

RIFSEEP : Outil de management



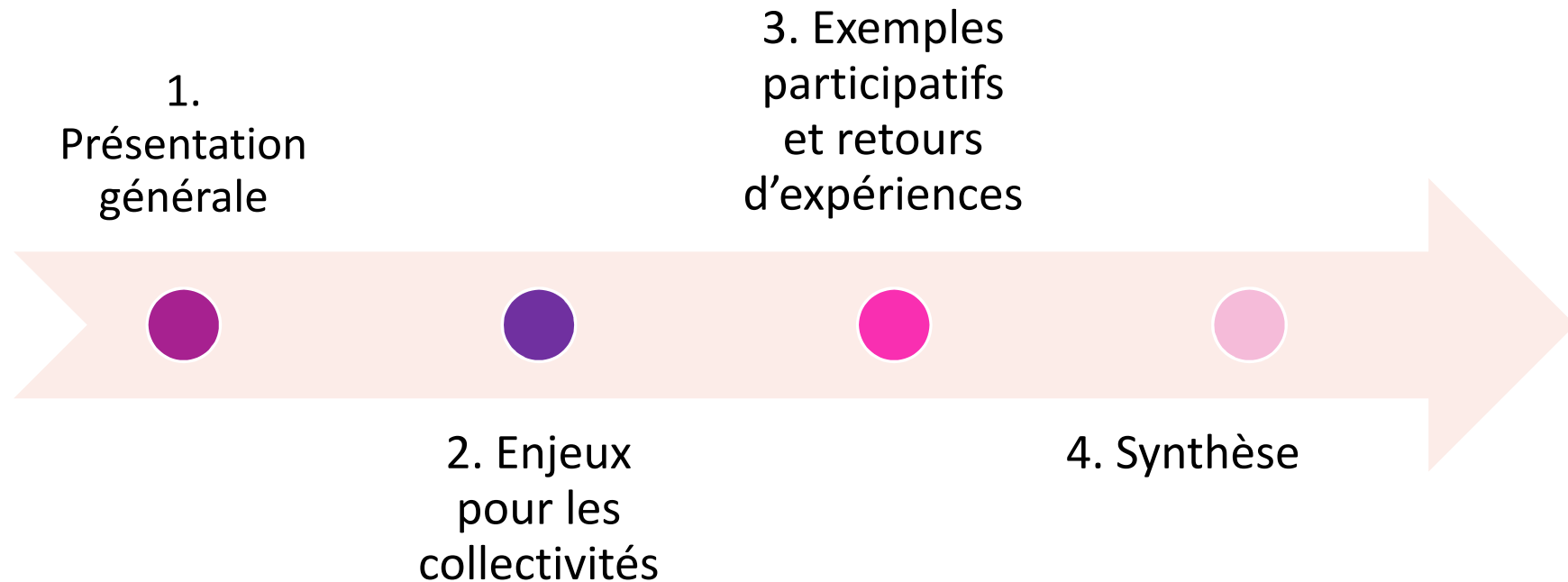
Colloque du 6 octobre 2017

Quels leviers pour maîtriser la masse salariale ?

Vos intervenants

- **Dominique LE GOFF**, Consultante en organisation au Service Conseil et Développement
- **Erwan DE BAETS**, Gestionnaire au Service Statuts-Rémunération

Un atelier en 4 étapes



Présentation du RIFSEEP

- Le Décret n°2014-513 du 20 mai 2014 a créé un **Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP)**.
- Ce nouveau régime indemnitaire peut être instauré dans les collectivités territoriales dans la mesure où les corps équivalents de l'Etat aux cadres d'emplois de la Territoriale peuvent le percevoir (principe de parité).

Présentation du RIFSEEP

Le RIFSEEP a vocation :

- **A clarifier le paysage indemnitaire**, en s'appliquant à tous les agents quels que soient leurs grades ou leurs filières
- **À remplacer toutes les primes et indemnités** sauf celles limitativement énumérées par décret

Présentation du RIFSEEP

Le RIFSEEP comprend deux parts :

- l'IFSE, Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise, est une part fixe déterminée en appréciant la place au sein de l'organigramme et les spécificités de la fiche de poste
- le CI, Complément Indemnitaire, est une part variable fixée au regard des critères d'évaluation établis pour l'entretien professionnel

Déploiement du RIFSEEP

Le RIFSEEP peut être transposé aux cadres d'emplois suivants :

- **Catégorie A** : Attachés, Secrétaires de Mairie, Conseillers socio-éducatif
- **Catégorie B** : Rédacteurs, Éducateurs des Activités Physiques et Sportives, animateurs, Assistants socio-éducatifs
- **Catégorie C** : Adjoints Administratifs, Opérateurs des Activités Physiques et Sportives, Adjoints d'Animation, ATSEM, Agents Sociaux, adjoints du patrimoine, adjoints techniques et agents de maîtrise territoriaux.

Toujours en attente de transposition...

- techniciens territoriaux et ingénieurs territoriaux seront éligibles à compter du 1er janvier 2018,
- ingénieurs en chef,
- conservateurs du patrimoine
- biologistes vétérinaires pharmaciens ;
- éducateurs de jeunes enfants (EJE),
- médecins
- psychologues ;
- aux assistants de conservation du patrimoine et des bibliothèques,
- attachés de conservation du patrimoine,
- bibliothécaires
- conservateurs de bibliothèque

Focus sur le déploiement du RIFSEEP

Analyse du retour des questionnaires du CDG de juin 2017 - 127 réponses :

- **Plus de la moitié** des collectivités ayant mis en œuvre ce nouveau dispositif ont institué la **part variable**.
- Plus de 95% ont maintenu au minima les montants antérieurs perçus.

Les enjeux du RIFSEEP

- **Mieux maîtriser** le régime indemnitaire pour mieux maîtriser la **masse salariale** dans un contexte budgétaire contraint
- **Renforcer l'attractivité** de la collectivité et **fidéliser les agents** donnant satisfaction
- **Garantir une cohérence** dans les rémunérations et améliorer la rémunération des bas salaires
- **Favoriser la motivation** des agents, **gage d'engagement, d'efficacité** et **diminuer l'absentéisme**

Des questions pour aider à déterminer les objectifs du nouveau régime indemnitaire

- Qu'est-ce qui motive la refonte de votre régime indemnitaire ?
 - la fidélisation des agents
 - la motivation des agents
 - la reconnaissance du travail fourni (manière de servir)
 - la reconnaissance des responsabilités
 - la lutte contre l'absentéisme
 - la conformité juridique
 - autres ?

L'enveloppe financière...

- Quelle est l'enveloppe budgétaire actuelle ?

Combien cela représente-il dans le budget en pourcentage ?

Quel est l'objectif financier recherché ?

- diminution de l'enveloppe
- enveloppe constante
- augmentation de l'enveloppe

	Opportunités	Point de vigilance
Stabilité de l'enveloppe	Travail possible sur les critères d'attribution sans modification des montants octroyés aux agents	- Pas de possibilité de part variable - Une harmonisation à la marge et sur une longue durée
Evolution de l'enveloppe	- Mettre en adéquation les grades et emplois et harmoniser la part fixe du RI - Possibilité d'instaurer une part variable	- Maîtriser l'évolution de la masse salariale - Communiquer sur la nouvelle composition du RI

Les plafonds réglementaires

GROUPES	PLAFONDS IFSE	PLAFONDS CIA	TOTAL
ADMINISTRATEURS			
G1	49 980 €	8 820 €	58 800 €
G2	46 920 €	8 280 €	55 200 €
G3	42 330 €	7 470 €	49 800 €
ATTACHES / SECRETAIRES DE MAIRIE			
G1	36 210 €	6 390 €	42 600 €
<i>G1 logé</i>	22 310 €	6 390 €	28 700 €
G2	32 130 €	5 670 €	37 800 €
<i>G2 logé</i>	17 205 €	5 670 €	22 875 €
G3	25 500 €	4 500 €	30 000 €
<i>G3 logé</i>	14 320 €	4 500 €	18 820 €
G4	20 400 €	3 600 €	24 000 €
<i>G4 logé</i>	11 160 €	3 600 €	14 760 €
CONSEILLERS SOCIO-EDUCATIFS			
G1	19 480 €	3 440 €	22 920 €
G2	15 300 €	2 700 €	18 000 €
REDACTEURS / EDUCATEURS DES APS / ANIMATEURS			
G1	17 480 €	2 380 €	19 860 €
<i>G1 logé</i>	8 030 €	2 380 €	10 410 €
G2	16 015 €	2 185 €	18 200 €
<i>G2 logé</i>	7 220 €	2 185 €	9 405 €
G3	14 650 €	1 995 €	16 645 €
<i>G3 logé</i>	6 670 €	1 995 €	8 665 €
ASSISTANTS SOCIO-EDUCATIFS			
G1	11 970 €	1 630 €	13 600 €
G2	10 560 €	1 440 €	12 000 €
ADJOINTS ADMINISTRATIFS / AGENTS SOCIAUX / ATSEM / OPERATEURS DES APS / ADJOINTS D'ANIMATION / ADJOINTS TECHNIQUES			
G1	11 340 €	1 260 €	12 600 €
<i>G1 logé</i>	7 090 €	1 260 €	8 350 €
G2	10 800 €	1 200 €	12 000 €
<i>G2 logé</i>	6 750 €	1 200 €	7 950 €

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

La définition des montants planchers-plafonds applicables dans la collectivité

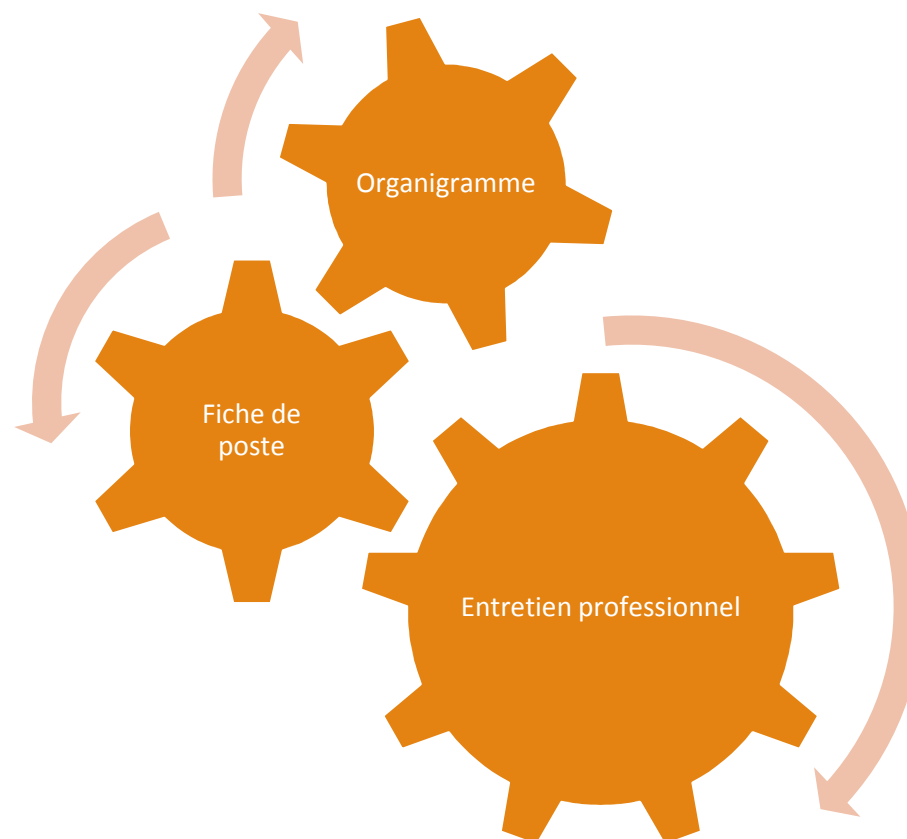
En vertu du principe de libre administration des collectivités territoriales, l'organe délibérant fixe les montants applicables :

- Il faut s'appuyer sur l'état des lieux en reprenant les montants versés en Equivalent Temps Plein (ETP)
- Il convient de prévoir dans la définition des plafonds des marges de réévaluation
- Il n'est pas judicieux d'afficher les plafonds réglementaires si la collectivité ne les applique pas.

RIFSEEP

Outil de management

Les rouages du RIFSEEP : un enjeu organisationnel



L'organigramme

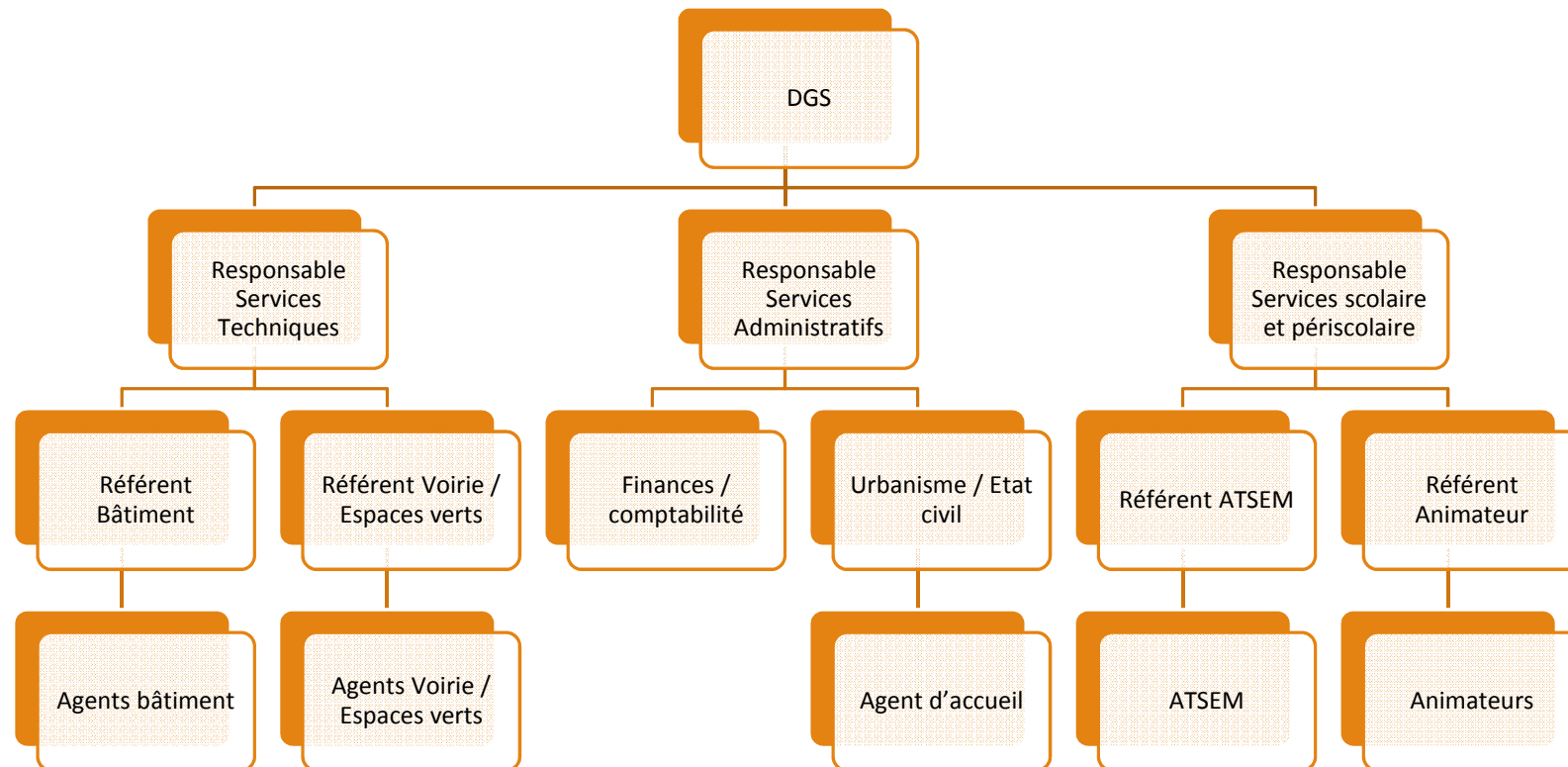
- L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques.
- Il sert à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure.

L'organigramme

Il doit être :

- **Fonctionnel**, en faisant apparaître les fonctions et non pas le nom des agents en poste
- **Evolutif**, en déterminant préalablement le grade le plus élevé qu'il sera possible d'atteindre pour chaque poste (grades cibles)

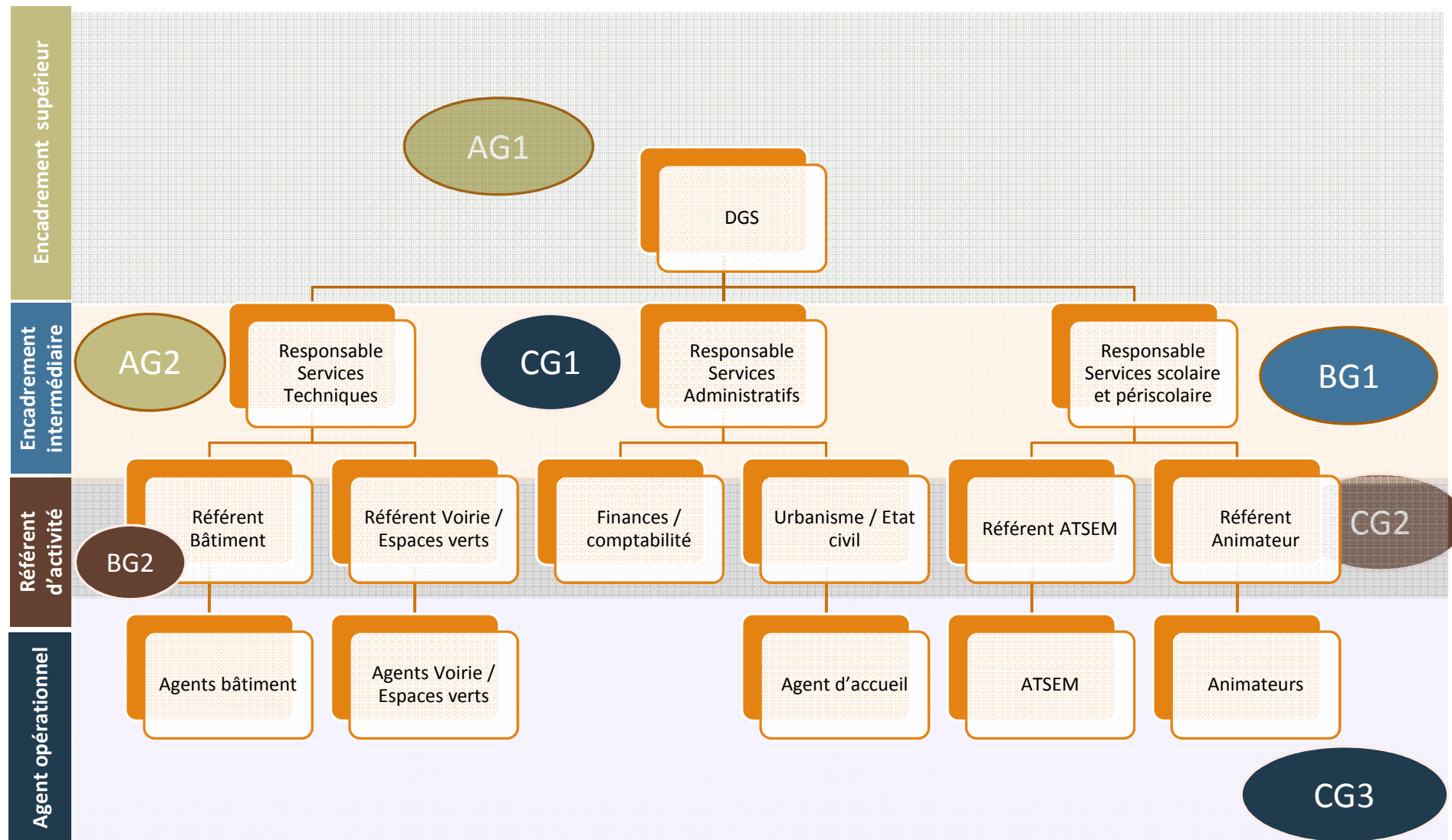
L'organigramme



IFSE : la répartition de groupes par fonction et par catégorie

Catégorie	Groupes	Fonctions
A	G1	Direction
	G2	Responsable de service
B	G1	Responsable de service
	G2	Référent d'activité
C	G1	Responsable de service
	G2	Référent d'activité
	G3	Agents opérationnels

L'organigramme



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

La fiche de poste

La **fiche de poste** permet la **description des missions** et des **compétences** liées au métier mais également au poste lui-même avec des **précisions essentielles**.

Intitulé du poste	Dénomination officielle de l'emploi (pas le grade)
Conditions statutaires	Informations qui caractérisent l'emploi (cadre d'emplois, durée du poste, quotité du temps partiel)
Descriptif général du poste	Raison d'être du poste
Position au sein du pôle, service, unité	Situe le poste dans l'organigramme, précise les relations fonctionnelles et hiérarchiques
Moyens du poste	Ressources matérielles, EPI, aménagement de l'espace de travail
Activités	Activités principales, secondaires, ponctuelles
Modalités d'exercice et risques professionnels	Conditions d'accès (formations, diplômes), conditions de travail particulières (contraintes, sujétions...), risques professionnels
Objectifs pour les années à venir / perspectives d'évolution du poste	Peuvent être indiqués dans la fiche de poste suite à l'entretien professionnel

=> Elle servira à définir les **fonctions**, **sujétions** et **expertises** retenues dans le **cadre de la cotation de postes**.

La constitution des groupes de fonction, 2 méthodes possibles

- 1) **La méthode globale par comparaison / hiérarchisation**
 - évaluation des emplois les uns par rapport aux autres en partant uniquement de leur intitulé pour obtenir une liste hiérarchique des postes. On compare des postes, pris dans leur globalité, sans entrer dans le détail des missions.
 - Cette méthode peut être utilisée pour les petites organisations de moins de 15 agents.
 - avantage = simplicité.
 - inconvénient = classement intuitif non objectivé, qui est influencé par la hiérarchie actuelle des salaires.

La constitution des groupes de fonction, 2 méthodes possibles

- 2) La méthode par analyse critérielle (cotation des postes)
 - La cotation permet de mesurer le niveau de responsabilité atteint en se basant sur des critères propres et spécifiques à une organisation.
 - Le choix des critères met en évidence les exigences, les sujétions liées à un poste de travail en répondant aux 3 critères définis dans le décret (**encadrement, technicité, sujétion**). Après sélection et validation, chaque poste est analysé et se voit attribuer des points par critère.
 - Le nombre de points cumulés permet ensuite de situer les fonctions les unes par rapport aux autres et de les positionner dans un groupe de fonctions.
 - Avantage : garantie de la transparence d'attribution des primes auprès de tous les agents, elle est plus objective.
 - inconvénient : complexité du processus lors de sa mise en forme

Les fonctions, sujétions et expertises

Les critères permettant la répartition des postes par groupes de fonctions :

Critère ① Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception	Critère ② Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice	Critère ③ Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel
Responsabilité plus ou moins lourdes en matière d'encadrement ou de coordination d'une équipe, d'élaboration et de suivi de dossiers stratégiques et de conduite de projets.	Valorisation des compétences plus ou moins complexes de l'agent. Exemple : maîtrise d'un logiciel, connaissances particulières (basique, intermédiaire ou expert), qualifications, habilitations réglementaires ...	Contraintes particulières liées au poste; Exemple : exposition physique, horaires particuliers (atypiques, de nuit, par roulement, réunions en soirée), lieu d'affectation, risques financiers et/ou contentieux, gestion d'un public difficile, déplacements des agents du service d'aides à domicile

La cotation des postes

Par exemple, pour le poste de responsable du service scolaire et péri-scolaire, l'enveloppe de prime maximale est de 4000 €/an pour les responsables de service.

Les bases de cotations sont :

- Niveau 0 : pas d'attente pour ce poste = 0 point
- Niveau 1 : maîtrise de base = 10 points
- Niveau 2 : maîtrise intermédiaire = 20 points
- Niveau 3 : maîtrise experte = 30 points.

	Pas d'attente	Maîtrise de base	Maîtrise intermédiaire	Maîtrise experte	Total poste	Total maxi
Encadrement				x	30	30
Expertise			x		20	30
Sujétions horaires		x			10	30
L'I.F.S.E. attribuée au poste Responsable du service scolaire et péri scolaire sera de 60 points X 4000 € /90 points = 2666 € annuels					60	90

L'organigramme et la fiche de poste pour déterminer la part fixe par cotation des postes

- Double avantage de la cotation des postes :

Définir les grades cibles en corrélation avec le nombre de points maximums attendus par poste

- Pour l'agent : vision du déroulement carrière clair et transparent donc motivant
- Pour la collectivité : vision prospective sur les impacts d'avancements (masse salariale)

L'entretien annuel pour déterminer le complément indemnitaire

Le complément indemnitaire tient compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir, cette part de régime indemnitaire est individualisée.

L'entretien annuel c'est :

- un outil au service du management et de l'organisation des services
- l'opportunité d'un bilan et d'envisager de nouvelles perspectives
- un moment privilégié de dialogue construit et structuré

L'entretien annuel pour déterminer le complément indemnitaire

L'entretien professionnel porte, a minima, sur les 7 thèmes suivants :

1/ les résultats professionnels

2/ la **détermination des objectifs**

3/ la manière de servir du fonctionnaire

4/ les acquis de son expérience professionnelle

5/ le cas échéant, ses capacités d'encadrement

6/ les besoins de formation du fonctionnaire

7/ les perspectives d'évolution professionnelle du fonctionnaire en terme de carrière et de mobilité

Des sous-critères peuvent être définis

Critères réglementaires d'évaluation

L'appréciation de la manière de servir au regard des critères réglementaires suivants :

- Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs
- Les compétences professionnelles et techniques
- Les qualités relationnelles
- La capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur

Les barèmes d'évaluation à définir

Pour chaque critère définir un barème d'évaluation et un niveau d'attente :

- Acquis- En cours d'acquisition- Non acquis,
- Très insuffisant - Insuffisant- Moyen - Bon - Très bon,
- En-deçà du critère - Répond au critère - Au-delà du critère,
- Atteint - A améliorer - Pas atteint.

Définir une clé d'attribution

Travail réalisé par l'évaluateur après l'entretien professionnel :

- non comptabilisé si sans objet,
- 0 point si non acquis,
- 10 points si en cours d'acquisition,
- 20 points si acquis.

Ex. de Sous-critères d'évaluation

Critères	Non acquis 0 pts	En cours d'acquisition 10 pts	Acquis 20 pts	Observations
EFFICACITE DANS L'EMPLOI ET REALISATION DES OBJECTIFS				
Réalisation de 2 à 4 objectifs à définir chaque année au moment de l'entretien professionnel	Non atteint	En cours	Atteint	
Implication dans le travail : assiduité (* Ne concerne que les absences non justifiées), disponibilité et initiative	Est régulièrement absent et ne répond pas présent en cas de surcharge et manque d'initiative	A peu d'absence mais doit être sollicité pour assurer les surcharges ou formuler des propositions	Est présent, fait face au surcharge d'activités et prend des initiatives	
Capacité d'organisation	Manque de méthode dans la réalisation de son travail	Montre quelques efforts dans l'organisation et la méthode	Est capable de faire preuve d'organisation et de méthode dans son travail	
COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES				
Compétences de la fiche de poste : connaissances réglementaires et/ou techniques et /ou savoir-faire	Défaillant dans l'application de la réglementation et/ou les procédures et/ou du savoir-faire	A des difficultés à mobiliser le savoir-faire	Connait, mobilise et actualise ses connaissances	
Autonomie	Manque d'autonomie et a besoin d'être régulièrement supervisé	A encore besoin d'être supervisé parfois	Travaille seul sans supervisi	
Réactivité	Ne sait pas appréhender les imprévus ou les urgences	N'a pas toujours la réaction appropriée aux imprévus et aux urgences	Sait appréhender les imprévus ou les urgences	

Ex. de Sous-critères d'évaluation

Critères	Non acquis	En cours d'acquisition	Acquis	Observations
QUALITES RELATIONNELLES				
Travail collaboratif : en équipe ou en transversalité	Travaille de façon isolée, connaît des difficultés à s'intégrer dans l'établissement	Montre de l'aptitude à travailler de façon collaborative	Sait travailler de manière collaborative	
Relations avec la hiérarchie, les élus, les partenaires et les usagers	Manque de respect dans sa relation à autrui	Des améliorations dans le savoir-être sont attendues	Fait preuve de respect et de diplomatie dans la relation à autrui	
Respect des valeurs du service public : neutralité, équité et devoir de réserve	Manque de respect des valeurs	A manifesté des améliorations	Respect des valeurs	
CAPACITES D'ENCADREMENT OU A EXERCER DES FONCTIONS D'UN NIVEAU SUPERIEUR				
Animer ou encadrer une équipe	Manque d'organisation et de délégation	Doit progresser dans l'organisation et la délégation	Organise les tâches, délègue sous surveillance et développe la cohésion	
Piloter un projet	Ne sait pas définir les objectifs, les étapes et de les évaluer	Doit progresser dans la définition et l'évaluation	Est capable de définir les objectifs, les étapes et de les évaluer	
Aptitude à prévenir, gérer les conflits,	Manque d'écoute, d'arbitrage et de diplomatie	Ecoute sans arbitrer ou arbitre sans écouter	Fait preuve d'écoute, d'arbitrage et de diplomatie	
Faire circuler les informations	Absence de partage de l'information	Partage partiel de l'information	Partage l'information avec tous les acteurs concernés	

Exemple de calcul

Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs		Compétences professionnelles et techniques		Qualités relationnelles		Capacité d'encadrement	
Sans objet	2 à 4 critères	En cours	Compétences	Acquis	Travail collaboratif	Sans objet	Animer ou encadrer
Acquis	Implication	Acquis	Autonomie	Acquis	Relations	Acquis	Piloter un projet
En cours	Organisation	Non Acquis	Réactivité	Acquis	Respect des valeurs	Sans objet	Gestion des conflits
30	Total obtenu	30	Total obtenu	60	Total obtenu	Acquis	Circulation info.
40	Total critères	60	Total critères	60	Total critères	40	Total obtenu
						40	Total critères
160		Total obtenu					
200		Total critères					

L'agent a eu 160 points sur un total de 200, soit un versement (300/200 x160) de 240 euros.

La consolidation du niveau d'atteinte des critères

- Organiser la remontée de ces éléments établis par les évaluateurs
- Centraliser les données pour obtenir une vision globale et exhaustive
- Analyser les éventuels écarts entre évaluateurs pour harmoniser l'ensemble
- Transformer ces données en montant annuel individuel et prise en compte éventuelle de l'absentéisme

=> l'évaluateur n'est pas le décideur, le CI est attribué par l'autorité territoriale

**Mise en situation avec un exercice
pratique :**

Comment fixer des objectifs ?

Fixer des objectifs

- S'inscrire dans une démarche de conduite du changement
- Établir des « contrats d'objectifs » formalisés entre l'exécutif, la direction générale et les services
- Organiser une concertation en interne sur les priorités

Rédiger un objectif

Les managers expriment souvent un but à atteindre davantage qu'un objectif.

- Commencez la rédaction de votre objectif, par :
 - Être capable de :
 - Choisissez un (seul) VERBE D'ACTION (réduire, augmenter ...)
 - Précisez QUOI (la satisfaction usager, le respect des délais, l'amélioration du service rendu...)
- Si vous vous arrêtez à ce stade, vous venez de définir un BUT (une intention)
- Il faut ajouter des indicateurs chiffrés (pertinents et vérifiables) pour rendre l'objectif de résultat mesurable.
 - Précisez COMBIEN (5%, 10% ...)
 - Précisez QUAND (sur l'année en cours, avant le 15 juin ...)

En résumé, un objectif = VERBE D'ACTION + QUOI + COMBIEN + QUAND

Les différents niveaux d'objectifs

Objectifs stratégiques	Objectifs collectifs
définir et établir une vision partagée des enjeux et priorités de la collectivité	donner du sens à l'action et mobiliser l'intelligence collective
Objectifs opérationnels	Objectifs individuels
décliner des objectifs stratégiques en lien avec les missions de l'agent	faire appel à la compétence individuelle 2 catégories : - objectif individuel de contribution - objectif individuel de progrès

Les différents niveaux d'objectifs

Objectif stratégique :

Les objectifs stratégiques participent à la **définition** et à la **vision partagée des enjeux et priorités** de la structure. Ils sont retranscrits au sein de documents stratégiques (projet de mandat, projet d'administration, Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens, divers contrats ou chartes)

Exemple, « pour la fin du 1^{er} semestre 2017, élaborer et signer avec la CAF une nouvelle convention territoriale globale 2018 - 2021 confortant au mieux les conditions financières préétablies ».

Les différents niveaux d'objectifs

Objectif opérationnel :

Les objectifs opérationnels sont une déclinaison des objectifs stratégiques en lien avec les missions de l'agent ou du service.

Exemple, « assurer avant le début de chaque chantier la signalisation de sécurité requise conformément aux règles de prévention établies dans la fiche n° X. »

Les différents types d'objectifs

Objectif collectif :

L'enjeu des objectifs collectifs réside dans l'ambition de **donner du sens à l'action et de mobiliser l'intelligence collective**. Ils clarifient les attentes, améliorent la communication et constituent un repère solide pour la fixation des priorités. Ils contribuent à la cohésion d'un groupe et renforcent sa performance.

Exemple, « Pour l'année scolaire 2017/2018, réfléchir sur des nouvelles activités et les planifier sur la semaine dans la nouvelle maison de l'enfance ».

Les différents types d'objectifs

Objectif individuel :

Les objectifs individuels s'inscrivent généralement dans les objectifs de la structure et font appel à la compétence individuelle.

- **objectif individuel de contribution** lié aux missions du poste ou une déclinaison individuelle de l'objectif collectif.

Exemple, « revoir la grille des tarifs 2017/2018 pour les activités du centre culturel ».

- **objectif individuel de progrès** lié à la progression de l'agent dans son exercice professionnel.

Exemple, « pour l'année 2018, améliorer la qualité des supports de présentation (synthèse, vulgarisation des termes techniques..) dans le cadre des interventions en commission / conseil ou en réunion avec des partenaires »

La situation optimale étant celle où l'objectif traduit l'ambition du service et le progrès individuel souhaité.

Remarques générales

- Limiter le nombre d'objectifs à une fourchette entre 2 et 4, si besoin évoquer des objectifs secondaires qui n'auront pas d'impact sur le complément indemnitaire,
- Temporaliser les objectifs : Par exemple, sur l'année, avant la fin du 1^{er} trimestre, durant le 2nd semestre...
- Faire une formation ou passer un concours, ce n'est pas un objectif mais un outil pour atteindre une compétence ou évoluer dans sa pratique professionnelle.
- Développer des outils simples d'évaluation de l'atteinte de l'objectif.

Les objectifs selon la méthode SMART

- **Spécifiques** : adapter aux spécificités des postes, expression précise et claire, le plus compréhensible possible avec des verbes d'actions,
- **Mesurables** : mettre en place des indicateurs qualificatifs et quantitatifs
- **Ambitieux** : susciter l'envie de donner le meilleur de soi même en restant suffisamment accessibles
- **Réalistes** : être en adéquation avec les moyens humains et organisationnels,
- **Temporalisés** : fixer des délais.

De bons exemples...

- **Objectif opérationnel et individuel de contribution :**
Développer le nombre de dossiers annuels de mise aux normes à la suite des cessions immobilières

Objectif SMART :

- ✓ Spécifique : lié aux missions du SPANC,
- ✓ Mesurable : Nombre de mises aux normes,
- ✓ Ambitieux : Augmenter ce nombre,
- ✓ Réaliste : Pas de chiffre inatteignable de défini,
- ✓ Temporalisé : une année pour le faire.

***Le petit plus :** orienter l'agent vers un travail collaboratif avec le service de communication ou lui proposer une formation sur la stratégie de communication.*

De bons exemples...

- Objectif opérationnel (lié à un objectif stratégique de maîtrise des dépenses publiques) et individuel de contribution : Réétudier les achats de fournitures administratives de la collectivité afin de préparer le lancement d'un nouveau marché d'appel d'offres,

Objectif SMART :

- ✓ Spécifique : lié aux missions du poste,
- ✓ Mesurable : l'étude doit démontrer les écarts entre le prévisionnel et le réalisé,
- ✓ Ambitieux : adapter le marché aux besoins et obtenir de meilleurs tarifs,
- ✓ Réaliste : dimensionné aux missions de l'année,
- ✓ Temporalisé : ?

Le petit plus : temporaliser en rapport avec la date de lancement du marché.

Des exemples à revoir...

- Objectif opérationnel et individuel de contribution : Maintenir la qualité de service.

Objectif SMART :

- ✓ Spécifique : lié aux missions du poste,
- ✓ Mesurable : quel indicateur de qualité?
- ✓ Ambitieux : pas de développement, tel que « en répondant dans des délais plus court »,
- ✓ Réaliste : adaptée puisque déjà présente,
- ✓ Temporalisé : chaque année.

***Le petit plus** : maintenir la qualité de service en la mesurant par des questionnaires de satisfaction et en proposant l'année prochaine des éléments de réponse aux demandes formulées.*

Des exemples à revoir...

- Objectif opérationnel et individuel de contribution : faire des réunions de service.

Objectif SMART :

- ✓ Spécifique : lié aux missions de responsable de service,
- ✓ Mesurable : quelle fréquence (une fois par trimestre, par mois...) ?
- ✓ Ambitieux : quels objectifs visés et quelles modalités d'animation (descendante, interactive...) ?
- ✓ Réaliste : conditions essentielles de management,
- ✓ Temporalisé : dans quel délai ?

Le petit plus : proposer à l'agent une formation sur la conduite de réunion.

Des exemples à revoir...

- Objectif stratégique et individuel de contribution : Assurer la communication numérique.

Objectif SMART :

- ✓ Spécifique : Trop peu précis : de quoi, sur quel support, pour quel public ?
- ✓ Mesurable : Qu'est-ce qui est à produire ?
- ✓ Ambitieux : est-ce développer ou améliorer cette communication ?
- ✓ Réaliste : à estimer après les précisions,
- ✓ Temporalisé : dans quel délai ?

Le petit plus : proposer à l'agent une formation ou un travail collaboratif.

En synthèse

Les conditions de la réussite

Des principes à respecter

- **Transparence** : les règles de modulation du régime indemnitaire doivent être accessibles et compréhensibles
- **Equité / parité** : les règles de modulation du régime indemnitaire doivent être les mêmes pour tous; définir collectivement le niveau d'attente pour chaque critère
- **Exemplarité** : la qualité qui conduit le responsable à adopter le comportement qu'il attend de ses subordonnés et qui doit les inspirer en retour; suscite l'adhésion aux valeurs et leur appropriation.

Les conditions de la réussite

- Les encadrants doivent être formés pour harmoniser les pratiques d'évaluation et éviter un risque de sur ou sous valorisation
- Les élus doivent être mobilisés dans la démarche
- Les montants de complément indemnitaire doivent être significatifs et variables à la hausse ou à la baisse

Les pièges à éviter

- Le RIFSEEP ne doit pas faire l'objet d'une transposition réglementaire sans réflexion managériale, c'est l'occasion de tout remettre à plat
- Ne pas monter « une usine à gaz » : pour que le régime indemnitaire soit efficace, il faut qu'il soit accessible
- Ne pas se laisser excessivement influencer par la pression de « lobbys »

Une mise en place progressive...

- Les étapes :
 - Préparer un état des lieux de l'existant
 - Établir une typologie de la collectivité en matière de RH
 - Fixer des objectifs de mise en œuvre
- Une élaboration collaborative nécessitant un dialogue social
- Un projet politique clair en matière de RH

Le RIFSEEP, un levier de management mais pas le seul

- Développer des signes de reconnaissance non monétaires :
 - Adaptation du temps de travail
 - Formalisation du règlement intérieur
 - Mise en place d'une protection sociale, d'un plan de formation adapté..
- L'enjeu est de créer les conditions pour que les agents s'approprient leur activité professionnelle et se reconnaissent dans ce qu'ils font
 - Manifester des compétences
 - Développer des facultés personnelles

Le RIFSEEP, un levier de management mais pas le seul

- L'action managériale a un rôle majeur à jouer
 - dans le suivi, l'organisation et l'accompagnement de l'activité au-delà du simple contrôle
 - Pour manifester de l'intérêt et contribuer ainsi à ce que les agents y mettent de la valeur pour eux même et aux yeux des autres à travers leur activité professionnelle

« c'est dans le quotidien que se forge l'expérience de la reconnaissance »

Le RIFSEEP, un levier de management mais pas le seul

- Si le RIFSEEP est un moyen de réduire les inégalités entre filières et de mieux reconnaître les responsabilités des agents, **il n'est pas un outil de motivation suffisant**
- Pour motiver, il faut rappeler fréquemment **pour quoi chaque agent œuvre au sein de la collectivité**
- Au-delà du sens, la motivation provient aussi de la possibilité donnée aux agents de **se projeter dans l'avenir.**
- Il faut donner des perspectives avec la mobilité interne, mettre en place des déroulements de carrière différenciés



Conclusion

Qu'est-ce qui vous manque pour mettre en œuvre ces éléments au sein de votre collectivité ou de votre établissement ?

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



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

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION !

Des questions, des remarques ?

