Synthèse du séminaire RH Océan Indien, Mayotte Réunion 20 21 Septembre 2018 : « La Direction des Ressources Humaines au cœur des transformations des collectivités territoriales. Retours d'expériences et témoignages »

Extract du programme du séminaire :

Raréfaction des ressources notamment économiques et mutations multiples de l'environnement dans lequel s'inscrit l'action publique placent, aujourd'hui, les collectivités territoriales dans une situation inédite. Ce contexte tendu est aggravé dans les collectivités réunionnaises et mahoraises par la révision à la baisse, voire la suppression du dispositif des emplois aidés, composante importante de leurs effectifs. Dès lors, nos collectivités sont contraintes à s'adapter dans l'urgence. Elles explorent de nouvelles voies, inventent, optimisent leurs organisations avec une recherche accrue d'efficience qui n'est pas sans conséquence pour le quotidien des agents.
Dans cette dynamique à impulser au sein de nos collectivités :

- *Quelle place et quelle valeur ajoutée de la direction des ressources humaines ?*
- *Quelles adaptations des politiques RH pour, malgré la diminution des moyens, pour maintenir le niveau de service public rendu et sa qualité ?*
- *Comment accompagner le collectif et les agents soumis à une rude pression et maintenir la motivation et l'engagement ?*

Rapporteur : Hubert Bonneau, attaché hors classe, intervenant CNFPT
Hubert.bonneau@iledefrance.fr

Préalables :

Le séminaire est basé sur l'apport de témoignages de collectivités de Mayotte, de la Réunion et ponctuellement de la métropole, complétés par les interventions, de représentants politique (élus locaux), institutionnels (CIG, CNFPT), sociologue…

Le contexte général partagé de Mayotte et de la Réunion est l'importance de la masse salariale dans les budgets des collectivités (60 à70%), et la part importante de contrats aidés (Jusqu'à 50% ou 60 % des effectifs).

Le nom des intervenants sont dans l'annexe « le séminaire comme si vous y étiez » également dans les slides des interventions de chacun d'entre eux et enfin dans le programme du séminaire.

1 La piste gestion/organisation et diagnostic participatif : Partager, Prioriser, Agir :

2 La piste managériale, concilier bien être et exigence professionnelle

3 La piste réorganisation et modernisation autour des compétences et des résultats : Repositionner la DRH au sein de la collectivité, cartographier les métiers, repenser les espaces de travail et initier le travail à distance

4 Les apports du séminaire et les pistes de travail

5 En guise de conclusion

6 Annexes

a. Des extracts et moments du séminaire pas à pas en texte et bd comme si vous y étiez
b. Les contenus proposés par les intervenants
c. Détail du programme

1 La piste gestion/organisation et diagnostic participatif : Partager, Prioriser, Agir :

Les villes de Mamoudzou, Ouangani et Bouéni dans le contexte de disparition des emplois aidés non compensés par l'arrivée des Parcours Emplois Compétences (PEC) ont opéré des choix en priorisant les emplois et les missions autour du périscolaire de l'entretien et de la propreté.
Ces villes se sont aussi posé différentes questions : Faut-il réduire les contrats PEC, recruter des agents à temps non complet ou diversifier les missions des agents vers plus de polyvalence ? Elles ont choisi ici d'évoquer la mise en place des PEC.

Les enseignements :
La procédure de recrutement des PEC est alourdie avec Pole emploi. La formation quoiqu'obligatoire n'est pas prise en charge par le dispositif…Le dispositif est chronophage. Il présente cependant l'intérêt d'une égalité de chance pour les candidats du fait de l'intervention de Pôle emploi dans le processus de recrutement.

La Ville de L'Entre-Deux sur la même problématique a mis en œuvre les « états généraux de la ressource humaine » : Il s'agissait d'une démarche participative face à la situation de disparition programmée des contrats aidés alors que 60 % des effectifs étaient en contrats aidés. Cette prise de conscience partagée a conduit à la définition des priorités.
Avec ces états généraux, ce sont 4 semaines de réflexions et concertation inter direction, agents, administrés qui ont été mis en place.
Parmi les décisions issues des états généraux on note l'externalisation de certains services, incluant des suppressions de poste, la priorisation des services à maintenir quitte à les réorganiser par la mise en place de guichet unique notamment.

Les enseignements :
Au-delà de la baisse effective de la masse salariale on retient l'intérêt de l'état des lieux partagé et des propositions recueillies pour la modernisation/ amélioration des services. Une moindre contestation est remarquée sur les priorités retenues suite au diagnostic partagé. Enfin l'intérêt du modèle des états généraux, comme modèle participatif est retenu pour d'autres questions à venir intéressant la collectivité et ses projets.

La ville d'Annemasse en métropole a de son côté abordé la question des besoins d'économie comme un levier pour moderniser et transformer l'administration.
La ville a saisi l'opportunité de travaux d'administrateurs de l'INET, qui ont engagé une réflexion sur l'entreprise/ collectivité « libérée ».
Parmi les modalités opérationnelles, des groupes projets d'agents sont constitués sur la base du volontariat pour 20 d'entre eux puis ces pré-projets sont proposés en « crash test » auprès de 20 agents considérés comme défavorables aux changements, soit au total un groupe de 40 agents.
Quelques exemples de mise en place de l'administration libérée :
Repérage des situations irritantes, exemples : badgeuse, accueil de l'usager exigeant, accueil des nouveaux agents…
Vote du groupe des 40 agents pour le choix des projets à conduire
Participation des agents à la sélection des managers lors des recrutements
Principe d'action : « Celui qui sait c'est celui qui fait... »

Les enseignements :
Les prises d'initiatives de services sont encouragées, le lien de proximité entre la direction générale et le niveau exécution est renforcé. Il faut porter néanmoins attention à l'encadrement qui doit aussi être lui aussi accompagné, et partie prenante. Concernant les irritants internes à l'administration, la relation plus directe entre la direction générale via la DRH et les agents interroge notamment la répartition de rôles traditionnels encadrant/agents et aussi la place des organisations syndicales.

2 La piste managériale, concilier bien être et exigence professionnelle

La ville de Mamoudzou a mis en place des tickets restaurant et un espace restauration pour les agents. Le but est à la fois une mise en conformité avec le CHSCT code du travail, art. R4228-22 al.1er et en parallèle la proposition d'un lieu favorisant un moment de détente et convivialité.
La remise des tickets est liée aux présences effectives

Les enseignements :
On note un succès de la démarche et une baisse effective de l'absentéisme

La ville du Port a engagé un Plan d'Actions pour la Qualité de vie au Travail (PAQT)

Suite à un diagnostic RH le besoin de qualité de vie au travail des agents de la collectivité est identifié. La RH avec le maire en appui a proposé un « PAQT RH » en écho avec les pactes thématiques des politiques sectorielles de la collectivité (culture etc). De nombreuses initiatives et actions évènements sont proposées aux agents : Friday wear, cours de Zumba, rdv process COM, team bulding, formation sur la résilience, revue périodique avec le maire …
Malgré le nombre et la qualité des outils, le nombre d'arrêt maladie et mouvements de contestation ne faiblit pas.

Les enseignements :
Ce ne sont pas les outils de managements qui suffisent à produire la qualité de vie au travail, on ne peut pas le ritualiser, les journées proposées ont été désertées. Y a t'il des ambitions sous-jacentes aux propositions de qualité de vie au travail / baisse de l'absentéisme, performance ?. Sont-elles au contraire explicites ?

La Ville de Mamoudzou s'est engagée pour réorganiser et remotiver la police municipale. Contexte :
Beaucoup de plaintes des agents, d'interventions en direct des élus, insatisfactions de la population au regard des problèmes de sécurité.

Mise en place de la démarche :
Refonte organigramme et fiche de poste, contrat de confiance et projection de carrière à cinq ans. Tous les sujets sont abordés :
Attitude managériale faite d'exigences mais juste face aux doléances permanentes.
En termes de sécurité / mise en place de la géolocalisation des agents, le responsable sait où ils sont, les agents rendent compte, leur travail est mieux connu et reconnu.
Communication/ Réunion du staff tous les trois jours et tous les 15 jours avec l'ensemble du personnel, demande de décoration, on cite les agents ...
Pointage : l'habillage et le déshabillage sont inclus dans le temps de travail.
Résultats /Impacts :
Amélioration de la sécurité, les agents satisfaits, tous ont suivis la formation métier...y compris les postes fonctionnels. L'élu s'il interpelle est maintenant dirigé vers la direction qui peut lui dire le plan d'action, très bon retours des élus.

Les enseignements :
Importance du rattachement auprès du maire mais aussi du DGA et DGS pour soutenir la démarche. La transparence sur les objectifs, les moyens et la mise en avant des résultats sur une ligne cohérente de l'agent à l'élu et au citoyen sont facteurs de mobilisation et de résultats.

3 La piste réorganisation et modernisation autour des compétences et des résultats

Repositionner la DRH au sein de la collectivité, cartographier les métiers, repenser les espaces de travail et initier le travail à distance.

La direction des ressources humaines de la commune de Saint Pierre, a connu tout d'abord un repositionnement important, passant d'un bureau du personnel à une direction générale adjointe. Dès lors mieux informée dès le départ des grands projets de la collectivité elle s'implique dans l'accompagnement des directions opérationnelles qui les mettent en place. La DRH a défini un outil de cotation en lien avec la cartographie des métiers. Cette démarche a permis de développer une réflexion sur l'utilité des services et d'engager un plan de professionnalisation axé sur les valeurs et compétences managériales avec une liberté d'action des cadres dans la mise en œuvre des actions.

Les enseignements :
Le positionnement de la fonction RH au sein de la direction générale est un prérequis. Une telle démarche nécessite une taille minimum de collectivité (certaines collectivités n'ont qu'une ou deux personnes en RH) Il faut se donner le temps, intégrer la résistance au changement dans le pilotage. Vis-à-vis des partenaires sociaux et des agents il y a eu engagement à la garantie de maintien de primes individuelles, c'est-à-dire liée à la personne qui occupait déjà un poste et non au poste lui-même.

En Région Ile de France, La Trans-Formation accompagnée des modes de travail par la mise en place de l'open space et du télétravail

Le choix de déménager de Paris intra-muros à St Ouen en l'open space en 2018 et 2019 est une décision politique d'organisation (de 16 sites distants à deux bâtiments contigus) et d' économie (de 534 à 237 € le M2). La DRH n'est pas à l'origine de la démarche cependant la fonction RH a été amenée à se positionner rapidement sur les niveaux requis de qualité du bâtiment au regard des missions en s'appuyant sur sa connaissance des agents, des organisations et des métiers et en sollicitant elle-même les services et agents très tôt dans l'expression de leurs attentes, de leurs craintes. Certains postes vont s'avérer en doublons (accueil…), cela nécessite de repenser les organisations auprès des Directions opérationnelles, d'informer les OS. Quelques actions évènementielles pour les cadres et l'ensemble des agents sont mises en place. Visite de l'immeuble en cours de construction, visite découverte du nouveau quartier…

Les enseignements :
La DRH a été très présente au démarrage (ateliers, chartes, visites, débats…) devra poursuivre cet engagement, notamment lors d'augmentation de la charge de travail. La formation/accompagnement des manageurs à la gestion des « irritants » en open space est nécessaire. De même le staff d'encadrants doit pouvoir communiquer et échanger régulièrement sur le travail et ses conditions de réalisation entres eux et avec tous les agents pour accompagner et transformer les habitudes et les attitudes.
La mise en place du télétravail implique un préalable technique et matériel et un accompagnement RH. Travailler en dématérialisé suppose une connexion sécurisée de qualité et un matériel portable pour chaque télétravailleur chez lui ou en tiers lieu. La RH a précisé le cadre juridique, (convention), et formé les agents et les encadrants.

A l'expérience le télétravail permet : De clarifier les missions et mesurer l'activité individuelle et collective, de définir les temps de rencontre et de disponibilité respectives, d'écourter les réunions, de faciliter la concentration sur ce qui est dit (développement de l'écoute active), En outre le télétravail contribue à la santé au travail en diminuant la fatigue liée aux transports, et diminue les émissions carbone liées aux déplacements, tout en permettant de mieux concilier vie privée et professionnelle. Certains risques d'isolement de démobilisation ou de non-déconnection sont pointés et l'attention des encadrants vis-à-vis des agents est nécessaire

Les enseignements : Le télétravail réorganise le travail, il répond à une demande sociale forte, (éviter les déplacements longs et fatiguant). Il nécessite d'être accompagné par l'encadrant et en équipe en terme de soutien et aussi de contrôle.

4 Les apports du séminaire et les pistes de travail

Un diagnostic partagé entre élus, représentants institutionnels et réseau des DRH :

Les responsables RH sont sollicités pour faire face à la fois aux contraintes budgétaires, réglementaires, et à la fois pour contribuer à la mobilisation des agents, d'où l'importance d'échanger sur ces questions grâce aux réseaux des DRH avec en appui le CNFPT et les Centres de gestion.

La réforme de la retraite, la baisse des emplois, le besoin d'optimisation des ressources, le risque de dégradation sociale, les besoins d'accompagnement, le turn over des élus… Tout cela incite à innover, à travailler la question de la posture des RH.
Dans le contexte de contraintes et de changements, « nous changeons de monde », de remise en cause de l'organisation administrative, le besoin d'une approche plus autonome des collectivités territoriales et en particulier des départements d'outre-mer se manifeste.

Jérôme Grolleau, sociologue constate que ce qui ressort de l'observation du monde du travail et des salariés en lien avec les réorganisations est : l'instabilité des places (le changement devient en fait la norme), l'intensification de la charge de travail, (avec en corollaire l'effet absentéisme) et enfin l'augmentation de la pression et l'attente des administrés auprès des élus.
Henri Nicole, intervenant CNFPT, interroge la perception des DRH sur l'implication RH des managers des directions opérationnelles et sur ce qu'inversement les managers confrontés aux changements, nouvelles technologies, télétravail, réorganisations perçoivent de l'appui de la DRH

<u>De ces premiers constats et échanges quelques pistes de travail émergent :</u>

Concernant les managers, ils doivent être à la fois objet et sujets de l'attention des DRH, lesquels doivent mieux prendre en compte les besoins de reconnaissance des encadrants et les accompagner eux même pour la conduite du changement qu'ils doivent conduire dans les équipes

Concernant les agents : Intégrer davantage les agents dans les évolutions en partant de l 'activité elle-même, au-delà des chartes, règles de bonne conduite et communication « institutionnelle »

Concernant les élus, Entendre et intégrer au niveau stratégie RH la pression sociale spécifique portant sur les élus, les former, les accompagner, collaborer à la mission de service publique.

Concernant la DRH elle-même, elle a tout autant besoin d'être accompagnée dans sa transformation.

Concernant la réforme des retraites et l'adaptation au travail, la nécessité de doter les DRH de compétences et expertise pour l'accompagnement à la retraite

5 En guise de conclusion

Parler du travail c'est déjà y travailler

En parler ensemble, agents, encadrement, directions opérationnelles et fonctionnelles, OS, DGS, élus, associations, entreprises, population… c'est accepter de bouger les lignes et progresser

Partager les expériences c'est s'enrichir aussi bien des erreurs que des success story pour demain. Il s'agit en même temps de savoir-faire et de faire savoir, il est important de valider et communiquer sur ce qui marche bien.

Resituer le séminaire RH autant par le compte rendu de contenus que par l'esprit qui l'anime c'est à la manière des praticiens de la gestalt thérapie s'intéresser et être attentif à ce qui se passe ici et maintenant. Et s'il devait rester un conseil aux « RH », au-delà des outils prescriptifs qui donnent l'orientation (Gestion Prévisionnelle) et au-delà des outils de gestion (référentiels Emplois Compétences) c'est bien de rester attentif et présent auprès des services opérationnels et des agents (Ressources Humaines), au quotidien, ici et maintenant.

6 Annexes

d. Des extracts et moments du séminaire pas à pas en texte et bd comme si vous y étiez

e. Les contenus proposés par les intervenants

f. Détail du programme