

Dossier méthodologique DURANTON CONSULTANTS

L'organisation d'une Direction des Ressources Humaines

Date d'édition : 8 octobre 2012

Adresse du siège social : 190 rue Lecourbe - 75015 Paris

Adresse de correspondance : La Robole - Bât. A - 100 rue Pierre Duhem - 13856 Aix en Provence Cedex 3

Tél. : 04 42 24 26 68 Fax : 04 42 24 29 84

www.duranton-consultants.fr - contact@duranton-consultants.fr

- ➔ **La gestion des ressources humaines dans le secteur public évolue dans un contexte général marqué par deux tendances, contradictoires en apparence :**
 - la raréfaction des ressources, d'une part, nécessite de trouver, dans le cadre de la modernisation du service public, des leviers pour dégager de nouvelles marges de manœuvre financières et maîtriser la progression des budgets de fonctionnement ;
 - d'autre part, une préoccupation sociétale renforcée autour du respect de la personne au travail conduit à la prise en compte du bien-être jusque dans le cadre professionnel.

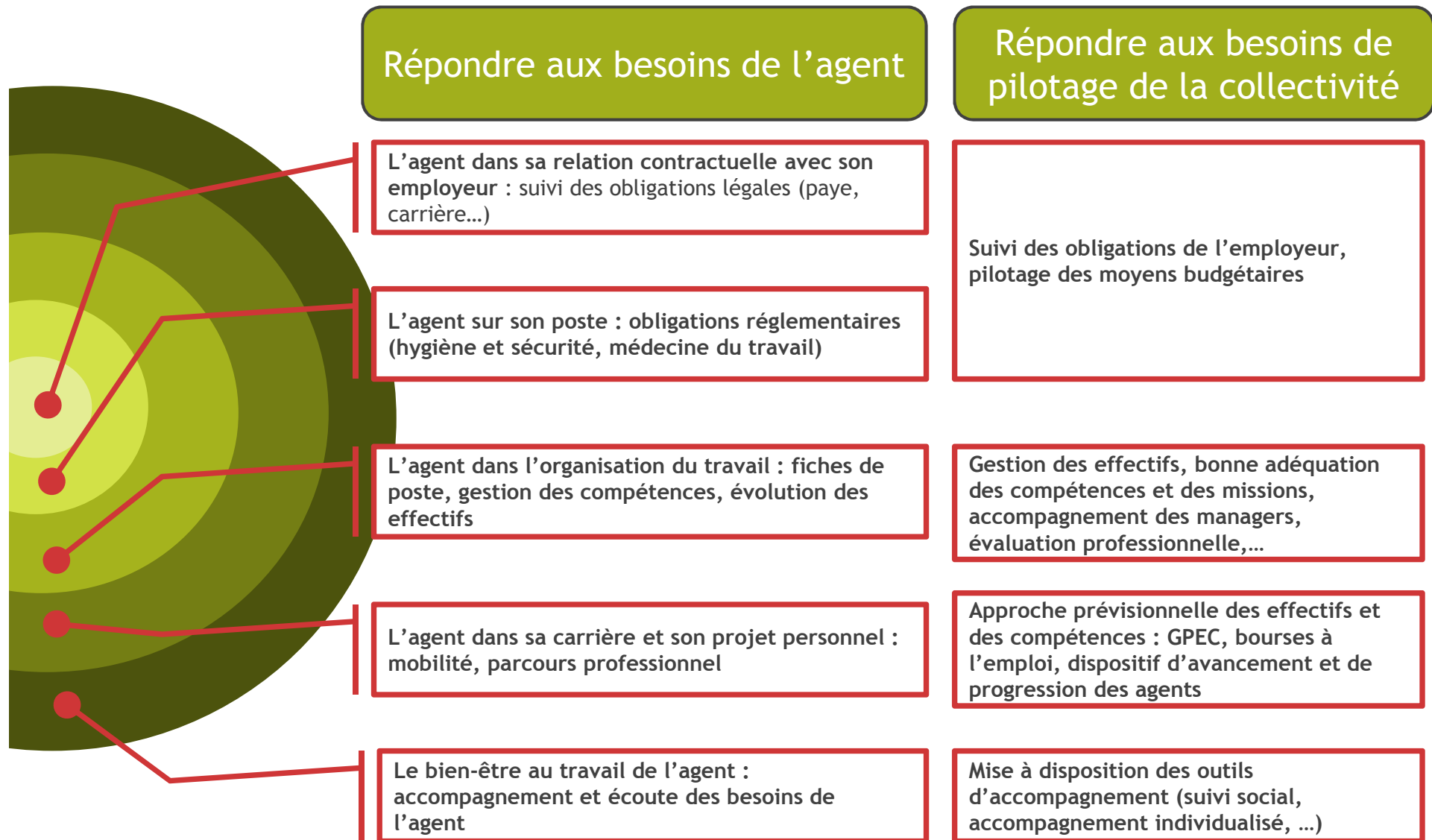
Face à ces attentes, la direction des ressources humaines se doit alors de :

- répondre avec efficacité aux attentes du management,
 - contribuer à la performance globale de l'organisation avec la maîtrise des processus participant à la structuration et à l'utilisation des compétences,
 - tout en favorisant motivation, bien-être et parcours professionnel des agents.
-
- ➔ **La réflexion sur l'organisation de la DRH doit être menée régulièrement pour réinterroger les pratiques et les moyens de la DRH à l'aune du contexte de la collectivité, de son projet et de ses perspectives dans le but de disposer en permanence des compétences nécessaires à la bonne réalisation du service public local.**

- ➔ **Une DRH doit faire face aux besoins de la collectivité en permettant une adaptation réussie des compétences des agents, s'inscrire dans une gestion prospective et pluriannuelle pour anticiper les évolutions des besoins des services et des métiers, faire partager la vision et donner du sens.**

- ➔ **Une DRH, aujourd'hui, poursuit principalement les objectifs suivants :**
 - La garantie du respect des règles applicables dans le domaine RH,
 - Le partage de la fonction RH entre la direction ressource et le management,
 - L'accompagnement des mutations et processus de changement au sein des services publics,
 - Le renforcement de la qualité de management par un soutien adapté aux besoins des managers,
 - L'accompagnement des parcours professionnels,
 - Le développement d'un climat social favorisant l'épanouissement professionnel,
 - Le pilotage des effectifs et de la masse salariale dans un contexte contraint qui s'impose à la collectivité.

Quelles missions pour une DRH ?



- Interroger l'organisation d'une DRH c'est interroger sa capacité à **répondre aux besoins de ses usagers et à ceux de l'institution.**
- Cette réponse s'organise selon **un certain nombre de processus** qui doivent être formalisés en amont. De la performance de ces processus va dépendre la performance globale de la DRH.
- La **méthode** que nous vous proposons passe donc par **l'évaluation des processus structurants** de la fonction ressources humaines au regard des attentes de la collectivité afin de déterminer le bon niveau de prestation, l'organisation adaptée et les moyens qui en découlent.
- Les pages suivantes présentent les principaux processus RH.

Une multitude de processus à structurer en fonction du projet de la collectivité

Paye	Régime indemnitaire
Gestion des carrières	Recrutement
Formation	Accueil des nouveaux arrivants
Suivi du temps de travail	Médecine du travail
Accidents du travail	Organisation des unités
Relations avec les représentants du personnel	Ajustement des niveaux de prestation des services
Organisation des congés	Efficienc e des agents
Gestion des absences	Gestion du personnel à faible productivité
Suivi de l'absentéisme	Mobilité interne
Anticipation des départs en retraite	Système d'information RH

Une multitude de processus à structurer en fonction du projet de la collectivité

Efficienc e de l'organisation

- Ajustement des niveaux de prestation des services
- Efficience des agents
- Gestion des absences
- Organisation des congés
- Organisation des unités
- Suivi du temps de travail
- ...

Consolidation des compétences et du savoir

- Recrutement
- Anticipation des départs en retraite
- Formation
- Mobilité interne
- ...

La fonction Ressources Humaines

Gestion du personnel

- Accidents du travail
- Gestion des carrières
- Médecine du travail
- Paye
- Système d'information RH
- ...

Appui au management

- Gestion du personnel à faible productivité
- Régime indemnitaire
- Suivi de l'absentéisme
- ...

Environnement de travail et écoute

- Accueil des nouveaux arrivants
- Relation avec les représentants du personnel
- ...

Exemples de revue de processus

Processus RH	Objectifs	Points clés
« Paye »	- Une paye conforme	- Règles de paiements des primes - Règles de paiement des heures supplémentaires
« Gestion des carrières »	- Organiser le déroulement des carrières conformément au statut	- Règles internes en matière de changements d'échelon
« Formation »	- Maintenir chaque agent à un niveau d'excellence dans son métier - Favoriser les souhaits d'évolution de carrière - Favoriser les réorientations liées à l'usure dans le poste	- Une approche stratégique identifiant clairement ces 3 objectifs
« Suivi du temps de travail »	- Respect du cadre légale (1607 heures, amplitudes,) - Clarifier les règles en matière d'heures supplémentaires	- Effectivité et pertinence des règles de gestion du temps (accord ARTT, règlement de service,...) - Déclenchement, récupération, paiement, compte épargne temps pour la gestion des dépassement horaires
« Accidents du travail »	- Prévenir les accidents du travail - Les prendre en charge avec efficacité	- Organisation de la prévention - Procédure en cas d'accident
« Relations avec les représentants du personnel »	- Organiser le dialogue social	- Les instances réglementaires : CTP, CHSTP, CAP - Les instances de concertation
« Organisation des congés »	- Organiser la prise des congés en fonction des contraintes du service public et des aspirations des agents	- Identification pour chaque service des contraintes et des libertés propres au service. Fixation des règles - Recueil en amont des aspirations des agents. Arbitrages
« Gestion des absences »	- Actualiser les règles de non remplacement et de remplacement	- Absences de courte durée - Absences de longue durée
« Suivi de l'absentéisme »	- Contenir l'absentéisme par la prévention et le contrôle	- Suivi de l'absentéisme par service et par métier - Mise en œuvre d'actions de contrôle - Mise en œuvre d'actions de prévention sur les postes sensibles (en particulier ceux avec pénibilité)

Exemples de revue de processus

Processus RH	Objectifs	Points clés
« Anticipation des départs en retraite »	- Exploiter les départs en retraite pour faire évoluer l'organisation des services, optimiser les ressources	- Identification des postes - Définition du microprojet - Réflexion sur les évolutions individuelles - Réflexion sur les évolutions d'organisation possibles
« Régime indemnitaire »	- Poursuite de la recherche d'un régime indemnitaire conforme aux textes et conforme aux orientations des élus	- Evaluation du RI actuel - Ajustements
« Recrutement »	- Trouver les bons candidats au moment opportun	- Evaluation du processus actuel pour les agents titulaires, les agents en CDD et les agents vacataires
« Accueil des nouveaux arrivants »	- Accueillir avec bienveillance le nouvel arrivant et favoriser son intégration rapide dans la Collectivité	- Fiches de postes - Parrainage - Plan de travail d'intégration
« Médecine du travail »	- Respecter les règles de la FPT : arrivée d'un nouvel agent, reprise du travail, visites périodiques - Aider les managers dans les situations difficiles - Ecouter et accompagner les agents en difficulté	- Le suivi des agents en difficulté
« Organisation des unités »	- Actualiser le Dossier d'organisation des directions et services	- Arbitrage entre activités externalisées et activités en régie - Identification des compétences internes - Identification de l'encadrement - Identification des fonctions support - Identification des fonctions support - Organisation du temps de travail - Plannings de base - Identification des postes autorisés

Exemples de revue de processus

Processus RH	Objectifs	Points clés
« Ajustement des niveaux de prestation des services »	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser les évolutions des prestations de chaque service, afin que le directeur et le chef de service adaptent l'organisation en conséquence 	<ul style="list-style-type: none"> - Création de nouvelles prestations - Ajustement de certaines prestations liées : <ul style="list-style-type: none"> - à l'évolution de l'environnement - à l'évolution des besoins - aux contraintes financières - Abandon de certaines prestations liées : <ul style="list-style-type: none"> - à un constat de faible valeur ajoutée - aux contraintes financières
« Efficience des agents »	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les postes sont tenus de manière efficiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des postes : Activités, compétences - Evaluation annuelle de la tenue des postes - Objectifs individuels et plans d'action individuels - Suivi des plans d'action en cours d'année
« Gestion du personnel à faible productivité »	<ul style="list-style-type: none"> - Repositionner ces agents sur des postes utiles et adaptés à leur capacité 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des postes « doux » à réserver aux agents ayant des contre-indications médicales (ou autres) - Formation des agents à ces postes - Suivi des agents
« Mobilité interne »	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser les évolutions de carrière internes - Prévenir les situations d'usure 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse annuelle des perspectives d'évolution individuelles - Formation - Suivi de la mise en œuvre
« Système d'information RH »	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un SIRH fiable permettant d'assumer la gestion des ressources humaines dans de bonnes conditions 	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration des données - Procédure de mise à jours - Outils d'extraction et d'analyse - Capacité déconcentration fonction RH