontanées).

Les communes de taille moyenne à importante reçoivent souvent de nombreuses candidatures spontanées (jusqu'à 5 ou 6 candidatures reçues par jour), ce qui leur permet de gérer une grosse partie de leurs besoins en personnels temporaires par des recrutements en direct.

Lors de ces recrutements temporaires, les dossiers ne sont pas toujours gérés par le service RH. La tendance est la suivante : plus la taille de la structure est grande, plus les tâches sont déléguées, notamment pour les jurys de recrutement. Dans ces cas, une autonomie importante est laissée aux responsables de services sur ces dossiers, même si le service RH conserve son rôle systématique d'appui technique et juridique.

➤ UNE VOLONTÉ DE RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS

Une nécessaire anticipation des besoins

Au vu des effectifs qu'elles ont à gérer, les structures de tailles les plus importantes mettent en place politiques volontaristes en matière de GPEEC et d'accompagnement des parcours.

Elles se traduisent par la présence de conseillers en évolution professionnelle et de chargés de mission GPEEC, postes que l'on ne retrouve que dans les plus grandes strates.

➤ Les enjeux de la GPEEC identifiés par les professionnels interrogés sont nombreux :

- Développer l'accompagnement des agents et de leurs parcours
- Favoriser l'adéquation entre les besoins et les ressources
- Identifier des leviers de lutte contre l'absentéisme
- Faciliter le suivi et la maîtrise de la masse salariale
- Alimenter les réflexions sur d'autres problématiques RH (exemple : le RIFSEEP)
- Accompagner le changement



Les outils déployés pour mener à bien cette politique sont nombreux et variés (voir encadré « outils »).

Pour exemple, les DRH soulignent notamment le fait que la réflexion sur le RIFSEEP a permis d'alimenter les démarches GPEEC (par la création de familles de métiers et la mise à jour des fiches de postes, afin d'élaborer une structuration par des emplois repères et une hiérarchisation par groupes).

Enfin, les professionnels RH expriment le souhait d'anticiper davantage les démarches de mobilités et d'évolution professionnelle. Ils considèrent qu'il faut développer les liens entre la DRH et les services de prévention, de qualité de vie au travail et de formation professionnelle.

Quelques spécificités pour les intercommunalités de tailles importantes (agglomérations et mutualisées)

Cette mission n'est pas encore structurée dans ces strates mais il y a une forte volonté de la développer. En effet, dernièrement les fusions ont suscité des opportunités de mobilités. Lors de l'extension de leurs territoires, ces structures ont mis en place des entretiens pour recueillir les souhaits de mobilité des agents afin d'établir la nouvelle organisation. D'autres ont choisi d'organiser des bourses à la mobilité.

À partir des objectifs politiques fixés par les élus, des professionnels RH ont été formés et mis en place pour accompagner ces problématiques (ex : chargé de mission emploi-compétences-formation, conseillers mobilité) et en améliorer le suivi.

La volonté est de développer à la fois l'accompagnement des agents dans leurs parcours (mobilité interne et/ou externe), mais également celui des encadrants (ex : renforcer les compétences managériales, la culture commune, la fait de mieux accueillir les nouveaux arrivants dans les services, etc.).

« Les fusions ont suscité des opportunités de mobilités. »

La priorité donnée à la mobilité interne ou de territoire

Comme évoqué dans la partie sur les recrutements, la mobilité interne tend à se développer. Ainsi, à l'occasion des départs, les collectivités réinterrogent quasi-systématiquement le poste en question (pour savoir s'il est opportun de le maintenir en l'état, le faire évoluer et réorganiser les missions, voire le supprimer).

De plus, une réflexion concernant une mutualisation à l'échelle intercommunale (EPCI et communes) est une piste intéressante d'après les DRH rencontrés.

Par ailleurs, la problématique des reclassements professionnels est très présente et notamment dans les métiers du technique.

L'objectif à terme est de structurer une véritable GPEEC, en agrandissant le périmètre de cette gestion prévisionnelle à l'échelle du territoire (en associant les différentes structures d'un même territoire à la démarche).



Outils

- Entretiens professionnels (outil de référence pour le recueil des souhaits et attentes des agents)
- Référentiels métiers
- Passerelles métiers
- Diagnostics ou d'études métiers spécifiques
- Tableaux d'indicateurs de suivi
- Bilans professionnels (internalisés OU externalisés)*
- Bilans de compétences
- Bourse à la mobilité
- Familles de métiers,
- Emplois repères
- Fiches de postes
- Document de suivi des départs en retraite sur la période du mandat

Concernant les communautés de communes avec un territoire moins important, leur taille laisse moins de marge de manœuvre et de place pour une politique de GPEEC en tant que telle. La gestion se fait plutôt au cas par cas. Cependant il y a la volonté de favoriser la mobilité interne lorsque cela est possible, même si les professionnels s'interrogent sur les modalités envisageables (faut-il réfléchir uniquement à l'échelle de la communauté de commune en interne, ou élargir le spectre aux communes membres de l'intercommunalité ?).

Au sein des communes de moins de 10 000 habitants, il s'agit surtout d'anticiper les départs à la retraite et d'identifier les éventuels souhaits de mobilité. Ces

questions sont notamment évoquées dans le cadre des entretiens professionnels. Les demandes et opportunités de mobilité sont marginales (à l'interne comme à l'externe) dans cette strate et peuvent surprendre les élus. Ainsi, elles sont gérées au cas par cas (il n'y a pas véritablement de dynamique collective).

Dans les communes de plus de 10 000 habitants, si les démarches de GPEEC ne semblent pas très formalisées (et sans outils dédiés), ce pan de l'activité RH tend à se développer depuis quelques années. Au sein de certaines d'entre elles, **un conseiller mobilité** est présent ou **une cellule de reclassement** mise en place. En raison de la taille « intermédiaire » de ces structures, la mobilité est peu développée. Lorsqu'il y en a, c'est principalement pour raisons médicales.

Même si les structures indiquent privilégier la mobilité interne, celle-ci n'est pas toujours possible car les postes sont de plus en plus spécifiques et les encadrants attendent des professionnels rapidement opérationnels.

Lorsque des demandes de mobilité se présentent, les situations sont gérées au fil de l'eau. Dans tous les cas, les demandes sont examinées et prises en compte, et débouchent parfois sur des VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience) ou des bilans de compétences.



Des pratiques originales

- Une métropole a mis en place une « bourse à la mobilité » pour favoriser le développement des parcours et la mobilité. Ainsi, des agents volontaires se déclarent candidats pour une démarche de mobilité en interne. Les postes de ces agents deviennent ainsi « libérables », ce qui permet des mouvements croisés entre agents, sur la base des souhaits émis et des sélections réalisées avec les directions concernées. Dans le cadre de cette démarche, il n'y a pas de garantie de poste à la clé, mais la prise de risque est limitée car les agents ne quittent leur poste que s'ils trouvent une opportunité susceptible de leur convenir.
- Cette même métropole a par ailleurs, au sein de son organisation, institué un « comité emploi » pour examiner les postes vacants et envisager leur éventuel redéploiement, celui-ci se réunit environ 2 à 3 fois par an. Elle développe aussi des « passerelles métiers » pour les métiers « exposés à l'usure professionnelle » notamment. L'objectif est d'anticiper les reconversions possibles en mettant en place des actions comme des parcours de formation par exemple.

Lorsque des demandes de mobilité se présentent, les situations sont gérées au fil de l'eau. Dans tous les cas, les demandes sont examinées et prises en compte, et débouchent parfois sur des VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience) ou des bilans de compétences.

Les objectifs des professionnels RH pour ces démarches d'accompagnement des parcours et de GPEEC sont essentiellement de « mettre les bonnes personnes aux bons endroits aux bons moments », et d'associer davantage les encadrants pour la construction des fiches de postes ou le recueil des souhaits d'évolution lors des entretiens professionnels par exemple.

Le suivi des départs à la retraite est réalisé sans être formalisé. Les professionnels RH rencontrent des difficultés à les anticiper en raison des changements réglementaires.

Certains mettent en place des outils progressivement (exemple : document de suivi de ces départs sur la période du mandat).

Enfin, même si les démarches ne sont pas formalisées, toutes les structures réalisent au quotidien des actions qui renvoient à la GPEEC (bien qu'elles ne soient pas appelées comme telles).

La formation pour favoriser le développement des compétences

Les plus grandes structures (Conseil Régional, Conseils départementaux et Métropoles), ainsi que les communes de plus de 10 000 habitants interrogées, ont toutes mis en place un plan de formation pluriannuel (d'une durée allant de deux à 4 ans). Souvent, des agents sont dédiés à ce pan de l'activité RH et travaillent sur des logiciels spécifiquement conçus pour le suivi de la formation.

Parfois, les plus grandes structures ont un plan global de formation, découpé en grands axes principaux, et avec des déclinaisons par services et de vastes campagnes de recensement des besoins.

Pour les communes de plus de 10 000 habitants, les

plans de formations traitent essentiellement des formations collectives, les demandes de formations individuelles étant gérées au cas par cas. Cette strate de collectivités exprime **la volonté de donner une plus grande dimension stratégique et de dialogue à la formation** (notamment dans le cadre d'une démarche de GPEEC).

Les autres communes n'ont pas de personnel dédié ou réfèrent sur cette mission RH et traitent davantage les demandes au fur et à mesure sans formaliser un plan de formation. Le recensement des besoins en formation se fait principalement à l'occasion des entretiens professionnels, à l'initiative des agents et/ou des responsables de services en fonction des besoins repérés.

Les élus sont généralement favorables à ces demandes.

Les intercommunalités, qui sont souvent en cours de structuration (comme nous l'avons déjà évoqué dans les précédentes parties), souhaitent se doter d'un plan de formation formalisé mais rares sont celles qui en ont déjà un (au moment des entretiens). C'est un enjeu fort pour elles mais plusieurs attendent la finalisation du projet de territoire pour engager les réflexions en la matière. En attendant, le suivi se fait par l'intermédiaire d'un tableau de bord, ou la gestion se fait sur la base des plans de formation réalisés au sein de chaque entité avant la fusion, sans harmonisation à l'échelle de la nouvelle structure.

Les budgets dédiés à la formation sont très variés, allant jusqu'à plusieurs millions d'euros dédiés à cette politique pour les plus grandes structures.

Ils sont composés de **la cotisation versée au CNFPT**, qui est l'organisme de référence en la matière, et **d'enveloppes dédiées** pour des formations spécifiques (exemples : permis, formation petite enfance, etc.) délivrées par d'autres organismes (organismes privés de formation ou CDG). Les plus grandes collectivités font également de plus en plus appel à **des formateurs internes**, notamment pour les questions de bureautique, de prévention, d'hygiène et de sécurité, etc.

« Les budgets dédiés à la formation sont très variés, allant jusqu'à plusieurs millions d'euros dédiés à cette politique pour les plus grandes structures. »

Plusieurs structures sont confrontées à des problématiques. En effet, dans la strate communale notamment, les agents semblent peu demandeurs en matière de formation. Cela peut être lié à différents éléments :

- Au sein des collectivités de petite taille, l'ancienneté des agents est importante, ce qui suppose de leur proposer des formations très pointues et spécialisées dans leurs domaines afin qu'ils acquièrent des compétences supplémentaires à celles déjà détenues.
- Certains agents peuvent être frileux à suivre des formations éloignées de leur lieu de travail ou domicile (hors département).
- Les dates de formation ne correspondent pas toujours à l'emploi du temps des agents (en fonction des nécessités de service).
- Certains agents ne voient pas toujours l'intérêt de suivre des formations.
- Lorsque les agents suivent des formations et qu'ils reviennent dans leur collectivité après le stage, ils peuvent parfois avoir du mal à restituer le contenu des modules suivis.

Dans certains cas, la non-participation aux formations obligatoires pose des difficultés pour les avancements de carrières, puisque ces derniers sont parfois conditionnés par le suivi de formations. En outre, un DGS exprime le souhait de pouvoir sanctionner les agents qui refusent de suivre des formations.



Des pratiques originales

Certaines agglomérations mettent en place des systèmes de « co-investissement » afin que les agents prennent conscience des enjeux et des coûts de la formation : ainsi, au-delà de 15 jours de formation (dans le cadre d'une préparation à un concours par exemple), l'agent doit poser des congés, à hauteur de la moitié du nombre de jours de formation.

Certaines structures mettent en place des plans de formation intercommunaux. Révisés annuellement, ces plans concernent un ensemble de thématiques à aborder, qui peuvent répondre aux besoins des agents de l'ensemble des structures de l'intercommunalité. Il peut concerner diverses thématiques comme la formation des élus ou encore la sécurité. Seul le coût pédagogique est refacturé aux communes (et non pas l'ingénierie).



Outils

- Plan de formation (annuel ou pluriannuel)
- Fichier Excel de suivi des formations
- Logiciel dédié
- Règlement de formation
- Grille de recensement des besoins lors des entretiens professionnels
- Formation inter-collectivités à l'échelle d'un territoire

Plusieurs structures envisagent de mettre en place **un plan de formation à l'échelle intercommunale**. Selon les professionnels rencontrés, les intérêts de ces types de plans sont **de créer du lien** entre les agents travaillant sur un même territoire et d'atténuer l'appréhension de certains à partir en formation. Dans la strate communale, les formations sur site ou inter-structures (à l'échelle du territoire) sont privilégiées ; il existe par exemple des « unions de formation » entre collectivités proposées par le CNFPT afin de favoriser l'organisation de formations sur un lieu de proximité.

« Dans la strate communale notamment, les agents semblent peu demandeurs en matière de formation. »

Des politiques volontaristes en matière d'insertion professionnelle

En matière d'insertion professionnelle, les dispositifs mis en place, toutes strates confondues, sont nombreux.

Toutes les structures rencontrées reçoivent des **candidatures pour des stages**, des **contrats d'apprentissage** ou encore des **immersions professionnelles** à réaliser en leur sein. Certaines en reçoivent en très grand nombre ce qui a des impacts sur la charge d'activité du service car cette gestion est chronophage. Les élus souhaitent dans la majorité des cas, qu'une réponse, positive ou négative, soit systématiquement apportée à chaque candidat.

Les recours aux stagiaires se font en fonction des besoins des services, et les collectivités recrutent parfois des étudiants en formation supérieure pour l'aide à la réalisation de dossiers spécifiques.

Des liens avec le secteur associatif existent parfois pour favoriser la réinsertion de personnes très éloignées de l'emploi.

Au sein des agglomérations, les accueils de stagiaires ou d'apprentis créent souvent des besoins et aboutissent parfois à des créations de postes.

Les communes ont une politique volontariste en matière d'insertion professionnelle. Les communes de moins de 2 000 habitants mettent particulièrement en avant le rôle social de la collectivité pour accueillir des contrats d'avenir, apprentis, stagiaires.

Globalement, plus la collectivité est de taille importante, plus les opportunités d'accueil de personnes en insertion sont nombreuses. Cependant, l'accueil de stagiaires et d'apprentis dépend véritablement de la politique des élus en la matière. Quoiqu'il en soit, au vu des nombreuses demandes que reçoivent les structures interrogées, la fonction publique, parfois décriée dans les médias, continue d'intéresser les étudiants et personnes en reconversion professionnelle.

L'obligation légale d'emploi des travailleurs handicapés (6%) est remplie dans chacune des structures interrogées (ce taux pouvant aller jusqu'à 13% d'agents au sein d'une des plus grandes structures ; les démarches de reclassement viennent en partie alimenter ce taux). Cela passe par l'accueil de travailleurs bénéficiant de la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapés (RQTH) dans leurs équipes ou par le recours à des Etablissements et Service d'Aide par le Travail (ESAT).

On retrouve un nombre important d'apprentis accueillis au sein des plus grandes strates, notamment au sein des services techniques. Par ailleurs, l'apprentissage peut parfois permettre d'accueillir des personnes en situation de handicap. Dans ces strates, certains professionnels sont dédiés à ce pan de l'activité RH, c'est le cas des conseillers en évolution professionnelle ou des conseillers handicap.



Des pratiques originales

Certaines intercommunalités ont des politiques très volontaristes en matière d'insertion professionnelle : l'une coordonne 3 chantiers d'insertion.

Grâce à la réalisation de travaux valorisants, les chantiers d'insertion offrent, aux demandeurs d'emploi en cours d'insertion, une reconnaissance sociale et un accompagnement dans leur projet professionnel. Ils constituent donc un tremplin vers la formation ou l'emploi.

En outre, les recours aux « services civiques » viendront vraisemblablement remplacer les contrats d'avenir. En effet, depuis le 1^{er} janvier 2018, il n'est plus possible d'y avoir recours. Les contrats en cours (*au moment des entretiens*) iront jusqu'à leur terme, mais ne pourront pas être renouvelés.

➤ LE POIDS DES PROBLÉMATIQUES LIÉES À LA SANTÉ AU TRAVAIL

Les problématiques liées à la prévention, l'hygiène, la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail sont de réelles préoccupations pour l'ensemble des structures interrogées et prennent de plus en plus d'importance au sein des services RH.



Les métiers en lien avec ces problématiques

Les **Centres de gestion** jouent un rôle important auprès des collectivités sur ces thématiques. En effet, certaines structures adhèrent au contrat groupe éventuellement proposé par le CDG dont elles dépendent en matière d'assurance. La plupart d'entre elles délèguent la médecine du travail, ou encore sollicitent ponctuellement les **ergonomes** et les **psychologues du travail**.

Seule la plus grande strate de collectivités ainsi qu'une communauté d'agglomération interrogée bénéficient de médecins en interne et d'équipes pluridisciplinaires en la matière (ergonomes, psychologues du travail, techniciens préventeurs, etc.). Pour pallier la pénurie de recrutement de médecins, certaines structures de taille importante ont recours au **recrutement d'infirmiers pour travailler en binôme avec les médecins**.

Toutes les structures interrogées mettent en place des assistants de prévention ou préventeurs en interne. Il peut parfois y avoir des réseaux animés par un membre du service RH. Pour ce qui est des inspections, la plupart des structures font appel aux Agents Chargés des Fonctions d'Inspection (ACFI) mis à disposition par les CDG.

Les communes de plus 10 000 habitants ainsi que les strates supérieures semblent toutes bénéficier de personnel dédié à ces missions au sein du service RH.

Des pratiques aléatoires pour gérer ce pan de l'activité RH

Les préventeurs ou assistants de prévention travaillent sur la mise en place d'outils tels que des documents uniques (DU) et des plans de prévention, notamment en ce qui concerne la prévention des risques psycho-sociaux (RPS). Pour l'élaboration de ces plans spécifiques, certaines structures font appel à des prestataires externes. L'élaboration d'un DU est perçue par les professionnels RH comme l'occasion de travailler sur de nombreuses problématiques, comme le risque incendie, la circulation, la conduite, les gestes et postures, etc.

Pour les intercommunalités dont les territoires ont récemment été modifiés, le travail est important car il faut réaliser un nouveau DU correspondant aux nouveaux périmètres et nouvelles compétences de ces structures. Au cours de l'année de transition, **les DU étaient très nombreux, allant parfois jusqu'à 15 documents**. Il en est de même pour les diagnostics en matière de RPS. Les Comités d'Hygiène, de Santé et de Conditions de Travail (CHSCT) nouvellement mis en place doivent également prendre connaissance des territoires et des différents environnements de travail.

La gestion de ce pan de l'activité RH émane de décisions politiques et est donc très hétérogène. Certaines structures sont investies sur les thématiques liées à la **santé** et au **bien-être au travail**, avec l'organisation d'activités offertes sur le temps du midi ou de « petits déjeuners du DGS », des démarches de prévention contre les addictions, du coaching ou encore des journées de sensibilisation sanitaire. Des groupes de travail sont également parfois mis en place pour **réfléchir à l'amélioration des conditions de travail et des métiers jugés prioritaires**.

Une préoccupation importante autour de l'absentéisme

L'ampleur de l'absentéisme est très aléatoire d'une structure à l'autre, indépendamment des strates. La strate des communes entre 2 000 et 10 000 habitants paraît particulièrement concernée, avec des problématiques de longue maladie et de burn-out. Une collectivité estime même son taux d'absentéisme supérieur à 10%. Le vieillissement des agents est l'une des explications souvent citées par les collectivités.

Selon certaines intercommunalités, l'effet fusion a pu produire une augmentation de l'absentéisme, notamment en raison d'un manque d'anticipation de la fusion et de communication autour du projet. Le souhait de construire

des tableaux de bord permettant un meilleur suivi de l'absentéisme est donc particulièrement présent dans ces structures.

Globalement, les outils de suivi et de lutte contre l'absentéisme sont rarement formalisés. Une structure évoque le souhait de mettre en place des entretiens de reprises avec les managers, par exemple. La formation est également identifiée comme levier de prévention pour la santé au travail.

Cependant, il peut être observé que les structures de taille plus importante réalisent davantage un suivi précis de l'absentéisme, du fait du nombre d'agents dans leur collectivité, la gestion des situations signalées (système d'alerte), et l'analyse des accidents du travail.

Par ailleurs, **certains métiers** sont identifiés par certaines structures comme « **sensibles** » car **exposés à des risques** et souvent touchés par l'absentéisme. C'est notamment le

cas des **agents travaillant en milieu scolaire** (agents des lycées, agents techniques, ATSEM...) du fait de l'exposition aux risques inhérents à leurs missions et l'usure causée par le vieillissement. La problématique de l'absentéisme touche aussi les **cadres et encadrants** ; des démarches de sensibilisation spécifiques sont mises en place au sein de certaines structures.

De plus, ce sont les services RH qui sont en charge des saisines des instances médicales et du suivi des dossiers (en lien avec le CDG pour les collectivités qui leur sont rattachées). Cette activité est jugée chronophage, d'autant qu'elle impacte de nombreux pans de l'activité RH, et notamment la gestion de la paie.

« L'effet fusion a pu produire une augmentation de l'absentéisme, notamment en raison d'un manque d'anticipation de la fusion et de communication autour du projet. »



Outils

- Document Unique
- Diagnostic Risques Psycho-Sociaux
- Démarche de prévention contre les addictions
- Coaching
- Procédure de signalement des situations à risque
- Entretiens de reprises avec les encadrants suite à un arrêt
- Démarches de sensibilisation en direction des métiers sensibles

➤ LA MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE : PRÉOCCUPATION MAJEURE DANS UN CONTEXTE DE RARÉFACTION DES RESSOURCES

Les structures interrogées partagent une même ambition au niveau de leur masse salariale : **la stagnation, voire la réduction des effectifs et une « gestion raisonnable » de l'argent public.** La gestion de la masse salariale est un enjeu fort pour chacune d'entre elles car elle pose la question de l'organisation des services, de leur qualité, et de leur existence.

« Le service RH a vocation à aider à la rationalisation des dépenses en conseillant l'équipe de Direction Générale et les services à partir des orientations définies par les élus. »

assurée par le secrétaire général, qui traite ensuite directement avec les élus. Dans les autres structures, le rôle du service RH dans le pilotage, le suivi et la maîtrise de cette masse salariale est essentiel. Cette mission est gérée en lien constant avec la direction générale, ainsi qu'avec le service finances-comptabilité, notamment lors de la période d'élaboration du budget. Le service RH a vocation à aider à la rationalisation des dépenses en conseillant l'équipe de Direction Générale et les services à partir des orientations définies par les élus.

Certaines structures souhaitent que le service RH soit davantage associé au sujet, notamment afin de faire le lien avec le bilan social dans l'objectif de contextualiser les données.

Dans les communes de petites tailles, cette mission est

Si leurs arbitrages politiques sont plus ou moins précis, d'une structure à l'autre, les élus portent toujours un regard attentif à ce sujet. En effet, il s'agit là de décisions politiques, que le service RH tâche d'appliquer par la suite, notamment en essayant de responsabiliser les encadrants en matière de dépenses de personnel.

Certains services RH (toutes strates confondues) bénéficient de logiciels dédiés, mais c'est rare. Le plus souvent, ils mettent en place des outils « maison » de pilotage de cette masse salariale, sous forme d'extraction de données, de suivi d'indicateurs et de tableaux de bord, actualisés mensuellement. Dans les intercommunalités qui ont vu leur territoire modifié, la construction de nouveaux outils de suivi est en cours, afin d'harmoniser les pratiques au sein du nouveau service RH.

➤ LA RH EN APPUI AUX RÉORGANISATIONS DE SERVICES

Pour ces missions, les recours aux services des CDG sont fréquents, surtout dans la strate communale. Les recours à des cabinets privés existent également mais sont plus rares.

Dans les plus grandes strates, la mission de conseil en organisation est souvent en cours de développement en interne, au sein du service RH, avec des outils en cours de construction.

L'association du service RH à ces questions tend à se développer voire se systématiser lors de projets de réorganisation de service et les DRH expriment leur souhait d'accompagner les services dans leurs réflexions.

Il existe deux cas de figures :

- Soit le DGS est pilote de la démarche en interne : le responsable RH est alors associé et apporte des propositions en matière d'organisation.
- Soit c'est le DRH qui est pilote, avec une vraie reconnaissance de son rôle en la matière. Cela implique une certaine professionnalisation de la fonction pour la gestion de ces aspects.

Du fait des missions qui lui incombent, qu'elles soient administratives ou de prospective, la fonction RH revêt une dimension hautement stratégique au sein de l'organisation. L'étendue du spectre des champs RH induit nécessairement que cette fonction soit en lien avec l'ensemble des acteurs de la collectivité.



Outils

Afin de mieux maîtriser la masse salariale, des enveloppes dédiées sont parfois mises en place, notamment pour la gestion des remplacements et des contractuels. L'objectif est de responsabiliser les encadrants pour une meilleure maîtrise des « crédits temporaires ».

3. INTERAGIR AVEC LES DIFFÉRENTS ACTEURS : LA PLACE CENTRALE DES RH DANS L'ORGANISATION

➤ DE MULTIPLES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE DÉPLOYÉS



La plupart des professionnels RH rencontrés considèrent que la communication interne est un aspect important qui peut être considéré comme un outil au service du management et des ressources humaines. Peu importe la strate, de nombreux dispositifs sont mis en place.

Au sein des communes de moins de 2000 habitants, malgré une certaine culture de l'oralité qui est prégnante dans cette strate, des outils sont mis en place pour favoriser la communication interne. Des réunions avec l'ensemble des agents (cérémonie des vœux, réunion d'information...) peuvent être mises en place, des supports d'information sont joints aux bulletins de paie, des notes de services sont rédigées, des envois numériques transmis aux agents. Dans ces structures, le secrétaire général est l'interlocuteur privilégié et se rend disponible pour apporter les informations nécessaires.

« Dans les structures de tailles les plus importantes se pose une difficulté majeure : la bonne circulation de l'information (« beaucoup d'agents = beaucoup d'informations »). »

Dans les communes de taille intermédiaire, des réunions régulières et formalisées portant essentiellement sur les réformes RH ayant de forts impacts sur l'organisation des services et/ou la fonction RH sont également organisées.

Certains outils sont communs aux autres strates : les journaux ou magazines internes, les lettres d'information RH mensuelles, ou encore les plaquettes d'informations.

Par ailleurs, l'intranet est un mode de communication essentiellement utilisé par les plus grandes structures (à partir de l'échelle des agglomérations).

Dans les structures de tailles les plus importantes, les agents en charge de la communication peuvent être associés aux projets internes et notamment RH afin de proposer des supports de communication adaptés. Il arrive que la communication interne ait des instances dédiées (comité de pilotage). Les outils de communication interne sont très nombreux et diversifiés : Intranet, espaces collaboratifs, pages sur le site internet dédiées aux RH, réunions d'information, journaux internes, réseaux professionnels internes, réunions entre la DRH et les encadrants, voire les agents. Pour gérer la communication dématérialisée, de nouveaux profils d'agents ont émergé ces dernières années, c'est le cas des Webmasters.

Dans ces strates de collectivités se pose une difficulté majeure : la bonne circulation de l'information. Les professionnels RH mettent l'accent sur la nécessité de la transversalité qu'il n'est pas toujours aisé de mettre en œuvre (« beaucoup d'agents = beaucoup d'informations »).



Des pratiques originales

Au sein de certaines grandes structures par exemple, sont mis en place des « cafés RH » :

- À destination des encadrants, pour échanger autour de thématiques d'actualités ou de projets de l'organisation
- À destination de l'ensemble des agents, avec la présence de la direction générale. Ces temps permettent à des agents qui n'ont pas accès directement à la DG de poser librement leurs questions (les agents déposent des posts-it avec leurs questions en début de séance et le DGS y répond à la fin).

Au sein des intercommunalités, lorsque la communication est peu déployée, les professionnels RH ont la volonté de renforcer cet aspect (en mettant en place un intranet, un livret d'accueil, ou en facilitant les échanges par le biais d'un espace collaboratif).

S'agissant des intercommunalités mutualisées et celles ayant récemment connu un agrandissement de périmètre suite à une fusion, comme pour les autres pans de l'activité RH, la priorité est, avant toute chose, **d'harmoniser les pratiques** (intranets communs, réunions d'information communes, fusion des revues internes...).

Toutes strates confondues, un travail relatif à la **formalisation des procédures RH** pour donner un cadre RH paraît important pour les professionnels RH. Ce document permet alors de servir de référence aux agents de l'ensemble de la structure. Lorsque ce document n'existe pas, il y a le souhait de le créer, mais souvent le temps manque.

Par ailleurs, il y a la volonté de vulgariser les connaissances, les informations et actualités RH en direction des agents de la structure.

Enfin, des temps sont parfois dédiés à l'accueil des nouveaux arrivants dans la collectivité, avec un livret d'accueil qui peut parfois être remis.

Cependant, certains professionnels RH soulignent le fait que les agents portent peu d'intérêt aux différents supports proposés, ce qui les amène à réfléchir à de nouveaux moyens de communication pour que les informations parviennent aux agents.



Outils

- Journaux, magazines internes
- Lettres d'information RH
- Plaquettes d'information ou flyers distribués dans les bulletins de paie
- Réunions d'information
- Intranet
- Espaces collaboratifs,
- Pages sur le site internet dédiées aux RH
- Réseaux professionnels internes
- Livret d'accueil
- Règlement interne



Des pratiques originales

Au sein d'une métropole, l'accent est mis sur l'animation managériale. Cela se traduit notamment par des « réunions sans tables » afin de favoriser les échanges et renforcer les dynamiques de travail collectif ou encore par le fait d'adresser des mails d'information hebdomadaires aux agents (publication de postes, relances de formations...).

Une intercommunalité interrogée, dans laquelle la communication est rattachée à la DRH, souhaite mettre en place un réseau de référents communication Interne (sur le même principe que les réseaux d'assistants de prévention), constitué d'un référent par direction et animé par un agent de la DRH. Ce réseau aura pour objectif de travailler sur des opérations de communication interne comme la refonte de la revue interne (magazine) mais également de développer la transversalité.

Une intercommunalité mutualisée communique autour des projets structurants de l'établissement et propose à l'ensemble du personnel, sur la base du volontariat et en fonction des appétences et des compétences de chacun, de participer à la mise en œuvre concrète de ces projets (participations aux groupes de travail dédiés).

Les structures tendent à être innovantes en matière de communication, ou du moins à diversifier les moyens de communication.

Au sein d'une intercommunalité mutualisée, la direction RH dispose d'un budget dédié pour la réalisation de vidéos pour valoriser les métiers : celle-ci est diffusée en avant-première aux vœux chaque année.

Une autre envisage de réaliser une exposition photos pour valoriser les métiers, ou encore d'organiser des temps conviviaux (job dating, découverte de talents...).

Pour créer du lien au sein de son organisation, une agglomération met en place des jeux et quizz sur des thématiques spécifiques RH par exemple, ou encore organise des concours photos pour valoriser un métier de façon humoristique.

➤ UNE ACTION SOCIALE MISE EN PLACE EN FAVEUR DES AGENTS

Toutes strates confondues, les prestations les plus fréquemment proposées sont :

- **L'adhésion au CNAS** (Comité National d'Action Sociale), qui propose un éventail très large de prestations (garde jeunes enfants, vacances, prêts, aides familiales...). Des DRH observent que certains agents utilisent peu cette ressource.
- **La participation à la prévoyance** (maintien de salaire), qui peut se faire soit par adhésion à un contrat groupe, soit par le versement d'une aide financière fixe ou modulée en fonction des revenus. Si la majorité des structures participe à la prévoyance (maintien de salaire), la participation à la mutuelle santé est plus marginale.

En outre, des amicales du personnel ou COS (Comité d'Œuvres Sociales) existent également dans la plupart des collectivités rencontrées.

Les titres restaurant ou chèques déjeuner sont peu présents au sein des communes, alors qu'on les retrouve fréquemment dans les autres structures (intercommunalités et strates supérieures). Cependant, au sein des communes, des accès à des restaurations collectives sont souvent prévus (exemple : accès gratuit à la cantine pour les agents de la collectivité).

Pour les intercommunalités ayant connu un agrandissement de périmètre, un travail de remise à plat et d'harmonisation de ce champ a été ou est nécessaire. Pour ce faire, des états des lieux ont été réalisés et ont mis en évidence d'importantes disparités : certains anciens territoires étaient très bien dotés et d'autres beaucoup moins. Par souci d'équité, il convient d'harmoniser les pratiques pour qu'il n'y ait, à terme, plus de différences dans

la façon de gérer les agents (dissoudre les différentes amicales pour n'en créer qu'une, homogénéiser les participations aux mutuelles et contrats de prévoyance...).

Au sein de certaines structures de strates supérieures (métropoles, Région), il existe parfois un budget alloué pour financer une association sportive interne.

➤ UNE RH AU CENTRE DU DIALOGUE SOCIAL

Dans la plupart des structures interrogées, **le dialogue social est actif et constructif même si les sujets traités restent sensibles**. Des rencontres formalisées et des échanges informels entre la RH et les organisations syndicales ont souvent lieu.



Des instances légales qui font vivre le dialogue social

➤ RAPPEL LÉGISLATIF

La loi prévoit que l'organisation des instances légales (Comité Technique (CT), Commissions Administratives Paritaires (CAP), et Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de travail (CHSCT)) dépend de la taille des structures. Ainsi, en fonction des seuils, les structures gèrent soit directement leurs instances en propre, soit via les CDG dont elles dépendent.

Pour les Comités Techniques et les CHSCT : les collectivités de moins de 50 agents sont rattachées au CDG, et les autres mettent en place leurs propres instances

S'agissant des Commissions Administratives Paritaires, les collectivités qui comptent moins de 350 agents sont rattachées au CDG, et les autres mettent en place leur propre CAP.

À noter que les Commissions Consultatives Paritaires n'étaient pas encore mises en place au moment des entretiens, mais les RH étaient au fait de cette nouvelle obligation.



Outils

- Adhésion au CNAS
- Participation mutuelle (prévoyance / santé)
- Amicales du personnel ou COS (comité d'œuvres sociales)
- Tickets restaurant ou accès à des restaurations collectives
- Participation financière pour une association sportive interne

Ainsi, concernant les intercommunalités, les modifications territoriales et les prises de compétences augmentent les effectifs et les instances de dialogue social sont internalisées.

Quelle que soit la taille de structure, **la gestion** (pour celles qui ont leurs propres instances), **ou le suivi** (pour celles qui sont rattachées au CDG) **est systématiquement rattaché à la direction des RH**. Dans les plus petites communes, les secrétaires généraux assurent ce rôle, alors que les plus grandes structures interrogées disposent de personnel dédié à cette mission (chargé de mission, gestionnaire des instances, etc.).

Pour les instances gérées en propre, celles-ci sont parfois réparties entre les services en fonction des thématiques, lorsque la structure dispose de services distincts au sein de la DRH (exemple : les CAP gérées par les carrières, le CHSCT géré par le service qualité de vie au travail ou hygiène, santé, sécurité).

Par ailleurs, l'organisation de **réunions préparatoires** aux instances officielles est bénéfique et appréciée par les représentants des organisations syndicales. Des réunions thématiques sur des sujets d'actualité (ex : RIFSEEP, temps de travail...) sont parfois organisées avant ou après les rencontres des instances officielles.

Il arrive que des instances soient mutualisées, entre commune et CCAS, ou entre intercommunalité et CIAS, et ce malgré les problématiques divergentes, ce qui peut parfois poser des difficultés. En revanche, les cas où le CT est mutualisé entre ville centre et intercommunalité sont très rares ; les élus d'une structure sont d'ailleurs revenus en arrière sur le sujet après expérimentation.

Dans la strate communale, la représentation syndicale est peu développée (des tirages au sort sont parfois nécessaires pour désigner des représentants du personnel), contrairement aux plus grandes structures dans lesquelles plusieurs organisations syndicales sont représentées. Dans le cas des intercommunalités, il arrive que l'agrandissement des périmètres génère l'arrivée de nouveaux syndicats.



Des pratiques originales

Les organisations syndicales d'une des structures ont souhaité mettre l'accent sur les encadrants, en tant que métiers en tension. Pour ce faire, RH et organisations syndicales ont travaillé de concert pour rédiger une charte des valeurs communes aux managers.

LA RH SYSTÉMATIQUEMENT ASSOCIÉE À LA GESTION DES SITUATIONS DE CONFLITS

Dans l'ensemble des structures, il peut être observé que différents interlocuteurs sont associés à la gestion de ces dossiers. Les responsables de service sont toujours parties prenantes. Ils peuvent ensuite solliciter le service RH comme « support » ou « conseil » pour la procédure (rappeler les règles RH), ce qui est systématiquement le cas.

Au sein des strates de tailles supérieures (Conseils Départementaux, Conseil Régional), les problématiques liées à la discipline sont gérées par les services carrières. Des outils dédiés sont mis en place (exemple : fiche incident). Pour les problématiques de conflits, certaines ont recours à un **médiateur interne** (ou chargé de médiation) ou encore à un prestataire pour bénéficier d'un regard extérieur. Souvent, ces structures disposent de leur propre conseil de discipline et sont donc en lien direct avec le tribunal administratif.

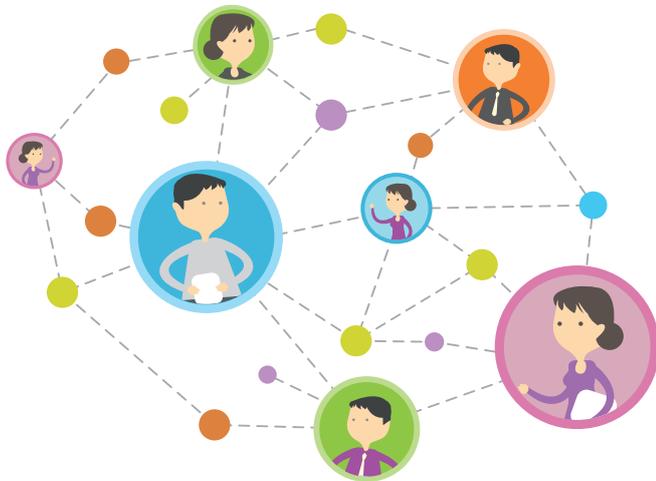
« Les responsables de service sont toujours parties prenantes. Ils peuvent ensuite solliciter le service RH comme “support” ou “conseil” pour la procédure. »

Dans les intercommunalités, d'autres partenaires peuvent également être associés comme des médecins du travail, des psychologues du travail. Des structures ont également recours à des **audits managériaux** ou des experts de la médiation.

Au sein des communes, il existe une importante **culture de l'oralité** pour la gestion de ces situations délicates, ce qui peut poser problème pour le suivi en raison de l'absence de traçabilité.

Enfin, peu importe la taille de la structure, en cas de situation compliquée, les DGA ou DGS, voire les élus, peuvent intervenir.

➤ UNE OUVERTURE SUR L'EXTÉRIEUR NÉCESSAIRE



Des habitudes de travail en réseau...

Quelle que soit l'échelle, les **dynamiques de travail en réseau** sont jugées **importantes** et **bénéfiques**. Lorsque ces temps d'échanges n'existent pas, ils sont regrettés et souhaités pour réduire le sentiment d'isolement. Lorsqu'ils existent, les responsables RH souhaitent souvent **renforcer encore plus ces pratiques collaboratives**. Ces réseaux peuvent se matérialiser par la mise en place de rencontres annuelles ou biennuelles, mais également par l'existence d'espaces collaboratifs dédiés, ou encore par des échanges informels. Ces réseaux sont l'occasion d'échanger sur des thématiques RH particulières, de partager des retours d'expériences et de mettre en place des dynamiques de projets communs.

Les plus grandes structures ont leurs propres réseaux : il existe un réseau des DRH des conseils départementaux de Bretagne et Loire Atlantique, un réseau des DRH des conseils régionaux de France, ainsi que des réseaux de professionnels par métier ou par compétence (conseiller en évolution professionnelle, conseil en organisation, préventeurs, chargés du dialogue social, etc.). Enfin, il existe des associations nationales, telles que l'Association Nationale des DRH (ANDRH), l'Assemblée des Départements de France (ADF) ou l'Association des régions de France (ARF).

Pour les autres strates, il existe un réseau régional de DRH/RRH piloté par les quatre Centres de Gestion Bretons qui organise des rencontres entre professionnels sur des thématiques d'actualité. Celles-ci permettent d'échanger autour des pratiques RH et de réaliser des

outils en commun. Les travaux réalisés dans le cadre de ces temps peuvent faire l'objet de présentation lors de manifestations régionales tels que les Forums des Elus et de l'Emploi Public Local (FEEPL) ou Conférences Régionales pour l'Emploi et la Formation (CREF).

Par ailleurs, les réseaux s'établissent souvent à l'échelle départementale ou intercommunale, ils sont organisés la plupart du temps par les CDG ou le CNFPT et la participation des responsables RH y est forte.

Les professionnels des plus petites collectivités sont particulièrement investis dans ces dynamiques collaboratives, notamment à travers les réseaux départementaux des secrétaires généraux et des directeurs généraux des services, mais également par le biais de réseaux informels à l'échelle des intercommunalités, entre communes voisines. Le **besoin d'entraide mutuelle** est particulièrement visible sur les territoires ruraux où « tout le monde se connaît ».

« Ces réseaux sont l'occasion d'échanger sur des thématiques RH particulières, de partager des retours d'expériences et de mettre en place des dynamiques de projets communs. »

Il semblerait que la strate des communes de plus de 10 000 habitants ait moins recours aux réseaux professionnels. En effet, les DRH de cette strate apprécient la démarche collaborative mais les échanges entre homologues se seraient réduits depuis quelques années du fait d'importants turn-over sur ces postes. Cependant, des prises de contact informelles ont eu lieu à l'occasion des prises de postes.

... qui peuvent déboucher sur le développement de projets de mutualisation

Dans le cadre des intercommunalités, les échanges entre homologues peuvent aller plus loin que de simples partages d'expériences, avec parfois la mise en place de projets communs mutualisés. Cela peut concerner des thématiques très diverses, qu'il s'agisse de projets en matière de prévention ou d'urbanisme, avec la mise en place d'un PLUi (Plan Local d'Urbanisme intercommunal) par exemple, ou encore de projets purement RH tels que la réalisation d'un plan de formation intercommunal. Des projets de chartes de mutualisation sont parfois évoqués.

Certains DRH considèrent également que les CDG constituent des **plateformes de mutualisation intéressantes**.



Des pratiques originales

Une intercommunalité interrogée fait partie d'un réseau départemental composé de professionnels RH et de DG de petites collectivités. Au sein de celui-ci, les professionnels RH, intéressés par le co-développement et le coaching collectif, ont organisé un parcours de formation mutualisé sur ces thématiques. Ce groupe est accompagné par un organisme extérieur et financé par chaque collectivité.

Des liens privilégiés avec les Centres de gestion

Dans l'ensemble, les collectivités entretiennent **des liens étroits et de confiance avec leur CDG départemental**. Elles ont des liens très réguliers avec les différents services, notamment en matière de conseil statutaire et de gestion des RH de façon plus globale (carrières, médecine...). Selon les professionnels RH, le CDG est une source d'information importante, alors même que la retranscription concrète des textes dans le quotidien est souvent difficile. Pour les élus interrogés, le CDG est perçu comme **un établissement ressource de « référence »**, expert en matière de RH et que l'on peut solliciter pour conforter les décisions politiques prises par les élus.

Les plus grandes structures ont, de par leur statut de « collectivités non affiliées », des relations de travail différentes avec les CDG. Cependant, des liens sont présents et tendent à se renforcer. Les relations partenariales se font à travers **des conventions socles** pour avoir recours à des missions telles que le conseil statutaire, la déontologie, la médecine du travail, les commissions médicales et de réformes, le recours aux ACFI...

En dehors de ces conventions socles, les collectivités de plus grandes strates ont également recours à **des missions optionnelles** des CDG telles que le recours aux missions temporaires, le suivi psychologique, l'accompagnement à la mobilité, la gestion de paie ponctuelle ou spécifique (par exemple lors du transfert de la compétence eau et assainissement, car cette gestion de paie pouvait être complexe lorsqu'elle dépendait auparavant du secteur privé), le conseil en organisation ou encore l'accompagnement sur des dossiers ou projets spécifiques tels que le RIFSEEP.

Les communes attendent également beaucoup de leur CDG, notamment en termes de **développement d'indicateurs RH** et d'**outils de suivi**, de **vulgarisation de la veille réglementaire**...

Les responsables RH des collectivités de petite et moyenne tailles participent largement aux travaux proposés sur ces thématiques par les CDG, que ce soit lors de réunions d'information ou de rencontres dans le cadre de réseaux professionnels. La volonté d'augmenter le nombre de temps d'information a cependant été exprimée, les réunions semestrielles étant jugées trop denses à l'heure actuelle.

Les attentes de la part des plus grandes structures vis-à-vis des CDG pour les années à venir sont quelque peu différentes et se situent davantage sur les missions d'accompagnement aux parcours de mobilité inter-collectivités (GPEEC, mobilité de territoire), de renforcement de l'accompagnement en matière de suivi psychologique des agents, d'accompagnement au reclassement, mais également d'amélioration des conditions de travail, de déontologie ou encore de médiation et de gestion des conflits.

Pour ce qui est des élus interrogés, ils formulent des besoins en terme d'accompagnement essentiellement en matière d'absentéisme, de conseil en organisation, de mise en œuvre de réformes RH, de prévention, de conseil en recrutement, de conseil juridique et de médecine professionnelle. S'agissant de cette dernière, ils se disent préoccupés par le manque de médecins du travail.

Les CDG doivent trouver le bon niveau de communication pour ne pas submerger les collectivités d'informations, renforcer l'accompagnement juridique, mais également l'accompagnement en matière de santé au travail.

« les collectivités entretiennent des liens étroits et de confiance avec leur CDG départemental, qu'elles considèrent comme un établissement ressource "de référence". »

Ainsi, la fonction RH est en lien avec l'ensemble des acteurs de la collectivité. La gestion administrative des agents constitue une mission socle, mais elle n'est aujourd'hui pas suffisante. En effet, le contexte actuel rend impératif l'anticipation et la prospective pour développer le service public de demain, le tout dans un contexte de raréfaction des ressources. Une fois ces constats posés, il est possible d'identifier les conditions sinequanone au bon fonctionnement de la RH et les axes prioritaires à développer pour la rendre toujours plus performante à l'avenir (partie 5).



CONDITIONS DE RÉUSSITE ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DE LA FONCTION RH

1. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE IDENTIFIÉES POUR UNE RH PERFORMANTE

À la question sur les clés de la réussite d'un service RH optimal, les réponses ont été unanimes sur un aspect : le portage politique fort des stratégies RH apparaît comme l'une des conditions primordiales pour asseoir la légitimité de la fonction RH vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de la collectivité.

DES VALEURS FONDAMENTALES AU SERVICE DE LA FONCTION RH

La notion « **d'exemplarité** » des agents de la DRH a été évoquée à plusieurs reprises, en soulignant « l'investissement », « l'implication », « la motivation » et le « sens du service public » renforcé pour les agents de la DRH. Ces agents disposent également d'une **forte expertise** et leurs compétences ont été très valorisées par les professionnels RH rencontrés dans le cadre de l'étude.

L'**équité de traitement** entre agents est aussi rappelée comme étant une condition sinequanone au bon fonctionnement de l'activité RH et de l'organisation de la collectivité plus largement.

Par ailleurs, la présence d'une **culture d'entité commune** permet de **rassembler** et **fédérer** les agents autour des axes politiques fixés par les élus. Ceci est d'autant plus important à mettre en place dans le cas des organisations ayant connu des modifications de territoires (les agents des anciennes entités pouvant avoir des visions et des cultures de travail très différentes).

Un dialogue social actif et constructif avec l'ensemble des partenaires de la collectivité favorise également le bon fonctionnement de l'activité RH.

Dès lors que les missions RH sont réparties entre plusieurs agents **la solidarité et l'entraide** font partie des valeurs mises en avant par les interlocuteurs rencontrés. **La communication** est essentielle pour répondre à ces valeurs, que ce soit entre agents RH, mais également avec l'ensemble des agents de la collectivité.

Il a ensuite été évoqué que la mise en place de procédures pour la « **sécurisation du travail** » était importante pour le bon fonctionnement du service RH.

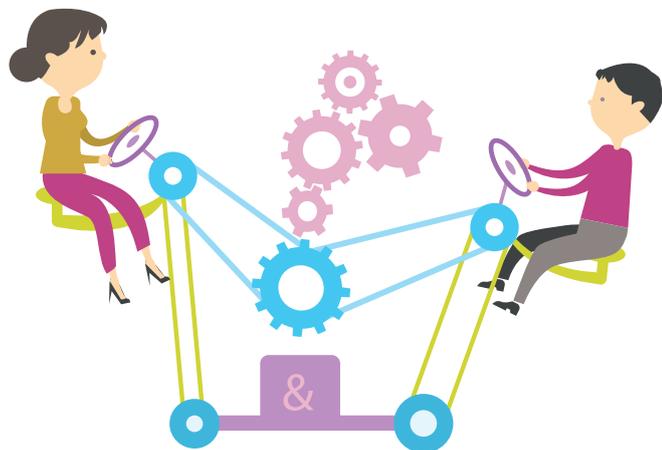
Le « **droit à l'expérimentation** » a été cité par les professionnels interrogés comme étant une condition pour développer la fonction RH et être en mesure d'**être créatif et innovant** sur certains champs de l'activité. Plus la taille de la structure est importante, plus les marges de manœuvre pour mettre en place ces expérimentations sont grandes.

« Le portage politique fort des stratégies RH apparaît comme l'une des conditions primordiales pour asseoir la légitimité de la fonction RH vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de la collectivité. »

Pour ce qui est des plus grandes strates, la taille et l'organisation de leurs services RH permettent de couvrir tous les pans de l'activité et d'aller au-delà des fonctions traditionnelles de gestion, « **vers des fonctions RH plus transversales, stratégiques et prospectives** ».

En ce qui concerne les communes et intercommunalités de moins de 250 agents, leur taille permet une certaine proximité entre l'ensemble des acteurs ce qui implique **une forte dimension relationnelle et de proximité**.

En effet, cela se traduit par des liens directs et fréquents entre les agents chargés des RH et les élus. Ces différents échanges permettent de tisser **une relation de confiance**, jugée primordiale dans l'exercice des fonctions RH.



De plus, la connaissance de l'ensemble des agents de la structure par le service RH offre la possibilité d'avoir une **vision globale des effectifs et une relation individualisée** avec chacun des agents. Cependant, cette proximité peut parfois être perçue par certains comme un inconvénient ; dans le sens où dans ces structures, les agents ont l'habitude que le service RH soit à leur disposition et exigent ainsi une **rapidité** et une **réactivité** dans les réponses à apporter.

Enfin, la possibilité de recourir à des entités ressources développant une forte technicité RH et connaissant parfaitement l'environnement territorial (CDG, CNFPT...) est considérée par les collectivités comme une plus-value importante pour les aider dans la réalisation de leurs missions.

2. LES AXES DE DÉVELOPPEMENT DE LA FONCTION RH

Les élus et professionnels RH ne manquent pas d'idées en matière de perspectives de développement. Parmi celles qu'ils ont citées :

Formaliser les procédures et outils

- ⊗ Les professionnels RH identifient la formalisation des procédures et outils RH comme un axe primordial pour le bon fonctionnement de l'activité RH, afin d'harmoniser les pratiques, donner un cadre de référence commun et sécuriser les procédures (le tout sans alourdir ni venir complexifier les démarches).

Renforcer la dématérialisation

- ⊗ Afin de gagner du temps pour dégager des marges de manœuvre dans le fonctionnement de l'activité RH, le renforcement de la dématérialisation est souhaité car perçu comme un véritable outil au service de la performance de la RH.

Poursuivre le travail de développement et de prospective RH

- ⊗ Les professionnels RH expriment le souhait de sortir du fonctionnement dans l'urgence, et d'être davantage dans l'anticipation des besoins et dans la prospective. La volonté est de développer ou de renforcer de nouvelles missions, comme le conseil en organisation interne par exemple. Cela peut

également être effectué en recrutant de nouveaux profils experts pour développer les différents champs de la RH, en poursuivant la participation au pilotage des contraintes budgétaires, ou encore en envisageant des perspectives de mutualisation.

Favoriser l'accompagnement des agents dans leurs parcours professionnels

- ⊗ L'objectif est double :
 - Tenter de répondre aux souhaits de mobilité, dans un contexte où les aspirations professionnelles des agents ont évolué. En effet, les parcours ne sont plus linéaires et les changements de trajectoires de carrières sont fréquents.
 - Trouver des solutions aux problématiques de reclassement professionnel, qui sont de plus en plus nombreuses.

Favoriser le partage de la fonction RH

- ⊗ L'objectif est d'optimiser et de faciliter la gestion des RH, mais également de mobiliser et responsabiliser davantage les encadrants sur les questions RH. Cela passe par le déploiement de la déconcentration de la fonction (cas des structures les plus grandes), ou par le renforcement du partage de certaines missions avec les différents services de l'organisation, et plus particulièrement les responsables de service ou chargés de missions RH.

Développer la transversalité

⊙ La transversalité favorise l'optimisation de la fonction RH et plus largement de l'organisation dans sa globalité. Cela passe à la fois par un travail en collectif entre les agents chargés des RH, et par une forte collaboration avec l'ensemble des services de la structure. L'idée est de mixer les compétences pour optimiser la gestion des projets de la collectivité. Pour mettre en place cette pluridisciplinarité, il apparaît nécessaire de décloisonner le fonctionnement des services (par le biais de la RH déconcentrée pour les plus grandes strates par exemple).

⊙ Le fait de développer le travail en réseau entre pairs à plusieurs échelles (intercommunale, départementale, régionale voire nationale) constitue également un axe de développement cité par les élus et professionnels RH interrogés. L'objectif est de réduire l'isolement ressenti par certains et de favoriser les échanges et le partage d'expériences.

« 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. »

Renforcer le management d'équipe

⊙ D'une part, il est opportun de « dédier plus de temps à la gestion d'équipe », en conciliant le management des agents de la collectivité et celui de l'équipe RH. En effet, les DRH sont aujourd'hui happés par les situations qui concernent les agents hors service RH, et considèrent qu'ils manquent de temps pour la gestion de leur équipe en interne.



D'autre part, l'objectif est de « responsabiliser » davantage les encadrants, notamment en renforçant l'accompagnement managérial et la gestion des équipes à distance. Le but est d'aider au bon déploiement des activités dans le cadre des territorialisations.

Renforcer et développer la communication

⊙ Elle tient un rôle essentiel au sein de la fonction RH pour que chaque acteur de l'organisation ait accès aux informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions et plus largement à la vie de l'organisation. Développer des canaux de transmission

des informations, adaptés à chaque public (élus, managers, agents, organisations syndicales, etc.), est un axe fort pour optimiser cette communication RH. La volonté est également de favoriser l'émergence d'une culture commune au sein des organisations.

Par ailleurs, certaines communes citent davantage d'axes d'amélioration « opérationnels », tels que le **développement de la formation par exemple**.

De plus, **le développement de la mutualisation avec l'intercommunalité ou les créations de communes nouvelles** sont des axes importants pour les mois et années à venir, au-delà des démarches de transferts de compétences (qui impliquent aussi le transfert d'agents).

Par ailleurs, dans les communes de moins de 10 000 habitants, **la lutte contre l'absentéisme** fait aussi partie des perspectives d'évolution à envisager.

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 est une condition essentielle.**

Enfin, 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.).



CONCLUSION

En définitive, cette étude qualitative à portée régionale a été menée grâce à un échantillon de professionnels RH de collectivités et établissements publics de différentes strates qui ont accepté de prendre de la hauteur sur les missions qu'ils exercent au quotidien. Celle-ci a permis de faire un état des lieux des pratiques RH actuelles, et d'identifier les spécificités pouvant ressortir en termes d'organisation et de structuration de la RH en fonction de la taille et du type de structure.

Ainsi, la fonction RH occupe une place centrale au sein de l'organisation. Les attentes et exigences des différents acteurs (élus, agents, encadrants, organisations syndicales...) vis-à-vis de la fonction sont de plus en plus importantes, ce qui a des impacts sur l'organisation de ses missions. Le rôle de conseil et d'appui à la direction générale et aux élus prenant de l'ampleur, la dimension stratégique des RH est aujourd'hui incontestable.



MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

➤ LES REPRÉSENTANTS DES DIFFÉRENTES STRATES DE COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS :

- **FOUREST Marie-Andrée**, Directrice des Ressources Humaines, *Ploërmel Communauté*
- **GUILLET Anne-Claire**, Directrice des Ressources Humaines, et **GERBRON Christine**, Chargée de GPEEC, *Conseil départemental des Côtes d'Armor*
- **LOISELET Sophie**, Directrice des Ressources Humaines, *Brest Métropole (au moment du lancement de l'étude)*
- **PIROU Xavier**, Directeur Général des Services, *Ville de Plouguenast*

➤ LES CHARGÉES DE MISSION DE L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE L'EMPLOI PUBLIC ET DES RH :

- **LAURGEAU Laetitia**
- **MAITRALLAIN Laura**
- **ROUXEL Christelle**

➤ LES DIRECTEURS DES 4 CDG :

- **CRUARD Philippe**, Directeur Général Adjoint, *Centre de Gestion du Morbihan*
- **FRANCOIS Philippe**, Directeur Général Adjoint, *Centre de Gestion des Côtes d'Armor*
- **GARRAULT-CARLIER Nathalie**, Directrice Général des Services, *Centre de Gestion du Morbihan*
- **GUILLERM Thierry**, Directeur Général Adjoint, *Centre de Gestion du Finistère*
- **HUBY Jean-Paul**, Directeur Général des Services, *Centre de Gestion d'Ille et Vilaine*
- **JOYEUX Pierre-Jean**, Directeur Général des Services, *Centre de Gestion des Côtes d'Armor*
- **KERIBIN Annie**, Directrice Général Adjoint, *Centre de Gestion du Finistère*
- **PAVIOT Jean-Michel**, Secrétaire Général, *Centre de Gestion d'Ille et Vilaine*
- **VIGIER Yvan**, Directeur Général des Services, *Centre de Gestion du Finistère*
- **ZAM Laurent**, Directeur Général Adjoint, *Centre de Gestion d'Ille et Vilaine*

Liste des élus et professionnels interrogés

➤ LES ÉLUS

- **BERNARD Jean-Jacques**, Président du Centre de Gestion d'Ille et Vilaine, Vice-Président en charge des transports et des déplacements à Rennes Métropole, Conseiller municipal de la ville de Thorigné-Fouillard
- **BOTHOREL Armelle**, Maire de La Méaugon, Présidente de l'Association des Maires des Côtes d'Armor 22 et des Présidents d'Établissements Intercommunaux à Fiscalité Propre, élue au Centre de Gestion des Côtes d'Armor
- **GOALEC Bernard**, Maire de Plouedern et Vice-Président en charge des RH à la Communauté de communes du Pays de Landerneau Daoulas
- **MICKUSINKI Jacques**, Vice-Président RH de Ploërmel communauté, Adjoint en charge des finances, RH et systèmes d'information de la Ville de Ploërmel et Vice-Président du Centre de Gestion du Morbihan, en charge de la direction des ressources internes
- **URVOY Christian**, Maire de la commune de Binic-Etables sur mer, Vice-président du CDG 22 (*en charge de la CAP B*), conseiller délégué à Saint-Brieuc Armor Agglomération, Président de l'ARIC Bretagne (*au moment des entretiens*)

➤ LES PROFESSIONNELS RH (ÉCHANTILLON INTERROGÉ)

- **ANDRE Karine**, Directrice des Ressources Humaines, *Région Bretagne*
- **BERTRAND Sabrina**, Directrice des Ressources Humaines, *Ville de Vannes et Vannes Agglomération*
- **BOSSARD Jim**, Directeur des Ressources Humaines, *Rennes Métropole*
- **BOULBEN Éric**, Responsable des Ressources Humaines, *Ville de Sarzeau*
- **BRIANT Dominique**, Directrice des Ressources Humaines Adjointe, *Conseil départemental du Finistère*
- **BROUSTAL Isabelle**, Directrice Général des Services, *Ville de Chateauneuf du Faou*
- **CHARLES Nadine**, Responsable des Ressources Humaines, *Ville de Binic-Etables*
- **DRUNAT Véronique**, Directrice du pôle Ressources Humaines-Emplois-Compétences-Insertion, *Communauté de Communes d'Arc Sud Bretagne*
- **FOUREST Marie-Andrée**, Directrice des Ressources Humaines, *Ploërmel Communauté*
- **GALLAIS Antony**, Directeur des Ressources Humaines, *Conseil départemental d'Ille et Vilaine*
- **GROSMAITRE Anne-Laure**, Directrice des Ressources Humaines, *Dinan Agglomération*
- **GUERINAUD Gilda**, Directrice des Ressources Humaines, *Ville de Plérin*
- **GUILLET Anne-Claire**, Directrice des Ressources Humaines, *Conseil départemental des Côtes d'Armor*
- **JOURDAIN Claire**, Chargée de Ressources Humaines, *Communauté de communes du Val d'Ille Aubigné*
- **KHA Guillaume**, Secrétaire général, *Ville de Plonevez Porzay*
- **KRISTOF Alexandra**, Directrice des Ressources Humaines, *Ville de Vitré*
- **LE GALLIC Yann**, Responsable des Ressources Humaines, *Ville de Pluvigner*
- **LE GUILLOU Anaïs**, Responsable des Ressources Humaines, et Adjointe au DGS, *Ville de Rostrenen*
- **LE HIR Franck**, Directeur des Ressources Humaines, *Ville de Lannion*
- **LE LOIRE Karine**, Directrice des Ressources Humaines, *Quimperlé Communauté*
- **LEFAY-LIARDET Christelle**, Responsable des Ressources Humaines, *Ville de Pacé*
- **LEFRESNE Valérie**, Directrice des Ressources Humaines, *Ville de Saint-Brieuc*
- **LEMOINE Corinne**, Directrice des Ressources Humaines, *Ville de Pontivy*
- **LOISELET Sophie**, Directrice des Ressources Humaines, *Brest Métropole*
- **PETTON Hervé**, Directeur des Ressources Humaines, *Ville de Quimper et Quimper Bretagne Occidentale*
- **PIROU Xavier**, Directeur Général des Services, *Ville de Plouguenast*
- **RENAULT Valérie**, Responsable des Ressources Humaines, *Centre de Gestion des Côtes d'Armor*
- **ROBIN Lénaïc**, Directrice des Ressources Humaines, *Ville de Concarneau*
- **SALAUN Nathalie**, Secrétaire de mairie, *Villes de Pengilly et de La Malhoure (Service emplois partagés du CDG 22)*
- **SERREC Charlotte**, Directrice des Ressources Humaines, *Guingamp Paimpol Armor Argoat Agglomération*
- **SIMON Laurent**, Directeur Général des services et **Fabienne LE REUX**, Adjointe du DGS, *Ville de Locmariaquer*
- **THAREAU Emmanuelle**, Secrétaire Général, *Ville de Plouray*
- **THERAIN Anne-Sophie**, Adjointe Ressources Humaines, *Ville de Redon*

➤ AUTRES PROFESSIONNELS CONSULTÉS

- **BESSONNEAU Alexandrine**, anciennement DRH dans le secteur privé, Directrice générale des services, *Ville de Plémet*
- **THEURET Johan**, Président de l'ANDRHGCT, DGA Ressources, *Rennes Métropole*

EXEMPLES DE PRATIQUES ET OUTILS

● TABLEAUX DE BORD ET DE SUIVI DE L'ACTIVITÉ

PRATIQUES	OUTILS
<p>> Dans une intercommunalité interrogée, les indicateurs RH suivis s'inscrivent dans une dynamique de montage de projets RH avec la réalisation d'une feuille de route annuelle (non figée) élaborée avec le DGS. Sont ainsi fixés des objectifs RH managériaux, qui sont ensuite déclinés en actions concrètes. Cela est formalisé dans une revue de projet semestrielle actée par le Président de la structure (qui est ensuite déclinée par pôle).</p> <p>> Au sein d'une métropole, un protocole de gestion des données a été mis en place. Le service ressources et prospectives a été associé à cette démarche « qualité des données ».</p>	<ul style="list-style-type: none">• Outils « maison » sur tableur (tableaux de bord et de suivi de nombreux pans de l'activité RH)• Rapport RH à l'issue des entretiens professionnels• Feuille de route annuelle et revue de projet semestrielle• Protocole de gestion des données

● DÉMATÉRIALISATION

PRATIQUES	OUTILS
<p>> Une intercommunalité a mis en place un projet de dématérialisation des dossiers des agents pour répondre à plusieurs enjeux :</p> <ul style="list-style-type: none">• gagner de l'espace et lutter contre la saturation des locaux par les dossiers papiers• faciliter le partage d'information• améliorer les processus internes à la DRH <p>> Le partage et l'accès aux documents étant facilités par la numérisation, cette intercommunalité a souhaité saisir l'opportunité de trier et de dématérialiser les pièces des dossiers RH des agents. Le processus complet de dématérialisation est long mais à terme, l'objectif est que chaque agent puisse avoir accès à distance à son dossier, pour un partage d'information en temps réel.</p>	<ul style="list-style-type: none">• SIRH• Logiciels

● PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

PRATIQUE
<p>> Afin de mieux maîtriser la masse salariale, des enveloppes dédiées sont parfois mises en place, notamment pour la gestion des remplacements et des contractuels. L'objectif est de responsabiliser les encadrants pour une meilleure maîtrise des « crédits temporaires ».</p>

● ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS

PRATIQUES	OUTILS
<p>MANAGÉRIAL</p> <p>> Dans les Métropoles, la direction générale et la RH favorisent les démarches d'accompagnement managérial :</p> <ul style="list-style-type: none">• Une structure a la volonté d'instituer un dialogue de gestion, avec un volet RH. L'objectif est de permettre une meilleure interconnaissance entre directions et d'anticiper les besoins.• La direction générale d'une autre structure met en place des petits déjeuners à destination des nouveaux cadres arrivant dans la collectivité pour favoriser leur intégration.	<ul style="list-style-type: none">• Entretiens professionnels (<i>outil de référence pour le recueil des souhaits et attentes des agents</i>)• Référentiels métiers• Passerelles métiers• Diagnostics ou d'études métiers spécifiques• Tableaux d'indicateurs de suivi• Bilans professionnels (<i>internalisés OU externalisés</i>)*• Bilans de compétences• Bourse à la mobilité• Familles de métiers• Emplois repères• Fiches de postes• Document de suivi des départs en retraite sur la période du mandat
<p>GPEEC ET MOBILITÉ</p> <p>> Une collectivité de moins de 2000 habitants élabore chaque année un rapport RH contenant des éléments prospectifs à l'issue des entretiens professionnels (dans le cadre d'une démarche de GPEEC).</p> <p>> Une métropole a mis en place une « bourse à la mobilité » pour favoriser le développement des parcours et la mobilité. Ainsi, des agents volontaires se déclarent candidats pour une démarche de mobilité en interne. Les postes de ces agents deviennent ainsi « libérables », ce qui permet des mouvements croisés entre agents, sur la base des souhaits émis et des sélections réalisées avec les directions concernées. Dans le cadre de cette démarche, il n'y a pas de garantie de poste à la clé, mais la prise de risque est limitée car les agents ne quittent leur poste que s'ils trouvent une opportunité susceptible de leur convenir.</p> <p>> Cette même métropole a par ailleurs, au sein de son organisation, institué un « comité emploi » pour examiner les postes vacants et envisager leur éventuel redéploiement, celui-ci se réunit environ 2 à 3 fois par an. Elle développe aussi des « passerelles métiers » pour les métiers « exposés à l'usure professionnelle » notamment. L'objectif est d'anticiper les reconversions possibles en mettant en place des actions comme des parcours de formation par exemple.</p>	
<p>INSERTION</p> <p>> Certaines intercommunalités ont des politiques très volontaristes en matière d'insertion professionnelle : l'une coordonne 3 chantiers d'insertion. Grâce à la réalisation de travaux valorisants, les chantiers d'insertion offrent, aux demandeurs d'emploi en cours d'insertion, une reconnaissance sociale et un accompagnement dans leur projet professionnel. Ils constituent donc un tremplin vers la formation ou l'emploi.</p>	
<p>FORMATION</p> <p>> Certaines agglomérations mettent en place des systèmes de « co-investissement » afin que les agents prennent conscience des enjeux et des coûts de la formation : ainsi, au-delà de 15 jours de formation (dans le cadre d'une préparation à un concours), l'agent doit poser des congés, à hauteur de la moitié du nombre de jours de formation.</p> <p>> Certaines structures mettent en place des plans de formation intercommunaux. Révisés annuellement, ces plans concernent un ensemble de thématiques à aborder, qui peuvent répondre aux besoins des agents de toutes les structures de l'intercommunalité. Il peut concerner diverses thématiques comme la formation des élus ou encore la sécurité. Seul le coût pédagogique est refacturé aux communes (et non pas l'ingénierie).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Plan de formation• Fichier Excel de suivi des formations• Logiciel dédié• Règlement de formation• Grille de recensement des besoins lors des entretiens professionnels• Formation inter-collectivités à l'échelle d'un territoire

● RECRUTEMENT

PRATIQUES	OUTILS
<p>> Pour alimenter son vivier interne de candidatures, une collectivité a constitué un jury qui se réunit tous les 6 mois environ pour l'alimenter au fur et à mesure avec les nouvelles candidatures reçues (<i>qu'il s'agisse de CV récupérés dans le cadre de procédures de recrutement pour un poste spécifique, ou de candidatures spontanées</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Viviers de candidatures internes (<i>CV-thèques</i>)• Missions temporaires des CDG• Cabinets de recrutement• Réseaux sociaux (<i>Facebook, LinkedIn</i>)• Sites internet (<i>Bourse emploi, Pôle emploi, LeBonCoin,...</i>)

● PARTAGE DE LA FONCTION RH

PRATIQUES	OUTILS
<p>> Une intercommunalité interrogée a mis en place un tableau de partage des missions RH, consultable par tous les agents du SRH et par le DGS. Ce support se décline en grands thèmes RH et chacun d'entre-eux est divisé en missions ou tâches à réaliser. Chaque ligne du tableau fait l'objet d'une répartition entre les différents acteurs : élu, agent, technicien RH, responsable de service, DRH, DGA, DGS, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Guide de procédures RH• Tableau de partage de la fonction RH

● RÉMUNÉRATION (MISE EN PLACE DU RIFSEEP)

PRATIQUES	OUTILS
<p>> Une collectivité a mis en place un système d'IFSE modulable en fonction de l'absentéisme : lorsque l'agent cumule plus de 5 jours d'absence (sans compter le jour de carence), sa part IFSE peut être diminuée dans la limite de 20% du montant total de son IFSE. Les impacts financiers de ce dispositif sont réintégrés dans l'enveloppe CIA de la collectivité et redistribués par la suite à ceux qui répondent aux critères définis pour le CIA. L'enveloppe CIA de cette collectivité a également été alimentée par les gains financiers induits par la suppression des congés d'ancienneté, jusqu'alors mis en place sans fondement juridique.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Grille des emplois / des postes• Organigramme• Tableau de cotation des postes• Fiches de postes• Tableaux de bord

● GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL

OUTILS
<ul style="list-style-type: none">> Règlements ou protocoles relatifs au temps de travail> Badgeuses> Logiciels dédiés> Outils de suivi papiers ou dématérialisés (<i>fiches navettes, ordres de missions, récapitulatif des heures supplémentaires, suivi du Compte Epargne Temps...</i>)

● TÉLÉTRAVAIL

OUTILS

- > Charte de télétravail
- > Contrat d'engagement
- > Fiches de suivi de l'activité
- > Arrêté
- > VPN (*Dispositif informatique permettant l'accès sécurisé des données à distance*)
- > Grille d'auto-évaluation (*agent et encadrant*)

● VEILLE RÉGLEMENTAIRE

OUTILS

Sources d'information

- > Ressources documentaires des CDG
- > Service statutaire des CDG
- > Revues spécialisées
- > Sites internet (*abonnements payants ou non*)
- > Newsletters
- > Réunions organisées par le CNFPT
- > Avocats
- > Réseaux professionnels

Supports de diffusion

- > Newsletter
- > Revue de presse

● SANTÉ AU TRAVAIL

OUTILS

- > Document Unique
- > Diagnostic Risques Psycho-Sociaux
- > Démarche de prévention contre les addictions
- > Coaching
- > Procédure de signalement des situations à risque
- > Entretiens de reprises avec les encadrants suite à un arrêt
- > Démarches de sensibilisation en direction des métiers sensibles

● ACTION SOCIALE

OUTILS

- > Adhésion au CNAS
- > Participation mutuelle (prévoyance / santé)
- > Amicales du personnel ou COS (comité d'œuvres sociales)
- > Titres restaurant ou accès à des restaurations collectives
- > Participation financière pour une association sportive interne

● DIALOGUE SOCIAL

OUTILS

- > Les organisations syndicales d'une des structures ont souhaité mettre l'accent sur les encadrants, en tant que métiers en tension. Pour ce faire, RH et organisations syndicales ont travaillé de concert pour rédiger une charte des valeurs communes aux managers.

● COMMUNICATION INTERNE

PRATIQUES

- > Au sein de certaines grandes structures sont mis en place des «cafés RH» :
 - à destination des encadrants, pour échanger autour de thématiques d'actualités ou de projets de l'organisation
 - à destination de l'ensemble des agents, avec la présence de la direction générale. Ces temps permettent à des agents qui n'ont pas accès directement à la DG de poser librement leurs questions (*les agents déposent des posts-it avec leurs questions en début de séance et le DGS y répond à la fin*).
- > Au sein d'une métropole, l'accent est mis sur l'animation managériale. Cela se traduit notamment par des «réunions sans tables» afin de favoriser les échanges et renforcer les dynamiques de travail collectif ou encore par le fait d'adresser des mails d'information hebdomadaires aux agents (*publication de postes, relances de formations...*).
- > Une intercommunalité interrogée, dans laquelle la communication est rattachée à la DRH, souhaite mettre en place un réseau de référents communication interne (*sur le même principe que les réseaux d'assistants de prévention*), constitué d'un référent par direction et animé par un agent de la DRH. Ce réseau aura pour objectif de travailler sur des opérations de communication interne comme la refonte de la revue interne (magazine) mais également de développer la transversalité.
- > Une intercommunalité mutualisée communique autour des projets structurants de l'établissement et propose à l'ensemble du personnel, sur la base du volontariat et en fonction des appétences et des compétences de chacun, de participer à la mise en œuvre concrète de ces projets (*participations aux groupes de travail dédiés*).
- > Au sein d'une intercommunalité mutualisée, la direction RH dispose d'un budget dédié pour la réalisation de vidéos pour valoriser les métiers : celle-ci est diffusée en avant-première aux vœux chaque année. Une autre envisage de réaliser une exposition photos pour valoriser les métiers, ou encore d'organiser des temps conviviaux (*job dating, découverte de talents...*).
- > Pour créer du lien au sein de son organisation, une agglomération met en place des jeux et quizz sur des thématiques spécifiques RH par exemple, ou encore organise des concours photos pour valoriser un métier de façon humoristique.

OUTILS

- Cabinets de recrutement
- Journaux, magazines, revues internes
- Lettres d'information RH
- Plaquettes d'information ou flyers distribués dans les bulletins de paie
- Réunions d'information
- Intranets
- Espaces collaboratifs
- Pages sur le site internet dédiées aux RH
- Réseaux professionnels internes
- Livrets d'accueil
- Règlements internes

● TRAVAIL EN RÉSEAU

PRATIQUES

- > Une intercommunalité interrogée fait partie d'un réseau départemental composé de professionnels RH et de DG de petites collectivités. Au sein de celui-ci, quelques professionnels RH, intéressés par le co-développement et le coaching collectif, ont organisé un parcours de formation mutualisé sur ces thématiques. Ce groupe est accompagné par un organisme extérieur et financé par chaque collectivité.



OBSERVATOIRE RÉGIONAL

de l'Emploi public territorial
et des Ressources humaines
de Bretagne



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

Etude RH régionale

Les Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Bretagne

