

# Rencontres territoriales ressources humaines

Répondre ensemble aux nouveaux enjeux RH

**Date :** 5 et 6 novembre 2013

**Lieu :** *INSET Montpellier*  
*76 place de la Révolution française*  
34000 MONTPELLIER

**Contacts :**

Cécile LELEUX, chef du service des pôles de compétences de l'INET, [cecile.leleux@cnfpt.fr](mailto:cecile.leleux@cnfpt.fr) – 03 88 15 56 32

Anne PUTOT, responsable du pôle de compétences ressources humaines, INET, [anne.putot@cnfpt.fr](mailto:anne.putot@cnfpt.fr) – 03 88 15 52 87

Bruno MORIEN, conseiller formation, INSET de Montpellier, [bruno.morien@cnfpt.fr](mailto:bruno.morien@cnfpt.fr) – 04 67 99 76 07

Laurence FROMENTAL, assistante de formation, INSET de Montpellier, [laurence.fromental@cnfpt.fr](mailto:laurence.fromental@cnfpt.fr) - 04 67 99 76 26



**L**es enjeux du développement des ressources humaines des collectivités territoriales sont en prises directes avec les fortes évolutions d'organisation et de gouvernance des services publics locaux : mutualisation, fortes contraintes financières, allongement de la durée des carrières, complexification des organisations... En parallèle, la demande d'efficience des services publics est extrêmement forte tout comme le besoin de valorisation et de développement du potentiel humain individuel et collectif.

Cette situation impose, plus que jamais, aux collectivités territoriales de s'interroger sur la manière dont elles font converger leur projet politique, leur projet d'administration, leur projet managérial et leur politique « ressources humaines ».

Dans ce contexte en tension, la politique RH des collectivités territoriales devra réfléchir à la manière dont elle peut utiliser, dans une approche renouvelée et de la façon la plus efficace et complémentaire possible, les trois piliers d'une démarche vertueuse de gestion des ressources humaines : la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), les expertises métiers et la formation.

Au-delà de ces démarches, les politiques RH devront répondre à de nouveaux enjeux : les nouvelles organisations du travail (notamment le télétravail), les besoins d'accompagnement renforcés des agents en mobilité et en reclassement professionnel, la diversité dans les équipes et la question de l'égalité femmes-hommes, sans oublier la santé et la qualité de vie au travail.

Les collectivités territoriales devront s'interroger sur l'organisation de la fonction RH comme « fonction partagée » dans l'organisation entre les différents acteurs impliqués dans le management et l'accompagnement des équipes.

Ces « Rencontres territoriales RH » proposent de mettre en perspectives ces grands défis qui se présentent aux directions générales, aux DRH et aux managers notamment pour dégager des pistes de travail afin de « Répondre ensemble aux nouveaux enjeux RH » des collectivités.

## MARDI 5 NOVEMBRE 2013

### 8 h 45 – 9h15

Accueil des participants

### 9 h 15 – 9H30

Allocutions d'ouverture

**François DELUGA**, Président du Centre national de la fonction publique territoriale, vice-président de l'Association des maires de France, maire du Teich

### 9 h 30 – 10 h 30

*Conférence*

#### **Les nouveaux défis des ressources humaines dans les collectivités territoriales**

Face aux nombreux défis qui se présentent aux élus, aux managers et aux agents des collectivités et après une période d'empilement des démarches RH, il est nécessaire aujourd'hui de retrouver une centralité de la politique RH porteuse de lisibilité, de sens et d'efficacité. Appréhender la complexité est le passage obligé vers cette centralité retrouvée.

**Pascal ROGGERO**, Professeur des Universités en sociologie - Université de Toulouse 1-Capitole, chercheur au LEREPS

Débat avec la salle

### 10 h 30 – 11 h 00

#### **Présentation des résultats de l'étude « Les pratiques de GPEEC dans les collectivités territoriales »**

L'objectif de cette étude est de faire un état des lieux sur trois aspects des démarches GPEEC :

- ✓ **leur dimension politique** : les modalités d'articulation et d'ancrage des politiques de ressources humaines avec les projets politiques des élus et dans le cadre du dialogue social avec les partenaires sociaux
- ✓ **leur dimension organisationnelle et opérationnelle** : les faits déclencheurs, les outils et pratiques de GPEEC et leur articulation avec les différents process RH (recrutement, mobilité, reclassement etc.). Mais aussi, la prise en compte des démarches métiers/compétences dans la gestion du parcours des agents en lien à la gestion statutaire, à l'évaluation, et à la formation
- ✓ **la représentation et la perception des démarches** par les agents et les cadres quant à ce qu'elles induisent termes de pratiques managériales renouvelées

Cette étude établit une typologie des démarches engagées et s'attache aux conditions d'intégration des logiques de GPEEC dans les stratégies d'organisation et de gestion des collectivités. Elle cherche également à formaliser l'attente des collectivités vis-à-vis du CNFPT en termes d'accompagnement de ces démarches.



**Michel CLOUIN**, Responsable du service Prospective - CNFPT

**11 h 00 – 12 h 00**

*Table ronde*

**Témoignage de collectivités sur la GPEEC**

**Laurence PEYRONNEL**, Directrice des ressources humaines - Conseil régional Midi-Pyrénées

**Sébastien LAJOUX**, Directeur des ressources humaines - Conseil général des Vosges

**Bertrand SERT**, Directeur général adjoint – Département RH – Systèmes d'information – Modernisation – Relation usagers - Ville du Havre

**12 h 00 – 12 h 30**

*Débat avec la salle sur la **table ronde et l'étude GPEEC du CNFPT***

**12 h 30 – 14 h 00 : déjeuner buffet**

**14 h 00 – 15 h 00**

*Témoignage*

**« Projet politique, projet d'administration, projet managérial et ressources humaines : quelles convergences ? »**

Accroître la qualité du service public rendu à l'utilisateur tout et veillant systématiquement aux intérêts du contribuable ainsi qu'à l'épanouissement des agents dans le travail, telle est l'ambition de ce projet d'administration dont le maître mot est «convergence». Portage politique, déclinaison RH et plan de communication, implication des managers... cette convergence est aussi la feuille de route de chacun des acteurs dans la mise en œuvre du projet au **Conseil général de l'Hérault**.

**Michel GUIBAL**, 1er Vice-Président - Conseil général de l'Hérault

**Jean-Michel PARIS**, Directeur général des services - Conseil général de l'Hérault

**Jean CROS**, Directeur général adjoint et Directeur du Pôle ressources - Conseil général de l'Hérault

*Débat avec la salle*

**15 h 00 – 17 h 00**

*Ateliers*

**Faire de la formation un levier stratégique du projet d'administration**

Traditionnellement, la formation a pour vocation de répondre à des besoins en compétences identifiés afin de permettre à ses bénéficiaires d'assurer de nouvelles fonctions, d'intégrer un nouvel emploi, d'exercer un autre métier, voire pallier aux carences du système éducatif.



Sa mise en œuvre relève du plan de formation (annuel ou pluri-annuel), instrument réputé recueillir, synthétiser et harmoniser les attentes exprimées par les personnels et leurs structures.

Pour si exhaustif soit-il, ce document conventionnel (objet de négociations, d'arbitrages et de votes) gagnerait en attractivité et vivacité en intégrant, à son panel traditionnel d'actions, les nouveaux outils ou modalités d'apprentissage, qu'ils soient formels ou informels.

Alors qu'il s'agit de mieux répondre aux mutations auxquelles les collectivités sont confrontées, il appartient aux professionnels de la formation d'anticiper les changements et les évolutions sociétales, économiques, technologiques qui s'annoncent, en termes de recomposition des territoires, dans une société et un environnement sans cesse changeant.

Comment intégrer la pluralité et la diversité des actions destinées au développement des compétences afin de mieux diversifier l'offre traditionnelle ? Du présentiel à l'apprentissage en situation de travail, de l'usage des réseaux sociaux ou sur les espaces numériques en parfaite autonomie... autant de formes nouvelles qu'il convient de s'approprier pour mieux s'adapter et répondre aux attentes exprimées par les collectivités, leurs agents et les usagers.

Partenaire et interlocuteur traditionnel des collectivités territoriales, le CNFPT choisit d'inscrire son action dans la promotion d'une démarche de formation renouvelée, porteuse d'ambitions et d'initiatives positionnant les fonctions RH et formation comme leviers stratégiques du projet politique porté par la collectivité et s'affichant comme colonne vertébrale du projet d'administration qui en résulte.

Trois ateliers inviteront les participants à échanger sur leurs pratiques professionnelles, s'interroger sur de nouvelles méthodes et pratiques de formation et les perspectives d'évolution de la fonction formation.

**Présentation introductive: Lyna Srun, Directrice générale adjointe chargée de la formation au CNFPT**

**Atelier 1 : Le renouveau des outils : les plans de formation mutualisés, un outil d'accompagnement des évolutions intercommunales et de développement local**

**Atelier 2 : Les nouvelles façons d'apprendre**

**Atelier 3 : Nouveaux enjeux, nouvelles ambitions pour la fonction formation en collectivité**



## MERCREDI 6 NOVEMBRE 2013

8 h 30 – 10 h 00

*Travaux en ateliers thématiques simultanés*

### **Atelier 1 : Comment intégrer le télétravail dans les nouveaux modes d'organisation des collectivités territoriales ?**

Si le télétravail demeure encore naissant au sein de la fonction publique territoriale, l'évolution du cadre juridique en 2012, conjuguée aux enjeux auxquels doivent répondre les collectivités territoriales (environnement, qualité de vie au travail...) lui offre de réelles perspectives de développement. Dans ce contexte, le CNFPT a conduit une enquête de terrain afin de mieux caractériser les pratiques en cours et apporter un éclairage sur :

- les ressorts et les problématiques qui ont conditionné la mise en œuvre du télétravail
  - le processus de déploiement et le rôle des différents acteurs
  - les problématiques rencontrées, du projet initial à sa mise en œuvre au sein des équipes
  - l'impact sur les modes d'organisation du travail et l'impact managérial
  - l'impact du travail à distance sur le fonctionnement de l'activité et des équipes
- Les investigations se sont déroulées sous la forme d'entretiens individuels et collectifs auprès des différents acteurs concernés (Direction, élus, partenaires sociaux, encadrants, agents...) dans des collectivités ayant initié une démarche de télétravail.

Propos introductifs : « **Présentation des résultats de l'enquête** »

**Olivier CHARBONNIER et Laurence DARCHEN** - cabinet Interface

**Romuald RIPON**, chef de projet au service Prospective - Centre national de la fonction publique territoriale

Témoignages :

**Anne BUQUEN**, Directeur des ressources humaines - Conseil général du Finistère,

**Annabelle DESSAINT**, Chargée de projet Télétravail/Handicap - Conseil général de l'Hérault.

### **Atelier 2 : Quelle place pour le Répertoire des Métiers de la Territoriale et la cartographie des emplois et compétences dans les démarches GPEEC ?**

Le répertoire des métiers de la Fonction publique territoriale (RMT) constitue un outil de cartographie des Emplois/Compétences, mis à disposition des collectivités territoriales. Sa nouvelle version offre une lecture plus transverse et plus dynamique des métiers, pour optimiser les démarches de gestion des emplois et de développement des compétences des collectivités territoriales. Elle intègre une dimension organisationnelle, pour permettre aux collectivités de contextualiser et de décliner les métiers en fonction de leurs spécificités. Cet atelier présente les diverses modalités d'utilisation possibles du RMT version 3 et mettra en débat les démarches concrètes de cartographie des emplois



Propos introductif :

**Philippe MOUTON**, directeur de l'Observatoire et de la Prospective et **Didier SPITZ**, chef de projet au service Prospective du CNFPT.

Témoignages :

**Régis CEGLARSKI**, directeur Organisation et méthode à la DRH - Communauté urbaine de Dunkerque

**Eric MANONCOURT**, directeur des Ressources Humaines - Ville de Versailles et Communauté d'agglomération Versailles Grand Parc

**Olivier DUCROCQ**, directeur général - Centre de gestion de la fonction publique territoriale du Rhône

**Atelier 3 : « Comment favoriser la diversité dans les équipes ? »**

La diversité fait bien les fondements du statut général des fonctionnaires. Le décret du 17 décembre 2008 a permis la création d'un label en matière de promotion de la diversité et de la prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Handicap, cultures, nationalité, âge, statut, sexe ...autant de diversités venant enrichir le service public et pour lesquels les collectivités territoriales se doivent d'adapter leur politique RH.

Propos introductifs : Conseiller technique du Cabinet de Najat Vallaud-Belkacem, ministre des droits des femmes

Témoignages :

**Véronique CHAMPAGNE**, Directrice des ressources humaines - en co animation avec **Marie RODIEZ**, chargée de mission ressources humaines/égalité professionnelle - Ville de Suresnes

**Noémie MICHELIN**, Chargée de mission, prévention des discriminations, service ressources humaines - Ville de Reims

**Sylvie ZARAGOVA**, Conseillère interne en recrutement - Ville de Nantes (Projet sur le handicap)

**Eric BARDIN**, Chargé de mission pour l'emploi des personnes handicapées dans les fonctions publiques d'Etat, territoriale et hospitalière – Centre régional de ressources pédagogiques (C2RP)

**10h00-10h15 : Pause –café**

**10h15-11h45 : Travaux en ateliers thématiques simultanés**

• **Atelier 4 : « Comment accompagner au mieux les mobilités contraintes ? »**

Avec l'allongement de la durée de la carrière des agents, les questions relatives à la santé au travail deviennent de plus en plus importantes. Les collectivités sont confrontées à un nombre grandissant d'agents qui n'arrivent plus, pour des raisons physiques ou psychologiques, à exercer leurs activités professionnelles, ces situations nécessitant une mesure de reclassement professionnel qui s'opère le plus généralement par le biais d'une mobilité interne. Parallèlement, les contraintes budgétaires contraignent à faire des





choix dans les services proposés aux usagers, ces choix pouvant s'accompagner par des mesures de redéploiements. Ces mobilités contraintes imposent aux services RH et aux encadrants d'accompagner au mieux les agents en essayant de passer d'une logique passive de reclassement à une logique active où l'agent est pleinement acteur de sa reconversion professionnelle en phase avec le besoin de compétences des collectivités.

**Xavier CARLES**, Directeur général adjoint - Conseil général de l'Aveyron

**Lionel CENET**, Directeur des ressources humaines - Commune de Mérignac

**Stéphane PIRES**, Responsable du pôle ressources humaines - Syndicat du Bois de l'Aumone

### **Atelier 5 : « Comment développer la santé et la qualité de vie au travail ? »**

L'amélioration des conditions de travail dans la Fonction publique constitue un enjeu essentiel de la rénovation de la politique des ressources humaines et des relations sociales en prenant en compte la formation et le suivi de l'ensemble des acteurs concernés. Des démarches de développement de la qualité de vie au travail seront retracées par des témoignages de structures relevant de la Fonction publique territoriale. Elles seront complétées par des interventions de partenaires institutionnels et d'Outre-Atlantique avec notamment la présentation d'une nouvelle norme de qualité venue du Québec.

**Serge DELTOR**, Délégué régional - Agence nationale d'amélioration des conditions de travail et Directeur régional de l'ARACT Languedoc-Roussillon

**Pierre-Gilles CHAUMEIL**, Responsable « gestion des risques et sécurité » au Pôle Vie au Travail du Conseil général de la Gironde

**Alain BENSACKOUN**, Directeur général des services et **Eric POCHER**, Chef de projet « démarche santé au travail » - Ville et l'agglomération d'Alès

**Odette SIMONEAU**, présidente de l'Arrondissement de Charlesbourg, pilote du projet « entreprise en santé », Ville de Québec (visio-conférence)

### **Atelier 6 : « Managers / experts RH : quels rôles respectifs en matière de gestion des ressources humaines, les RH « fonction partagée ? »**

Au cours des 15 dernières années, la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales s'est fortement professionnalisée notamment pour répondre aux nouveaux enjeux RH (nécessité d'accompagnement des parcours professionnels, contraintes budgétaires, nouvelles organisations du travail, prévention et qualité de vie au travail...). Cette professionnalisation a pris plusieurs formes. Elle s'est caractérisée par une augmentation et spécialisation des agents au sein des directions des ressources humaines. Parallèlement, sont apparus des phénomènes de déconcentration de la fonction RH dans les directions opérationnelles, mais aussi un questionnement sur la RH comme « fonction partagée » avec les encadrants de proximité, intermédiaires ou de direction. A l'heure d'une nouvelle ère pour les ressources humaines, comment s'organise cette fonction partagée entre les managers et les experts RH ? Comment se professionnalise la fonction d'accompagnement des encadrants ?

**Jérôme SCHOLLY**, Directeur général adjoint en charge des Ressources - Ville de Menton





**Bernadette CLAUSTRES** et **Mathieu OBER**, Consultants - Cabinet OC Compétence (accompagnement de la ville de Menton)

**Muriel LE THEULE**, Directrice des ressources humaines - Conseil régional de Basse Normandie

**Pascale CUQ**, Directrice générale adjointe en charge des Ressources - Ville de Béziers

**11h45 – 12h45**

***Synthèse des ateliers et perspectives***

**12 h 45 – 13 h 00**

**Conclusion institutionnelle**

**Jean-Paul VOGEL**, Directeur de l'INSET de Montpellier