



## 2 - Elaborer un diagnostic ressources humaines<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

Le diagnostic RH vise à élaborer un état des lieux de la situation des ressources humaines pour prendre des décisions cohérentes avec le projet de territoire. Il s'agit d'un travail basé sur les organigrammes auquel s'ajoute un travail de projection et de gestion des compétences.

### REPÈRES

Un diagnostic RH intercommunal se réalise en 3 étapes :

#### 1/ Recueillir les organigrammes

- C'est un enjeu en soi, car les communes donnent à leur organigramme la forme qu'elles souhaitent. Les données collectées peuvent donc être très disparates. De même, il est parfois difficile de collecter des données claires sur les types de métiers, les équivalents temps plein ou les agents polyvalents dans les organisations. Egalement, les organigrammes ne donnent pas forcément la répartition des métiers par nombre d'agents. Il faut alors se tourner vers le tableau des effectifs de la collectivité. Enfin, il faut noter la particularité des communes rurales où le binôme maire / secrétaire de mairie est essentiel, et donc difficile à dissocier.
- Le sujet est sensible et à traiter avec prudence et réserve.

#### 2/ Analyser les organigrammes

Il s'agit de repérer :

- les points de comparaison (si besoin procéder à une harmonisation préalable) ;
- les doublons/les absences ;
- les fonctions réparties dans les services ;
- la charge de travail actuelle, en équivalent temps plein ;

<sup>1</sup> Fiche synthèse réalisée avec l'aide de Françoise Marin, consultante du cabinet Amnyos Nova et spécialiste de l'accompagnement du changement.



## Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



DIAGNOSTIC RH & GPEC

- les effectifs concernés ;
- la démographie de l'organisation : agents vieillissants ou non, projection des départs en retraite, etc.

Cette analyse nécessite un travail en réseau à la fois montant et descendant, et impliquant à la fois l'intercommunalité et les communes.

### **3/ Une fois le diagnostic réalisé, construire des scénarios d'organisation possibles au regard des enjeux poursuivis**

- Les schémas d'organigrammes doivent être proposés aux différents niveaux : EPCI / ville centre / communes, afin d'aider à la décision. Leur objectif est de donner à voir la logique d'ensemble pour choisir l'organigramme cible tout en élaborant de premières projections financières de la masse salariale.
- En parallèle, on peut analyser les différentes possibilités de fonctionnement :
  - les conventions ;
  - les process et la gestion de la proximité ;
  - les circuits de décision ;
  - la hiérarchisation des priorités ;
  - la taille des équipes ;
  - la charge de travail ;
  - le fonctionnement en réseau.

### **✓ À RETENIR**

Le diagnostic RH consiste à procéder à un état des lieux des organisations en présence, à la fois communales et intercommunales. Ses objectifs sont :

- d'identifier les ressemblances et les différences ;
- d'identifier les forces et les faiblesses actuelles au regard des objectifs poursuivis dans le projet de territoire ;
- d'identifier les pistes de mutualisation.