

FONCTIONS RH DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : ENJEUX ET PERSPECTIVES

Octobre 2015

SOMMAIRE

1.	Un questionnaire pour mieux comprendre vos enjeux et vous accompagner	3
2.	Etude	4
3.	Collectivités territoriales : une mutation qui s'accélère	5
4.	Quels sont les enjeux de la fonction RH ?	7
5.	Le pilotage de la fonction RH dans les collectivités	8
6.	Une responsabilité partagée...	9
7.	La responsabilité qui renvoie à la façon dont elle est organisée dans la collectivité	10
8.	Des préoccupations concrètes pour le DG, le DGA, le DRH	11
9.	La réponse aux enjeux	12
10.	Les projets	13
11.	Moyens, forces, faiblesses	15
12.	Le DRH Numérique ... ou le Digital au service de la fonction RH	16
13.	SIRH : les domaines que vous souhaitez renforcer	17
14.	Un changement de positionnement nécessaire de la fonction RH	18
15.	Contacts	19

UN QUESTIONNAIRE POUR MIEUX COMPRENDRE VOS ENJEUX ET VOUS ACCOMPAGNER

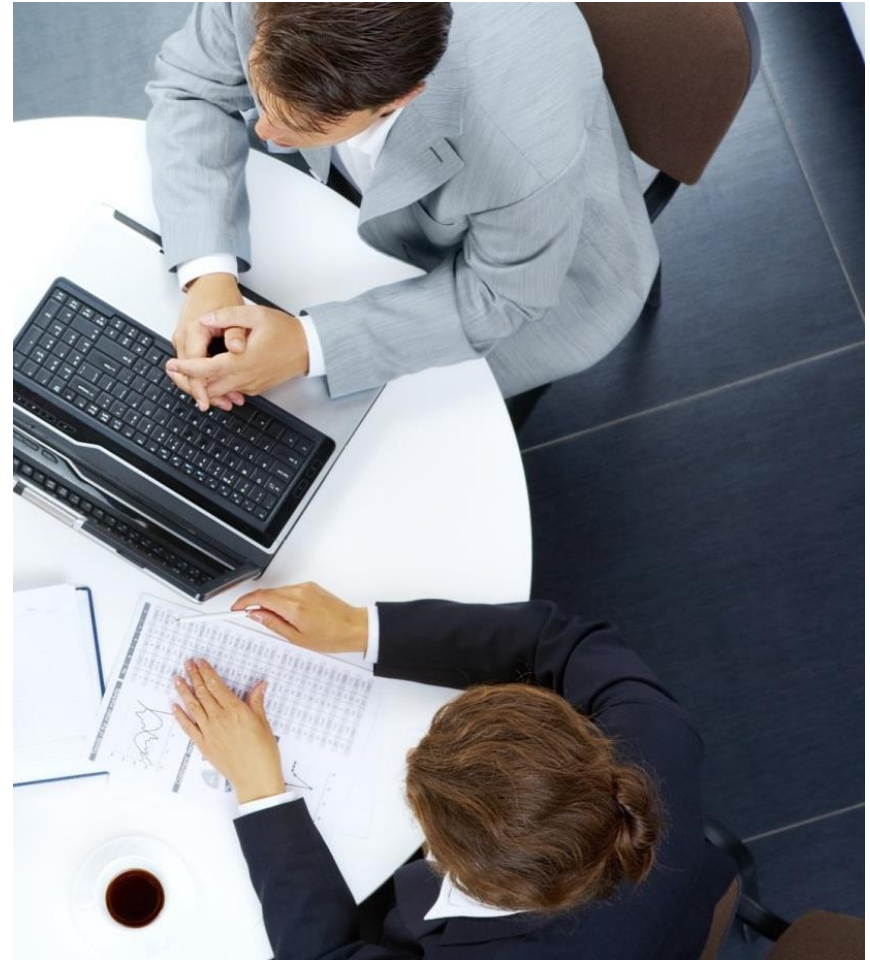
Notre conviction : la fonction RH est de plus en plus centrale dans la transformation à l'œuvre dans les collectivités territoriales.

C'est pourquoi nous avons voulu interroger les Directeurs Généraux des Collectivités, sur les enjeux de la fonction RH, sa place dans votre collectivité et les chantiers prioritaires en cours ou à venir.

Parmi les répondants :

- 75% de villes,
- 25% d'EPCI,
- 75% de collectivités de moins de 30 000 habitants (< 10 personnes à la DRH)

Nous remercions l'ensemble des participants pour leur disponibilité et du grand intérêt qu'ils ont témoigné à notre démarche.



Etude menée du 28 septembre au 1 octobre auprès de 60 Directeurs Généraux de collectivités.

Questionnaire par e-mail et sur place lors du congrès du SNDGCT à La Rochelle.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : UNE MUTATION QUI S'ACCÉLÈRE !



Les collectivités territoriales poursuivent leur profonde évolution

Une transformation en forte accélération

- ❑ **Contexte réglementaire** : Loi NOTRe, transfert de compétences, coopération...
- ❑ **Contexte budgétaire contraint** : réduction des effectifs...
- ❑ **Contexte social et sociétal** : « fonctionnariat bashing »...

Des enjeux ouvrant des champs nouveaux de concertation et d'organisation.



QUELS SONT LES ENJEUX DE LA FONCTION RH ?

Réponse	Nombre de votes
La maîtrise de la masse salariale	32
La formation et l'évaluation des agents	28
La baisse de l'absentéisme	26
Les enjeux de management	26
La gestion anticipée des compétences	20
Le dialogue social	16
La prévention des risques psycho-sociaux	16
La gestion du temps de travail	14
Les enjeux de gestion sociale (statut, régime indemnitaire)	12
La mobilité fonctionnelle	10
La dématérialisation des documents	7

LE PILOTAGE DE LA FONCTION RH DANS LES COLLECTIVITÉS

La fonction RH décrit l'ensemble des dispositifs et acteurs impliqués dans la politique RH. Le pilotage de la fonction RH s'articule autour de plusieurs dimensions :

- ❑ La stratégie de la collectivité, qui se définit principalement autour des orientations politiques données, et se traduit le plus souvent par la démarche de GPEEC déployée localement ;
- ❑ Le levier budgétaire et financier ;
- ❑ L'organisation et le management de l'institution ;
- ❑ Le dialogue social.

Ce pilotage mesure l'efficacité de ces différents aspects au sens où il vérifie la bonne utilisation des ressources disponibles.



UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE...



Le pilotage de la fonction RH est une responsabilité partagée par plusieurs niveaux décisionnaires :

- ❑ L'Élu, Maire ou Président, qui définit les orientations stratégiques en matière d'emploi et de ressources humaines, au regard d'exigences de services publics rendus par la collectivité ;
- ❑ La Direction générale, qui impulse la politique managériale relayée dans l'ensemble de l'organisation ;
- ❑ La Direction des ressources humaines, qui met en œuvre l'ensemble des processus métiers RH ;
- ❑ Les services et directions, qui fournissent un service public en mobilisant une partie des ressources humaines de l'organisation.

...LA RESPONSABILITÉ QUI RENVOIE À LA FAÇON DONT ELLE EST ORGANISÉE DANS LA COLLECTIVITÉ

Le sondage met en exergue que la culture RH n'est pas encore entrée dans une phase d'appropriation par l'ensemble des acteurs :

40% des collectivités n'ont pas d' élu en charge de la délégation RH. Quand cet élu existe, la moitié des collectivités interrogées estime que son implication n'est pas assez importante.

80% des DRH sont concentrées (sans référents dans les services opérationnels).

80% des DRH sont rattachées au DGS.



DES PRÉOCCUPATIONS CONCRÈTES POUR LE DG, LE DGA, LE DRH

Les conséquences des récentes évolutions institutionnelles imposent, aujourd'hui plus qu'hier, à la fonction RH d'anticiper et de faire évoluer son organisation et ses pratiques :

- ❑ Besoin de pilotage structuré des effectifs et de la masse salariale
- ❑ Responsabilisation au plus près de tous les encadrants
- ❑ Gestion des carrières et des avancements
- ❑ Traitement des droits acquis des agents
- ❑ Evaluation puis transformation des compétences
- ❑ Anticipation et l'accompagnement des mobilités fonctionnelles
- ❑ Impacts des reconfigurations de service sur l'environnement de travail des agents
- ❑ Eclatement possible des services pouvant conduire à un éloignement des services RH
- ❑ Impact sur les instances représentatives du personnel et renforcement du dialogue social
- ❑ Difficulté à constituer une culture commune...



LA RÉPONSE AUX ENJEUX

Quels sont les axes de travail que vous privilégiez dans votre collectivité pour répondre à ces enjeux ?

Réponse	Nombre de votes
Mieux accompagner les agents (les encadrants en particulier)	39
Instaurer un dialogue social de qualité	28
Mettre en place une GPEC	20
Communiquer sur la stratégie RH en lien avec les orientations politiques	17
Disposer d'indicateur de performance RH	11
Prendre appui sur un projet de service	9
Investir financièrement dans les moyens et outils	6

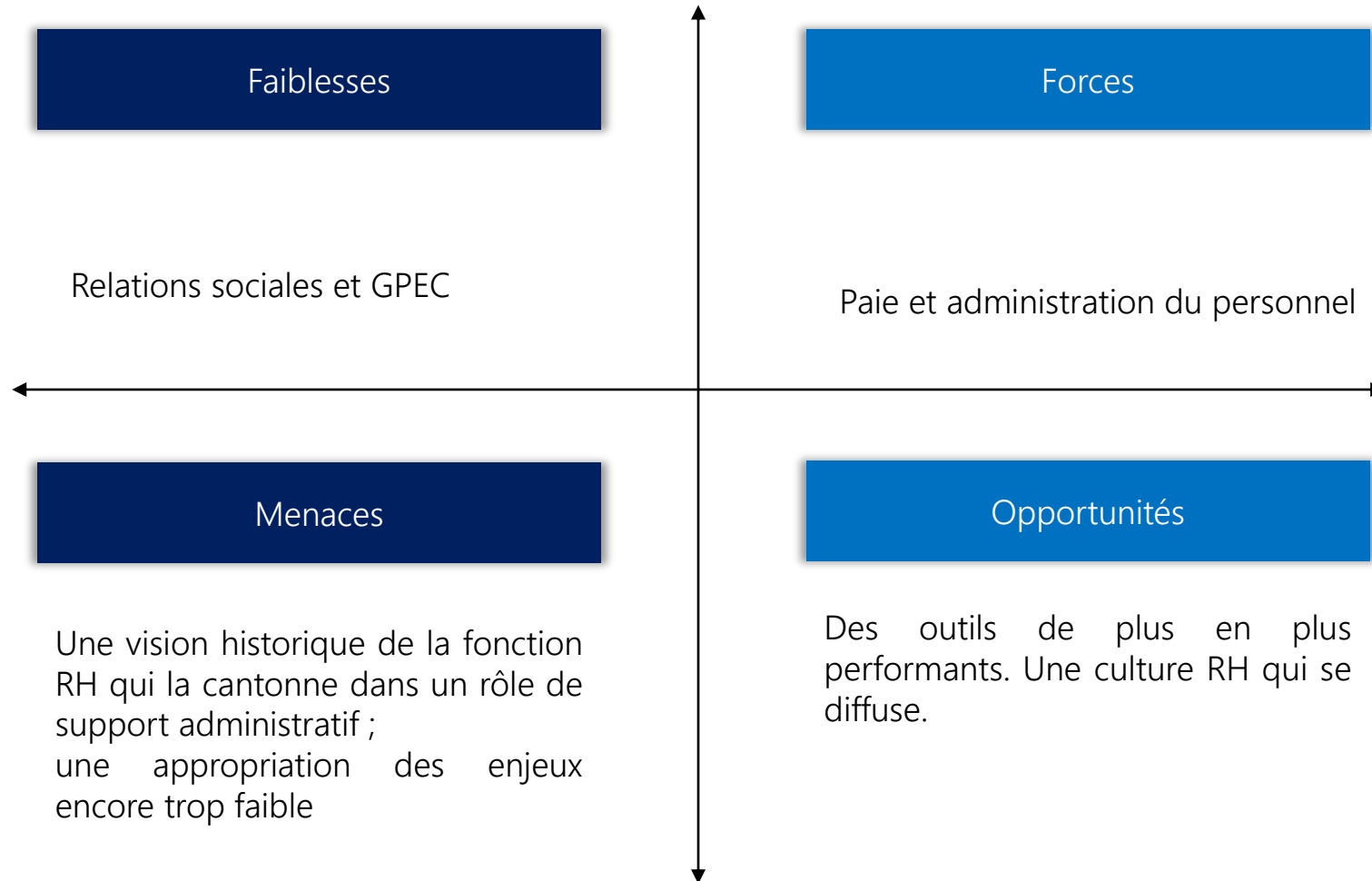
LES PROJETS

Parmi les projets et chantiers suivants, quels sont ceux que votre collectivité envisage dans les 3 ans à venir ?

Réponse	Nombre de votes
Accompagnement RH d'un changement (transfert de compétence, mutualisation, fusion, évolution du service public)	27
Régime Indemnitaires (refonte, harmonisation)	24
Pilotage financier de la masse salariale et des effectifs (mise en place d'indicateurs)	24
GPEC (référentiels métier/ compétences/ activités)	20
Evaluation des agents (entretien professionnel)	19
Formation/accompagnement du management	17
Qualité de vie au travail	14
Temps de travail (refonte, harmonisation...)	13
SIRH (mise en place ou changement du système ou modules ...)	5



MOYENS, FORCES, FAIBLESSES



LE DRH NUMÉRIQUE... OU LE DIGITAL AU SERVICE DE LA FONCTION RH

Le SIRH est révolu.

Bienvenue au SPIRH ! (Système de Pilotage de vos Ressources Humaines)

- ❑ Des outils de GPEC, Evaluation et transformation des compétences, Mobilité interne...
- ❑ Des indicateurs économiques de mesure du ROI de votre politique RH.

Le SPIRH au cœur du SI Territorial

- ❑ Une comptabilisation analytique des Ressources et Compétences



SIRH : LES DOMAINES QUE VOUS SOUHAITEZ RENFORCER

Réponse	Nombre de votes
Evaluation des entretiens professionnels	28
Référentiel de compétences	25
Gestion des temps	19
Gestion électronique des documents	16
Masse salariale	16
Référentiel de postes	13
Reporting RH	13
Productivité des tâches	12
Portail déconcentré	12
Traitement administratif de la paie	3
Ne sait pas	2

UN CHANGEMENT DE POSITIONNEMENT NÉCESSAIRE DE LA FONCTION RH

Bien souvent, la fonction RH est cantonnée dans un rôle d'outillage (vision administrative de la fonction RH comme « administration du personnel »). Elle est l'outil que l'on actionne une fois le projet de transformation arrêté.

Le pilotage des ressources humaines peut devenir un levier efficace de management, support du dialogue avec les cadres, dans une logique de responsabilisation, ou reflet d'une stratégie de changement. C'est également un levier de mobilisation et de communication interne et externe important. Ce dispositif n'aura atteint son but que s'il permet de donner du sens, et mettre en lumière les orientations stratégiques retenues, et de construire des plans d'action pertinents et adaptés

La fonction RH doit être associée en amont à des projets de transformation, justement comme au titre de son rôle de levier même de la transformation. Cela suppose également qu'elle développe plus systématiquement une culture de suivi de projet et d'évaluation (mise en place d'indicateurs et de suivi, notion de « retour sur investissement » encore difficile à appréhender et à mesurer).





Olivier ARNAULT
Directeur Général Délégué Cegid Public
06 08 07 65 10
oarnault@cegid.fr



Régis BAUDOIN
Secrétaire Général Cegid Public
06 71 70 91 13
rbaudouin@cegid.fr



Thomas GERMAIN
Associé, Sémaphores
06 72 86 92 29
thomas.germain@semaphores-entreprises.fr



Sabrina YOUNSI
Responsable Secteur Public Sémaphores
06 72 78 59 38
sabrina.younsi@semaphores.fr

