

Les Ressources Humaines,
un investissement stratégique :
Elus, DG, DRH, managers...
ensemble pour conduire
les mutations ?

7^e Assises RH
23 et 24 juin 2011
INSET d'Angers

Le Journal des Assises
RH 2011

Editorial

Merci d'être venus nombreux à Angers, les 23 et 24 juin 2011, pour participer à ces 7^e Assises RH de la fonction publique territoriale. Vous êtes près de 250, issus d'une grande variété de collectivités, que vous soyez élus, directeurs généraux des services, DRH ou managers, à avoir répondu à notre invitation, marquant ainsi votre volonté de travailler ensemble pour mener à bien les changements des collectivités territoriales.

Le thème d'actualité qui nous a réuni ces deux journées – Les RH, un investissement stratégique – s'inscrit dans un contexte de mutations profondes, que ce soit la réforme des collectivités territoriales, les évolutions des territoires, l'assemblée unique en DOM... ou la recomposition des intercommunalités.

A mi-chemin de la réforme (2009-2014), ce thème vient au moment où l'on voit l'importance d'articuler les RH avec des politiques managériales fortes qui impliquent la coopération de tous les acteurs pour mieux relever les défis présents et à venir du service public territorial. Ce dont ont bien voulu témoigner les intervenants à ces 7^e Assises RH, à la fois en séances plénières et dans les quatre ateliers de partage d'expérience.

Bonne lecture des ces actes, pour lesquels nous n'avons pas pris le parti de l'exhaustivité, mais choisi un regard journalistique et attaché à la Relation Humaine.

Philippe Rutten

Directeur de l'Institut national spécialisé d'études territoriales (INSET) d'Angers, organisateur des 7^e Assises RH de la fonction publique territoriale



Philippe Rutten (devant le pupitre) et Pierre Louart, directeur de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille et président du Réseau national des IAE, chargé d'introduire les Assises RH 2011 de la fonction publique territoriale.



Sommaire

04 Verbatims : quelles attentes ?

06 CONFERENCE D'OUVERTURE / MUTATIONS TERRITORIALES : QUEL IMPACT SUR LE MANAGEMENT DES COLLECTIVITES ?

Un diagnostic... et des pistes de solutions

08 ATELIER / DE L'ELU À L'AGENT : PARTAGER LES ROLES RH ?

Partage des rôles, mais pas des pouvoirs...

12 Verbatims : les réactions des participants

13 ATELIER / MUTUALISATION : MENACES OU OPPORTUNITES POUR LES RH ?

Plus qu'une simple démarche d'optimisation...

18 Verbatims : les réactions des participants

19 ATELIER / AU CŒUR DU CHANGEMENT TERRITORIAL, LE MANAGER DE PROXIMITE...

Un relais indispensable sur le terrain

24 Verbatims : les réactions des participants

25 ATELIER / DIRECTION DES RH ET MANAGEMENT STRATEGIQUE

DRH avec un « R » comme Relation

28 Verbatims : les réactions des participants

29 CONFERENCE DE CLÔTURE / LA FONCTION RH, LEVIER DE BONNE GOUVERNANCE

De la GRH à une gestion humaine des relations de travail

33 Verbatims : quels enseignements ?

35 Remerciements

Qu'attendez-vous de ces Assises RH 2011 ?

Anne Grillon, responsable de l'Observatoire Management et RH - Forum pour la gestion des villes
PARTENAIRE DES ASSISES RH 2011



« Ma première attente est de rencontrer des professionnels RH et d'échanger sur la diversité de leurs pratiques pour dégager des tendances. C'est aussi la possibilité de vérifier que les actes suivaient les déclarations d'intention... »

Depuis les Assises précédentes, en 2009, nous avons observé des évolutions. En particulier les réponses à la demande de **bien-être au travail**, qui sortent d'une approche compatissante pour entrer dans une démarche visant à des conditions de travail de qualité.

La seconde tendance est **l'individualisation des rémunérations** avec la prime de fonction et de résultat (PFR). Celle-ci continue de susciter des

interrogations au regard même de l'objectif de service public... »

Floriane Boulay, chargée de mission aux affaires juridiques, Assemblée des Communautés de France (AdCF)
PARTENAIRE DES ASSISES RH 2011



« L'Assemblée des Communautés de France a souhaité apporter son soutien à ces Assises notamment à la suite de l'adoption de la loi de réforme des collectivités territoriales. De la redéfinition des périmètres communautaires à la mutualisation des services, les agents municipaux et communautaires vont être au cœur de nombreux changements dans les prochains mois. Afin d'anticiper les impacts de cette réforme, les élus membres de l'AdCF souhaitent être des acteurs à part entière de la stratégie RH de leur collectivité. Les Assises doivent mettre en évidence des bonnes pratiques mais également les difficultés rencontrées par les collectivités. »

Ces réflexions se poursuivront dans le cadre d'un programme d'étude engagé avec le CNFPT, sur l'évolution des RH intercommunales.»

Emmanuel Gros, directeur général des services de la Ville de Blois, Syndicat des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales
PARTENAIRE DES ASSISES RH 2011



« Alors que nous conduisons le changement au quotidien, nous sommes confrontés à la mutualisation, à la reconnaissance du rôle de nos cadres et à l'association des DRH au pilotage stratégique de nos collectivités. Il était donc logique que notre syndicat s'investisse et accompagne ces Assises afin d'approfondir les sujets traités. Cet accompagnement trouve toute sa place dans les réflexions actuelles de la commission management du SNDGCT. Des réflexions et des actions qui permettent à nos collègues de disposer de boîtes à outils efficaces et opérationnelles. »

nelles, et au Syndicat de faire progresser les pratiques professionnelles. Notre association aux Assises RH 2011 nous permet aussi de développer notre partenariat avec le CNFPT sous ses différents volets. »

Henri Ebbo, directeur de la Communauté de Communes du Carmausin (Tarn)

« **La première de mes attentes en venant aux Assises RH est le partage d'expériences sur l'évolution des collectivités territoriales et notamment les projets de fusion de communes...** qui ont un impact évident sur les RH. Nos services mutualisés comptent une cinquantaine d'agents et maintenant nous envisageons de fusionner avec la Communauté de Communes du Ségala Carmausin pour créer un bassin de vie d'environ 30 000 habitants. En tant que gestionnaires, nous devons proposer les nouvelles organisations qui répondent aux attentes de nos élus et de la population en matière de qualité du service public territorial rendu. La complémentarité de nos services et de nos compétences devrait y

aider. Par exemple, nous gérons un dispositif de collecte de déchets ménagers, un cinéma, une piscine, un musée... Tandis que l'autre communauté est plus orientée vers le tourisme et la culture. La poursuite de la mutualisation va créer des synergies. »

Gregory Dedieu, DRH de la Ville d'Harnes (Pas-de-Calais)

« Mon quotidien ne me laisse pas le temps de prendre du recul pour disposer des éléments de réflexion nécessaires. Ici, je peux prendre de la hauteur et écouter ce qui se pratique ailleurs. Et en tirer le meilleur pour pouvoir l'appliquer en l'adaptant à ma collectivité. **Les sujets qui m'intéressent sont les parcours individualisés, l'évolution des métiers de la fonction publique... et la réforme à mettre en œuvre d'ici à 2014, un sujet majeur pour les RH.** »

Gilda Guerinaud, DRH de la Ville de Plérin, Côtes d'Armor

« Notre objectif est de **gagner du temps en nous servant de l'expérience des autres, des bonnes**

pratiques de la mutualisation, des bonnes applications... Comment apprendre à travailler ensemble pour mutualiser nos actions ? C'est ce que j'espère découvrir en venant à Angers... »

Pierre Jamet, DRH de la Ville de Morlaix (Finistère)

« Mes attentes rejoignent les thèmes des ateliers : le partage des rôles RH face aux élus et les relations agents/élus, et la place des RH dans le management des collectivités.

Je souhaite m'enrichir des expériences des autres pour les dupliquer chez nous en les adaptant à nos contraintes locales.

Il est intéressant de connaître les réflexes des élus dans les autres collectivités et de voir comment ils interviennent sur la politique RH. »

RH et réforme : les mots-clés

- Regroupements
- Mutualisation
- Coopération
- Relations humaines
- Optimisation budgétaire
- Service rendu à l'utilisateur client



CONFERENCE D'OUVERTURE

MUTATIONS TERRITORIALES : QUEL IMPACT SUR LE MANAGEMENT DES COLLECTIVITES ?

Un diagnostic... et des pistes de solutions

Pierre Louart, directeur de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille et président du réseau national des IAE, chargé d'introduire les Assises, appelle les acteurs du changement territorial à prendre du recul. A la fois sur leurs pratiques administratives et sur le pilotage des mutations en cours...

D'emblée, Pierre Louart met les points sur les « i ». *« Attention aux habitudes administratives, un formalisme excessif risque de bloquer la machine. La somme de micro-enlisements crée la paralysie ! Dans un monde qui bouge très vite, il faut laisser une certaine place à l'initiative des managers de proximité et des agents pour qu'ils trouvent par eux-mêmes des solutions sur le terrain qui ne sont pas forcément inscrites dans les textes. »*

Les quatre défis des RH

Pas facile d'être responsable des ressources humaines à l'heure de la réforme des collectivités territoriales ! Celui-ci doit en effet relever au moins quatre défis. S'adapter à des organisations à géométrie variable, marquées par la reconfiguration des territoires de décision et la mutualisation de services. Affirmer le caractère stratégique des RH pour réussir les réorganisations. Partager le rôle RH avec les élus, les cadres fonctionnels et opérationnels et les agents. Et, complexité faisant loi, déléguer de plus en plus de décisions opérationnelles aux managers de proximité pour mieux les impliquer avec leurs équipes dans un objectif de qualité de service rendu à l'« usager client ».

« Comme sur un chantier d'autoroute, votre rôle est d'organiser les travaux tout en laissant circuler les véhicules. »

Concilier des rationalités contradictoires

Tout en relevant ces quatre défis, la gestion des ressources humaines doit s'efforcer de concilier cinq rationalités en présence dans les collectivités territoriales comme dans de nombreuses organisations. Les rationalités économiques sous l'angle de la maîtrise des aspects budgétaires et financiers. Les rationalités juridiques sous les aspects légaux, réglementaires ou contractuels. Les rationalités opérationnelles, traduites en procédures, techniques ou systèmes d'information. Les rationalités psychologiques, vécues à travers une diversité de représentations, d'enjeux affectifs, relationnels et culturels. Et, *last but not least*, les rationalités sociopolitiques,



illustrées par les rapports de pouvoirs, les conflits de valeurs ou les divergences d'intérêts.

Un fil rouge à la réflexion-action

Décidément, le métier des RH en collectivité territoriale est complexe. Mais si Pierre Louart prône la lucidité, il n'entend pas en rester là et propose à son auditoire d'élus, de dirigeants et responsables RH de collectivités, un double éclairage qui pourra servir de fil rouge à leur réflexion.

« Avant toute restructuration, commencez par élaborer une stratégie avec des priorités. Et, avant d'engager tel ou tel plan d'actions, demandez-vous si ces actions contribuent à la satisfaction des besoins opérationnels, celle-ci incluant l'efficacité des organisations et la réponse aux attentes des usagers clients, tout en ménageant le bien-être des personnels. Face aux élus et aux dirigeants des services, ne vous présentez pas en serviteur zélé mais plutôt en conseiller stratégique et en créateur de liens ! »

Pierre Louart : « **Toutes les stratégies ne peuvent pas être programmées...** »

Définir une stratégie, c'est anticiper ce qui peut l'être. Mais le volontarisme d'une **stratégie délibérée** possède un degré de réalisation variable. D'où l'intérêt d'envisager de nouvelles formes de stratégies ouvertes à l'inattendu :

- **Des stratégies incidentes**, construites à l'occasion de virages politiques, de crises ou d'opportunités à saisir.
- **Des stratégies émergentes** naissant progressivement de l'évolution des choses et

perçues après coup : « *Puisque ces mystères nous dépassent, feignons d'en être l'organisateur* », disait Jean Cocteau.

- **Des stratégies incrémentales** qui, en avançant par étapes, ont le mérite de la pédagogie et permettent de valider ou non des choix.

L'idéal, dans un milieu complexe, est de pouvoir combiner ces stratégies.

ATELIER

DE L'ÉLU À L'AGENT, PARTAGER LES RÔLES RH ?

Partage des rôles, mais pas des pouvoirs...

Elus, agents et services : à chacun son rôle au sein de la collectivité, un rôle qui doit être clairement défini et s'inscrit dans les règles de fonctionnement collectives. Exemples concrets avec les Ville et Communauté de Lamballe dans les Côtes d'Armor et la Ville de Bagneux en région parisienne.



De gauche à droite : Lanto Ranaivoson, consultante GPEC au Centre Interrégional de Première Couronne ; Eric Rachedi, DRH de la Ville de Bagneux ; Floriane Boulay, chargée de mission à l'Assemblée des Communautés de France (AdCF), animatrice de l'atelier ; Loïc Cauret, président de Lamballe Communauté ; et Guy Deléon, DGS de Lamballe Communauté.

En introduction de l'atelier qu'elle anime et auquel assiste une quarantaine de personnes, **Floriane Boulay**, chargée de mission aux affaires juridiques à l'Assemblée des Communautés de France, explique « *comment la partition des rôles entre les différents acteurs RH est devenue nécessaire, de l'élu à l'agent en passant par la direction générale, les DRH, les managers de proximité. Une fonction RH de plus en plus partagée dans les collectivités. Pour en parler, le mieux est de voir ce qui se passe sur le terrain au travers de deux expériences très différentes mais chacune porteuse d'enseignements. Notre objectif est de saisir quelle est la place de chacun des acteurs et des partenaires de la fonction RH pour réussir au mieux le changement.* »

Savoir profiter des opportunités

D'emblée, **Loïc Cauret, maire de Lamballe et président de la Communauté de Lamballe**, et par ailleurs vice-président de l'Assemblée des Communautés de France (AdCF), reconnaît qu'on ne parle pas assez des RH dans les associations d'élus. « *Or, l'ensemble des politiques d'une collectivité ne peut s'organiser que si l'on a une vision des RH de la collectivité*, souligne-t-il. *Par rapport aux élus, l'organisation des RH peut se comparer à un moteur à quatre temps : aide à la*



décision, préparation à cette décision, rôle d'alerte et mise en œuvre. Aujourd'hui, vis-à-vis du rôle des RH, il n'y a pas de partage : l' élu décide, c'est la règle de base, c'est lui l'autorité territoriale. Ensuite, il existe différentes manières de travailler ensemble. Mais ce n'est ni un partage ni une association. D'où la nécessité de disposer d'une vision globale, partagée par les principaux acteurs de la collectivité. »

Information, concertation, explication...

C'est dans ce cadre qu'en 2008 la mutualisation s'est organisée sur le territoire de la Communauté de Lamballe (17 communes, 28 000 habitants dont 12 000 dans la ville-centre). Une mutualisation qui relève plus de la vision personnelle d'élus que d'un débat collectif. Partie des services techniques, la mutualisation a progressivement imposé sa propre logique d'organisation, à coup d'intuitions et d'opportunités.

*« Ainsi pour les RH, nous avons profité de départs en retraite, poursuit **Loïc Cauret**. Ce fut l'occasion d'organiser un dispositif commun, accepté par tous. J'ai voulu impliquer les élus dans l'opération, sans les mettre en difficulté. Cela demande du temps, pour expliquer et convaincre, mais c'est le seul moyen d'y arriver sereinement. »*

« Il est logique que l'autorité territoriale dispose d'une vision RH forte. »

Partage des rôles certes, mais il n'y a pas de partage des pouvoirs. Ce que confirme **Guy Deléon, DGS de Lamballe Communauté et de la ville de Lamballe** : *« Une fois la décision prise, et entérinée par les élus, il est important en revanche d'expliquer aux personnels pourquoi on mutualise. Donner du sens à ce réaménagement est l'une des conditions de son acceptation et de l'implication générale. A Lamballe, nous avons déjà une base relationnelle solide entre les deux collectivités, d'achats groupés, de prêts de matériels... Même si elle n'était pas contractuellement formalisée, elle avait le mérite d'exister et de fonctionner. A partir de là, ce sont les opportunités qui ont déclenché l'opérationnel – le départ à la retraite de la DRH et du DGS de la ville, mais aussi le renouvellement électoral et le programme communautaire, l'achat commun de matériels. »*

Préparée par de nombreuses réunions d'information et de concertation, des entretiens individuels et des consultations des comités techniques paritaires (CTP), la mutualisation a globalement été bien vécue à la fois par les agents et les élus. Et ce malgré la peur instinctive du changement, la crainte de la lourdeur administrative de ce nouvel ensemble (de 450 agents) et l'impression de tarder à la mise en œuvre après la décision. Déménagements et dissonances informatiques ont également parfois perturbé sa mise en place. L'indifférence de la population à la mise en œuvre de cette démarche est une autre caractéristique de cette réorganisation.



Service « témoin » - puisque c'est le premier à avoir été mutualisé, un an avant les autres -, la DRH s'est trouvé *de facto* au premier rang de cette mutualisation, apportant conseils et informations, au-delà de son rôle premier d'accompagnement juridique et technique de la mutualisation. *« Nous avons maintenant une vraie fonction RH qui n'existait pas avant en tant que telle dans chacune des entités. Elle travaille désormais au service de l'ensemble, avec toutes ses composantes : recrutement, organisation, concours, formation, soutien des agents... Elle est reconnue comme un lieu central et de décision, se félicite Loïc Cauret. A la fois un plus considérable pour les agents mais aussi un enrichissement de la fonction elle-même, qui a grandi avec la nouvelle organisation. »*

La mutualisation à Lamballe

Elle s'est construite à Lamballe autour d'une direction unique, déclinant ensuite des services 100 %

municipaux (école, police, urbanisme, état civil...), des services 100 % communautaires (collecte des déchets, assainissement, petite

enfance...) et des services mutualisés (administration générale, comptabilité, RH, finances, centre technique, informatique...).

« Il est important de valider toutes les décisions de mutualisation et d'organisation auprès des élus municipaux et communautaires avant de les mettre en place et de les expliquer aux agents. Attention de ne pas inverser l'ordre des facteurs ! »

« La mutualisation est un investissement dans la durée, qui demande beaucoup de travail et d'investissement. Elle peut générer des économies à terme, mais il ne faut pas en faire un objectif prioritaire. »

Décliner les objectifs des élus en actions RH

Troisième témoin de cet atelier, **Eric Rachedi, DRH de la ville de Bagneux**, explique sa concordance de vue totale avec ce qui vient d'être dit. Il réaffirme le rôle décisionnaire de l'élu dans une collectivité territoriale, qui doit pouvoir compter sur son administration pour lui fournir tous les éléments nécessaires à cette prise de décision. *« C'est un vrai changement de culture chez nous, avec la volonté affirmée de laisser la décision finale au politique élu, après avoir travaillé ensemble sur les aspects techniques. Cela ne va pas sans quelques frictions, mais la volonté est là, et progressivement l'idée s'impose »,* souligne-t-il.

Bagneux, commune de 40 000 habitants et 900 salariés permanents, située en petite couronne parisienne et membre de la Communauté d'agglomération Sud de Seine, envisage aujourd'hui de nombreux projets d'aménagement urbain de grande envergure : métro, éco-quartier, réhabilitation d'une zone industrielle, construction de logements... Sous la direction du DGS, l'administration de la ville est organisée en



quatre pôles. La DRH, elle-même partie du pôle Ressources et service public, se compose de 24 agents.

Passer d'une DRH prestataire de services à une DRH partenaire et porteuse de projets, tel est l'enjeu de la transformation en cours à Bagneux. *« C'est, là aussi, un vrai changement de culture, détaille le DRH de la ville. Il a fallu convaincre, expliquer et démontrer toute l'étendue de notre expertise métier, notamment dans le recrutement où nous souhaitons que la DRH ait un rôle conséquent à jouer. De même, nous nous efforçons de traduire en matière RH les objectifs fixés par l'équipe municipale, tous secteurs confondus. Quand notre maire parle d'éducation et jeunesse par exemple, l'une des priorités de sa politique, la DRH valorise et renforce ses actions dans le domaine de l'apprentissage. Quand les élus parlent d'environnement durable, nous organisons des formations à l'éco-conduite pour nos agents... »*

Notre organisation repose sur des règles écrites avec des procédures établies afin que chacun connaisse et maîtrise l'étendue de son périmètre d'actions et de délégation. L'à-peu-près, la culture orale ont laissé la place à un véritable professionnalisme RH, ce qui facilite beaucoup les relations entre agents, directions et élus. »

Les missions de la DRH de Bagneux

- Recrutement
- Plan de formation et de carrière des agents

- Management (charte de l'encadrement)
- Organisation du travail
- Prévention (EPI, RPS)

- Prospective (expertise RH généraliste, effectifs, compétences, formation, prévention)

« Les orientations sont clairement tracées par les élus. »

Pour démontrer la pertinence d'une Direction des RH porteuse de projets, **Eric Rachedi** en cite plusieurs menés actuellement par la ville. Parmi eux, la modernisation des accueils de l'hôtel de ville, une démarche participative basée sur un questionnaire des usagers, des rencontres avec les services, un comité technique et six ateliers de travail.

« L'objectif était de repérer ce qui était apprécié et ce qu'il fallait améliorer, poursuit le DRH de Bagneux. Une centaine de propositions ont émergé des ateliers, dont plusieurs mises en œuvre par la DRH, puisque faisant partie de son périmètre naturel : mise en place d'un plan de formation des agents exerçant des fonctions d'accueil du public, création d'ateliers d'analyse des pratiques professionnelles (ou groupes de paroles), lancement de l'expérience "Vis ma vie" sur la base du volontariat. »

Bagneux :

« Vis ma vie ! »

L'objectif est de permettre l'échange de poste de travail entre agents pour une journée.

Cette expérience vise une meilleure connaissance de son environnement de travail et de ses collègues. Elle permet la reconnaissance du travail

effectué dans d'autres services, ainsi que la découverte et la transmission des savoirs et des compétences.

A l'évocation de « Vis ma vie ! », plusieurs des participants de l'atelier ont apporté leur propre témoignage sur des expériences similaires ayant lieu dans leur propre collectivité, toujours avec succès, notamment en termes de reclassement professionnel et de mobilité interne.

Pour éclairer le débat sur le partage de la fonction RH, **Lanto Ranaivoson**, consultante en gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (GPPEC), a présenté en fin d'atelier une étude réalisée par le Centre interdépartemental de la gestion Petite Couronne. Cette étude resitue chacun des acteurs dans son rôle et ses responsabilités :

Le partage de la fonction RH entre les acteurs

- **L'autorité territoriale**, représentée par le maire ou le président.
- **L' élu en charge du personnel**, qui assure le lien entre l'assemblée délibérante et les services administratifs.
- **La direction générale**, dont fait partie le DGA RH,

qui élabore les politiques de gestion des RH.

- **La DRH** composée de son directeur, des spécialistes des RH et des gestionnaires RH.
- **Les encadrants** (y compris de proximité) : les chefs de service et directeurs en charge de

l'évaluation des besoins en RH, des activités des services et des agents.

- **L'agent**, acteur de sa carrière et de son évolution professionnelle.
- **Les partenaires sociaux**.
- **Les partenaires externes**, intervenant à la demande de la GPPEC.

Source : Etude sur le partage de la fonction RH en Petite Couronne (GPPEC)

Qu'avez-vous retenu de cet atelier ?

« Il en ressort une grande hétérogénéité d'articulations entre administration et élus, liée à la taille, à la diversité d'approche des élus, de leurs compétences, de leur ancienneté et de leur implication dans la vie de la collectivité. Chacune construit son

équilibre en fonction de ses caractéristiques, invente sa propre histoire. La tendance semble néanmoins à l'introduction de plus en plus de professionnalisme, via des RH mieux formées aux enjeux actuels. »

Jérôme Bourserie,
DGA de Saint-Hilaire de Riez (Vendée)

ATELIER

MUTUALISATION DES SERVICES : MENACES OU OPPORTUNITÉS ?

Plus qu'une simple démarche d'optimisation...

Mises en œuvre dans des contextes très différents, les mutualisations respectives des Villes d'Alès et de Blois offrent un large panorama des situations auxquelles sont confrontés les DRH sur le terrain.



De gauche à droite : Cécile Chapdelaine, DGA RH mutualisée de la Ville et de la Communauté d'agglomération de Blois ; Emmanuel Gros, DGS de la Ville de Blois, animateur de l'atelier ; et Alain Bensakoun, DGS de la Ville d'Alès.

« Le pas de la mutualisation est franchi, déclare Emmanuel Gros, DGS de Blois et animateur de l'atelier, à la cinquantaine de participants réunis. Les réformes territoriales, l'évolution des gouvernances, l'attente des élus et des usagers, tous ces facteurs ont amené ou vont amener les collectivités à la mutualisation des services. Après avoir logiquement débattu du "pourquoi" et du "comment", le temps est venu d'approfondir les questions stratégiques en se dégageant d'une vision restrictive qui réduirait la mutualisation à une simple démarche d'optimisation de la gestion. »

Le recours à la mutualisation porte en effet dans son principe même des interrogations et contraintes potentielles, notamment en termes de ressources humaines, qu'il est préférable d'anticiper. Autrement dit, quel est le rôle des RH dans le pilotage en amont et la gestion quotidienne de la mutualisation ?

Plutôt que de répondre de manière unilatérale et formelle à cette question, **Emmanuel Gros** propose de partager les retours d'expérience de deux villes, Alès dans le Gard, et Blois dans le Loir-et-Cher, chacune bénéficiant d'un recul de plusieurs années d'expérience de la mutualisation.



La bonne personne au bon poste et au bon moment

« *La mutualisation chez nous s'est moins faite par stratégie d'anticipation que par opportunité. Il ne s'agit pas d'un modèle, plutôt d'une expérience avec ses points positifs et ses limites* », insiste **Alain Bensakoun, DGS de la Ville et de la Communauté d'agglomération du Grand Alès**. Son sujet : la mutualisation des services de la ville-centre (41 000 habitants) et des services de la Communauté d'agglomération (76 000 habitants), soit ceux de 16 communes autour d'Alès.

Indéniablement, l'une des conditions de la réussite de cette mutualisation des services a résidé dans l'existence d'un même exécutif élu, le maire de la ville étant également président de la Communauté d'agglomération.

Suite à la création en janvier 2000 de la communauté d'agglomération, le projet s'est construit en deux étapes : la mutualisation de la direction générale et des services fonctionnels en 2002, puis, en 2006, celle des politiques publiques. L'existence de plusieurs services doublons à la ville-centre et dans la communauté, et de deux organisations différentes posaient alors de nombreux problèmes, en termes financiers et humains. D'où la décision de mettre en place un organigramme « en cerf-volant » comportant un mât commun – les directions générales mutualisées – et des services-relais, côté ville et côté agglomération.

« La mutualisation appartient à des hommes et à un territoire, pas à une ville-centre ni à une agglomération. »

« *En termes de ressources, c'est la compétence qui a prévalu dans les directions comme dans les services, selon un principe simple, la bonne personne au bon poste* », souligne le DGS d'Alès. Lui-même en poste depuis plus de trente ans connaissait l'ensemble des collaborateurs de la ville et de l'agglomération. Les prises de responsabilités se sont donc faites de manière naturelle, jamais autoritaire.

« *Cette organisation a très bien marché, côté administratif, grâce à une participation générale très active*, poursuit-il. *En termes politiques, ce fut un peu plus long, le temps de démontrer que la nouvelle donne nous permettait de retrouver un équilibre, en particulier financier, jusqu'alors très menacé par les dérives de l'ancien système.* » Pour cela, de nouvelles instances participatives ont vu le jour, permettant aux maires et aux directeurs généraux de se rencontrer et d'être plus associés aux décisions. La compétence métier a repris ses droits, rassurant les uns et les autres sur la bonne gestion de l'ensemble et l'équitable répartition au profit de l'intérêt général de l'ensemble de la communauté.



Alès : les effets de la mutualisation

• **Sur les agents** : plus d'efficacité, de transparence, de sentiment, d'appartenance à une même politique publique.

• **Sur le management** : démarche unifiée, inscrite dans une démarche globale de changement, inspirée de la démarche qualité.
• **Sur les procédures** : plus d'efficacité et de cohérence

grâce à des procédures communes : RH, marchés, achats, budget.

• **Sur l'organisation** : innovante et qui sait anticiper, plus transparente.

La DRH au cœur de l'efficacité

Comment, ensuite, faire évoluer cette organisation afin que chacun y gagne en autonomie et en responsabilités ? Une question centrée au départ autour de la fonction RH, puis autour de la fonction finance, pour essayer de les déconcentrer. Après quelques mois de travaux en groupes spécialisés et d'expérimentations diverses, l'étape suivante a été franchie en 2005 : l'identification des personnes par mission, puis le regroupement de ces missions par « familles ».

« De fait, nous avons créé sept politiques publiques mutualisées. »

« Sans encore lui donner ce nom, nous avons de fait créé sept politiques publiques mutualisées entre la ville, l'agglomération et le Centre communal d'action sociale (CCAS). Ces sept pôles sont : Enfance/jeunesse (jusqu'à 18 ans), citoyenneté (état civil, élections...), développement du territoire, temps libre (culture, sport, animation...), environnement urbain, infrastructures, solidarités. Chaque pôle est dirigé par un cadre nommé sans souci de sa filière d'origine – administrative, technique ou culturelle – ni de son employeur, ville, agglomération ou CCAS. »

La création d'un Club des DGS, d'un Comité des maires et d'un fonds de concours pour favoriser les petites communes sont devenues de facto les véritables rotules, notamment financières, du système et lui assurent son succès. *« Au cœur de ce succès, il faut noter le rôle stratégique de la direction des RH, relève le DGS d'Alès. Véritable accompagnatrice de la mutualisation, c'est elle qui permet à l'organisation de disposer de la bonne personne au bon poste et au bon moment. Elle anticipe l'évolution des politiques publiques mutualisées et le développement des compétences. Elle est gage du dialogue, de la qualité des procédures, de la performance globale. Et au final, de l'efficacité générale de la nouvelle organisation. »*

Disparition des doublons, suppression des arbitrages en termes de priorité, création de synergies, gain de temps, redistribution des délégations de responsabilités, meilleure efficacité des services, instauration d'un jeu gagnant-gagnant avec toutes les communes et pas seulement au niveau de la ville-centre, la mutualisation affiche un solde largement positif pour Alès et le Grand Alès. *« Y compris en termes*

financiers, ajoute **Alain Bensakoun**, même si ce ne doit pas être l'objectif de la mutualisation. Plutôt que de se polariser sur la rentabilité financière, il est, de loin, préférable de raisonner en termes d'efficacité et de développement de nouvelles politiques – culturelles, d'animation, d'environnement... – profitables à l'ensemble des communes concernées. »

Blois : au moins trois facteurs de réussite

Après une séance animée de questions/réponses avec Alain Bensakoun sur son expérience, place au témoignage de **Cécile Chapdelaine, DGA de la RH mutualisée de la Ville de Blois et de son agglomération**. Soit un territoire englobant la ville-centre de Blois (50 000 habitants, 1 060 agents) et 26 communes.

« Chez nous, la mutualisation s'est faite de manière très empirique et très progressive : les services fonctionnels, puis opérationnels et enfin techniques, explique-t-elle. Cette mutualisation était d'abord pensée comme un outil de maîtrise des dépenses, notamment de la masse salariale. Sa mise en œuvre a été portée par une forte volonté politique du maire, à l'époque également président de l'agglomération.

Cette unicité de décision est le premier facteur qui facilite la mutualisation. Le deuxième est le fait que notre agglomération était très jeune, datant de 2003, et de taille réduite au départ ; la ville-centre a transféré progressivement un certain nombre de ses compétences à la communauté d'agglomération (ordures ménagères, bibliothèque, école d'art, assainissement...). Autre facteur de réussite, dès le départ, la mutualisation a rencontré le soutien des organisations syndicales. »

A Blois, la mutualisation vue par les agents

• **Des opportunités** : source de nouvelles motivations, enrichissement des

pratiques professionnelles, amélioration de situations personnelles (revalorisation du régime indemnitaire, possibilités supplémentaires d'évolution de carrière, accès aux avantages sociaux...)

• **Des risques** : conflits possibles de leadership, alourdissement de la charge de travail, développement de la fatigue professionnelle, départs, tentation du repli...

Contraintes versus opportunités

Cécile Chapdelaine souligne l'importance de la dimension culturelle dans cette mise en place. « Nous pourrions même parler de choc culturel » : logiques communales et intercommunales très différentes, difficulté de s'entendre avec des collaborateurs non choisis, états d'esprit distincts entre les deux entités, d'un côté une importante administration perçue comme lourde et hiérarchique, de l'autre une entité dynamique et réactive.



Côté managérial, plusieurs difficultés sont apparues : celle de travailler avec deux exécutifs et deux directions générales, des intérêts parfois contradictoires entre la ville et l'agglomération, la limitation des marges d'autonomie de chaque entité, la complexité de la double autorité hiérarchique, des services plus importants à diriger...

Malgré des règles du jeu parfois floues et des organigrammes très complexes – « type Benetton, avec plein de couleurs ! – divisés en services propres, services mutualisés et même services partagés, la mutualisation s'est cependant imposée. « Ce fut l'occasion de réfléchir aux fonctionnements établis dans la collectivité et aux procédures les plus pertinentes à retenir entre celles de la ville et celles de l'agglomération concernant par exemple le temps de travail, les droits à congés des agents, les procédures de recrutement..., détaille la DGA RH de Blois. La mutualisation nous donne aussi l'opportunité d'utiliser de nouveaux outils (groupements de commandes), de pallier certaines fragilités, de préparer les départs en retraite sur certaines compétences. En termes managériaux, la mutualisation a permis de **renforcer l'attractivité de la collectivité** et de développer la mobilité et le reclassement. Un vaste travail de redéfinition des objectifs généraux est par ailleurs en cours, partagé avec les élus, donnant lieu à des contrats d'engagement afin d'identifier les priorités et éviter les conflits d'arbitrage. »

Vers une mutualisation d'objectifs

Au final, l'ensemble ville-centre/agglomération bénéficie d'un haut niveau de service et de compétences, notamment l'agglomération qui, du fait de sa taille réduite (300 agents), ne disposerait pas naturellement de ces services et expertises. Dans les services opérationnels, cependant, la mutualisation a induit une augmentation de la charge de travail, malgré l'établissement de procédures communes, d'où certains risques de dégradation du service rendu. Quant aux coûts eux-mêmes de la mutualisation, ils restent difficiles à mesurer, en particulier ceux liés à l'humain et à l'organisation...

Pour les RH elles-mêmes, la mutualisation a demandé de consolider certaines fonctions : gestion administrative, accompagnement individualisé des agents, soutien des cadres, management de la collectivité... Il a fallu aussi libérer du temps pour mettre en place de nouveaux modes de relations avec les agents, faire partager les bonnes pratiques, définir et partager les objectifs...

« Sur ce vaste et ambitieux sujet qu'est la mutualisation, il faut parfois accepter de ne pas avoir toutes les réponses, conclut **Cécile Chapdelaine**. La DRH doit clairement adopter un positionnement plus stratégique, toujours à l'écoute, à la fois accompagnatrice de la mutualisation, conseil auprès des managers, développeur d'analyses, notamment du fonctionnement des services et des compétences des agents. A Blois, nous sommes passés d'une mutualisation selon une approche financière à une mutualisation devenue une forme d'organisation de services. Nous

devons maintenant accélérer notre passage d'une mutualisation "constat" à une mutualisation d'objectifs, eux-mêmes largement partagés avec les élus. »

Un échange avec les participants dans la salle conclut cet atelier consacré aux opportunités et risques de la mutualisation pour la RH. L'occasion pour **Alain Bensakoun**, directeur général des services d'Alès, de délivrer un message d'encouragement : *« La chance que nous donne la loi est d'avoir la quasi-obligation de réfléchir à un schéma de mutualisation. Essayons d'être résolument optimistes. La fonction publique territoriale a franchi un pas de géant face à de nombreuses contraintes. Mais je crois que la contrainte est faite pour être surmontée. Je pense aussi que c'est une chance inouïe offerte aux responsables RH d'intervenir dans la réflexion stratégique. C'était loin d'être le cas il y a à peine dix ans ! A vous de développer la fonction RH dans ce qu'elle peut avoir de plus noble. Les contraintes existent, bien sûr, mais n'hésitez pas à prendre de la hauteur... »*

Qu'avez-vous retenu de cet atelier ?

Philippe Ducos, DRH de la Ville de Dax (Landes)

*« L'expérience d'Alès est très spécifique, et je ne suis pas sûr qu'elle soit transposable partout. Au-delà de la dotation globale de fonctionnement obtenue et du fort coefficient d'intégration fiscale, je ne saurais dire si la mutualisation sur le territoire d'Alès est une réussite. Il est vrai que dans ce cas précis, l'adéquation politique entre la ville et l'agglomération est un atout. **C'est aussi pour cela qu'on vient aux Assises : écouter et voir comment reproduire chez***

nous tout ou partie d'une expérience. »

Jean-Patrick Rivière,
DGA Pôle RH de L'Etang Salé (La Réunion)

*« Je découvre ce concept de mutualisation qui me semble un autre modèle d'intercommunalité. **Dans cet enjeu, la question de l'encadrement reste à éclaircir, faute sans doute du recul nécessaire.***

Le contexte de la Réunion est original puisque l'île compte quatre communes de taille comparable et non pas, comme en métropole, une ville-centre entourée de plus petites communes.

Le concept me semble difficilement transposable chez nous, car les élus

concernés auront du mal à déléguer leurs prérogatives à l'élu d'une commune voisine. »

Florence Berton, Syndicat mixte du Mont Saint-Michel (Manche)

« Je n'ai pas vécu de mutualisation, mais j'imagine que beaucoup dépend du contexte local, de la taille de la collectivité... J'ai apprécié ces différentes informations sur la mutualisation.

La pratique des autres est forcément enrichissante, on en tire des enseignements, des règles générales, des questions qui se posent partout lors de tels changements... »

Pour en savoir plus sur la mutualisation : Etude INET de la promotion Aimé Césaire (2010), Etude « La mutualisation des services, un enjeu d'intégration intercommunale » (mai 2011) : <http://www.adcf.org>

ATELIER
AU CŒUR DU CHANGEMENT, LE MANAGER DE PROXIMITÉ...

Un relais indispensable sur le terrain

Avec le regroupement des collectivités, les services publics territoriaux prennent une nouvelle dimension : plus de missions, plus d'agents dont il faut organiser le travail. La « collectivité agrandie » ne peut plus fonctionner à l'échelle d'une PME où tout le monde se connaît. Elle se professionnalise, se structure, met en place des procédures... D'où l'importance des managers de proximité qui jouent un rôle de relais et d'animation sur le terrain. Les accompagner fait partie des nouveaux « rôles RH ».



De gauche à droite : Sandrine Barret, responsable du pôle RH à l'INSET d'Angers ; Olivier Montadat, chargé de mission développement managérial au Conseil Général des Hauts-de-Seine ; le colonel Jean-Yves Delannoy, directeur du SDIS du Val d'Oise ; François Mesure, DGS de la Ville de Ribérac.

Une ville d'environ 5 000 habitants : **Ribérac**, en Dordogne. Un grand service départemental : le **SDIS** (Service départemental d'incendie et de secours) du Val-d'Oise. Ces deux témoignages présentés dans l'atelier sur « Le manager de proximité au cœur du changement territorial », animé par **Sandrine Barret**, responsable du pôle RH à l'INSET d'Angers, relèvent à première vue de problématiques différentes. Cela n'empêche pas le consultant interne du Conseil Général des Hauts-de-Seine, **Olivier Montadat**, de préconiser des démarches communes à toutes les collectivités, quelles que soient leur taille et leurs missions.

Sapeurs-pompiers : le chef de centre aux avant-postes

Chaque année, le SDIS du Val-d'Oise gère plus de 100 000 interventions dans un contexte parfois sujet à des violences urbaines. Ses 2 500 sapeurs-pompiers (professionnels ou volontaires) interviennent dans un département de la grande



couronne parisienne de près d'un million d'habitants, où le sud est plutôt urbain, et le nord rural.

Etablissement public administratif, le SDIS est présidé de droit par le président du Conseil Général, en codécision avec le préfet du département. « *Le président délégué est garant de la bonne utilisation du budget, le directeur, du management stratégique et opérationnel, explique le **colonel Jean-Yves Delannoy, directeur du SDIS du Val d'Oise** depuis un peu plus de six ans. A la faveur de la réforme statutaire de 2002 et des premières vagues de départ à la retraite des baby-boomers, nous avons commencé à développer une culture de la performance managériale en nous recentrant sur notre cœur de métier, celui de sapeurs-pompiers.* »

Le nouveau mode de management du SDIS, mis en place avec le cabinet Jérôme Dupuis Consultants, expert en management public territorial, repose sur un maillage du territoire à travers quarante-six centres de secours, supervisés par trois groupements territoriaux. Chaque centre dessert plusieurs communes, qui lui sont affectées selon leur situation géographique.

« Le poste de chef de centre est considéré comme la meilleure marche pour accéder à un commandement. »

Manager de proximité, le chef de centre est seul maître à bord, chargé d'organiser les interventions opérationnelles avec ses équipes. « *Un rôle qui, outre les compétences techniques d'anti-incendie et de secours indispensables, fait appel aussi à des compétences managériales et humaines. Il faut savoir gérer la vie d'un groupement, 24 heures sur 24, avec des hommes et des femmes de toutes générations, de 18 à 57 ans. Aujourd'hui, le poste de chef de centre – inclus dans un parcours qualifiant – est considéré comme la meilleure marche pour accéder à un commandement* », précise le **colonel Jean-Yves Delannoy**.

L'autre caractéristique originale du SDIS est que tous les postes d'encadrement sont assurés en binôme (chef et chef adjoint) pour assurer une continuité de service.

« *D'expérience, j'ai acquis la conviction que ces changements ne peuvent s'accomplir qu'en pratiquant un dialogue social basé sur deux principes : être toujours prêt à négocier, ne jamais négocier sans être prêt. Avant la négociation avec les partenaires sociaux, la conduite d'un projet doit respecter quatre phases : écoute, concertation, consultation et décision, résume le directeur du SDIS du Val-d'Oise. **Nous avons anticipé le dialogue social rendu obligatoire dans la fonction publique par la loi du 5 juillet 2010... à partir de 2014.** Ainsi les représentants du personnel siègent dans différentes instances, en particulier à la Commission administrative et technique des services d'incendie, avec pouvoir d'interpellation des élus.* »



Manager la Ville

« La relation avec nos concitoyens ne doit pas se limiter à la diffusion de formulaires administratifs. C'est la nature et la qualité du service que nous leur apportons, dans un juste équilibre avec les contraintes financières et réglementaires, qui donne un sens à nos missions. Et dans cette perspective, le manager de proximité, qui encadre des agents en contact direct avec les habitants, joue un rôle majeur. **Ecoute, exemplarité et lisibilité** doivent caractériser son comportement et donc l'action publique dont il est le vecteur. La reconnaissance du rôle-clé du manager de proximité nous conduit à adapter nos organisations et nos méthodes de gestion des ressources humaines », affirme en substance François Mesure, directeur général des services de la Ville de Ribérac.

Mais au-delà d'une simple mutation des organisations, le directeur général des services de la Ville de Ribérac incite son auditoire à s'interroger sur « la place de l'action publique dans la société d'aujourd'hui et à définir le rôle du service public dans une société de l'entre-soi ». Il rappelle le dernier rapport du Médiateur de la République qui met en évidence le fossé grandissant entre les acteurs du service public et les attentes des citoyens, devenus consommateurs de la Res Publica. « Il est indispensable que nos administrations de proximité appréhendent les mutations de notre société et en tiennent compte dans la conduite du changement. »

La Ville de Ribérac a ainsi mené dès 2009 un plan de modernisation RH pour lequel, estime François Mesure, « le temps est devenu un atout et non une contrainte. L'essentiel, pour les managers de proximité, est d'accompagner au mieux l'appréhension et l'apprentissage de tous les acteurs de la démarche (élus et agents), indépendamment du temps politique. »

Modernisation RH à Ribérac

Le constat démographique, fonctionnel et opérationnel est sévère : niveau d'absentéisme inquiétant, moyenne d'âge élevée, nombre important d'agents de catégorie C, taux de handicaps relevé, encadrement insuffisant ... Partant de là, la Ville de Ribérac a lancé en 2009 un chantier global de modernisation RH :

- refonte du régime indemnitaire
- plan pluriannuel de formation,
- démarche métiers et évaluation par objectifs,
- évaluation et traitement des risques et sécurité au travail,
- cadrage des procédures de recrutement,
- réorganisations des services par pôles,

- mise en place de binômes techniques.

Des groupes de travail ont élaboré des propositions concrètes pour donner du sens à ces actions.

Les managers de proximité, appuyés par la direction générale, jouent un rôle-clé dans la réussite de ce programme.



Coacher les managers

« *Mon plaisir c'est de transmettre l'envie d'avoir envie* », confie **Olivier Montadat**, ancien consultant dans le privé, aujourd'hui **chargé de mission développement managérial au Conseil Général des Hauts-de-Seine** qui comporte 6 700 agents se partageant environ 200 métiers, de l'assistante sociale à l'ingénieur en passant par la sage-femme et le modélisateur d'hydraulique pour l'assainissement.

Olivier Montadat explique comment accompagner les managers de proximité afin qu'ils vivent mieux le changement et y trouvent leur place. « *Quand j'ai démarré ma carrière professionnelle c'était dans l'Informatique, rappelle-t-il, et j'ai constaté que la plupart des obstacles à la conduite d'un projet venaient, non pas d'un problème technique, mais d'un problème humain. Partant de là, je me suis formé à comprendre le fonctionnement des groupes et des personnes. Le développement managérial étant un processus de transformation personnel, je me suis formé ensuite au coaching.* »

Cette formation lui sert dans l'accompagnement de managers du Conseil Général, depuis maintenant cinq années.

Parmi les 6 700 agents du Conseil Général, un millier environ sont des managers de proximité. Leur rôle est complexe car il doit tenir compte de la culture de l'institution, de la hiérarchie, du stade de développement de l'équipe et des attentes de « clients internes ou externes » et... des contraintes budgétaires « *Tout cela peut être source de tensions constantes...* »

« Etre manager de proximité, c'est se trouver à la confluence de nombreuses causes de stress. »

« *Etre manager de proximité, c'est se trouver à la confluence de nombreuses causes de stress. En tant que coach, je travaille donc avec les managers de proximité sur la notion de posture vis-à-vis de la hiérarchie, des agents, des usagers ou des partenaires. Cela conditionne la capacité à vivre le changement, qui ne s'arrête jamais, comme la circulation sur une autoroute en travaux, et à pouvoir prendre des décisions dans un contexte d'incertitude. A son équipe, il faut savoir non seulement lui expliquer un changement mais aussi lui ménager un temps de digestion et d'acceptation, en tenant compte des dimensions émotionnelles et psychologiques...* »

La formation est le support du dispositif d'accompagnement. La formation des managers de proximité se situe plutôt sur le savoir et le savoir faire faire. L'accompagnement plutôt sur le savoir être : mieux se connaître pour mieux interagir avec son équipe.



« Attention, insiste Olivier Montadat, nous ne proposons pas de potion magique à l'instar du druide Panoramix. Nous travaillons en fonction de là où en est le manager de proximité accompagné. Ce qui est clé, c'est sa capacité à comprendre le système et à s'y adapter, sans pour autant à renoncer à ce qui est important pour lui en tant que professionnel. »

Conseil Général des Hauts-de-Seine : le dispositif formation + accompagnement des managers

Formation

- Formations à la prise de poste.
- Formations thématiques spécialisées : conduite du changement, gestion de conflits, conduite d'entretien d'évaluation...

Accompagnement :

- Coaching de prise de fonction (individuel / groupe) ou de développement.
- « Tous Experts : les communautés de pratiques managériales » : groupe fermé de 8 managers qui se réunit une demi-journée, 6 à 10 fois par an, pour bénéficier de l'intelligence

collective dans l'analyse et la résolution des problématiques managériales des uns et des autres ; ces communautés sont pilotées par des animateurs formés à une démarche précise.

- « Les Mardis du Management », conférences animées par des experts extérieurs et destinées à nourrir une réflexion ou présenter des témoignages.
- « Manager 1^{er} RH : Les pratico-pratiques », deux demi-journées qui voient 64 points pratiques présentés par les chefs de service RH sur les domaines de

l'hygiène sécurité, de la gestion de carrière, de la formation, du recrutement, de la médecine préventive, des reclassements, du statutaire et du temps de travail...

- « L'Accueil des nouveaux cadres » : une matinée d'intégration prévue tous les 2 mois en groupe de 10 à 12 cadres; ainsi ces nouveaux collègues peuvent se créer un premier réseau et se voient répondre, par le DGA DRHM qui est présent, à toute question qu'ils se posent en arrivant dans la Collectivité.

Qu'avez-vous retenu de cet atelier ?

Magalie Auger, directrice des ressources humaines du Conseil Général des Deux-Sèvres

« L'atelier sur les managers de proximité au cœur du changement m'a beaucoup intéressé par la diversité des témoignages. La difficulté est de transposer des bonnes pratiques d'un contexte à un autre, les facteurs de succès n'étant pas forcément les mêmes dans toutes les collectivités. »

Je m'interroge sur la manière de décliner ces pratiques dans notre collectivité qui emploie 1 900 personnes de 150 métiers différents, avec une nouvelle majorité politique qui a succédé en 2008 à une autre majorité en place

depuis toujours et a multiplié lesancements de projets ambitieux, notamment en matière de ressources humaines.

En même temps, nos effectifs ont augmenté de 50% en quatre ans du fait de la décentralisation qui nous a transféré la gestion des agents ouvriers de service (TOS) dans les collèges, celle des agents de l'équipement routier...

La GRH change de dimensions et se doit d'évoluer. Nous ne pouvons plus fonctionner comme une PME où tout le monde se connaît. Il faut mettre en place des procédures et s'appuyer sur les managers de proximité pour mettre en œuvre les projets au plus près des agents. »

Martine Mahoudeau, directrice des ressources humaines du Conseil Général de la Corrèze

« J'ai beaucoup apprécié la diversité des expériences, depuis la ville moyenne jusqu'à la grande collectivité et au service départemental d'incendie et de secours (SDIS). En particulier, Olivier Montadat, consultant interne en développement managérial au Conseil Général des Hauts-de-Seine, nous a fait partager sa démarche qui nous permettra d'améliorer nos pratiques de DRH pour remobiliser nos managers de proximité. »

Certains d'entre eux – pris en étau entre les impératifs de réorganisation, les attentes des agents et celles des clients usagers – sont en état de souffrance. Nous devons en prendre soin... le fameux "care" dont a parlé Pierre Louart à l'ouverture des Assises. »

ATELIER
DIRECTION DES RH ET MANAGEMENT STRATEGIQUE

DRH avec un « R » comme Relation

Thème générique des 7^e Assises RH de la fonction publique territoriale, « RH : un investissement stratégique » est aussi le fil conducteur de cet atelier animé par Anne Grillon, responsable de l'Observatoire Management et RH - Forum pour la gestion des villes. Quatre praticiens, dont deux directeurs généraux des services, ont échangé sans langue de bois sur la montée en puissance des RH et leur rôle stratégique dans la réussite d'une collectivité territoriale face aux mutations actuelles.



De gauche à droite : Jérôme Pech, directeur adjoint RH au Conseil Général du Val-de-Marne ; François Casteignau, DGS du Conseil Général du Val-de-Marne ; Anne Grillon, responsable de l'Observatoire Management et RH - Forum pour la gestion des villes ; Florence Baco Ambrass, DGS de la Ville de Crosnes (Essonne) ; et Christian Bouquillon, DRH au Conseil régional de Champagne-Ardenne.

Témoin de cette prise en compte progressive des RH dans la stratégie d'une collectivité territoriale, **François Casteignau, DGS du Conseil Général du Val-de-Marne**, constate que « *trop souvent encore, l'aspect ressources est mis en avant plutôt que l'aspect humain. Les DRH sont perçues comme devant être au service des autres directions – fonctionnelles ou opérationnelles – alors qu'aujourd'hui une collectivité, au-delà de compétences techniques RH, a besoin de réflexion stratégique sur le management humain, de reformulation des demandes et, de plus en plus fréquemment, de médiation dans un contexte hypertendu. Si nous négligeons l'aspect humain, nous courons vers de graves dysfonctionnements qui risquent de mettre à mal les politiques publiques et la réforme des collectivités territoriales* ».



Valoriser les compétences et la coopération

Selon **Florence Baco Ambrass, DGS de la Ville de Crosnes (Essonne)**, les RH sont garantes de la cohérence globale de l'organisation en donnant un sens au travail. *« Elles garantissent la compétence individuelle et collective des personnels, favorisent leur employabilité tout au long de leur parcours et créent un lien de confiance avec la collectivité. Elles favorisent la coopération et jouent aussi un rôle de régulation des relations humaines. »*

Et **Anne Grillon** d'interpeller la soixantaine de participants de son atelier : *« La communication et la médiation font-elles partie des missions RH dans un contexte actuel plus tendu? »*

C'est une démarche intéressante mais qui doit être maniée avec prudence et objectivité, répondent plusieurs interlocuteurs dont **Grégory Arnaud, consultant en organisation au centre de gestion des Côtes-d'Armor** : *« Attention quand les demandes de médiation proviennent de l'agent et s'effectuent par l'intermédiaire de la médecine du travail ! L'intervention d'un psychothérapeute permet de contourner la DRH et d'exonérer les élus ou certains directeurs généraux de leur responsabilité, en affirmant que cet agent est malade. Cela dédouane tout le monde en apparence, car une maladie, cela se soigne par un traitement individuel... et non par le management. »*

« Communiquer en interne pour mieux faire connaître les métiers des uns et des autres, et favoriser ainsi les reclassements. »

Quant à **Gaëlle Etienne, DRH à la Communauté de communes et à la mairie de Blaye (Gironde)**, elle a exercé la médiation à l'occasion de reclassements dont l'un lié à une inaptitude physique. *« J'ai constaté qu'il était nécessaire de communiquer sur la connaissance du métier des uns et des autres. A celui qui doit être reclassé, il est possible de lui expliquer qu'il existe d'autres voies possibles. Et aux chefs de services accueillants, ce que cette personne peut leur apporter. Ainsi, j'essaie de reconvertir un agent d'entretien d'école sur un poste d'accueil ou d'archivage : des métiers dont nous avons besoin. »*

Cet exemple prouve, si besoin est, la nécessité de travailler en amont sur les organisations, les savoir être et les formations pour prévenir les conflits. *« Il faudrait éviter d'arriver à cette situation où la DRH intervient comme le pompier de service »,* insiste **François Casteignau**.



Allo Boulot Bobo !

Pour les personnels en difficulté ou en souffrance sur leur poste, quelle que soit leur catégorie d'appartenance, le Conseil Général du Val-de-Marne a mis en place un réseau d'écotants : Allo Boulot Bobo ! *« Ces écotants sont des cadres de la DRH et des directions partenaires et des représentants du personnel, précise Jérôme Pech, directeur adjoint RH. Si cela ne suffit pas, nous réunissons les acteurs concernés pour essayer d'apporter une solution à cette situation. Autre dispositif, la "commission souple" qui rassemble autour de la table un médecin, un psychologue, et des responsables des directions concernées qui doivent tenir compte de ces problématiques, y compris celle du reclassement. »*

Un changement de dimensions

La décentralisation a provoqué un afflux de nouveaux d'agents publics de l'Etat vers les collectivités. Ainsi, par exemple, l'effectif du Conseil régional de Champagne-Ardenne est passé en quatre ans de 200 à 1 800 agents, notamment à la suite de l'intégration des agents TOS des lycées et des collèges (personnels techniciens, ouvriers et de services). *« Une population nouvelle pour nous avec des problématiques différentes de celles que nous connaissions, avec une population jusqu'alors composée essentiellement de cadres A », reconnaît Christian Bouquillon, DRH du Conseil régional de Champagne-Ardenne.*

Ces TOS relèvent d'une double hiérarchie, celle du proviseur ou du principal, et celle du président du Conseil régional, leur véritable employeur. Ils pratiquent un métier pas toujours facile – celui de l'entretien et du nettoyage – générateur de pathologies et parfois de stress. *« Peu mobiles, en poste depuis de nombreuses années, ils sont souvent en conflit entre eux ou avec leurs responsables. Sollicité en permanence, leur chef de service joue un rôle de médiateur. »*

« Les managers participent eux aussi à la gestion des ressources humaines. »

Aujourd'hui, la DRH du Conseil régional ne comporte que 22 personnes, ce qui est relativement peu pour gérer 1 800 agents. *« Ne pouvant augmenter nos effectifs pour des raisons budgétaires, nous avons signé une convention avec le centre de gestion de la Marne pour gérer la carrière des TOS. Et nous allons faire de même pour la gestion de leurs retraites. Notre configuration relativement légère facilite la communication et la participation des managers à la gestion des ressources humaines, en particulier pour le recrutement et le reclassement. De l'autre côté, chaque agent connaît son gestionnaire RH et son numéro de téléphone pour l'appeler. »*



DRH de la Cité

Le travail du DRH en relation avec les élus, les directions générales, les directions, les managers et les agents fonde sa légitimité. « *Sa capacité à créer des collectifs de travail, à dégager des valeurs communes et à les valoriser, tout en reconnaissant celle des personnes, contribue à calmer ce climat anxieux qui paralyse... et donc à réussir les changements en cours*, résume **Anne Grillon**. *Le DRH se doit d'être exemplaire. Avec les autres acteurs, il relève le défi de la responsabilité du service rendu et de l'intégration sociale dans son territoire, qui sont des devoirs majeurs de la collectivité.* »

Qu'avez-vous retenu de cet atelier ?

Michelle Dupont, directrice générale des services de la commune de Gisors (Eure)

« *Je me retrouve beaucoup dans ces échanges. En tant que DGS, j'ai toujours considéré que la gestion des ressources humaines est un facteur essentiel de bon fonctionnement d'une collectivité. Le binôme DGS/DRH doit travailler dans une relation de confiance et de partage : un vrai partenariat d'innovation. A la faveur d'une réorganisation, nous avons reconnu la double compétence, à la fois stratégique et fonctionnelle, de notre DRH.* »

Bruno Wierzbicki,
DRH du Conseil Général de l'Oise

« **Je sors réconforté de cet atelier et confiant dans nos capacités de faire bouger les choses.** *DRH récemment nommé, après une carrière de pilote de chasse et d'officier GRH dans l'armée de l'air, je suis membre également de l'Association nationale des DRH (ANDRH). Je constate que le secteur public (étatique ou territorial) et le privé ont des problématiques semblables et que nous avons tout intérêt à partager nos expériences. Croisons nos regards ! N'hésitons pas à innover comme par exemple en proposant aux agents des cours de théâtre ou de philosophie...* »

CONFERENCE DE CLOTURE
 LA FONCTION RH COMME LEVIER STRATEGIQUE
 DE LA BONNE GOUVERNANCE DE L'ACTION PUBLIQUE

De la GRH à une gestion humaine des relations de travail



En clôture des 7^e Assises RH de la fonction publique territoriale, Jérôme Cernoïa livre son regard de philosophe-éthicien sur ces deux journées de réflexion et de partage d'expériences.

Philosophe-éthicien ! Une certaine perplexité se lit sur le visage des participants à la conférence de clôture des Assises RH lorsqu'ils découvrent les titres de l'intervenant. Expert conseil en éthique appliquée de l'ENSOSP (Ecole nationale supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers) et consultant en éthique organisationnelle, **Jérôme Cernoïa** s'en amuse lui-même. Et tout au long de son intervention, riche et très appréciée, il n'aura de cesse de relier ce concept d'éthique à la fonction et au rôle des RH.

« Née de la philosophie, l'éthique veut accompagner les individus dans un monde qui a perdu ses repères, explique-t-il. Elle "agit sur l'agir" en essayant de répondre à quelques questions : comment faire pour bien faire ? Que faire pour faire bien ? Comment mettre ses actes en adéquation avec la situation ? L'éthicien travaille sur la cohésion du faire en société, sur la qualité du travailler ensemble, sur la qualité de la relation. »

Pour Jérôme Cernoïa, la DRH doit transformer son R de Ressources en R comme Relation. La Gestion des Ressources Humaines, comme lieu de régulation de la relation humaine. Techniquement, cela revient à assurer la meilleure coordination de l'ensemble des actions d'une organisation. Autrement dit, un savant travail d'équilibre...

Le respect et la confiance

Alternant illustrations concrètes et réflexions sur la norme, le droit et les relations entre les individus, notamment dans un cadre professionnel, Jérôme Cernoïa livre ensuite son regard sur les Ressources Humaines, insistant sur la frontière entre fonction et rôle des RH. *« La fonction RH intègre une dimension technique, administrative, très gestionnaire des carrières et du statut. Elle est installée, établie, "normée" même, poursuit-il. Ce n'est pas le cas du rôle RH, que vous semblez appeler de vos vœux – pour ce que j'ai pu entendre dans les ateliers – mais sans*



succès jusqu'à présent. Ce rôle RH s'inscrit, lui, pleinement dans l'éthique et plus du tout dans la technique. »

Ayant écouté avec attention ce qui se disait dans les ateliers, l'orateur évoque ces temps de crise que nous traversons, qui sont souvent l'occasion de « *titiller l'imagination et la création, de développer de nouvelles opportunités* ». Il revient sur les notions liées aux missions des DRH et notamment sur **la flexibilité**, rappelant que « *ce qui est flexible, c'est la logistique et la technique. L'humain, lui, est adaptable, ce qui est différent. Investir dans la flexibilité est une bonne chose, c'est même le but du progrès technique. Mais il faut également investir dans l'adaptabilité, et transmettre à ses collaborateurs les capacités d'adaptation aux différentes situations.* »

Le management, c'est quoi ?

« En le prononçant à la française, c'est l'aménagement d'un lieu, de vie ou de travail. Autrement dit, c'est de la logistique, liée au matériel et à la technique. On s'assure que le lieu est fonctionnel. Une grande partie de la fonction RH est ainsi de l'ordre de « l'aménager ».

Mais l'autre volet du management relève du « ménager » au sens, anglais, du prendre soin, ou « care ». C'est-à-dire prendre soin des gens qui sont dans le lieu que l'on a aménagé. Le manager a donc la responsabilité de partager l'intelligence du lieu, et d'expliquer pourquoi les choses se passent de cette manière. »

Parlant des difficultés liées au travail, **Jérôme Cernoïa** cite la chaîne logique, observée dans quasiment tous les cas de stress au travail : malaise, puis mal-être, puis souffrance, puis absentéisme. « *Quand les mots ne suffisent plus pour convaincre votre direction, employez les chiffres, note-t-il. Et si on a du mal à chiffrer la plus-value des RH, l'absentéisme en revanche, ça se chiffre. On sait qu'un salarié absent en congé maladie ordinaire coûte 3 à 5 fois le montant d'un salarié présent. Une des manières de définir l'apport des RH, ce n'est pas forcément de montrer ce qu'elle va rapporter, mais de démontrer ce qu'elle peut faire économiser !* »

Votre besoin de reconnaissance

« Concrètement, il se traduit par la volonté d'être en lien direct avec le DGS, d'avoir une DG spécifiquement dédiée aux RH... En termes de fonction, il est normal que vous

soyez dans des logiques stratégiques et de pouvoir. Mais que cela reste un moyen, pas une fin. Au final, on va juger la crédibilité de votre travail sur vos capacités à améliorer les conditions de travail dans l'organisation, pas sur votre place dans l'organigramme. »

Démultipliez-vous sans vous disperser !

« D'où l'intérêt de la délégation. Un sujet sur lequel vous avez un problème plus culturel que technique. Le frein le plus important à la délégation semble être de l'ordre du savoir-être et non du savoir-faire. Pour l'instant, vous êtes dans une logique binaire : si je le fais moi-même, ça va être idéal, mais si je le laisse faire par les autres, cela pourrait être moins bien fait. Il faut quitter ce raisonnement binaire et travailler sur les écarts. En tant que manager, votre travail est de mesurer l'écart. »

L'écart est-il acceptable ? Si oui, on fait autre chose. Sinon on réajuste. C'est le seul moyen de développer l'autonomie de vos collaborateurs. C'est une prise de risque, mais raisonnée et réfléchie. »

Trop de professionnalisation tue le professionnalisme.

« Le cœur du métier est dans le professionnalisme, pas dans la professionnalisation. A trop chercher la technique, on s'éloigne de l'éthique. »

Insistant sur la nécessité de ne jamais confondre fin et moyens – « *les outils sont des moyens, un tableau de bord n'est pas une fin en soi, la finalité c'est la philosophie de gestion qui est derrière l'outil* » – **Jérôme Cernoïa** incite les participants à toujours mettre l'humain au centre de leurs missions et préoccupations. Et leur livre quatre conseils pour toujours valoriser l'humain : « *Dans toutes les situations, valorisez le respect. A l'intérieur d'un cadre fixé, soyez dans la relation et dans l'invitation, pas dans l'obligation. Sachez également reconnaître la capacité de l'autre à savoir faire des choses, à savoir discerner et décider. Enfin, travaillez sur la confiance car, au final, elle favorise l'engagement dans l'action.* »

« Il faut naturellement consolider l'autorité de la fonction RH, mais, dans le même temps, travailler sur le désancrage des habitudes, conclut **Jérôme Cernoïa**. Cultivez les changements culturels – comme dans toute culture, cela prend du temps ! Vous avez investi dans les hommes, et soyez persuadés que dans ce type d'investissement, les bénéfices sont réels, et pas uniquement financiers... »



Source : <http://capitalhumainentreprise.blogspot.com/>

De la morale à l'éthique en passant par le droit...

« D'où vient l'éthique ? C'est un mode de régulation des comportements, qui prend la suite des modèles précédents, explique **Jérôme Cernoia**.

Au départ, il y eut **la morale**, cette ligne de démarcation qui nous permet spontanément de distinguer ce qui est bien de ce qui est mal. Son ressort, c'est la transmission via la famille, l'école, l'église et le parti, autant d'institutions destinées à socialiser. C'est de dire ce qu'il convient de faire en société.

Autre mode de régulation, les mœurs, traduction pratique de la morale dont le ressort principal est le mimétisme.

Quand la morale a décliné, **le droit** a pris le relais, à la fin des années 80. Nous sommes aujourd'hui au paroxysme de cette domination, persuadés que tout peut être réglé par le droit et sa déclinaison pratique, **la norme**. Mais la norme a ses limites, elle ne peut pas prévoir ni réguler toutes les situations pour lesquelles elle a été pensée. La réalité de la vie se moque de la normativité ! Est ensuite apparue **la déontologie**, la version professionnelle du droit, indiquant dans le cadre très strict de l'exercice d'une profession (par exemple la médecine), ce qu'il convient de faire ou non dans telle ou telle situation.

Nous sommes dans une époque marquée par la crise de la morale, la crise de

l'autorité, et même la crise du droit dans sa crédibilité sociale. La société, comme la nature, ayant horreur du vide, est apparu un nouveau modèle de comportement, **l'éthique appliquée**. Un travail de philosophie pratique, qui vise à réfléchir avant d'agir. Et la perte de vitesse des précédents modèles de comportement permet justement ce travail de réflexion et de créativité. »

Conseils de lecture

La Voie, par Edgar Morin (Fayard)

La société malade de la gestion - Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, par Vincent de Gauléjac (Seuil)

Quel enseignement tirez-vous de ces Assises RH ?

Dominique Garnier, directeur général des services de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres (Loire-Atlantique), vice-président de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) :

PARTENAIRE DES ASSISES RH 2011



« J'avais deux types d'attentes. La première : prendre un peu de hauteur par rapport aux changements en cours, notamment la transformation des modes managériaux sous l'effet de l'intercommunalité et de la mutualisation. A cet égard, l'intervention de Pierre Louart a tout à fait répondu à mon attente en proposant une approche conceptuelle nourrie de cas concrets. Ma seconde attente était celle d'un échange entre professionnels, pas seulement entre DRH mais aussi avec les directeurs, les managers... et les élus, même s'il n'y en avait pas beaucoup. J'ai pu, à l'occasion de ces Assises RH, appréhender différentes approches et imaginer des solutions ou méthodes à

mettre en œuvre au sein de notre communauté, avec un accent tout particulier sur le rôle RH des managers de proximité. »

Jérôme Dupuis, président de l'Association pour la recherche et l'expertise en management public territorial (MPT), directeur du Master 2 de Management territorial à l'Université de Lille

PARTENAIRE DES ASSISES RH 2011



« Le management territorial ne se situe plus aujourd'hui dans une logique binaire d'ajustement de ressources à des missions, mais à l'intersection de rationalités multiples et parfois contradictoires – comme l'a expliqué Pierre Louart – entre lesquelles les DRH doivent maintenant arbitrer. Pour identifier des repères, à des moments-clés dans la transformation de la collectivité, ils ont besoin de s'adosser à des valeurs et de donner du sens à leurs actions. C'est au regard de ces valeurs que le management territorial devra adapter ses modes d'action.

Par exemple, il faut pouvoir arbitrer entre égalité et équité, c'est-à-dire raisonner à la fois pour tous et pour chacun. L'individualisation de la GRH doit tenir compte à la fois des règles communes et des particularités de services, de métiers, de personnes... Cela se décline dans les modes de recrutement, la mobilité, les systèmes d'avancement de carrière et d'évaluation... et nécessite donc beaucoup d'ingénierie RH. Et je ne prends pour références que ces deux valeurs d'égalité et d'équité ! »

Pascal Rineau, DRH de la Ville de Rouen, vice-président de l'Association des Directeurs des Ressources Humaines des Grandes Collectivités Territoriales (ADRHGCT)

PARTENAIRE DES ASSISES RH 2011



« Notre association participe au déclouisonnement des équipes RH et à la professionnalisation de la gestion des RH dans les collectivités. Ainsi nous disposons – notamment pour les grandes collectivités – d'un retour d'expériences, d'outils et de

nombreux éléments de réflexion sur le sujet RH. Nous sommes prêts à les partager avec les autres acteurs du monde de la gestion des RH.

Ce partenariat nous permet également de nous enrichir des réflexions de ces autres acteurs. Pour avoir déjà apporté notre soutien aux précédentes Assises, **nous avons apprécié la pertinence et l'importance de cet enrichissement mutuel.**

Ce type de rencontres provoque d'intéressants questionnements et des éléments de réponse sur lesquels plusieurs collectivités ont capitalisé. Que ce soit dans les ateliers ou les rencontres individuelles, tous les échanges participent et nourrissent une réflexion collective, profitant à tous. »

Léa Gayard, responsable des ressources humaines de la Commune de Vertou, qui fait partie de la Communauté urbaine de Nantes (Loire-Atlantique)

« En poste depuis un an, c'est la première fois que je viens aux Assises. **J'ai apprécié tout particulièrement les interventions d'ouverture et de clôture qui nous ont permis de prendre un peu de hauteur par rapport à nos fonctions au quotidien.** J'ai suivi aussi avec intérêt l'atelier sur le positionnement stratégique des RH

et celui sur la mutualisation à budget constant, illustrée par le témoignage de la Ville de Blois et son agglomération, qui a montré aussi bien du positif que les difficultés de mise en place. Dans cet esprit, j'aurais aimé partager une expérience de mutualisation entre une commune et une ville-centre, membres d'un même établissement public de coopération intercommunale (EPCI). »

Julien Croiseau, chef de service Recrutement et développement des compétences, DRH, Conseil Général de la Sarthe

« Mon ressenti sur ces deux journées ? Une ouverture de Pierre Louart qui nous a beaucoup questionnés. Un atelier sur le manager de proximité au cœur du changement où j'ai écouté avec intérêt deux témoignages très complémentaires : celui, très opérationnel, de François Mesure, directeur général des services de la Ville de Ribérac (Dordogne) ; et celui, plus stratégique, du consultant interne au Conseil Général des Hauts-de-Seine, Olivier Montadat. J'ai aimé son approche de coaching des cadres qui, à mon avis, est importante pour l'avenir des collectivités territoriales, puisque le rôle RH de tous les cadres – mêmes non RH – va se

renforcer dans un contexte de changement.

La leçon de ces deux jours est que la réforme des collectivités territoriales, au-delà de sa logique institutionnelle et économique, doit être conduite en lui donnant du sens. C'est-à-dire en optimisant nos interventions auprès des usagers clients du service public territorial. Je pense notamment aux petites communes qui, en se regroupant, vont pouvoir professionnaliser leurs agents, faire bénéficier leurs concitoyens d'une plus grande expertise et de nouveaux services. »

Stéphanie Gapihan, directrice du pôle Ressources de la Communauté de Communes de Concarneau Cornouaille (Finistère)

« En tant que DRH, nous sommes relativement isolés et ce partage d'expériences proposé par les Assises RH est vraiment nécessaire. **L'intervention de Pierre Louart devrait alimenter mes réflexions sur les stratégies à décider et à mettre en place avec les autres équipes.**

Ensuite, j'attendais des ateliers qu'ils m'apportent des pistes de solutions opérationnelles. J'ai entendu des expériences très variées. A nous d'en tirer ce qui est transposable... »



Journal des Assises RH 2011

Remerciements...

A tous les intervenants aux 7^e Assises RH, cités dans ce « Journal », fortement impliqués dans les mutations actuelles des collectivités territoriales.

A nos partenaires qui ont contribué à la réussite de cet évènement biennal : l'Assemblée des communautés de France (AdCF), l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF), l'association RH Grandes Collectivités, le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT), le Forum pour la gestion des villes et des collectivités territoriales, et l'Association pour la recherche et l'expertise en management public territorial (MPT).



Le Journal des Assises RH 2011

Edité par l'INSET, rue du Nid de Pie, BP 62020, 49016 Angers Cedex
www.inset-angers.cnfpt.fr

Directeur de publication : **Philippe Rutten**, directeur de l'INSET d'Angers
Chef de projet : **Sandrine Barret**, responsable du pôle RH à l'INSET d'Angers
Communication - diffusion : **Laurence Rabasse**
Assistante : **Christine Froger**, assistante pôle de compétences RH
Crédit photos : **Nadette Chiquet**
Couverture de l'évènement et conception-rédaction :
Gérard Bourgeois, Christian de Saint Vincent (Com'Action)

© 2011 CNFPT/ INSET D'ANGERS