

1<sup>ères</sup> **Rencontres** CNFPT - Collectivités d'Outre-Mer

**Les ressources  
humaines :  
un enjeu de  
développement  
des territoires  
et des institutions**

Du 23 au 26 juin 2009  
CNFPT  
École d'Angers

[www.enact-angers.cnfpt.fr](http://www.enact-angers.cnfpt.fr)

Centre National de la Fonction Publique Territoriale

**CNFPT**

Dossier réalisé avec la collaboration du Service Documentation de l'Enact d'Angers

**Dossier documentaire**

**LES ENJEUX  
DES RESSOURCES  
HUMAINES**

**- MISSION COM -**  
**Pôle de Compétences RH**



■ ENACT D'ANGERS ■

ENACT Angers - Rue du Nid de Pie  
BP 62020 - 49016 ANGERS CEDEX  
02 41 22 41 22

## ***Les enjeux des ressources humaines***

---

***ATELIER 1 / LOGIQUE STATUT OU LOGIQUE EMPLOI DANS LA GESTION DES PERSONNELS ? ..... p.2***

***ATELIER 2 / LES COMPETENCES, CONDITION DE LA PERFORMANCE..... p.6***

***ATELIER 3 / LA NECESSAIRE PARTICIPATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS A LA GESTION ET AU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ..... p.15***

***ATELIER 4 / COMMENT METTRE LES RESSOURCES HUMAINES AU SERVICE DES PROJETS DE LA COLLECTIVITE ? ..... p.22***

**ATELIER 1 / LOGIQUE STATUT  
OU LOGIQUE EMPLOI  
DANS LA GESTION DES PERSONNELS ?**

---

## **L'Outremer à l'heure des réformes**

Gazette des Communes (la) - 25/08/2008 - n° 31 - pp. 22-29

*Les départements et collectivités ultramarins entrent dans une période de réformes : révision de la surrémunération des fonctionnaires, loi de programme pour le développement économique et la promotion de l'excellence, reprise en main par l'Etat de la dotation de continuité territoriale... En filigrane, tous ces chantiers reposent la question de la nature complexe des relations institutionnelles entre la France et ses anciennes colonies. Comment dresser le portrait de ces territoires, entre spécificité, égalité et une certaine autonomie.*

## **Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France**

SILICANI Jean-Ludovic - Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction Publique - 04/2008 - 236 p.

*Le Livre Blanc sur l'avenir de la fonction publique dresse un panorama complet des services publics aujourd'hui, mène une réflexion approfondie sur les valeurs de demain et propose des pistes pour améliorer la gestion de la fonction publique. Évolution vers une fonction publique de métiers, de grandes filières pour remplacer les centaines de corps existants, création d'une bourse de l'emploi public.... Ce sont quelques unes des 40 propositions /recommandations pour moderniser la fonction publique contenues dans ce Livre blanc.*

*Les principales recommandations*

[http://www.ensemblefonctionpublique.org/pdf/livre\\_blanc/libre\\_blanc\\_complet.pdf](http://www.ensemblefonctionpublique.org/pdf/livre_blanc/libre_blanc_complet.pdf)

### **Articles**

## **Métiers publics : la révolution est en marche.**

Le Monde ; Les cahiers de la compétitivité - 27/05/2009 - n - VIII p.

*La réforme de la fonction publique va modifier en profondeur le mode de fonctionnement de l'administration, du recrutement des agents jusqu'à la gestion de leur parcours, en accord avec les syndicats. Désormais, au-delà des statuts et des dossiers, l'Etat employeur veut gérer des hommes.*

## **Recrutement : des concours adaptés et modernisés**

Service Public - 04/2009 - n° 142 - pp. 15-27

*S'assurer de la meilleure adéquation possible des futurs fonctionnaires à leur poste, mieux refléter la diversité de la population, cela passe par une simplification de l'organisation des concours de recrutement et par de vrais ajustements du contenu des épreuves. Ce double chantier est désormais bien avancé.*

## **Vers une fonction publique professionnelle**

IGPDE - Gestions Publiques en Revues - 12/2008 - n° 13 - 130 p.

*Statut, emploi, carrière, métiers, compétences*

*- profession fonctionnaire : statutaire ou non statutaire, pourquoi un statut spécifique ?*

*- faut-il réformer le statut : les débats, les propositions majeures, "l'exemplarité de la FPT"*

*- à la recherche d'une meilleure performance : une démarche de gestion par les compétences ; l'émergence de la notion de métier ; motivation et rémunération*

*- les réformes de la fonction publique dans les administrations étrangères : vers une "privatisation" du statut ; des réformes plus ou moins abouties*

*Pour en savoir plus : [http://www.institut.minefi.gouv.fr/sections/etudes\\_publication](http://www.institut.minefi.gouv.fr/sections/etudes_publication)*

*<http://www.institut.minefi.gouv.fr/>*

### **La Fonction publique territoriale, une notion plurielle Outre-mer**

MATUTANO Edwin - Collectivités territoriales - 11/2008 - n° 40 - pp. 72-77

*La fonction publique territoriale dans les collectivités ultramarines n'est pas organisée de manière homogène. L'organisation est fonction de deux séries de facteurs qui se cumulent : le régime législatif en vigueur dans chacune des collectivités en question et l'évolution statutaire propre à chaque collectivité. Il en résulte une situation contrastée d'une collectivité à l'autre.*

### **La professionnalisation des concours de la fonction publique**

DIDIER Jean-Pierre - Semaine juridique - administrations et collectivités territoriales (la) - 13/10/2008 - n° 42-43 - pp. 31-35

*Après des années d'immobilisme, la réforme des concours de la fonction publique est lancée. Son rythme s'est soudainement accéléré à l'occasion de la remise de deux rapports officiels sous la direction respective de Mesdames Corinne Desforges et Marine Dorne-Corraze. Ces travaux, sans remettre en cause le principe du concours comme mode de recrutement de droit commun dans la fonction publique, montrent qu'une évolution est non seulement indispensable mais aussi nécessaire. Certes, les solutions proposées pour parvenir à cette évolution peuvent être discutées. C'est la règle du jeu. Mais la réforme est en marche ainsi qu'en attestent les modifications apportées aux épreuves de concours des IRA.*

*Pour en savoir plus : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000100/index.shtml>*

### **Les contrats d'emploi de droit privé dans la Fonction publique territoriale**

AUBIN Emmanuel - Collectivités territoriales - 06/2008 - n° 36 - pp. 58-63

- les agents contractuels de droit privé dans les services publics industriels et commerciaux
- les agents contractuels de droit privé dans les services publics administratifs

### **"Faire cohabiter la fonction publique de carrière avec une gestion moderne des ressources humaines"**

Actualité Juridique Droit Administratif - 02/06/2008 - n° 19 - pp. 1020-1021

*Le Livre blanc de la fonction publique prône un "fort changement dans la continuité" d'une fonction publique de carrière, affirme son auteur, Jean-Ludovic Silicani, conseiller d'Etat*

*Pour en savoir plus :*

*[http://www.ensemblefonctionpublique.org/pdf/livre\\_blanc/libre\\_blanc\\_complet.pdf](http://www.ensemblefonctionpublique.org/pdf/livre_blanc/libre_blanc_complet.pdf)*

### **Fonction publique : la réforme**

Cahiers de la Fonction Publique (les) - 05/2008 - n° 278 - pp. 5-22

- le livre blanc, en bref
- quel avenir pour la fonction publique ?
- la fonction publique mérite une refondation
- le rapport Silicani, négation d'une fonction publique
- pouvoir maintenir le périmètre statutaire actuel est " improbable "
- collectivités territoriales : la gestion des absences pour raison de santé

### **Statut : vers une fin programmée**

MERLAND Guillaume - Lettre du Cadre Territorial (la) - 01/03/2008 - n° 354 - p. 5

*Entretien avec Guillaume Merland est maître de conférences à l'université Montpellier I, directeur du Master 2 « Administration territoriale » et directeur des études du centre de préparation au concours d'entrée de l'ENA.*

## Ouvrages

### **Les agents non titulaires des trois fonctions publiques**

PELLETIER Pascale, MARILLIA Georges-Daniel - Berger Levrault - 05/2007 - 245 p.

*L'Etat, les collectivités locales et leurs établissements administratifs ont la possibilité de recruter des agents non titulaires dans des cas limités et des conditions très réglementées. L'objet de cet ouvrage est d'analyser la situation juridique particulièrement complexe des agents contractuels des trois fonctions publiques, à travers une étude détaillée des sources du droit des agents contractuels et de la procédure applicable devant les juridictions administratives ou judiciaires. A jour de la réglementation européenne et de la jurisprudence relative notamment à la faute et à la procédure disciplinaire, l'ouvrage décrit de façon détaillée les possibilités de recours aux agents non titulaires dans les services publics de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements hospitaliers.*

*Il traite également de la jurisprudence relative aux agents non titulaires, complexe de part la grande diversité des litiges.*

## Documents Internet

### **- [Pour une fonction publique des métiers](#) – Managerpublic.fr – 18/09/2008**

*Désireuse de faire évoluer la fonction publique, la CFE-CGC souhaite une mise en place rapide d'une gestion par filière de métiers et non plus seulement par corps. Selon Agnès Lerat, c'est la condition sine qua non pour rénover durablement le management et la rémunération des fonctionnaires.*

<http://www.managerpublic.fr/2008/09/18/pour-une-fonction-publique-des-metiers/>

### **- [Vives réactions après le dépôt d'une proposition de loi visant à restreindre le statut](#) – Localtis – 25 mai 2009**

<http://www.localtis.info/servlet/ContentServer?c=artVeille&pagename=Localtis%2FartVeille%2FartVeille&cid=1243225976428>

### **- Proposition de loi instituant la liberté de recrutement par les collectivités territoriales. (Proposition n° 1393) - GORGES Jean-Pierre - Assemblée nationale - 21/01/2009 - 5 p.**

*"Une réforme majeure des collectivités territoriales va voir le jour dans les prochains mois. Les travaux qui la précèdent mettent l'accent sur une simplification des structures, pour une meilleure compréhension de leur fonctionnement par l'utilisateur, et une amélioration des services rendus à un moindre coût pour les finances publiques et le contribuable."...*

*"Il ne s'agit pas de mettre en cause les compétences et le professionnalisme de ces hommes et de ces femmes qui rendent au quotidien des services d'une qualité avérée. Il s'agit d'adapter et de moderniser un statut que beaucoup considèrent comme inadapté aux exigences actuelles d'une bonne gestion des ressources humaines."...*

*"Une telle réforme permettra aux collectivités concernées une souplesse de gestion des compétences de leurs personnels, au plus près des besoins réels. Il sera alors possible de mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs, une véritable politique de formation et d'enrichissement des personnels et des postes, ainsi qu'une politique salariale qui récompense les mérites et les performances de chacun.*

*Cette réforme facilitera aussi l'établissement de passerelles entre le secteur public et le secteur privé. Ainsi, ces deux catégories de personnel comprendront une différence de statut justifiée par les missions exercées, ce qui évitera tout réflexe corporatif. Elles travailleront mieux ensemble ce qui rendra l'action des collectivités plus efficaces."*

*Pour en savoir plus : <http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/propositions/pion1393.pdf>*

***ATELIER 2 / LES COMPETENCES, CONDITION DE  
LA PERFORMANCE***

---

---

## Définition

---

**Employabilité : Mythe ou Réalité ? Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises – Mémoire MBA RH - Paris Dauphine – MONBEIG Caroline, SCHMUCK Christel, GEOFFROY Alain, DORE Damien**

[http://www.mbarh.dauphine.fr/pages/mba-rh\\_fichiers/MEMOIRES-MBA-RH-1/FICHIER3.pdf](http://www.mbarh.dauphine.fr/pages/mba-rh_fichiers/MEMOIRES-MBA-RH-1/FICHIER3.pdf)

## 1/ Les outils – Tableaux de bord - GPEC

---

### Articles

#### **Sauvegarder les compétences**

DRESSAYRE Philippe - Lettre du Cadre Territorial (la) - 15/03/2009 - n° 376 - p. 35

*De nombreux cadres chevronnés vont bientôt partir en retraite. La mise en place de dispositifs permettant de transmettre leur savoir-faire et leur expérience aux plus jeunes est une priorité. Faute de quoi, les collectivités subiront une grave perte de compétence collective.*

#### **La prospective des métiers. Penser le futur**

Personnel - 03-04/2009 - n° 498 - pp. 44-67

*Ensemble de contributions abordant les thèmes suivants :*

- de la théorie du concept de "prospective" à l'application dans les organisations
- l'exploration du futur comme nécessité permettant l'exploration de grandes tendances et d'identifier les facteurs de discontinuités et de rupture
- la gestion prévisionnelle en GRH : pratiques de gestion
- l'avenir des métiers en 2015
- mobiliser le management : question de volonté plus que d'outils !
- **l'Observatoire des métiers**
- coopération entre les acteurs : les mobilités professionnelles.

*Pour en savoir plus :*

<http://lucboyer.free.fr/fichiers/Revue%20Personnel%20Mars%202009.pdf>

#### **Au nom de la mobilité, grandes manœuvres autour du statut / PERRIN Bernard**

La Revue administrative (n°365 - Septembre 2008).- pp. 520 - 528

*Administrateur territorial, l'auteur décortique le projet de loi relatif à la mobilité et aux parcours professionnels. Il pense qu'à terme, ce projet doit vider le statut général de la fonction publique de sa substance.*

#### **Gérer par les compétences, c'est penser les métiers de demain**

Perspective Gestions Publiques ; IGPDE - 04/2008 - n° 26 - 8 p.

- passer d'une gestion par corps à une gestion par métiers
- outils, démarche, méthode : Italie, Royaume-Uni
- gérer par les compétences et construire des parcours de carrière : Australie, Belgique
- professionnaliser les postes et les secteurs clé : Canada, Québec
- le point de vue des chercheurs : Europe, France

*Pour en savoir plus :* <http://www.institut.minefi.gouv.fr>

## **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un défi social, économique et juridique**

Droit Social - 11/2007 - n°11 - pp. 1068-1094

- *Introduction, Paul-Henri ANTONMATTEI*
- *La GPEC : l'environnement juridique, Françoise FAVENNEC-HERY*
- *La GPEC : intérêts et limites pour la gestion du personnel, Jacques IGALENS*
- *Les sanctions de la GPEC, Christiane NEAU-LEDUC*
- *La GPEC au sein du groupe Thalès, Anne de RAVARAN*
- *Quelques réflexions sur la mise en oeuvre de la GPEC, Philippe VIVIEN*

### **Ouvrages**

#### **Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences.**

LABRUFFE Alain - AFNOR - 2009 - 318 p.

*L'évaluation des compétences est devenue un axe stratégique de la gestion des ressources humaines et du management. C'est également un moyen extrêmement efficace pour faire le point sur ses propres performances.*

*Fort de l'adage "connais-toi toi-même !" avant de tenter de connaître les autres ? ce livre s'articule en deux temps forts :*

*- la première partie met à votre disposition une série d'outils simples et efficaces qui permettent de découvrir votre personnalité, vos atouts, votre potentiel de progression grâce à de nombreux tests et grilles d'autoévaluation ;*

*- la seconde partie vous livre les solutions pour :*

- \* *construire des référentiels métiers,*
- \* *mettre en place et réussir des entretiens professionnels,*
- \* *fournir des modèles de référentiels,*
- \* *évaluer les ressources humaines,*
- \* *évaluer un collaborateur aux divers moments clés de sa carrière,*
- \* *et, tout simplement, mieux se vendre pour une embauche ou une promotion !*

#### **La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État. Guide méthodologique.**

Direction Générale d'Administration de la Fonction Publique - 12/2008 - 75 p.

Pour en savoir plus : [http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/Gprh\\_guide\\_methodo.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/Gprh_guide_methodo.pdf)

#### **Management et gestion des compétences**

DUPUICH-RABASSE Françoise - L'Harmattan - 2008 - 251 p.

*Management et gestion des compétences sont intimement liés puisqu'ils contribuent conjointement à la production et à l'exploitation de ressources créatrices de valeur.*

*Qu'entend-on par compétences managériales ? Comment peut-on penser le devenir des métiers et des compétences ? Comment développer des compétences collectives ? Peut-on relier stratégie d'entreprise et gestion des compétences ? Existe-t-il une nouvelle approche de la GPEC ? Quelles sont les différentes formes de compétences collectives ? Quelles peuvent être les tensions entre compétences et connaissances ?*

#### **Gestion des compétences et GPEC**

DEJOUX Cécile - Dunod - 2008 - 127 p.

*La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est obligatoire depuis 2004. Ce livre présente l'évolution historique des différentes GPEC ainsi que les fondements méthodologiques des pratiques. Il décrit les choix à envisager en matière d'outils, de nouvelles répartitions des rôles des acteurs ainsi que de la nécessaire évolution des règles de gestion (gestion des âges, développement durable, discrimination, fidélisation). Ce topos dresse donc une synthèse des théories et des pratiques actualisées sur ce thème.*

## **Le management des compétences. Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences.**

DIETRICH Anne - Vuibert - 04/2008 - 122 p.

*Dans une économie mondialisée où la concurrence s'exacerbe, où les entreprises se restructurent en permanence, au gré des fusions-acquisitions, des cessions et des délocalisations, le développement des compétences, des hommes et des organisations constitue un défi quotidien. Le management des compétences s'emploie à relever un tel défi, pour assurer la performance de l'entreprise, créer de la valeur ou assurer l'employabilité des salariés et sécuriser leurs parcours professionnels.*

*Cet ouvrage permet de comprendre trois décennies de mutations et d'apprécier l'évolution des pratiques de gestion fondées sur la compétence. À des fins opérationnelles, il présente les outils fondamentaux et les dispositifs les plus récents du management des compétences. Il explique comment les construire, les mettre en oeuvre, les pérenniser et y impliquer tous les acteurs de l'entreprise.*

## **Guide pour la GPEC**

KERLAN Françoise, MINVIELLE Y. - Editions d'Organisation - 07/2007 - 309 p.

*La GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses besoins et aux attentes des salariés. Reliée aux problématiques de la formation et de la rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour faciliter les mobilités et sécuriser les parcours professionnels. Ce guide se présente comme le trait d'union entre les fonctions RH et formation. En effet, le DRH de demain, positionné au niveau stratégique, doit également se préoccuper de la formation de ses managers. L'accord sur la formation professionnelle ou la mise en place de nouveaux dispositifs tels que la VAE ou le DIF aident dirigeants et managers à investir et à s'investir dans ces nouvelles démarches tout en prenant les précautions qui s'imposent dans la mise en œuvre des outils et dans les décisions prioritaires*

## **60 tableaux de bord pour la gestion des compétences**

LABRUFFE Alain - AFNOR - 02/2007 - 231 p.

*Qu'il s'agisse de réussir un recrutement, de motiver le personnel ou d'évaluer les compétences, cet ouvrage donne des réponses concrètes aux questions cruciales que se pose le manager quand il faut élaborer un référentiel de compétence, concevoir les rubriques d'une description de fonction, évaluer le comportement d'un candidat, utiliser la communication positive, effectuer un diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH. Informations accessibles en un coup d'œil, précision, efficacité, validité : autant d'atouts qui rendront ces tableaux de bord indispensables aux responsables RH et aux managers.*

### **Documents Internet**

## **Accompagner les parcours professionnels dans les territoires : Cycle sur la gestion territoriale des emplois et des compétences :**

ETD - 11/2008 - 17 p.

*ETD a réuni le 4 novembre 2008 une quinzaine de partenaires - membres de conseils de développement et de conseil économique et social, dirigeants de maisons de l'emploi, d'association de DRH, chargés de mission de Pays et acteurs de l'insertion - pour échanger sur la gestion territoriale des emplois et des compétences. C'était la première rencontre d'un cycle qu'ETD organise avec l'Ecole des territoires de la Bergerie nationale sur ce thème. Cette première journée portait sur la gouvernance des dispositifs territoriaux de gestion des compétences et d'accompagnement des parcours professionnels.*

*Pour en savoir plus : [http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain\\_site/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Nos-actions](http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Nos-actions)*

## **Gérer par les compétences, c'est penser les métiers de demain**

Perspective Gestions Publiques ; IGPDE - 04/2008 - n° 26 - 8 p.

- *passer d'une gestion par corps à une gestion par métiers*
  - *outils, démarche, méthode : Italie, Royaume-Uni*
  - *gérer par les compétences et construire des parcours de carrière : Australie, Belgique*
  - *professionnaliser les postes et les secteurs clé : Canada, Québec*
  - *le point de vue des chercheurs : Europe, France*
- Pour en savoir plus : <http://www.institut.minefi.gouv.fr>

## **La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) en pratique dans les collectivités territoriales de la petite couronne**

DUVAL Nicole, RANAIVOSON Lanto - CIG Petite couronne - 2007 - 46 p.

*Une nouvelle série de la collection des diagnostics de l'emploi territorial a été créée par le CIG petite couronne. Ce numéro un propose de nombreux cas concrets.*

Pour en savoir plus :

<http://www.cig929394.fr/publications/diagnostics/GPEECseriePratiques.pdf>

## **Conférence sur les parcours professionnels – 29/10/2007 – Réunion de synthèse du 14 décembre 2007 :**

[http://www.cfdt.fr/content/medias/media12040\\_thJwfFCgSpJDolM.ppt](http://www.cfdt.fr/content/medias/media12040_thJwfFCgSpJDolM.ppt)

## **2/ Le management par les compétences**

---

### **Articles**

#### **Levallois-Perret stimule la mobilité interne de ses collaborateurs**

Gazette des Communes (la) - 13/04/2009 - n° 15 - p. 64

*Un forum des métiers, organisé le 5 février, a fait découvrir aux agents les métiers des autres services et filières.*

#### **Les agents doivent rapidement acquérir de nouvelles compétences, Manager Public, n° 9, 04/2009, p. 14**

*Décentralisation, externalisation croissante d'activités, exigence accrue des usagers quant à la qualité de service... Pour pouvoir gérer ce nouvel environnement, les collectivités territoriales doivent impérativement faire assimiler à leurs collaborateurs de nouveaux savoir-faire. Une véritable révolution managériale.*

#### **Secteur public : la mobilité facilitée.**

Gazette des Communes (la) - 16/03/2009 - n° 11 - pp. 26-33

*Alors que l'Etat déleste ses effectifs en facilitant la reconversion de certains de ses personnels dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière, la dynamique enclenchée dans la territoriale pourrait favoriser la mobilité au sein même de la FPT. L'Ecole de la mobilité vise à faciliter les mouvements et transferts de compétences d'une collectivité à l'autre. Avec l'Etat, le CNFPT réfléchit aussi à une acculturation des cadres territoriaux, afin que la mobilité s'exerce plus facilement des collectivités vers l'Etat et de l'Etat vers les collectivités...*

- *Etat : certains agents sont incités à changer de fonction publique*
- *recrutement : une dynamique dans la territoriale*
- *les centres de gestion ont un rôle d'interface et d'accompagnement*
- *mutation-détachement : des freins restent à lever*
- *témoignages*

### **Entretien annuel - Un outil d'évaluation à fort potentiel.**

Gazette des Communes (la) - 22/12/2008 - pp. 60-62

*L'entretien d'évaluation devient un élément clé de la gestion des ressources humaines.*

*Son impact dépend de la formation des évaluateurs, de leur capacité à assumer leur rôle et des pouvoirs qui leur sont délégués.*

*- témoignage et avis d'expert : "La réalisation des objectifs a un impact sur le régime indemnitaire" - "Il ne doit y avoir aucun jugement de personnalité"*

*- expérience au Grand-Lyon - Des avatars jouent le jeu de formation : le "serious game" permet d'acquérir les techniques de communication nécessaires à la conduite des entretiens d'appréciation*

### **Formation - La théorie ne vaut rien sans la pratique**

Gazette des Communes (la) - 20/10/2008 - n° 39 - pp. 70-71

*Les collectivités se doivent de former les managers car leur métier évolue.*

*Devant l'aspect trop théorique de certaines formations, des lieux d'échanges entre cadres voient le jour.*

*- témoignages : "Il faut se préoccuper de la transmission des savoirs", Maurice Tollot, pôle de compétences "pratiques managériales" du CNFPT - "Une volonté d'échanger et de prendre du recul", Anne-Marie Villeneuve, pôle emploi et compétence, CG de Gironde*

### **Prévoir les besoins de formation de ses équipes**

Gazette des Communes (la) - 05/05/2008 - n° 18 - pp. 10-13

*L'entretien annuel d'évaluation est un moment privilégié pour recueillir les demandes de formation des agents. D'autres moyens sont utilisés pour croiser les besoins individuels et collectifs, en fonction des objectifs à atteindre.*

*"Des plans multicollectivités pour animer les territoires ruraux" - Paul Maisonneuve, responsable de l'antenne territoriale du Morbihan pour la Délégation Bretagne du CNFPT.*

### **GPEC : l'Afpa veut utiliser l'entretien professionnel aux moments clés de la carrière**

Info Flash - 16-30/09/2007 - n°708 - p. 6

*Le 11 septembre, la direction de l'Afpa a présenté un projet d'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'association. Une "typologie des métiers", l'entretien professionnel et l'encouragement à la mobilité sont les thèmes clés.*

### **Une pépinière pour "faire pousser" les carrières**

Service Public - 01-02/2007 - n° 125 - p. 13

*Au Conseil général de Moselle, une initiative facilite la mobilité interne des attachés*

### **"Reconnaissance et performance sont indissociables", Christian Jouvenot, chargé de mission à l'Aract Nord-Pas-de-Calais**

Entreprise et Carrières - 13-19/01/2009 - n° 937 - pp. 32-33

*La demande de reconnaissance des salariés est de plus en plus forte, mais les entreprises ont des difficultés à la satisfaire. Pourtant, c'est en étant reconnus qu'ils peuvent s'engager dans leur travail et contribuer à la performance de l'organisation.*

*Pour en savoir plus :*

[http://www.cncres.org/files\\_ress/anact\\_la\\_reconnaissance\\_au\\_travail\\_janv08.pdf](http://www.cncres.org/files_ress/anact_la_reconnaissance_au_travail_janv08.pdf)

### **L'évaluation du personnel, un outil pour dynamiser votre politique RH.**

VIGEANT Claire - Territorial - 04/2008 - 80 p.

*Les entretiens d'évaluation constituent une « clé d'entrée » permettant de développer autrement une politique RH ambitieuse.*

*Ils questionnent l'encadrement qui, lorsqu'il se prend au jeu, demande rapidement à maîtriser aussi des leviers d'organisation, car tous les problèmes soulevés par les entretiens ne peuvent se résoudre en individuel.*

*Ils alimentent la réflexion de chacun sur son projet professionnel. Le but n'est pas tant d'être le mieux possible sur son poste que de s'adapter à ses évolutions, de se former et de savoir bouger avant de s'ennuyer.*

*De nombreuses collectivités se sont déjà engagées dans des démarches d'évaluation des personnels. Mais la procédure l'emporte parfois au fil des années sur le dialogue : on finit par se demander ce que l'on pourrait se dire de plus cette année qui n'aurait pas déjà été dit les années précédentes.*

### **Repenser la compétence - Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions**

LE BOTERF Guy - Eyrolles - 2008 - 139 p.

- *Traiter la compétence comme un processus et non comme une somme de ressources*
- *Distinguer activité prescrite et pratique professionnelle réelle*
- *Ne pas confondre pratiques professionnelles et schèmes opératoires*
- *Manager des personnes, et non seulement des savoirs, savoir-faire et savoir-être*
- *Prendre en compte la réflexivité et pas seulement les pratiques et les ressources*
- *Privilégier la sélectivité plutôt que l'exhaustivité*
- *Concevoir le transfert des compétences comme une construction et non comme un transport*
- *Adopter une démarche probabiliste plutôt qu'une démarche mécaniste*
- *Penser "employabilité" et pas seulement "emploi"*
- *Traiter la compétence collective en termes de coopération et non pas d'addition*
- *Ne pas évaluer les compétences, mais ce que l'on nomme compétences*
- *Estimer la pertinence et non pas seulement évaluer des écarts*
- *Anticiper au lieu de prédire ou d'extrapoler*
- *Adopter une ingénierie de parcours plutôt qu'une ingénierie de programme*
- *Adopter des démarches itératives plutôt que linéaires*

### **Travail et reconnaissance des compétences.**

CAVESTRO William, DURIEUX Christine, MONCHATRE Sylvie, BERTRAND Hugues - Economica - 06/2007 - 224 p.

*La mobilisation des compétences est considérée comme un impératif pour la performance des entreprises et le maintien des individus dans l'emploi.*

*Cette mobilisation est souvent présentée comme porteuse d'un cercle vertueux car elle contribuerait à construire de nouvelles compétences au sein des collectifs de travail et permettrait leur reconnaissance par le maintien dans l'emploi. Pour autant, les processus de construction et de reconnaissance des compétences ne sont pas suffisamment analysés. D'importantes zones d'ombre subsistent notamment sur les modalités et les niveaux de cette reconnaissance.*

*C'est précisément de ces questions que traite cet ouvrage, en explorant trois niveaux d'analyse : la relation entre individu et collectif, la relation entre les " métiers " des entreprises et ceux des individus, l'articulation entre branche et entreprise dans la négociation collective sur la reconnaissance des compétences. Cet ouvrage apporte ainsi un nouvel éclairage sur les processus de construction et de reconnaissance des compétences.*

*Il en souligne la complexité et la nécessité de construire une cohérence globale qui dépasse le niveau de l'individu et celui de l'entreprise.*

## **Les clés de l'employabilité : les 12 travaux d'Hercule Martin, manager**

CAYATTE Ramez, RODACH Gérard - Liaisons - 09/2006 - 131 p.

*Adaptez-vous ! Soyez acteur de votre changement ! " Hercule Martin, manager, ne saisissait pas bien ce que cela signifiait. Il avait derrière lui quelques années de carrière bien remplies, un poste de responsable et pensait bien diriger son équipe. Bien sûr, il avait constaté que son environnement changeait, tout devenait plus complexe: prendre des décisions plus rapidement sans tout maîtriser devenait la règle, les évolutions technologiques s'accéléraient, ses collaborateurs exprimaient de nouvelles attentes en termes d'autonomie et d'implication, voulaient plus d'informations sur le futur et mieux comprendre le sens de leur activité. Comment leur répondre quand lui-même, Hercule, était bien incapable d'y voir clair? "Je veux comprendre. Je ne sais pas où, je ne sais pas comment, mais je trouverai ce que veut dire développer son adaptabilité ! " Hercule partit de bon matin à la recherche des clés de son adaptabilité et de son employabilité. Ainsi commence la série des douze travaux d'Hercule Martin.*

### **Documents Internet**

#### **Projet de loi sur la mobilité des fonctionnaires : Où en est-on ? De quoi s'agit-il ?**

La Documentation française, 2008

<http://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-discussion/projet-loi-relatif-mobilite-aux-parcours-professionnels-fonction-publique.html>

#### **Vers une typologie des pratiques de gestion des compétences dans les communes françaises ? BECUWE Audrey, 2006**

*Cette communication vise à décrire les pratiques de mise en oeuvre de la gestion des compétences dans les communes, au-delà de l'intention affichée (engagée versus non engagée dans une démarche compétence°. Pour ce faire, dans un premier temps, nous montrons en quoi la gestion des compétences relève selon nous du New Public Management, avant d'étudier comment la gestion des compétences peut s'inscrire dans la gestion statutaire. Dans un second temps, nous mobilisons dans cette étude qui se veut exploratoire, une étude empirique quantitative sur la base d'un questionnaire envoyé par voie postale aux 404 communes de plus de 20 000 habitants. Une analyse typologique est ainsi menée sur la base des 179 communes qui ont bien voulu répondre à notre questionnaire, et met en évidence cinq groupes que nous présentons.*

<http://colloque-grh.univ-lille2.fr/intervenants/pdf/Texte-Audrey-Becuwe.pdf>

#### **Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications**

CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE, AFRIAT Christine, GAY Catherine, LOISIL Florence - Documentation Française - 06/2006 - - 103 p.

*Cette étude prospective porte sur la prise en compte des compétences dites transversales, compétences qui peuvent être transférées d'un secteur d'activité à l'autre et constituer ainsi un facteur de mobilité professionnelle, en réponse aux évolutions du marché du travail. La première partie apporte des définitions de la compétence et de la mobilité professionnelle. La deuxième partie se penche sur les réflexions menées par différents acteurs, institutionnels, branches et entreprises, sur cette problématique, qu'il s'agisse de la mobilité ou de la notion de compétences et de transversalité.*

*Pour en savoir plus :*

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000527/0000.pdf>

## **Bibliographie commentée : les démarches compétences**

ANACT - 08/2006 - - 13 p.

- la notion de qualification / compétence
  - le savoir-être
  - les référentiels
  - compétences et organisation du travail
  - compétences et performance
  - compétences et GRH
  - compétences et formation
  - impact sur les carrières
  - impact sur l'encadrement
  - management des compétences en Europe
- <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30615.PDF>

## **La reconnaissance au cœur des démarches compétence. Enjeux et repères pour l'action**

PIERRE Christèle, JOUVENOT Christian - ANACT - 29/08/2007 - 115 p.

*La reconnaissance est une question centrale aussi bien pour les individus que pour les groupes sociaux. On peut d'ailleurs caractériser nombre de conflits comme "une lutte pour la reconnaissance". C'est donc sans surprise que, dans les entreprises et les administrations, le manque de reconnaissance figure en bonne place dans les raisons qui conduisent à un désengagement des salariés. Cependant, au-delà de la plainte, quelles formes peut recouvrir la reconnaissance dans l'entreprise ? Quel diagnostic poser ? Quels repères donner au management ? Sur quoi est-il possible d'agir ? A partir du travail que le réseau ANACT-ARACT a mené sur les démarches compétence, cet Etude et Document propose une réflexion, des repères pour le management ainsi qu'un instrument de diagnostic sur le sujet.*

Pour en savoir plus : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/62234.PDF>

***ATELIER 3 / LA NECESSAIRE PARTICIPATION DE  
L'ENSEMBLE DES ACTEURS A LA GESTION ET AU  
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES***

---

### **A/ La déconcentration**

#### **Ressources humaines - Déconcentration : trouver le bon niveau**

Gazette des Communes (la) - 29/09/2008 - n° 36 - pp. 64-65

*Depuis plusieurs années, des collectivités s'engagent dans la déconcentration des RH*

*Cette procédure change les pratiques des directions et nécessite de veiller au bon niveau de délégation.*

- avis d'expert : Sandrine Barret, animatrice du pôle de compétence Rh à l'Enact Angers :  
"Le risque d'une faible lisibilité de l'homogénéité des pratiques"

- témoignages : Philippe Lottiaux, DGS de Levallois-Perret : "Garder une vision globale" et Olivier Montadat, chargé de mission management au Conseil général des Hauts-de-Seine :  
"Les chefs de service sont l'appui logique de la DRH, notamment en ce qui concerne le recrutement"

Pour en savoir plus : <http://www.andrhd.org>

#### **Les DRH partagés face à la déconcentration**

Gazette des Communes (la) - 24/01/2005 - n° 4 - pp. 62-63

*La déconcentration de la fonction RH ne se déroule pas toujours sans heurt. Certains directeurs des ressources humaines la perçoivent comme une perte d'autorité. De leur côté, les correspondants des services RH revendiquent plus d'autonomie. Témoignages, conseils*

#### **Animer une organisation déconcentrée : comment concilier autonomie et cohérence ?**

BARILARI André - Editions d'Organisation - 2002 - 190 p.

*"Comment les organisations à structures complexes avec des états-majors, des structures fonctionnelles, et des unités opérationnelles nombreuses peuvent-elles donner le maximum d'autonomie et de responsabilité à leurs composantes en maintenant la cohérence de l'ensemble ? C'est à cette question que ce livre de pilotage stratégique se propose de répondre."*

---

### **Documents Internet**

**Rapport du groupe de travail : « Les conditions de la déconcentration de la RH » - Le Club des gestionnaires** – Rapporteur : Pascal OTHÉGUY, direction générale de la modernisation de l'Etat – 11/2006

[http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/club\\_gestionnaire/deconcentration\\_rh.pdf](http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/club_gestionnaire/deconcentration_rh.pdf)

## **B/ Le management**

### **La décentralisation de la fonction RH : quels impacts pour l'encadrement ?**

DUPUICH Françoise, ALVES Sarah, PESQUEUX Yvon, MICHAUX Valéry - Management & avenir - 01/2009 - n° 21 - pp. 193-286

*Six articles d'enseignants-chercheurs qui ont communiqué lors du colloque en GRH à l'ESC Rouen.*

*Anne Dietrich a présenté une communication intitulée « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène ». S'inspirant des approches narratologiques des organisations, l'auteur a abordé la décentralisation de la fonction RH comme une histoire, celle que raconte une fonction à la recherche de sa légitimité face à un management toujours en chantier dont les dispositifs bouleversent les pouvoirs en place, la distribution des savoirs et des compétences.*

*Françoise Dany et Florian Hatt ont approfondi la question du lien entre organisation de la fonction RH et performance organisationnelle. Dans cette perspective, un second objectif était de confirmer un certain nombre d'hypothèses à partir de nouveaux traitements statistiques. Une troisième priorité pour eux était de poser les termes du débat de manière pragmatique, d'où l'intérêt manifesté pour une typologie des différentes configurations possibles d'organisation de la fonction RH et de leur efficacité respective.*

*Françoise Dupuich peut conclure sur trois remarques fondamentales qui constituent autant de voies de recherches ultérieures. L'irruption des NTIC dans l'entreprise modifie en profondeur la notion même de management : « La fonction de manager évolue vers un rôle de facilitateur. ». Les managers sont eux-mêmes utilisateurs familiers de ces technologies.*

*Sarah Alves a cherché à mieux qualifier la nature de la relation entre les acteurs de la fonction ressources humaines et les encadrants, puis à positionner en particulier chaque acteur dans son rôle comme dans son champ d'actions et de responsabilité.*

*Yvon Pesqueux a démontré que la confiance vient fonder le recours dual à la coopération comme mode de relation donnant substance à l'organisation. C'est tout l'intérêt de l'association des deux notions mais c'est aussi toute son ambiguïté. La confiance est alors considérée comme le facteur nécessaire à la construction de collaborations « ouvertes », c'est-à-dire non finalisées.*

*Valery Michaux présente les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) constituant un vecteur reconnu de l'évolution des secteurs d'activité. L'auteur aborde cette problématique à travers une recherche portant sur l'impact des TIC sur les syndicats et le syndicalisme. Les différentes étapes de cette recherche qualitative ont conduit à l'identification puis la validation d'une grille d'analyse simple permettant d'avoir une vision globale des impacts et des enjeux que représentent les TIC dans un secteur ou un domaine donné.*

*Pour en savoir plus :*

[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=MAV&ID\\_NUMPUBLIE=MAV\\_021&ID\\_ARTICLE=MAV\\_021\\_0193](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=MAV&ID_NUMPUBLIE=MAV_021&ID_ARTICLE=MAV_021_0193)

### **La décentralisation du Management RH : quels enjeux, limites et réalités du partage des rôles et responsabilités avec les managers opérationnels ? – Mémoire MBA RH - Paris Dauphine –**

LEROUX Marie-Christine, MAUROY Laurent, MAUVIEUX Sophie, PHAM Isabelle, PIAT Monique - 2005

[http://www.mbarh.dauphine.fr/pages/mba-rh\\_fichiers/MEMOIRES-MBA-RH-2/MEMOIRE-GROUPE2-decentralisation.pdf](http://www.mbarh.dauphine.fr/pages/mba-rh_fichiers/MEMOIRES-MBA-RH-2/MEMOIRE-GROUPE2-decentralisation.pdf)

## C/ La fonction partagée

### **Le rôle et la place des élus dans la modernisation de la gestion et dans l'innovation**

BOUTOUTE Thierry - Centre National de Recherche Scientifique – 2008 - pp. 11-26

- la longue plainte des techniciens
- proposition de méthode
- les années 1980 : l'ère du contrôle de gestion
- les années 1990 : l'ère de l'évaluation des politiques publiques
- la leçon de ces deux expériences
- la rationalité limitée des élus
- pour en sortir : mettre fin à l'illusion et à l'hypocrisie
- vers une nouvelle régulation du pouvoir des élus et des techniciens
- vers une nouvelle gouvernance de l'action publique

### **« Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses : l'importance d'un pilotage participatif »**

GIAUQUE David – BARBEY Valérie – DUC

Nathalie

In L'encadrement à l'épreuve du management public

Revue Française d'Administration Publique - 12/2008 - n° 128 – pp. 784-798

*L'article montre que la perception positive par les agents publics de leur performance individuelle et collective est largement tributaire de facteurs organisationnels et met en exergue l'importance centrale du pilotage « participatif » et centré sur les valeurs. Les résultats d'une enquête menée par les auteurs au sein de quelques organisations publiques de Suisse romande mettent en évidence l'importance de facteurs tels que l'ambiance de travail, le degré de transparence, d'autonomie et de conduite participative ou bien les aspects de communication et d'information, tout comme le « management par le sens et les valeurs » (en lieu et place du « management par la mesure et le contrôle ») ou encore la « motivation à l'égard du service public », pour développer un sentiment d'efficacité auprès des collectifs de travail et salariés du public.*

### **Gestion des ressources humaines - Un outil clé pour des décisions éclairées.**

Gazette des Communes (la) - 17/11/2008 - n° 43 - pp. 74-75

*Les SIRH permettent de raisonner en logique et en cohérence, et de voir où on se situe.*

**Le partage de la fonction RH, qu'implique cette évolution, peine à se mettre en place.**

- une base de données RH interdépartementale
- témoignage DGS ville de Bagneux: "Un SIRH doit être évolutif, global et ouvert"

### **Le Bas-Rhin partage sa fonction RH**

Lettre du Cadre Territorial (la) - 01/12/2007 - n° 349 - p. 44

*En 2005, le conseil général du Bas-Rhin a lancé un projet de politique RH, avec un axe fort en matière de partage de la fonction RH au sein des services de la collectivité. Deux ans après, retour sur la mise en place de ce projet et premier bilan.*

### **Guide du chef de service. Procédures et outils de gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales.**

VANAUDENAERDE Isabelle - Territorial - 12/2006 - 135 p.

*Tous ceux qui ont une responsabilité d'encadrement au sein d'une collectivité territoriale ont besoin d'un outil pratique qui leur fournisse des points de repère statutaires, des conseils utiles, des éléments de réponse aux questions qu'ils sont amenés à se poser quotidiennement dans la gestion de leurs équipes.*

*C'est pour eux que cet ouvrage a été conçu. Il ne s'agit pas d'un manuel sur le droit de la fonction publique territoriale, mais d'une aide à la gestion des ressources humaines qui répond aux questions suivantes : " Quels sont mes droits et mes devoirs envers mes collaborateurs ? Quels sont les leurs à mon égard ? "...*

*En tant que tel, il n'a pas pour objet de se substituer aux procédures mises en œuvre dans les collectivités, mais de les compléter. Pour les procédures les plus significatives, des exemples sont donnés à titre indicatif.*

### **Les "petits chefs", un rouage que les DRH redécouvrent**

Monde (le) - 07/11/2006 - Suppl. Economie - p. VII

*Les "managers de proximité" doivent réussir à motiver leurs équipes au sein d'organisation de plus en plus mouvantes.*

### **La fonction ressources humaines : une fonction partagée – ETS – CNFPT/INET – 12/2005**

[http://www.inet-ets.net/inet\\_2006/files/Synthese%20atelier%2023.pdf](http://www.inet-ets.net/inet_2006/files/Synthese%20atelier%2023.pdf)

## **II / LE ROLE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

---

### **A/ Le pilotage**

#### **L'évaluation du personnel, un outil pour dynamiser votre politique RH.**

VIGEANT Claire - Territorial - 04/2008 - 80 p.

*Les entretiens d'évaluation constituent une « clé d'entrée » permettant de développer autrement une politique RH ambitieuse.*

*Ils questionnent l'encadrement qui, lorsqu'il se prend au jeu, demande rapidement à maîtriser aussi des leviers d'organisation, car tous les problèmes soulevés par les entretiens ne peuvent se résoudre en individuel.*

*Ils alimentent la réflexion de chacun sur son projet professionnel. Le but n'est pas tant d'être le mieux possible sur son poste que de s'adapter à ses évolutions, de se former et de savoir bouger avant de s'ennuyer.*

*De nombreuses collectivités se sont déjà engagées dans des démarches d'évaluation des personnels. Mais la procédure l'emporte parfois au fil des années sur le dialogue : on finit par se demander ce que l'on pourrait se dire de plus cette année qui n'aurait pas déjà été dit les années précédentes.*

#### **Les tableaux de bord ressources humaines. Le pilotage de la fonction RH.**

LE LOUARN Jean-Yves - Liaisons - 2008 - 230 p.

*A la fois gestion de processus administratifs et gestion stratégique, contrôle du comportement humain et organisation technocratique du travail, intuition et raison, la GRH se décompose en pratique en une multitude d'activités dont les effets semblent bien difficiles à mesurer quantitativement et qualitativement.*

*Sous l'effet conjugué des pressions des dirigeants qui posent des questions RH cruciales et ardues ainsi que des organismes de certification qui mettent l'accent depuis quelques années sur la qualité de la politique RH de l'organisation, il est certain que la mesure en GRH et plus particulièrement les tableaux de bord vont devenir de plus en plus nécessaires. A quoi sert le tableau de bord RH ? Quels sont les obstacles préalables à sa conception ? Que peut-il mesurer ? Quels sont les éléments indispensables à son élaboration ? Comment mettre en œuvre son implantation ?*

#### **Les outils des RH - Les savoir-faire essentiels en GRH**

GUERRERO Sylvie - Dunod - 09/2004 - 243 p.

*Synthétique, cet ouvrage permet d'acquérir une vision globale de la fonction RH à travers ses savoir-faire. Il présente les outils indispensables aux six champs de compétences des RH : le recrutement ; l'évaluation ; la rémunération ; la formation et l'évolution professionnelle ; la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; le pilotage social. Pour chaque outil, l'auteur propose une synthèse, présente les pratiques les plus répandues et les illustre à l'aide d'un cas d'entreprise.*

## **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**

MARTORY Bernard, CROZET Daniel - Dunod - 2001 - 275 p.

- le pilotage des effectifs et des compétences
- le recrutement du personnel
- la gestion des carrières
- le pilotage de la formation
- rémunération et masse salariale
- définir et piloter les performances
- les dysfonctionnements sociaux et leur mesure
- les systèmes d'information
- la fonction ressources humaines en mutation

## **B/ La stratégie**

### **Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines.**

MARTORY Bernard - Liaisons - 11/2008 - 192 p.

*Parler de "performances RH", c'est réconcilier la qualité des prestations des services ressources humaines, la satisfaction de leurs clients et l'optimisation du coût de leurs prestations.*

*Optimiser les coûts et réduire les risques: rendre la paye, le recrutement ou la formation plus efficaces, réduire le coût des dysfonctionnements sociaux tels que l'absentéisme ou les accidents du travail, évaluer et diminuer les risques humains et financiers associés à la gestion sociale. Mobiliser les acteurs pour les performances: par la mise en place d'indicateurs de mesure et l'intégration au quotidien de la qualité RH, par la mesure des performances des services ressources humaines, par l'évolution des systèmes de rémunération pour payer les performances, construire et faire vivre les processus RH.*

*Piloter le projet "performances RH": mettre en place concrètement les Social Balanced Scorecard, proposer des indicateurs de pilotage stratégique (HRKPI), faire évoluer positivement le SI RH, piloter le développement durable des ressources humaines. En dépassant des propos souvent incantatoires ou abstraits sur la performance, cet ouvrage propose un panorama complet des bonnes pratiques du développement de l'efficacité des activités RH et de leur contribution à la création de valeur.*

### **Le nouveau rôle des directions des ressources humaines : de l'intendance au stratégique.**

VALLEMONT Serge - Ecole Nationale d'Administration Publique ; Université du Québec ; Téléscope  
- 05/2005 - Vol. 12, n° 2 - pp. 36-47

*Depuis une vingtaine d'années, les ressources humaines sont présentées à juste titre comme un facteur essentiel de la performance des fonctions publiques nationales indispensable au développement économique d'un pays. Le besoin d'une profonde évolution des systèmes de gestion des personnels pour permettre à l'État de disposer d'une gestion des ressources humaines qui soit moderne, adaptée aux besoins et aux ressources de notre temps, aux aspirations des hommes et des femmes d'aujourd'hui s'est progressivement imposé et, depuis la fin des années quatre-vingt, la plupart des pays de l'OCDE ont entrepris de réformer la gestion du personnel dans leurs administrations publiques. Longtemps réduite à la seule dimension d'administration du personnel, traitement des dossiers, suivi des obligations légales, paye, etc., la fonction est en train d'évoluer, connaissant un élargissement de ses missions et une professionnalisation de ses responsables.*

*Mais surtout, dans un contexte de modernisation des administrations, elle est appelée à changer assez fondamentalement de nature en prenant une importance grandissante dans les ministères jusqu'à pouvoir y occuper une place stratégique dans la conduite des réformes. Du statut d'intendance, la fonction « personnel » évolue vers celui de stratégique.*

*Dans ces conditions, quels sont le nouveau rôle des directions de ressources humaines (DRH), les compétences qu'elles doivent réunir, leur place dans les états-majors des ministères ?...*

[http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n2\\_vallemont.pdf](http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n2_vallemont.pdf)

## **C/ La fonction RH**

### **Performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyse**

Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique ; IGPDE ; Direction Générale d'Administration de la Fonction Publique - 2009 - 111 p.

- *Etude préparatoire.*

*La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.*

*L'étude examine l'intégration de la GRH dans la stratégie de l'organisation puis détaille chaque processus (recrutement, formation, évaluation des agents, rémunérations, gestion des compétences, gestion de l'encadrement supérieur). Elle analyse le partage de la gouvernance des fonctions « ressources humaines » entre les structures centrales, les ministères, et les lieux où se réalise la prestation du service public (agences ou services déconcentrés). Elle décrit les systèmes de mesure de la performance utilisés par les directions de ressources humaines.*

*Cette étude a été publiée dans le cadre de la présidence française de l'EUPAN*

*Pour en savoir plus : [http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/performance\\_des\\_fonctions\\_RH\\_def-2.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/performance_des_fonctions_RH_def-2.pdf)*

### **Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines**

BENDER Anne-Françoise, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, THEVENET Maurice - Pearson Education France - 01/2007 - 448 p.

*Cet ouvrage présente les missions et actions de la GRH en les articulant autour de leurs quatre grands niveaux de déploiement : celui de l'organisation, qui inscrit la GRH dans une stratégie globale et la relie aux autres fonctions (juridiques, financières, commerciales...) ; celui de la direction des RH et des choix en matière de définition des emplois, d'affectation des personnes, de rémunération, de développement des compétences, de formation et de récompense / sanction ; celui du responsable des RH, qui coordonne les différents acteurs et suit la gestion administrative des emplois et des personnes : obligations légales, modes de recrutement, établissement des paies ; celui des managers, relais quotidiens et indispensables de toute GRH. L'ouvrage analyse les enjeux et les méthodes de chacun de ces niveaux. Il s'attache tout particulièrement à montrer la GRH dans sa dimension opérationnelle et met l'accent sur les outils de mise en œuvre. Il fait également le point sur les différents métiers qui se sont peu à peu constitués.*

***ATELIER 4 / COMMENT METTRE LES RESSOURCES  
HUMAINES AU SERVICE DES PROJETS DE LA  
COLLECTIVITE ?***

---

### **La sociologie au service d'une municipalité**

Manager Public - 04/2009 - n° 9 - p. 11

*Saint Vallier, confrontée à de sérieuses difficultés économiques, a choisi de suivre un processus de recherche-action pour réorganiser ses services tout en maintenant la qualité des prestations et en diminuant les coûts de fonctionnement.*

### **Management public : conduire son équipe vers les sommets**

Gazette des Communes (la) - 26/05/2008 - n° 21 - pp. 24-33

*La conduite des agents n'est pas un art facile. les collectivités ont aujourd'hui trois défis à relever : ceux de la performance, de la solidarité et de l'employabilité. ceux-ci sont au coeur de la réussite publique. Pas de bonne gestion des ressources humaines sans les prendre en compte. mais comment les mettre en oeuvre dans son organisation ? Les DRH s'imposent, dès lors, comme des figures clés. Sept collectivités et un service d'Etat ont été salués lors du dernier Grand Prix du management public pour leurs initiatives dans ces domaines. "La Gazette" leur donne la parole.*

### **Les services d'Issy-les-Moulineaux décrochent le label Qualiville**

Gazette des Communes (la) - 21/04/2008 - n° 16 - p. 70

*La ville a entamé il y a plus de deux ans une démarche de certification qui récompense la qualité de ses prestations.*

*- témoignage : "La réussite repose sur la formation et la mobilisation"*

### **Certification : Plan-de-Cuques développe l'esprit de groupe en réorganisant ses services**

Gazette des Communes (la) - 20/08/2007 - n°31 - p. 55

*Appliquée à une commune de taille modeste, la certification des services a un impact positif sur la gestion des RH.*

### **Cadres et élus : mener ensemble un projet RH**

Gazette des Communes (la) - 15/11/2004 - n° 43 - pp. 92-94

*- les chantiers liés aux ressources humaines (RH) sont actuellement nombreux dans les collectivités territoriales*

*- leur mise en place ne doit pas être entravée par des conflits entre cadres de la FPT et élus*

*- trois conseils pour prévenir les conflits*

*- témoignages*

### **Elaborer et manager un projet de service. Enjeux, modes, outils.**

LOUX Nathalie, MAILLET Philippe - Territorial – 2008 - 188 p.

*Pistes de réflexions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, outil de management pour les cadres, le projet*

*de service est un vecteur d'animation des équipes, qui se décline sous la forme de multiples projets dont la mise en phase va se prolonger dans le temps. Il permet d'appréhender le projet dans toute sa complexité, mais surtout, à un niveau collectif, d'amener les différents acteurs à construire des représentations communes qui élargissent leurs perspectives, leurs projections, au-delà du champ strict de leur intervention.*

*Fruit de la rencontre d'un consultant-universitaire et d'un dirigeant territorial, cet ouvrage se veut avant tout un outil de vulgarisation à l'usage des praticiens débutants ou confirmés, ainsi qu'une aide méthodologique globale allant de la prise en charge de l'idée du projet de service jusqu'à sa réalisation.*

### **Piloter un projet d'organisation.**

MADERS Henri-Pierre – Eyrolles ; Editions d'Organisation - 06/2008 - 332 p.

*Cet ouvrage, conçu comme une " boîte à outils ", comporte 7 parties et propose plusieurs itinéraires de lecture possibles, en fonction de vos besoins.*

*Vous n'avez aucune expérience en conduite de projet et souhaitez en acquérir les fondements. Vous souhaitez vous perfectionner par l'acquisition de méthodes et d'outils techniques et ainsi posséder une vision d'ensemble du sujet. Vous êtes concerné par un projet précis et souhaitez trouver la bonne méthode et les bons outils pour le mener à bien. Ce livre vous guidera vers le succès, grâce aux : 7 étapes pour mettre en œuvre une démarche générale de conduite de projet, 13 outils de pilotage permettant de maîtriser les événements par une réelle mise sous contrôle du déroulement du projet, 13 compétences relationnelles à développer pour conduire efficacement le projet, 10 thèmes de mission d'organisation, d'actualité dans les entreprises, 5 méthodes spécifiques de référence, 57 outils techniques allant de pair avec les méthodes, 3 théories repères en organisation.*

*Téléchargement des modèles de documents depuis [www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com).*

*Pour en savoir plus : <http://www.editions-organisation.com/>*

### **Les tableaux de bord ressources humaines. Le pilotage de la fonction RH.**

LE LOUARN Jean-Yves - Liaisons - 2008 - 230 p.

*A la fois gestion de processus administratifs et gestion stratégique, contrôle du comportement humain et organisation technocratique du travail, intuition et raison, la GRH se décompose en pratique en une multitude d'activités dont les effets semblent bien difficiles à mesurer quantitativement et qualitativement.*

*Sous l'effet conjugué des pressions des dirigeants qui posent des questions RH cruciales et ardues ainsi que des organismes de certification qui mettent l'accent depuis quelques années sur la qualité de la politique RH de l'organisation, il est certain que la mesure en GRH et plus particulièrement les tableaux de bord vont devenir de plus en plus nécessaires. A quoi sert le tableau de bord RH ? Quels sont les obstacles préalables à sa conception ? Que peut-il mesurer ? Quels sont les éléments indispensables à son élaboration ? Comment mettre en œuvre son implantation ? Cet ouvrage propose un tour d'horizon complet et pratique de cet outil de pilotage RH, qui aidera les DRH à mieux remplir leurs missions, à prendre les meilleures décisions et à mieux contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.*

