



CENTRE DE GESTION DE LA  
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE



CdG 35

Colloque - 6 octobre 2017

## Quels leviers pour maîtriser la masse salariale ?

Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maîtriser la masse salariale ?

[www.cdg35.fr](http://www.cdg35.fr)



# Bienvenue



# Introduction

**Jean-Jacques BERNARD**

*Président du CDG 35*

- Mot de bienvenue aux participants
- Remerciements :
  - du partenariat avec l'AMF,
  - de la présence de la Présidente de la CRC,
  - du DRH de l'Université de Lorraine.



CENTRE DE GESTION DE LA  
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Programme

Colloque - 6 octobre 2017

**Quels leviers**  
pour maîtriser  
la masse salariale ?

DECLARATION POUR LE MOIS		TOTAL DES GAINS	
FISCAL	NET FISCAL AVANTAGE		
1 588,55	1 336,61	151,67	1 588,7
CUILLES ANNUELS			
FISCAL	NET FISCAL		
588,55	1,37		
			NET A PAYER

Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maîtriser la masse salariale ?

[www.cdg35.fr](http://www.cdg35.fr)

# Matinée du colloque

## ***De 10h à 12h30 - Interventions***

- **Présentation des enjeux financiers** par Sophie BERGOGNE, Présidente de la Chambre Régionale des Comptes de Rennes,
- **Premier état des lieux du pilotage de la masse salariale en Ile et Vilaine** (retour sur les questionnaires mis en ligne avant l'été) par Fanny KERJEAN, Conseillère RH/Finances au CDG35,
- **Présentation des leviers de maîtrise de la masse salariale** par Sébastien LAJOUX, DRH de l'université de Lorraine, intervenant à l'INSET et ancien DRH du Conseil Départemental des Vosges

***De 12h30 à 12h45 - Présentation des ateliers de l'après-midi*** par Séverine GAUBERT, Responsable du service Statuts-Rémunération du CDG 35.

***De 12h45 à 13h45 - Cocktail déjeunatoire*** : les agents du CDG 35 vous attendent sur le stand de leur service pour répondre à vos questions et vous présenter leurs missions.

# Après-midi du colloque

***De 14h à 15h30 - Ateliers au choix l'après-midi  
(1 atelier à choisir parmi les 5 proposés)***

- **SIRH - Outil de gestion évolutive** animé par Karine DESGROUAS et Marc GONZALEZ
- **Tableau de bord RH- Outil de pilotage** animé par Elise ENDELWELT, Mathieu JACOVELLA, Johann LEGENDRE et Loubna ROBIN
- **GPEC - Outil d'adaptation** animé par François DEWITASSE, Claire NOBILET et Véronique VIE,
- **Mutualisations - Outil de partage** animé par Agnès BERNARD et Fanny KERJEAN
- **RIFSEEP - Outil de management** animé par Erwan DE BAETS et Dominique LEGOFF

***De 15h30 à 16h00- Conclusion de la journée par le Président du CDG 35,  
Jean-Jacques BERNARD***

***A compter de 16h00 - Pot de clôture***



# 1<sup>ère</sup> partie

## Les enjeux financiers



# Intervention

**Sophie BERGOGNE**

*Présidente*

*de la Chambre Régionale  
des Comptes de Rennes*



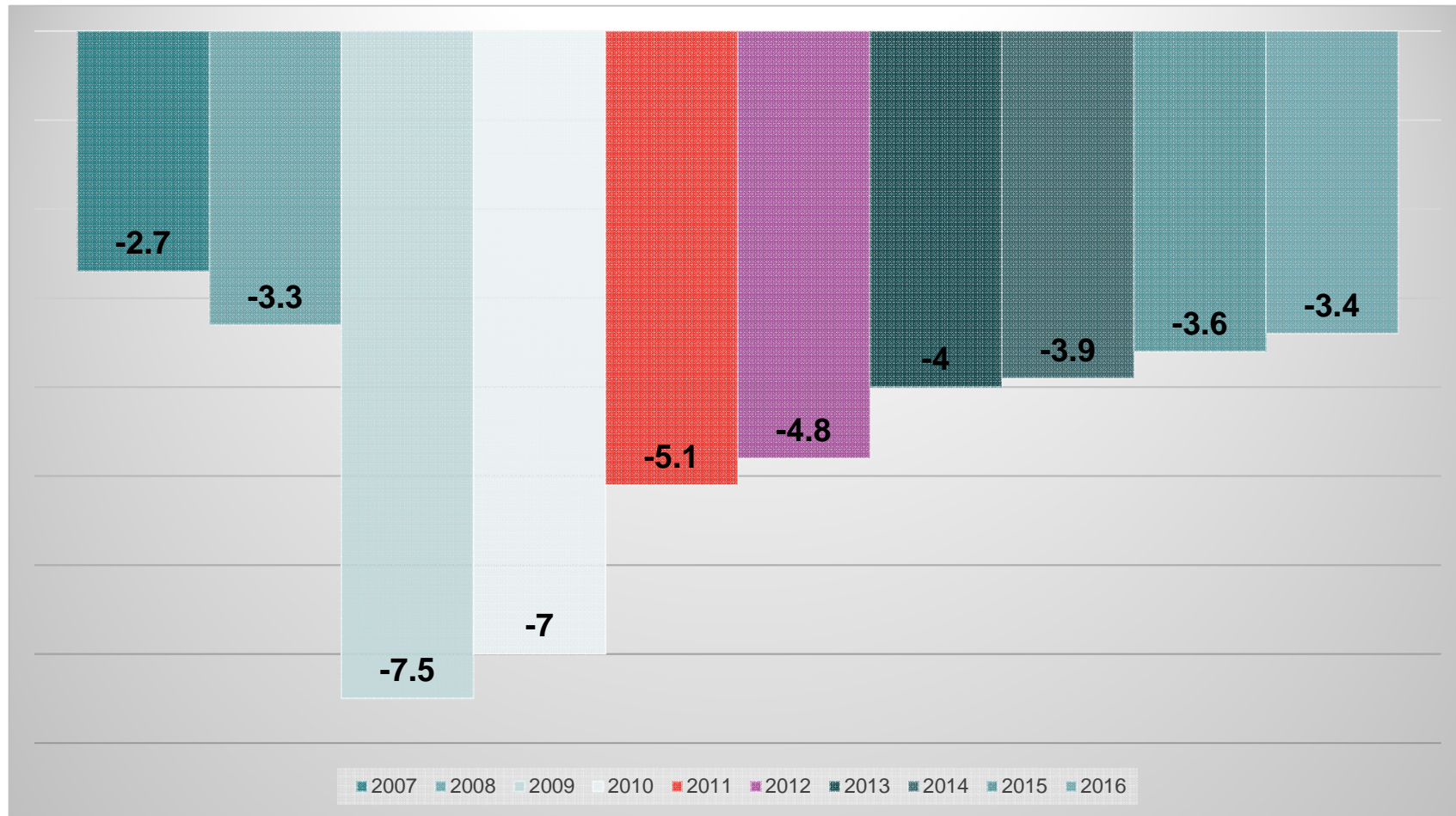
# « Quels leviers pour une maîtrise de la masse salariale »

*Intervention de  
Mme Sophie Bergogne, présidente,  
et de M. Eric Thibault, premier conseiller  
Chambre régionale des comptes de Bretagne*

Le 6 octobre 2017



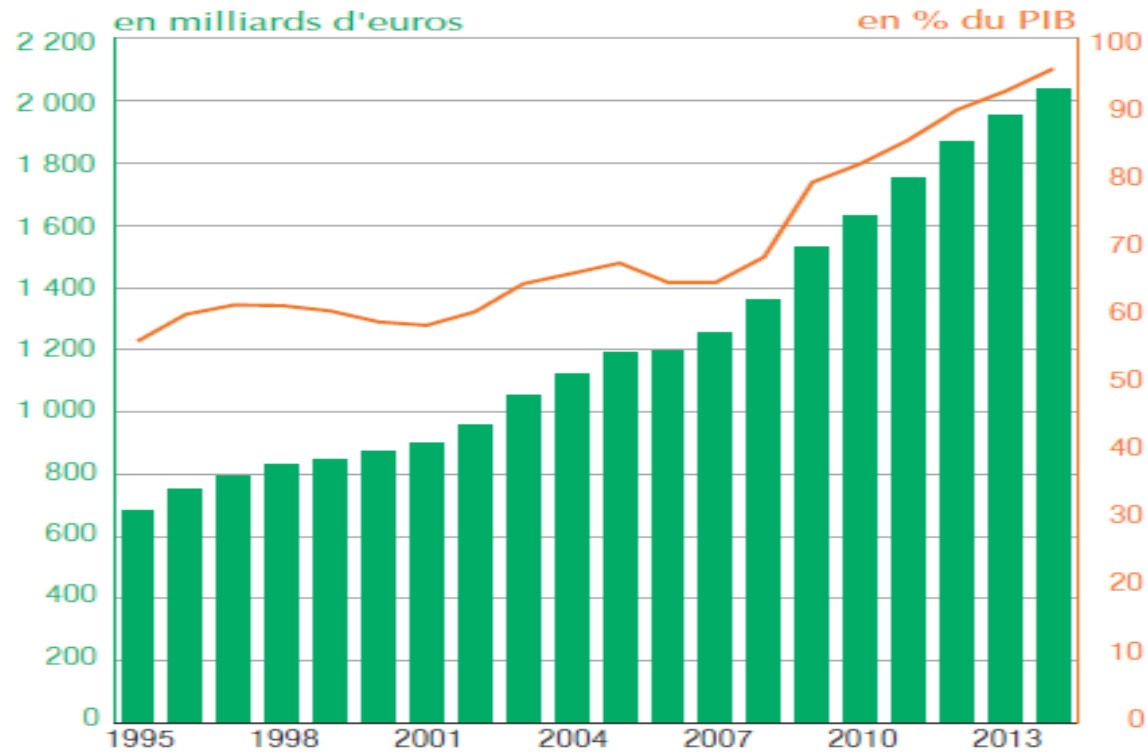
## UN DEFICIT PUBLIC ÉLEVÉ, MAIS QUI TEND A SE RÉDUIRE





## UNE DETTE PUBLIQUE QUI CONTINUE DE CROITRE

**Dette publique au sens de Maastricht  
de 1995 à 2014**



Note : dette publique au 31 décembre.  
Source : Insee, comptes nationaux - base 2010.



LES LEVIERS PERMETTANT  
DE RENDRE MOINS COÛTEUSES ET PLUS EFFICACES  
LES POLITIQUES PUBLIQUES

**La modernisation de la gestion des administrations**

**La maîtrise de la dépense locale**

**La maîtrise de la masse salariale des administrations publiques**



## LA PARTICIPATION EFFECTIVE DES COLLECTIVITÉS À LA RÉDUCTION DES DÉFICITS PUBLICS

**En 2015, l'amélioration du déficit public est due pour moitié  
aux collectivités territoriales : - 3,5 Mds d'euros**

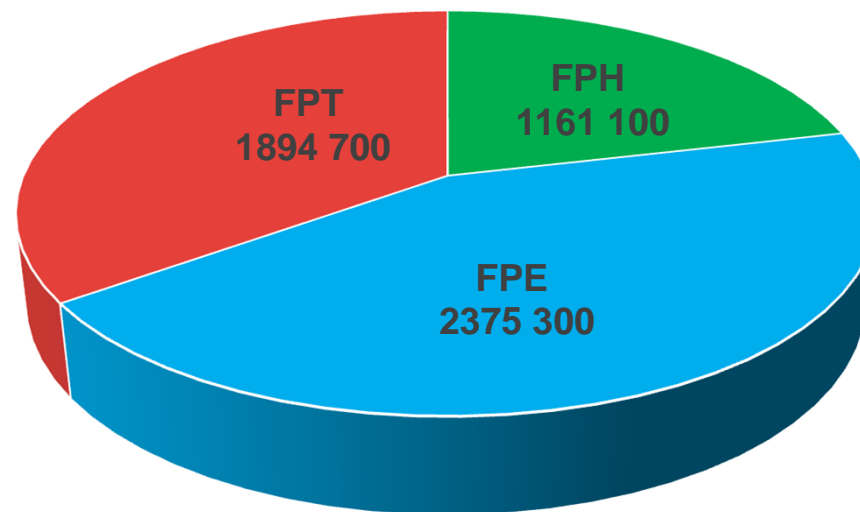
**En 2016, pour la seconde année, les dépenses des collectivités  
ont reculé significativement : - 0,8 % en 2016 après - 0,9 %  
en 2015.**



## LA MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE

5,4 agents publics = **262 Mds de masse salariale**

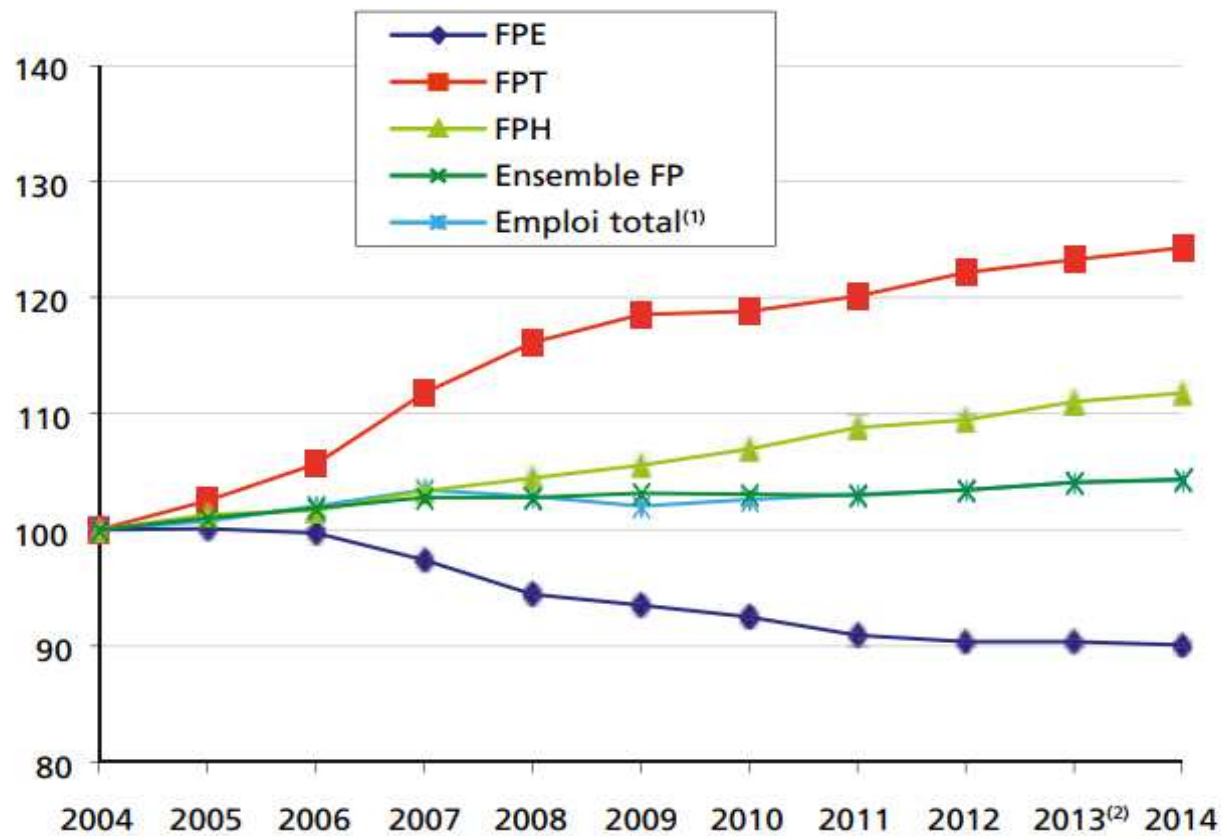
*Les agents publics\* à fin 2014 par fonction publique*



*\*en effectif physique*



# EVOLUTION DES EFFECTIFS DANS LA FONCTION PUBLIQUE 2004-2014\*



Source : DGAFP  
\* Base 100 au 31 décembre 2014





# LES DÉPENSES DE PERSONNEL DES COLLECTIVITÉS CONNAISSENT UNE ÉVOLUTION DYNAMIQUE

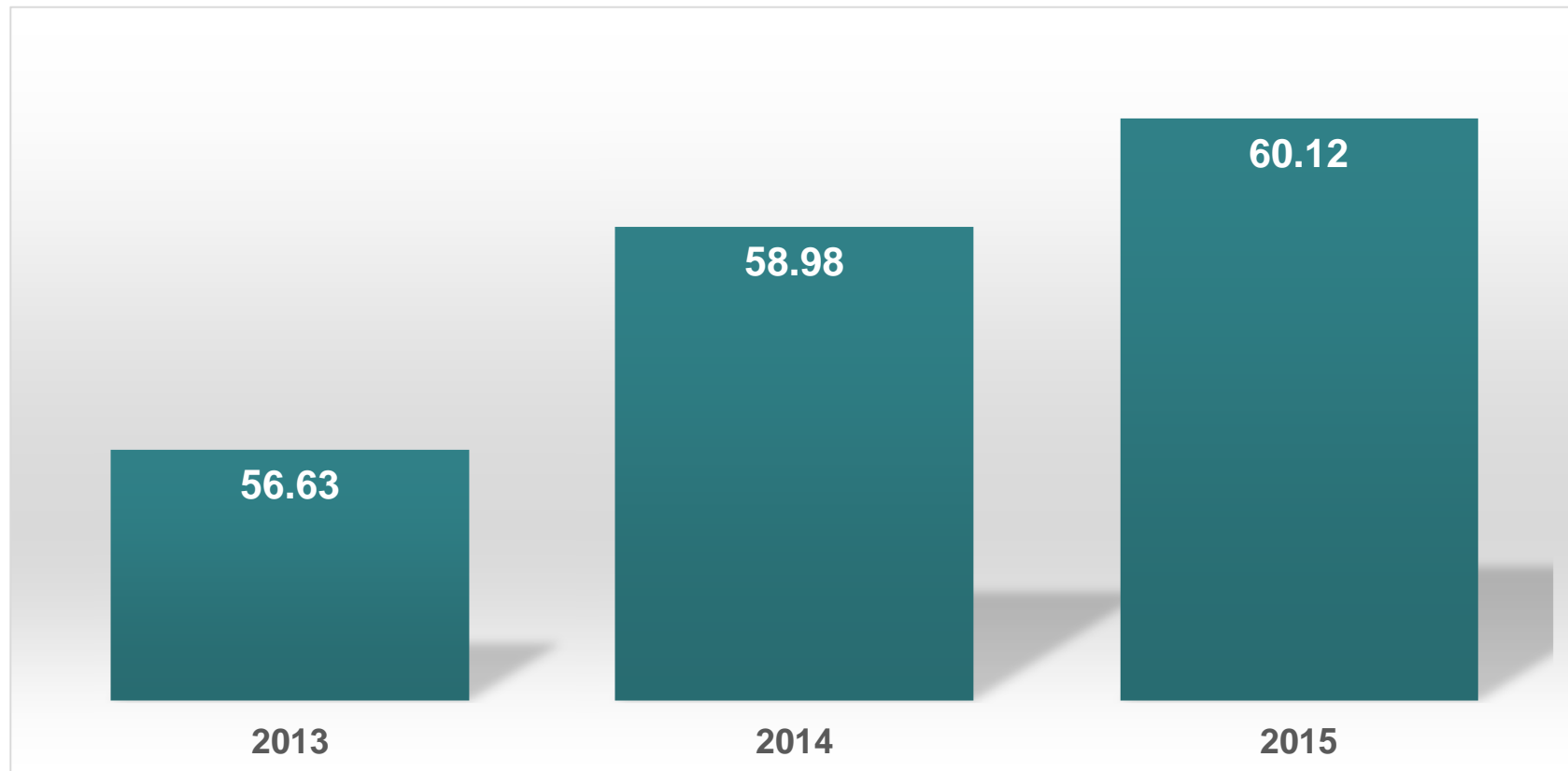
Évolution des dépenses de personnel dans les administrations publiques  
(Base 100 en 2008)



Source : Cour des comptes



## EVOLUTION DES DEPENSES DE PERSONNEL DES COLLECTIVITES TERRITORIALES *(en mds d'euros)*



*Source : DGCL*



# LA MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE AU NIVEAU NATIONAL

## *PROPOSITIONS DE LA COUR DES COMPTES\**

### **Action sur les rémunérations**

**Gel de la valeur du point fonction publique**

**Examen de la pertinence du maintien de certaines indemnités**

**Réflexion sur la sur-rémunération du temps partiel**

### **Action sur les effectifs**

**Non remplacement des agents partant en retraite : 1 sur 2 (FPE), 1 sur 3 (FPH, FPT)**

### **Actions sur le temps de travail**

**Application effective de la durée légale du temps de travail**

**Lutte contre l'absentéisme**

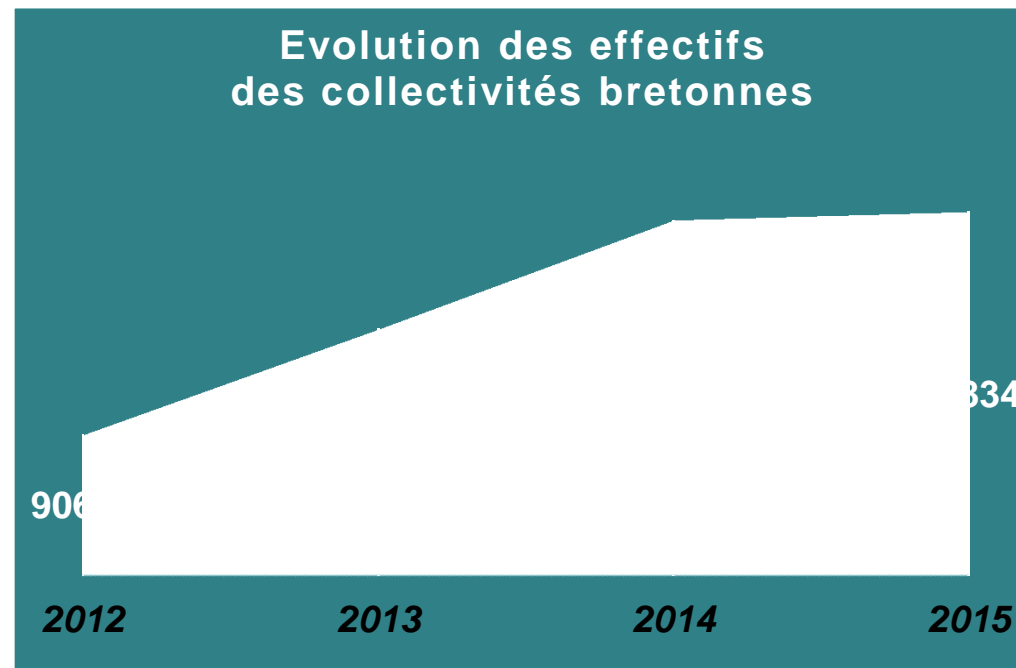
**Evaluation de l'économie potentielle : 14,1 Mds €**

\* Audit sur la situation et les perspectives des finances publiques juin 2017



## LES ENJEUX EN BRETAGNE

**Une progression de + 4,6% des effectifs des collectivités bretonnes entre 2012 et 2015**

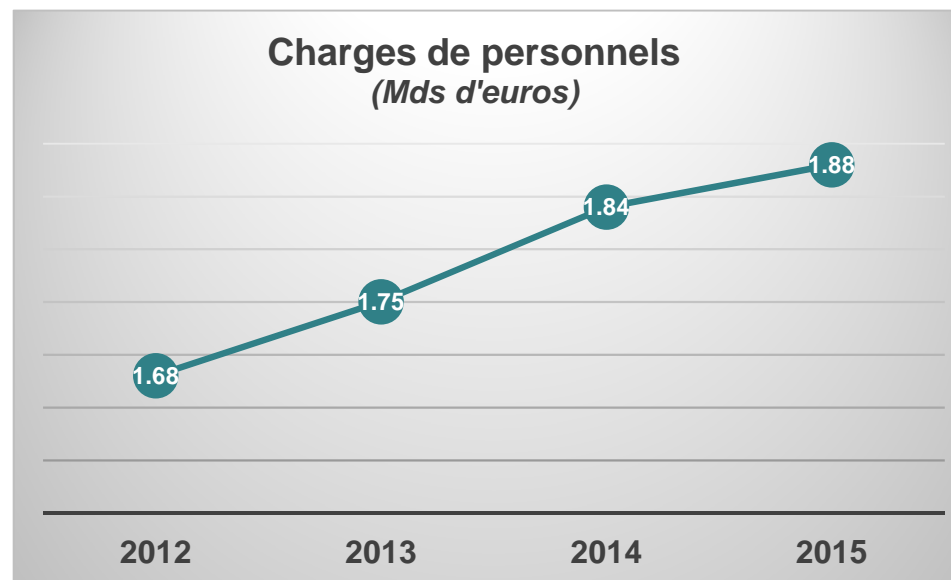


Sources : DGCL



## LES ENJEUX EN BRETAGNE

**Les charges de personnels des communes et EPCI bretons ont augmenté de + 11,90% entre 2012 et 2015**



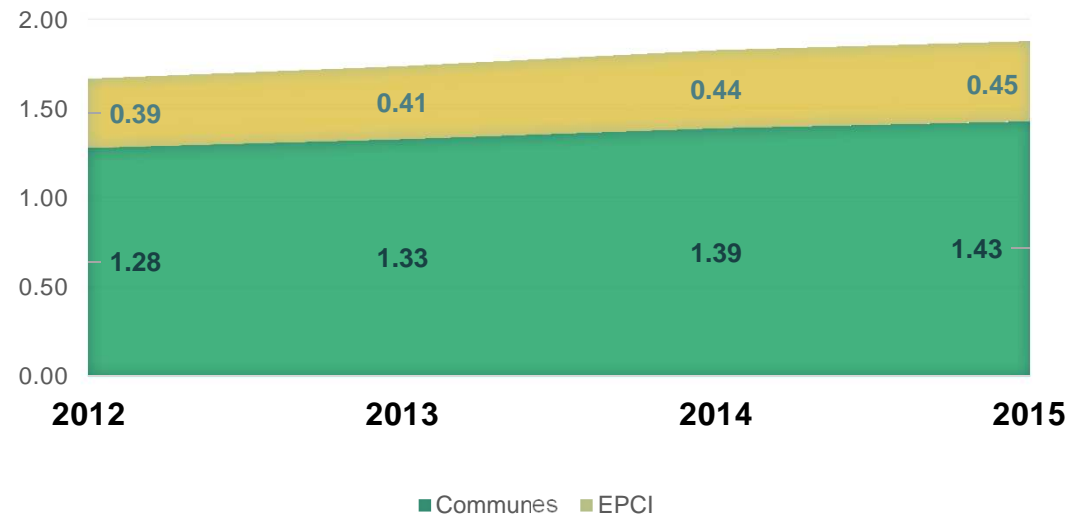
Sources : comptes de gestion



## LES ENJEUX EN BRETAGNE

**Une progression constante des charges de personnel dans les communes  
(+11,7%) en 4 ans**

**Evolution des charges de personnels (Mds €)  
communes et EPCI**



Sources : comptes de gestion



## LE RÔLE ET LES MISSIONS DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES

**Assure le jugement des comptes des comptables**

**Intervient dans le cadre du contrôle budgétaire**

**Réalise le contrôle et l'examen de gestion des collectivités**

**Contribue à l'évaluation des politiques publiques mises en œuvre localement**



## LE RÔLE ET LES MISSIONS DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES

**Champs d'intervention et de contrôle très large :**

**Collectivités territoriales,**

**EPCI,**

**SEM,**

**SEPL,**

**Etablissements hospitaliers**

**Etablissements public locaux d'éducation,**

**Etablissements sociaux et médicaux sociaux,**

**Cliniques privées,**

**Associations percevant de l'argent public**





## LE RÔLE ET LES MISSIONS DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES

**Depuis 2007 :**

**465 structures ont fait l'objet d'un contrôle**

**dont 337 collectivités territoriales et EPCI (72%)**

**Soit un programme de travail de 45 contrôles par an (3 à 3,5 rapports magistrat).**



## LA PROCÉDURE DE CONTRÔLE DE LA GESTION

- **L'instruction** : contrôle sur place et sur pièce
- **Le délibéré** de la Chambre aboutit à un **rapport d'observation provisoire**
- **Le contradictoire** avec l'organisme contrôlé afin que la chambre examine ses réponses aux observations provisoires
- Notification du **rapport d'observations définitives** intégrant les réponses éventuelles des ordonnateurs
- Inscription à l'ordre du jour pour **communication à l'assemblée délibérante** et débat
- **Communicabilité** du rapport
- Les suites du contrôle : dans un délai d'un an, **présentation** par l'exécutif devant cette même assemblée **des actions entreprises** à la suite des observations de la chambre et transmission de ce rapport à la chambre régionale



## L'EXAMEN DES RESSOURCES HUMAINES

**Il s'agit d'un passage obligé lors d'un examen de la gestion d'une collectivité au même titre que la situation financière et budgétaire et la commande publique**

### Points examinés

- L'organisation et la stratégie en matière de ressources humaines
- Les effectifs et la structure du personnel
- L'évolution de la masse salariale
- la mise en œuvre du régime indemnitaire
- La gestion du temps de travail et l'absentéisme
- les modalités de recrutement
- la politique d'avancement
- la formation professionnelle
- l'évaluation des agents



# L'EXAMEN DES RESSOURCES HUMAINES

## Les méthodes et les outils de contrôle

### **- Contrôle sur place et sur pièce :**

- Rencontre avec les élus et agents exerçant en matière de RH
- Examen physique des dossiers RH
- Analyse des outils de gestion RH (informatique, logiciel, ...)

### **- Contrôle exhaustif des ressources humaines :**

- Outils informatiques de la chambre permettent de contrôler des masses importantes de données : bulletins de salaires, régime indemnitaire
- contrôle via les comptes de gestion dématérialisés



## LES PRINCIPAUX LEVIERS IDENTIFIES DE MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE

- **Renforcer le pilotage de la masse salariale au sein de la structure :**
  - nécessité de se doter de moyens suffisants : humains, organisationnels et informatiques
  - développer une démarche prospective : vision à 2 ou 3 ans
  - fixer des objectifs annuels ou pluriannuels précis visant à contenir la masse salariale
  
- **Actions sur les effectifs :**
  - réflexion à mener sur le remplacement automatique de tous les départs en retraite
  - disposer d'une vision pluriannuelle sur l'évolution de l'effectif et sa structure
  
- **Renforcement de la mutualisation des effectifs :**
  - mutualiser en priorité les services supports des collectivités :  
informatique, marchés publics, ressources humaines, finances ...



## LES PRINCIPAUX LEVIERS IDENTIFIES DE MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE

### **- Interventions en matière de temps de travail :**

- Appliquer la durée réglementaire du temps de travail : 1 607 heures
- suppression des congés exceptionnels injustifiés
- respect des dispositions réglementaires : jours de fractionnement
- réexamen périodique des régimes dérogatoires du temps de travail

### **- Lutte contre l'absentéisme :**

- élaboration d'un plan d'action global pour lutter contre ce phénomène :  
diagnostic, prévention et contrôles
- action renforcée afin de réduire les accidents du travail



## LES PRINCIPAUX LEVIERS IDENTIFIES DE MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE

### - **Actions sur le régime indemnitaire :**

- Nombreuses irrégularités en matière de revalorisation des primes annuelles  
ou prime de fin d'année
- rendre plus précises les délibérations organisant l'indemnité horaires  
pour travaux supplémentaires
- respect des critères d'attribution de la NBI
- Réflexion sur la pertinence et les modalités d'attribution des primes et indemnités  
existantes, hors travail réalisé dans le cadre du RIFSEEP



## 2<sup>e</sup> partie

# Retour sur les questionnaires

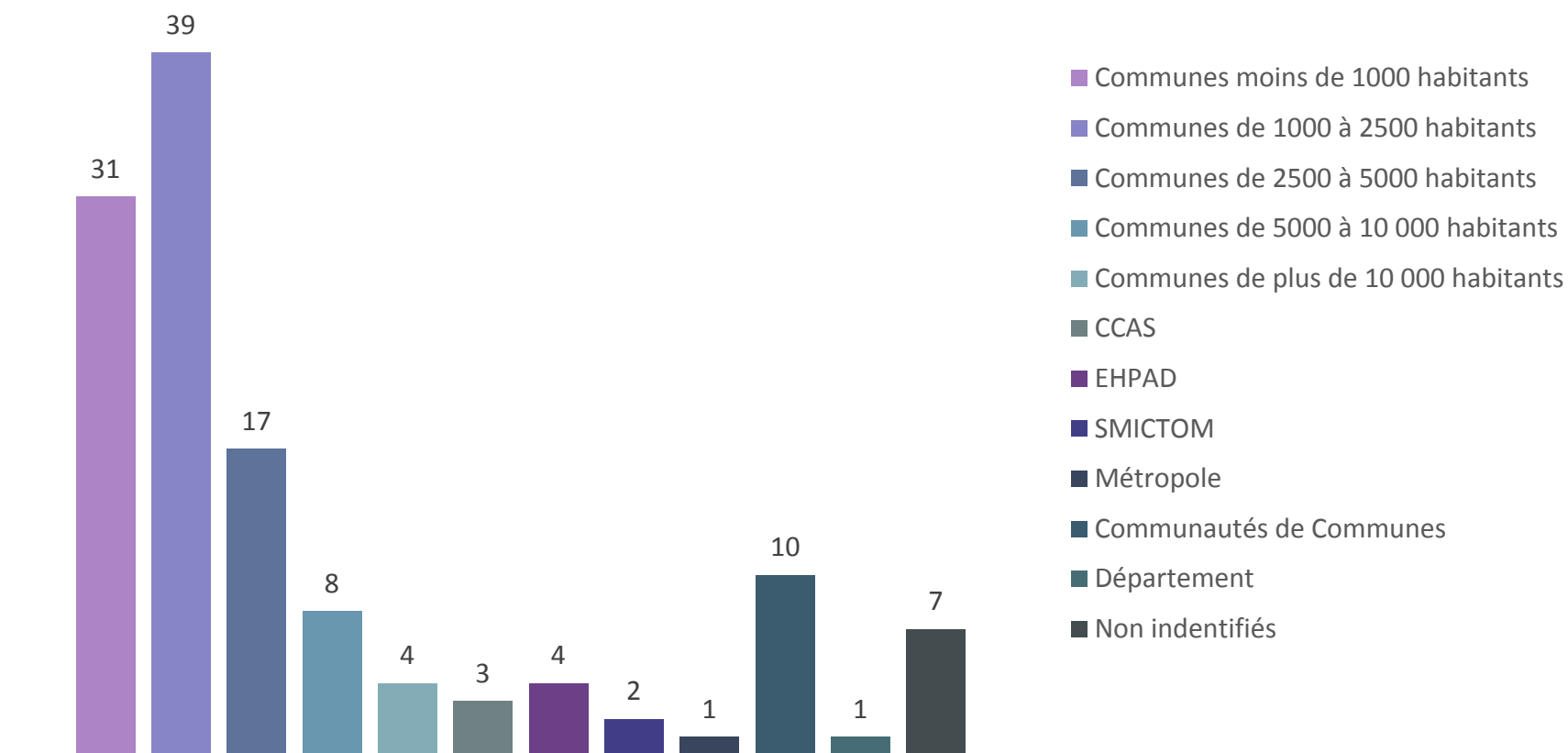
Présentation  
**Fanny KERJEAN**  
Conseillère RH-Finances au CDG 35



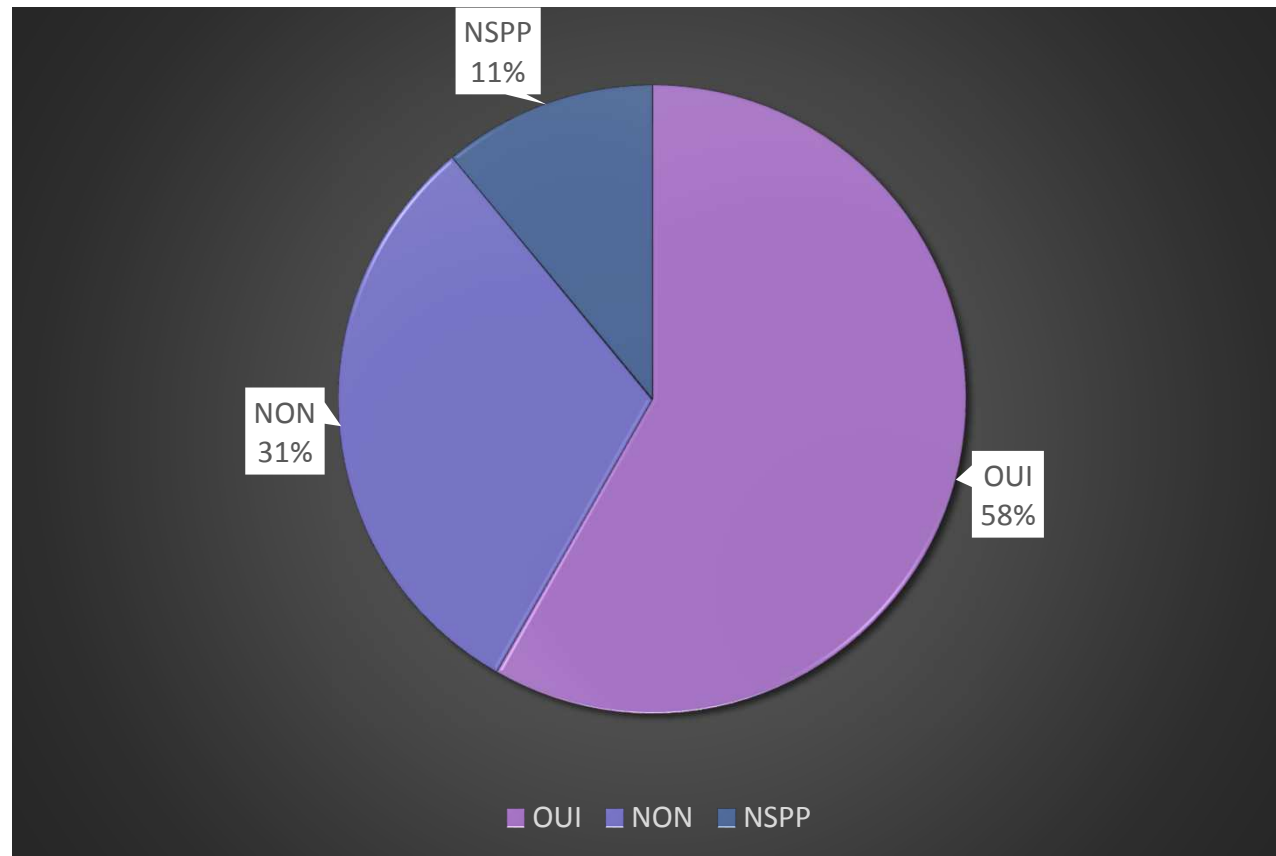
# Retour sur les questionnaires

127 réponses du 2 juin au 4 juillet

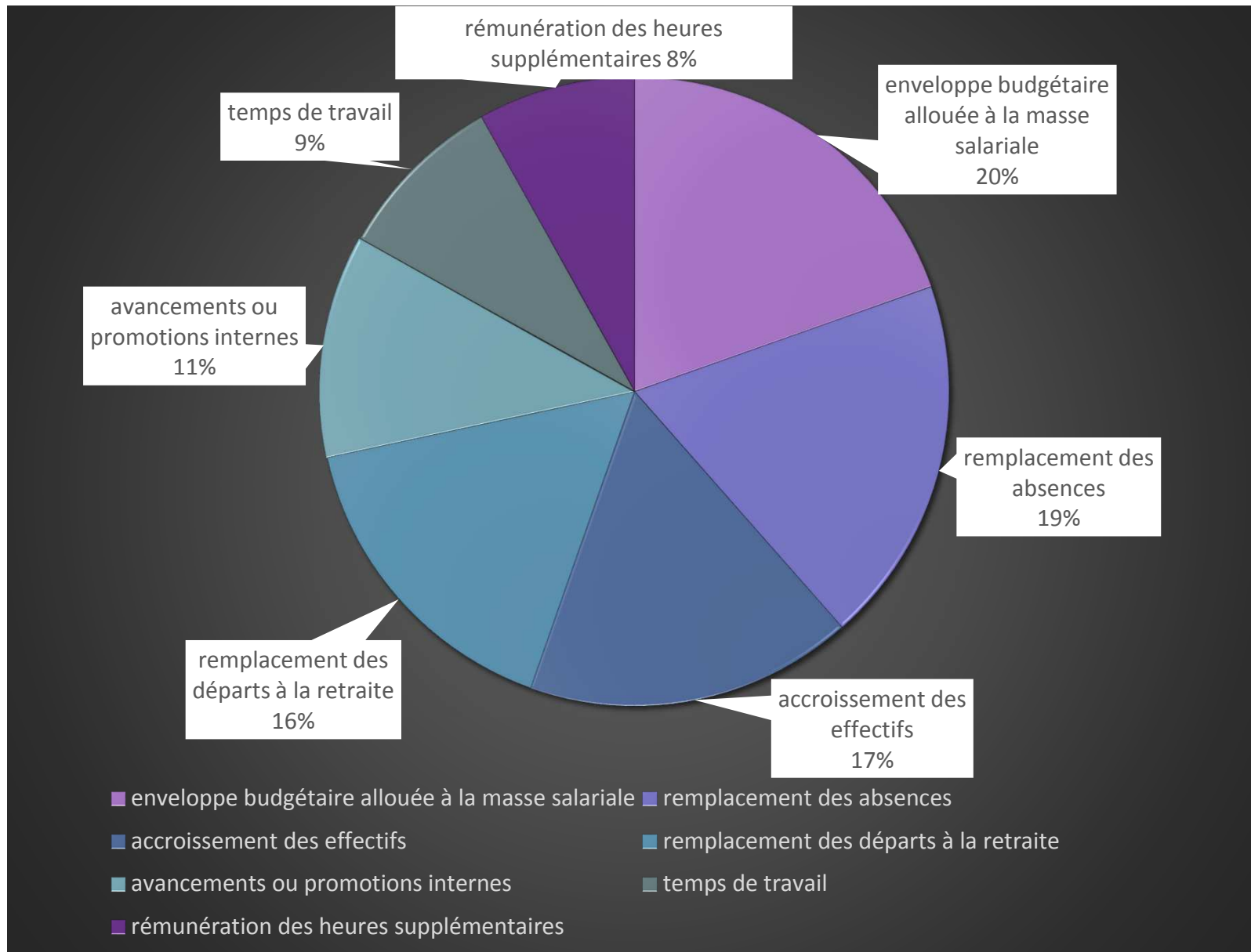
## PANEL DES REPONSES



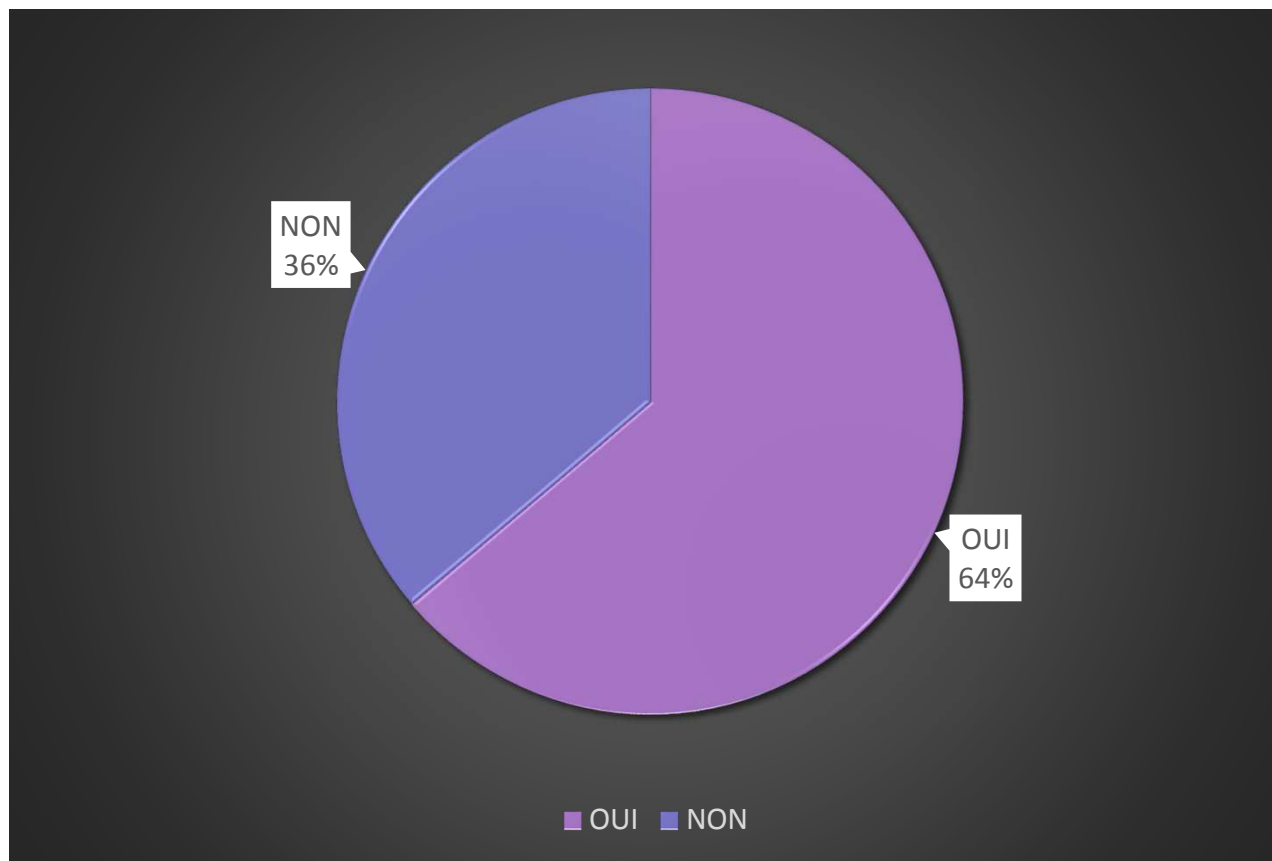
# Avez-vous des orientations politiques sur le volet RH?



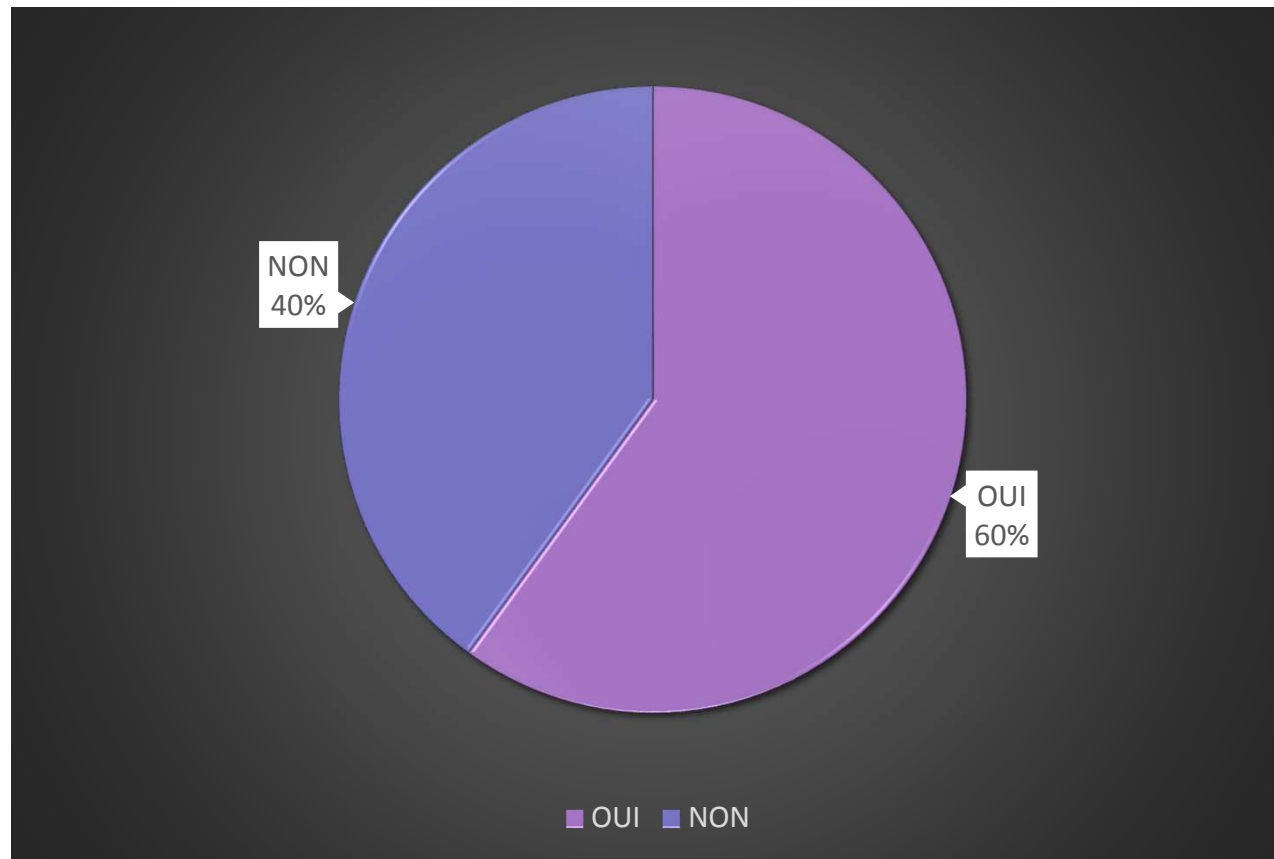
# Si oui, lesquelles?



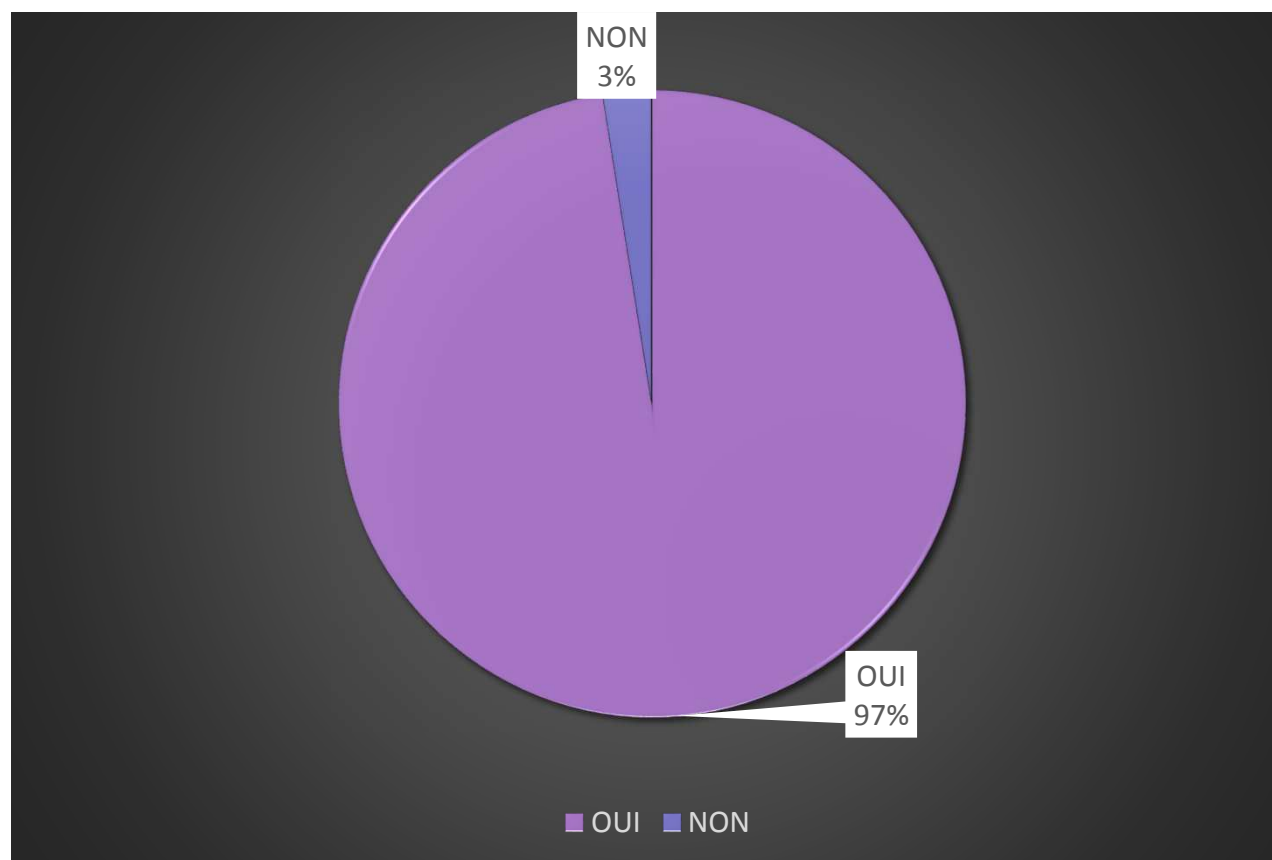
# Avez-vous mis en place le RIFSEEP?



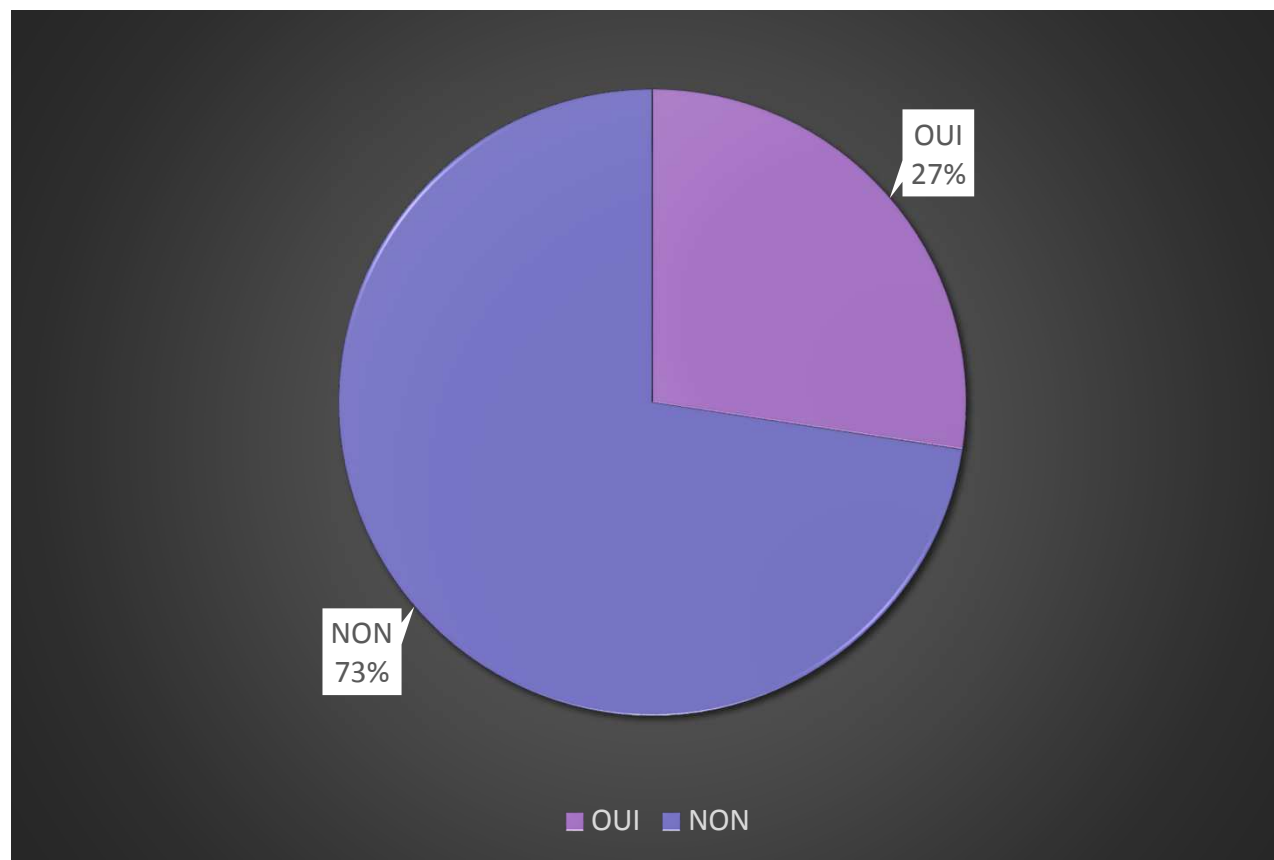
# Si oui, avec une part variable ?



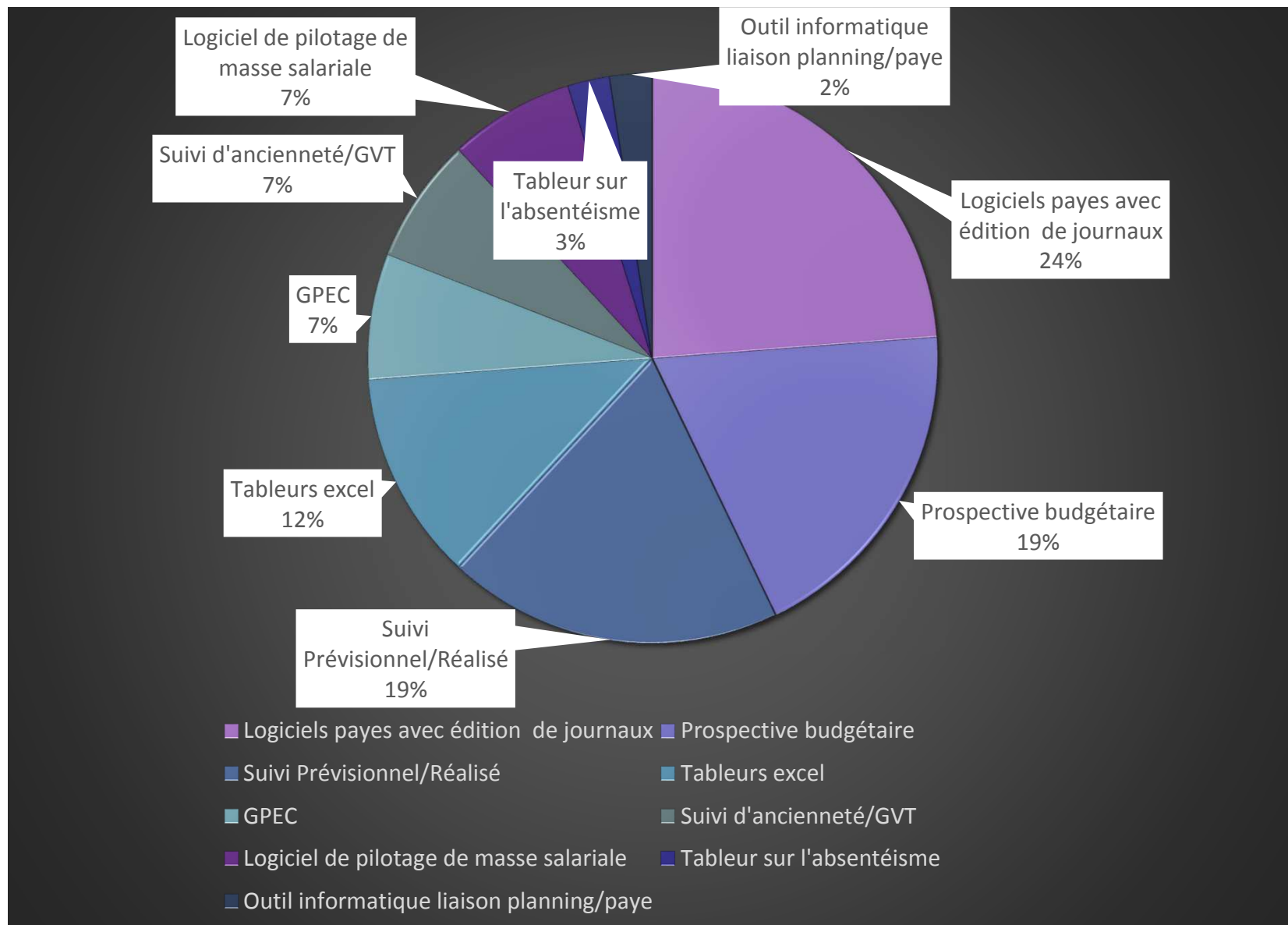
# Si oui, avec un maintien au minima des montants antérieurement perçus?



# Avez-vous un ou des outils de pilotage?

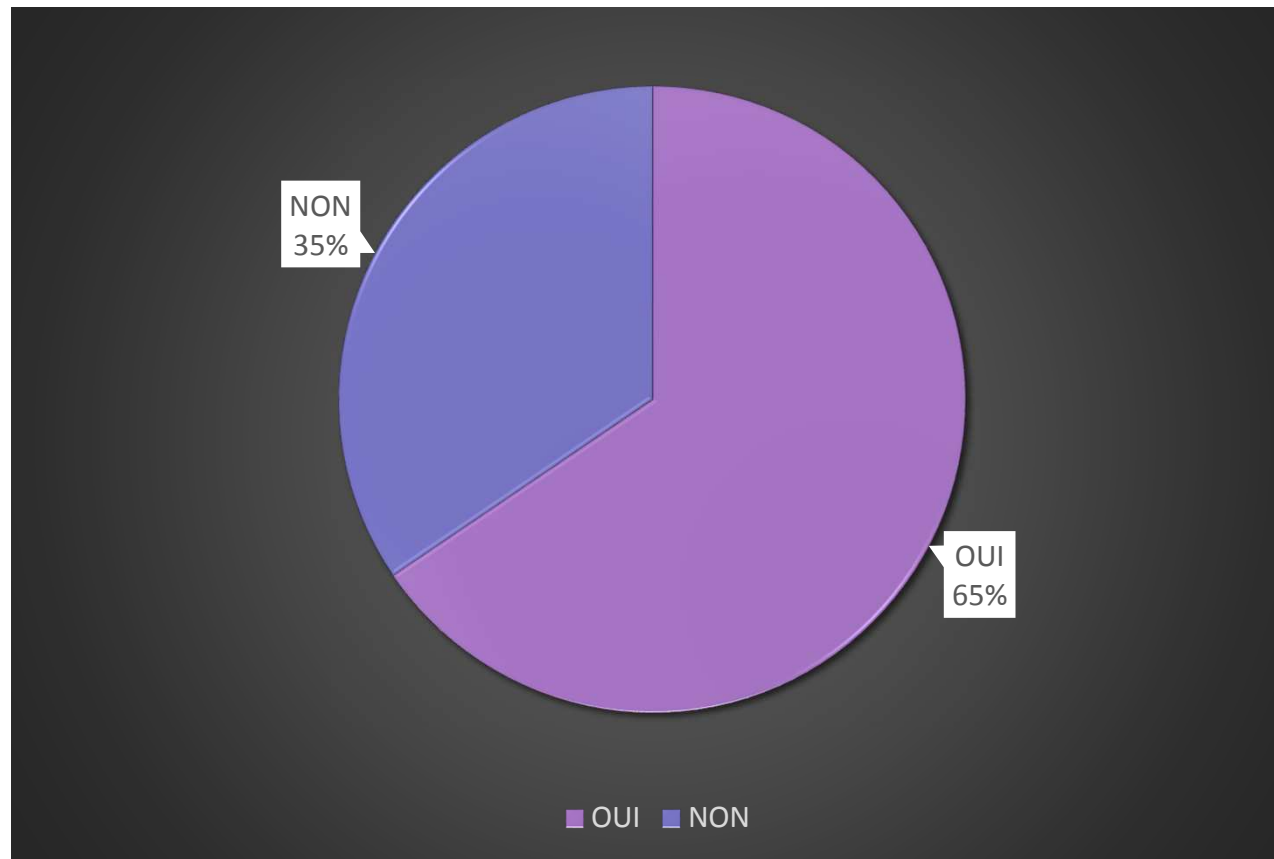


# Si oui, lesquels?

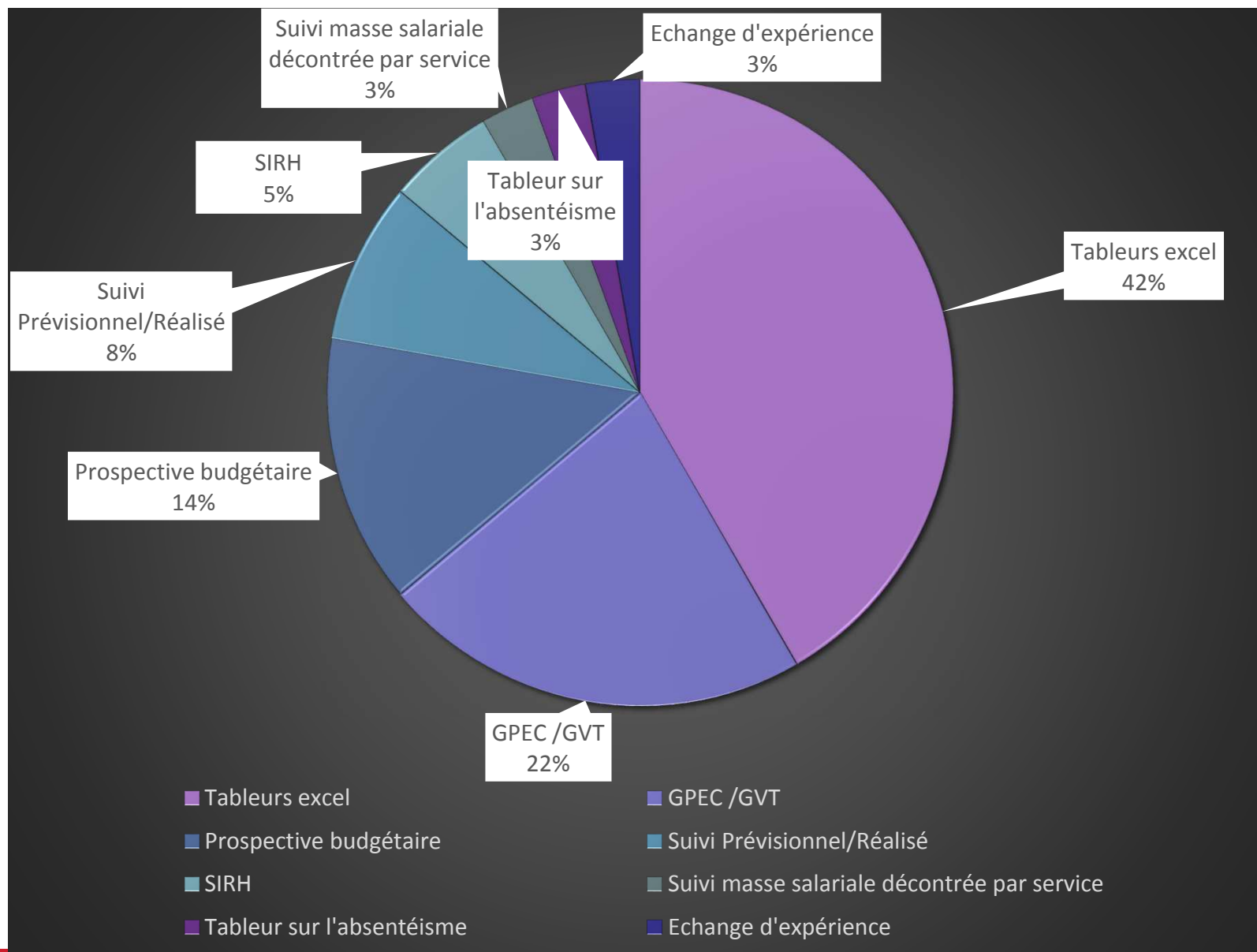




# Avez-vous besoin d'outils de pilotage?



# Si oui, lesquels?



## 3<sup>e</sup> partie

# Les leviers de maîtrise de la masse salariale

# Intervention

**Sébastien LAJOUX**

*DRH*

*de l'Université de Lorraine  
et formateur à l'INSET*

# Contexte général

## Crise financière et économique

- Bouleversements structurels dans les collectivités territoriales

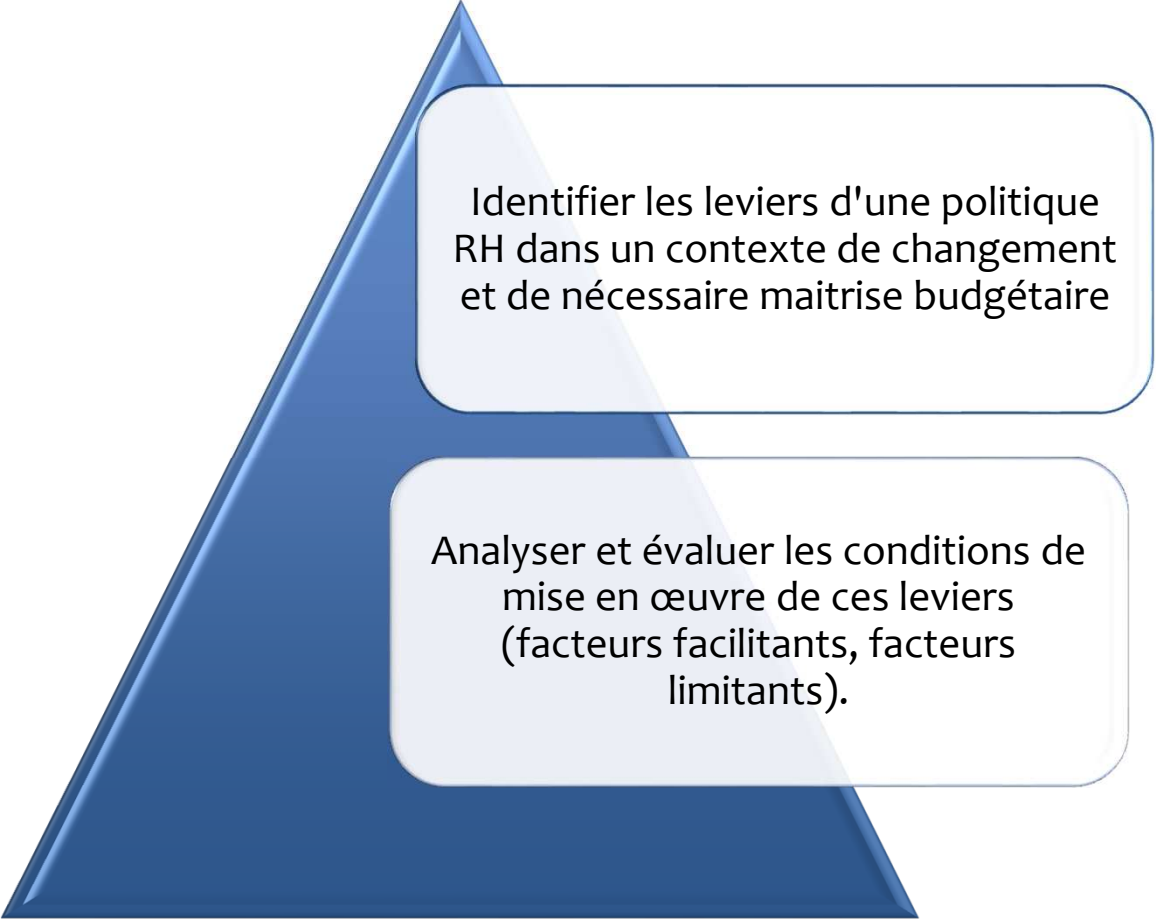
## Climat social délicat

- Vers un climat de confiance

## Demande forte

- la satisfaction des besoins des individus au travail

# Objectifs



Identifier les leviers d'une politique RH dans un contexte de changement et de nécessaire maîtrise budgétaire

Analyser et évaluer les conditions de mise en œuvre de ces leviers (facteurs facilitateurs, facteurs limitants).

# Contenu

**Les leviers « monétaires » et leur articulation avec la politique RH :**

Déroulement de carrières, nouveau régime indemnitaire, formation, protection sociale complémentaire, avantages sociaux, etc.



**Les leviers « non monétaires »:**

Qualité de vie au travail, temps de travail, l'approche organisationnelle, la GPEEC, l'amélioration du dialogue social...

# Déroulé

**Des leviers  
monétaires  
protéiformes  
souvent limités**

**Des leviers non  
monétaires sous  
estimés aux  
effets différés**



# I - Les leviers monétaires d'une politique RH maîtrisée

Des leviers au sein de la part « contrainte »?

Les leviers au sein de la part « maîtrisable »

Les leviers au sein de la part « discrétionnaire »

# Le levier de la politique de rémunération

Une approche globale et protéiforme pour un enjeu majeur d'économies

# La part « contrainte »

# La part contrainte

rémunération après service fait (art 20 loi du 13 juillet 83)

Le  
traitement  
de base  
indiciaire  
(avancement  
d'échelon à  
la durée  
unique)

Le  
supplément  
familial de  
traitement  
(SFT)

L'indemnité  
de résidence

La nouvelle  
bonification  
indiciaire  
(N.B.I)

Les charges  
induites  
(CNRACL,  
URSAFF,  
CNFPT...)



Des marges de manœuvre au sein d'une  
garantie statutaire?

# Réinterroger la nouvelle bonification indiciaire (NBI)

## Élément obligatoire aux contours nébuleux

### Sentiment de l'avantage acquis

- Mal comprise tant dans son côté obligatoire que dans son lien avec la fonction
- Frein à la mobilité

### Méthodologie: retour à « l'orthodoxie de la règle »:

- Diagnostic
- Cartographie des fonctions éligibles
- Lexique commun
- Impact fiches de poste

# Des cotisations inflationnistes

Optimisation  
charges sociales

L'intégration des  
agents détachés  
de l'Etat

différence cotisation  
retraite de la  
CNRACL soit 74.28 %  
au lieu de 30.65% !

Les contractuels

# La part « maitrisable »



# La part maîtrisable

Les avancements  
de carrière

Les frais de  
déplacement

Les heures  
supplémentaires  
(cf. gestion du  
travail  
supplémentaire)

ENJEUX

FINANCIER

MANAGERIAL

# Avancement par concours

Politique de nomination à la suite de réussite à concours

- Politique d'incitation?
- Effets pervers de « l'entonnoir »
- Voie de la cotation des postes et du sens des responsabilités

# Avancement de grade

- **Définition:**

- changement de grade à l'intérieur d'un cadre d'emplois,

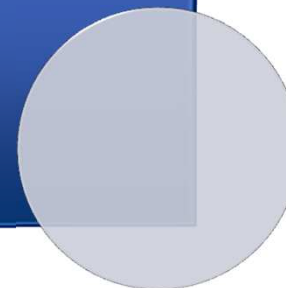
- **Incidences :**

- augmentation du traitement,
- amélioration des perspectives de carrière

- Politique des ratios d'avancement: enjeu de maîtrise du GVT, de dialogue social et de GPEC



## Les avancements de grade

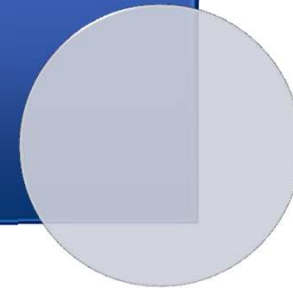


# Promotion interne

- **Définition:** changement de cadre d'emplois
- **Incidences identiques par rapport à l'avancement de grade avec une dimension supérieure**
- Le « carcan » des quotas? Un bien ou mal à relativiser?



**La promotion  
interne**



# Déplacements

## Pistes

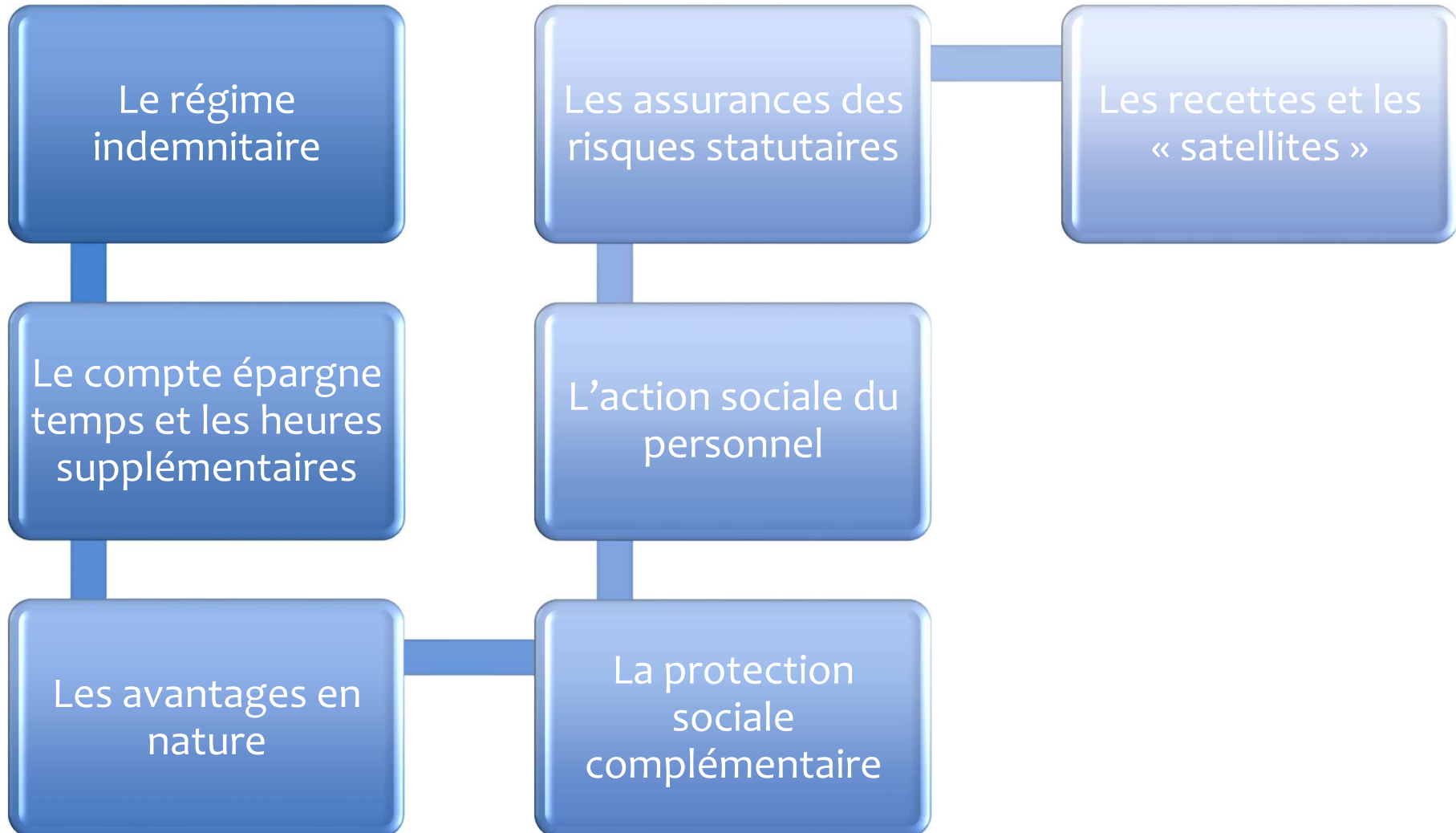
Limiter les déplacements?

Plan de déplacement  
(covoiturage,  
transports en  
commun, NTIC,  
télétravail...)

Véhicules de  
service/Véhicules  
personnels

# La part « discrétionnaire »

# La part discrétionnaire





# Régime indemnitaire: principes

Supplément de rémunération liés au grade, à l'emploi, aux fonctions ou aux sujétions.

Seul élément facultatif de rémunération

2 grands principes:

principe de libre administration des CT

principe de parité: fixé « dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'Etat » (art 88 L84)

Primes et indemnités peuvent également être versées aux agents contractuels

# Pistes

## Maitriser les différentes parts du RI:

Part forfaitaire: sentiment de cohérence, d'égalité, de paix sociale

Part variable: la cadrer:

- Fonctions managériales?
- Fonctions d'expertise?
- Manière de servir?
- Présentéisme?



## Réformable: la théorie du stock et du flux

Maitriser le « stock »...

... Agir sur le « flux »

# RIFSEEP: une opportunité ?

Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (I.F.S.E.) et complément indemnitaire annuel lié à l'engagement professionnel tenant compte

- des fonctions,
- des sujétions,
- de l'expertise
- et de l'engagement professionnel

OBJECTIF: simplifier le paysage indemnitaire actuel et de remplacer à terme les quelques 1 700 primes en vigueur dans la FP

Intérêt du dispositif

- Outil de management
- Outil de GPEC
- Dans une enveloppe par définition inflationniste (effet cliquet, cumul avec NBI)



Atelier spécifique du jour !

# Avantages en nature

Avantages professionnels dépassant un certain niveau: attention à l'URSSAF !

Réformes des logements de fonctions, politique de véhicules de fonctions, « affectés »...

# Les avantages sociaux: PSC, Action sociale

Valorisation symbolique et préventive  
d'1€ placé dans les avantages sociaux

# Fondement juridique



Les collectivités territoriales **peuvent** participer au financement des garanties de protection sociale complémentaire auxquelles souscrivent leurs agents (art. 22 bis loi du 13 juil. 1983)

Le décret du 8 novembre 2011 précise les conditions selon lesquelles les collectivités locales peuvent participer à la protection sociale complémentaire de leurs agents.

# Contrat groupe santé : les enjeux



## Enjeu financier

- Pour les agents : cotisation réduite par l'effet de groupe
- Pour la collectivité : coûts de gestion uniquement + si participation Maitrise budgétaire par modulation au vu du gain engendré
- Voie de mutualisation avec CDG)

## Enjeu social

- Meilleure couverture de la santé des agents (enjeu national cf. obligation secteur privé)
- Modulation sociale de la participation de l'employeur
- Prévention de l'absentéisme
- Champ signifiant du dialogue social

## Enjeu managérial

- Collectivité, « maitre du jeu » (de la définition du besoin jusqu'à la négociation de l'offre)
- Outil de communication appréciable sur des valeurs de solidarité et de reconnaissance
- Attractivité de la collectivité

MS « contrainte »

- Jouer sur l'« assiette »: gel de poste, productivité...

MS « maitrisable »

- Jouer sur la « politique d'avancement » (grade et concours)

MS « discrétionnaire »

- Jouer sur les « enveloppes »



# Les mécanismes budgétaires

## RH

# Élaboration du budget

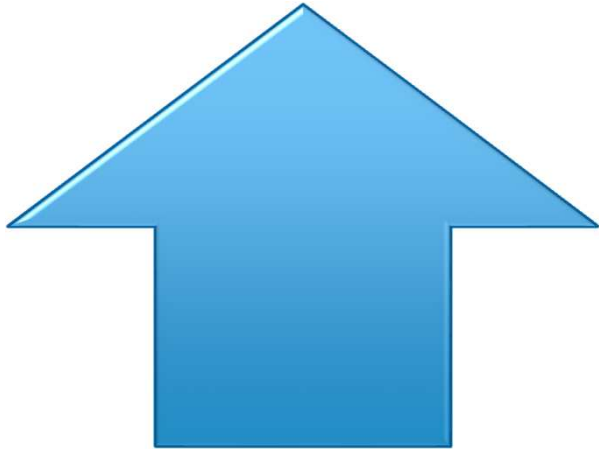
## DES POSTULATS DE DEPART

- ELEMENTS D'ANALYSE CLAIREMENT IDENTIFIES
- MAITRISER LEUR EVOLUTION
- TABLEAUX DE BORD pour suivi et actualisation

## DES SOLUTIONS ADAPTEES

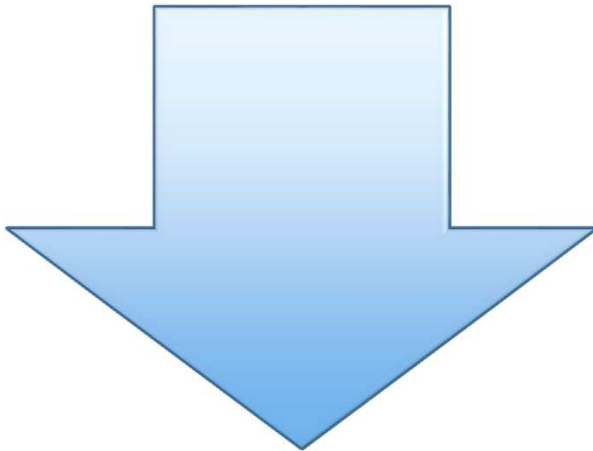
- AUX OBJECTIFS FIXES PAR LA COLLECTIVITE
- AUX MOYENS A DISPOSITION POUR LA SUIVRE

# « Jouer » sur les effets?



## Effet de Noria

- Il joue tout seul de manière favorable
- Peut être accentué par un stratégie active (requalification poste B en C)



## Effet de Report

- Il joue tout seul de manière défavorable
- Attention à l'impact N+ 1 mais surtout pluriannuel
- Stratégie active de maîtrise: chiffrage pluriannuel des mesures, enveloppe financière pour ratios et quotas

# GVT

Le GVT est composé d'éléments appelés G1, T, V, G2.

- \* « G1 » (glissement) = promotions et avancements.
- \* « V » (vieillesse) : coût des avancements automatiques à l'ancienneté.
- \* « T » (technicité) = augmentations salariales obtenues par l'acquisition d'une qualification nouvelle (concours, examens).

➔ G1, V et T = « **GVT positif** » car ces composantes alourdissent la dépense salariale.

- \* Le « G2 » ou « **GVT négatif** » recouvre « entrées/sorties »

→ Le « **GVT solde** » est la résultante de  $G1VT - G2$ .

# Les 5 objectifs stratégiques RH du CD des Vosges



1. Maîtriser et contrôler l'ensemble du budget des ressources humaines pour faire face à la raréfaction des ressources financières de la collectivité
2. Créer les conditions d'un dialogue social responsable, riche et constructif
3. Insuffler une nouvelle culture managériale dans un contexte de crise et d'incertitude
4. Adapter nos ressources humaines aux changements
5. Renforcer la proximité, la santé et la sécurité comme leviers indispensables de prévention des risques professionnels

# Objectif 1: maitriser la masse salariale principale

Arrêt de toute création de poste

Arbitrage de toute décision par un comité DGS DGA

- va des suites à donner à une réussite à un concours jusqu' aux modalités de remplacement ou non d'un départ prévu en passant par un changement d'organigramme ou la politique d'avancement
- avec un dialogue de gestion en amont entre directions ressources/directions concernées (« comités d'études »)éclairées par des études préalables voire des audits organisationnels par service, direction et même processus (comme la fonction comptable, RH... )
- Avec une priorité absolue au redéploiement et à la mutualisation (cf. mobilités contraintes)
- Formalisé dans un document de référence: le « tableau de pilotage RH »

# Zoom sur choix remplacement

Préalable: obligation  
de réflexion  
organisationnelle:

- Réorganisation possible avec moyens existants?
- Modifier la fiche poste?
  - Missions?
  - Affectation?
  - Grade voire cadre d'emplois à la baisse?
- Remplacer à l'identique? Rare...

## Objectif 2: responsabiliser les pôles dans la gestion de leurs crédits variables

Responsabiliser les 4 directions générales dans la gestion de leurs crédits variables

- accroissements temporaires,
- formations,
- heures supplémentaires,
- stagiaires,
- Déplacements.

Par un système d'enveloppe globale par DGA (arbitrée en fonctions des besoins): « pari de la responsabilité encadrée »

Sur la base d'outils partagés avec la DRH et toujours dans un souci RH de dialogue de gestion



# Résultat

En 4 ans le compte 64 des dépenses de personnel (hors assistants familiaux) a baissé de 0,1%

- Principalement par le gel et le redéploiement de postes d'encadrement et administratifs.
- En parallèle plan de déprécarisation = moins d'1% des postes permanents occupés par des agents en CDD.

## II - Les leviers « non monétaires » d'une politique RH maîtrisée

- Levier stratégique (politiques publique/organisation/GPEEC)
- Politique temps de travail
- QVT
- Dialogue social

# Contexte

Réduction des marges de manœuvre implique



Hiérarchisation des actions et politiques de la collectivité et renvoie à des choix politiques



Réflexion sur l'allocation des ressources financières qui pose nécessairement la question

- Niveau activité d'un service
- Moyens humains consacrés à une politique donnée

# Pilotage RH et stratégie de la collectivité

La fonction RH n'est pas une politique isolée et isolable

Son pilotage est étroitement lié au choix stratégique de la collectivité dont elle doit être la traduction

Dans un schéma parfait la politique RH est la transcription d'un projet stratégique global, dont découle:

- Une organisation de l'administration

- 84 • Une allocation des moyens

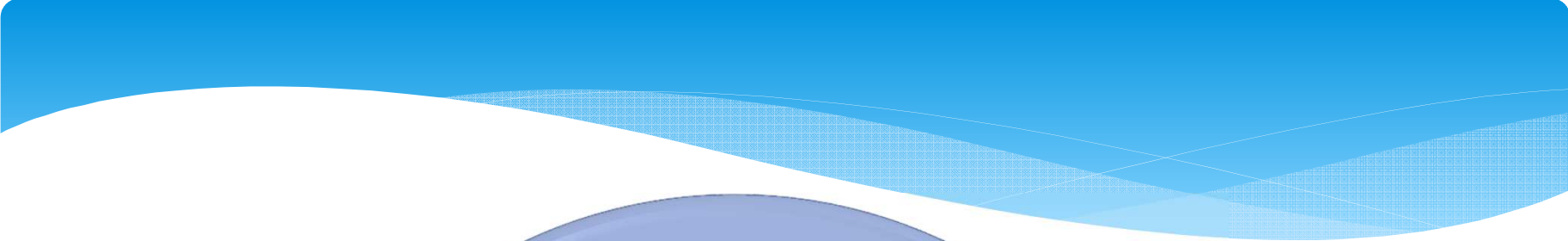
# Pilotage RH et stratégie de la collectivité

## Le pilotage serré de la fonction RH ne peut être

- une décision unilatérale « RH » rejeté par les autres services et par les cadres intermédiaires
- un choix gestionnaire non assumé par les élus
- une politique uniquement financière qui ne prendrait pas en compte
  - le niveau de service public désiré
  - les choix politiques
  - les niveaux d'activité
  - les effectifs existants
  - les compétences internes et les savoir faire
  - le climat/dialogue social



Le pilotage de la fonction RH doit être pensé comme **un outil d'une stratégie globale dont la modification représente un CHANGEMENT qui doit être assumé en tant que tel.**



Une fois les leviers de rationalisation mobilisés, les marges de manœuvre restent limitées si des choix ne sont pas effectués par les élus concernant les politiques publiques

# Les questions à se poser...

le niveau de service désiré:

prestations facultatives,

horaires d'ouverture des équipements,

rationalisation de la politique événementielle

les modalités d'exercice de ce service:

externalisation ?

mutualisation ?

Atelier spécifique du jour !

le niveau optimal d'allocation des ressources (fréquentation des sites...).

# Constats: l'organisation

est la traduction des choix stratégiques de la collectivité

génère une allocation

- des activités
- des ressources
  - financières
  - RH



# Comment procéder? l'analyse organisationnelle

## De certains services:

- Évaluer si sureffectif ou sous effectif
- Redéployer les postes le cas échéant
  - Si sureffectif :
    - proposer agents motivés poste dans service en sous effectifs
    - ne pas remplacer postes vacants

## De certaines fonctions

- RH, communication, finances/ imprimerie/informatique
- Vérifier que certaines tâches des directions supports ne sont pas faites en doublon

## De certains processus

- GED, frais de déplacement, circuit comptable...
- Lourd et très technique
- Dialogue de gestion très important

# La GPEC comme levier RH

Le contexte budgétaire tendu des collectivités justifie un pilotage fin de la masse salariale.

Cependant, l'organisation du travail reste fortement liée au pilotage des postes et des effectifs :

- Contenu des postes (missions)
- Attendus : niveaux de recrutements, compétences...

Ainsi, l'efficacité RH de la collectivité sera fortement liée à l'adéquation optimisée entre les ressources et les besoins.

 Atelier spécifique du jour !

# Objetif stratégique de la GPEC

la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents

visant à réduire, de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction d'objectifs à moyen terme bien identifiés

en impliquant les agents dans leur évolution professionnelle

Source : « Affectation et mobilité des fonctionnaires sur le territoire », rapport commun des trois inspections générales, Jérôme Fournel, Corinne Désforges,

# La politique de l'emploi



## Retour d'expérience CD88: optimiser le budget formation

Politique globale de formation, antérieurement purement ascendante complètement revisitée avec 2 lignes directrices

- **EFFICACITE**
- **ECONOMIE**

# Outils de formation repensés

---

**Un plan de formation refondu par objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels, grâce à un dialogue de gestion le plus en amont possible, dans une logique « métiers »**

---

**Complété par un règlement de formation cadrant les règles**

# Résultat paradoxal

Record du  
nombre d'agents  
formés (plus de  
50% des effectifs)  
avec un budget  
divisé par 5 depuis  
2008 !

## 2 leviers statutaires

Rôle central des  
collectivités  
territoriales et de  
leurs managers

**Optimiser le temps  
de travail des  
collaborateurs**

**Cadrer leurs droits  
et obligations**





Cadrer les règles  
générales de temps  
de travail

# La durée annuelle de travail

Le « temps de travail effectif » annuel =1607 heures au maximum, peuvent s'y ajouter des heures supplémentaires

*« temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. »*

# Le protocole RTT ou l'enjeu de la productivité

Durée du travail effectif est = 35 heures par semaine pour un emploi à temps complet.  
Décompte effectué toutefois sur la base annuelle de 1607 heures.

- Fixation par l'organe délibérant d'une durée de travail hebdomadaire > 35 heures = RTT pour respect base annuelle légale de 1607 heures
- Pratiques variables: application stricte des 35 heures, semaine de 40 heures, traitement différent des cadres, fermeture une demi-journée par semaine ...

# Les cycles de travail

Le temps de travail est organisé sur la base de cycles de travail

- cycle hebdomadaire au cycle annuel (cf. travail saisonnier: sites culturels).
- horaires de travail définis à l'intérieur de ces cycles.

Après consultation du CT, vote conditions de mise en place des cycles de travail

- critères de recours en fonction des services
- durée des cycles
- bornes quotidiennes et hebdomadaires
- modalités de repos et de pause

# Le travail à distance ?

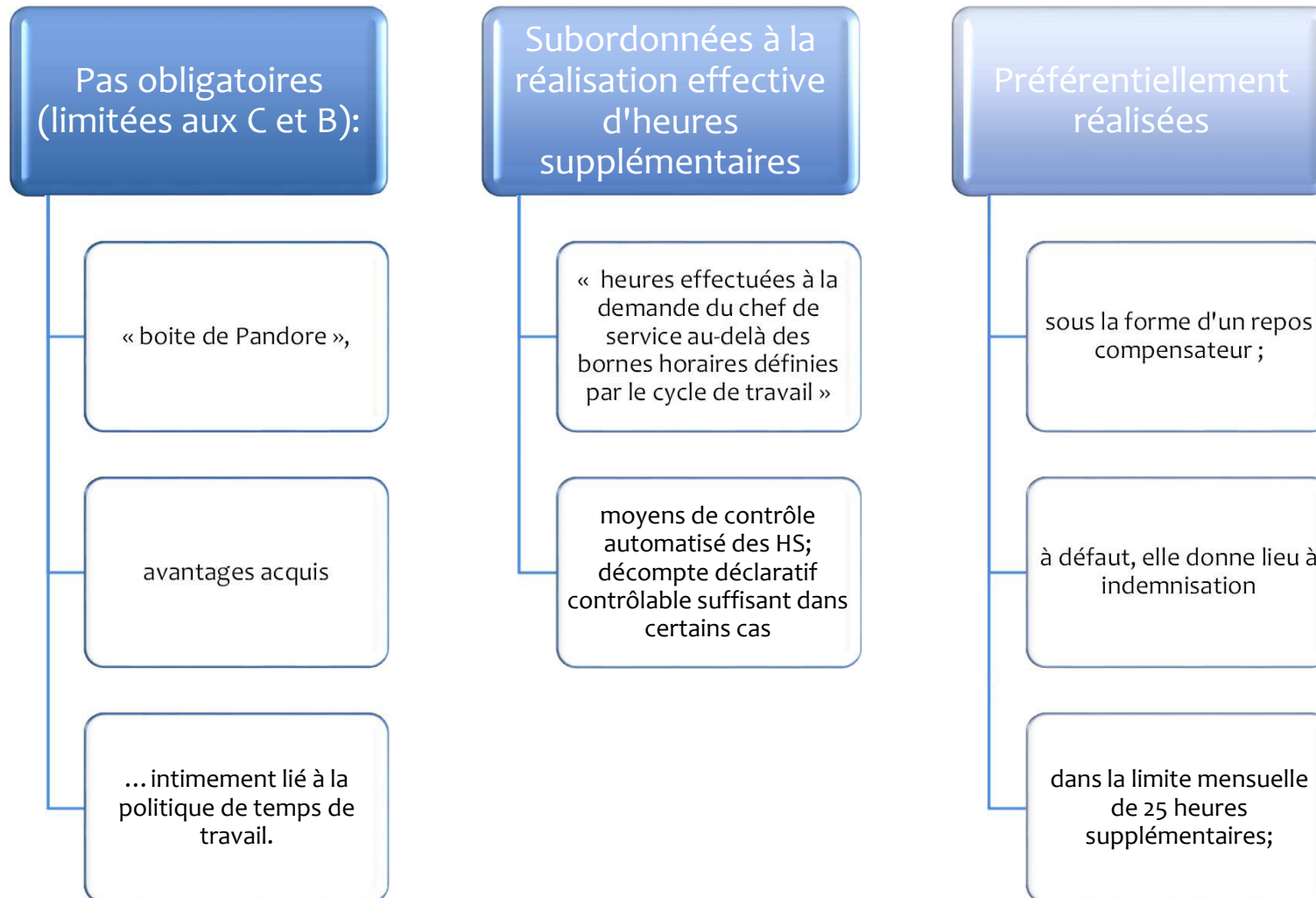
[http://www.dailymotion.com/video/x15i7os\\_travail-a-distance-2-exemples-de-bonnes-pratiques-dans-le-nord-pas-de-calais\\_news#.WJGm4UA4jlc.email](http://www.dailymotion.com/video/x15i7os_travail-a-distance-2-exemples-de-bonnes-pratiques-dans-le-nord-pas-de-calais_news#.WJGm4UA4jlc.email)

## Les effets d'un temps de travail mal maîtrisé

**1- la reconnaissance  
du travail  
supplémentaire**

**2- L'inflation des  
comptes épargne  
temps**

# Les heures supplémentaires: récupération ou paiement?



# Le compte épargne temps

Réforme de mai 2010: plus de souplesse dans la gestion et dans la monétisation des jours épargnés

- Seule limite: prendre 20 jours de congés annuels dans l'année
- Indemnisation (selon la catégorie) ou conversion en points de retraite additionnelle de la FP
- Plafond des 60 jours

cercle vicieux d'un protocole RTT inadapté

Dispositif souple aux effets potentiellement pernicieux...





## Remédier aux « dysfonctionnements sociaux »

## Les « dysfonctionnements sociaux »

Le traitement des « dysfonctionnements sociaux » est indispensable tant pour la maîtrise salariale que pour bien-être au travail:

- L'absentéisme
- Les accidents du travail
- Le turn over
- Les conflits sociaux et le climat social

Deux  
manières  
de les  
envisager:

### Les effets:

- étudier leurs coûts directs et induits

### Les causes:

- indicateurs sociaux en lien avec le climat social, à envisager comme un « faisceau » permettant de caractériser une situation



Mettre en place les  
indicateurs  
pertinents

Mettre en place des plans  
sectoriaux de prévention  
(maintien dans l'emploi)

## Retour dans l'emploi des agents

Dispositif de repérage le plus en amont possible des situations d'absentéisme (« point maintien dans l'emploi »: si 20 jours cumulés d'absence sur une année glissante)

Améliorer la réactivité et l'efficacité de la procédure de contrôle médical

Visite de reprise après longue absence (1 mois?) préparée avec le manager

Dispositif de lutte contre l'absentéisme perlé: Systématisation des entretiens managériaux de reprise

Prises de nouvelles périodiques pendant l'absence par manager et DRH

## Zoom sur les mobilités contraintes (reclassement, repositionnements, réintégrations...)

Objectif : réduire la durée d'inactivité de l'agent en lui permettant de retrouver dans les meilleurs délais une activité professionnelle en lien avec ses capacités.

- Connaître finement les besoins de l'organisation
- Structurer la démarche (postes tremplins? bilans professionnels? Contractualisation avec les services?...).

Réduire ainsi les coûts sociaux et budgétaires du reclassement notamment

Enjeu de l'acquisition précoce de compétences transverses et transférables.



# 4<sup>e</sup> partie

## Ateliers

Présentation

**Séverine GAUBERT**

Responsable du service Statuts-Rémunération du CDG 35

# Organisation des ateliers

Chaque participant est muni d'un badge portant la couleur de l'atelier auquel il participe :

- **SIRH - Outil de gestion évolutive**
- **Tableaux de bord - Outil de pilotage**
- **GPEC - Outil d'adaptation**
- **Mutualisations - Outil de partage**
- **RIFSEEP - Outil de management**



# 1<sup>er</sup> ATELIER

Thématique

- **SIRH – Outil de gestion évolutive**

Animateurs

- Karine DESGROUAS, Gestionnaire Statuts-Rémunération – spécialiste Carrière/CAP
- Marc GONZALEZ, Référent rémunération du SSR

Inscrits

- 12 inscrits

Salle

- **Salle La Valière**

## 2<sup>nd</sup> ATELIER

Thématique

- **Tableaux de bord RH - Outil de pilotage**

Animateurs

- Loubna ROBIN, Consultante en organisation
- Mathieu JACOVELLA, Chargé de mission Administration numérique
- Elise ENDEWELT, Responsable du service Conseil et Développement
- Johann LEGENDRE, Consultant Finances - Comptabilité analytique

Inscrits

- 77 inscrits

Salle

- **Salle La Rotonde** : Collectivité ou établissement de moins de 5000 habitants
- **Salle Le Boël** : Collectivité ou établissement de plus de 5000 habitants

# 3<sup>ème</sup> ATELIER

Thématique

- **GPEC – Outil d'adaptation**

Animateurs

- Claire NOBILET, Consultante en organisation du SCD
- Véronique VIE, Conseillère en mobilité du SMEC
- François DEWITASSE, Coordinateur des activités Emploi du SMEC

Inscrits

- 21 inscrits

Salle

- **Salle Le Canut**

# 4<sup>ème</sup> ATELIER

Thématique

- **Mutualisations – Outil de partage**

Animateurs

- Agnès BERNARD, Référente Comité Technique
- Fanny KERJEAN, Conseillère RH-Finances du SSR

Inscrits

- 17 inscrits

Salle

- **Salle Paul Ruaudel**

# 5<sup>ème</sup> ATELIER

Thématique

- **RIFSEEP – Outil de management**

Animateurs

- Erwan DE BAETS, Spécialiste rémunération – gestionnaire du SSR
- Dominique LE GOFF, Consultante en organisation du SCD

Inscrits

- 27 inscrits

Salle

- Salle Emeraude

# Organisation des ateliers

*Les ateliers débutent à 14h00  
pour une durée d'1h30*

*Merci de rejoindre vos salles à  
compter de 13h45*



CENTRE DE GESTION DE LA  
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Clôture de la journée



**Quels leviers**  
pour maîtriser  
la masse salariale ?

Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maîtriser la masse salariale ?

[www.cdg35.fr](http://www.cdg35.fr)

# Mot de clôture

**Jean-Jacques BERNARD**

*Président du CDG 35*



- **Synthèse :**

Qu'est-ce qui vous manque pour mettre en œuvre les préconisations des ateliers au sein de votre collectivité ou de votre établissement?

- **Présentation des accompagnements du CDG 35 et des rendez-vous à venir**
- **Remerciements aux participants**

# Le CDG 35, un acteur pour vous aider dans vos démarches

