



# LES OUTILS RH CLÉS DANS L'ORGANISATION DES SERVICES

Organigramme  
Fiche de poste  
Règlement intérieur  
Plan et règlement de formation  
Bilan social - GPEEC  
Entretien professionnel

## Table des matières

Avant-propos .....	3
L'organigramme général .....	4
la fiche de poste .....	6
le règlement intérieur .....	8
Le Plan de formation .....	9
Le règlement formation .....	10
Le bilan social .....	12
La Gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences.....	13
L'entretien professionnel.....	14

## AVANT-PROPOS

La gestion des ressources humaines apparaît comme un domaine essentiel au développement de la qualité des services publics locaux. Afin d'assurer la bonne marche du service public et améliorer la qualité de vie au travail, les collectivités territoriales et établissements publics locaux doivent disposer d'agents formés, compétents, motivés, positionnés sur des postes adaptés avec un rôle et des responsabilités bien définies.

Différents outils opérationnels peuvent aider à une meilleure gestion des ressources humaines. Les principaux sont les suivants :

- L'organigramme
- Les fiches de poste
- Le règlement intérieur
- Le règlement formation et le plan de formation
- Le bilan social
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- L'entretien professionnel

Ces différents outils vous sont présentés de manière synthétique, des guides ou modèles indiqués en référence et disponibles sur le site du CDG vous permettront d'aller plus loin dans chacune des thématiques pour vous aider à mettre en place ces différents dispositifs.

# L'ORGANIGRAMME GENERAL

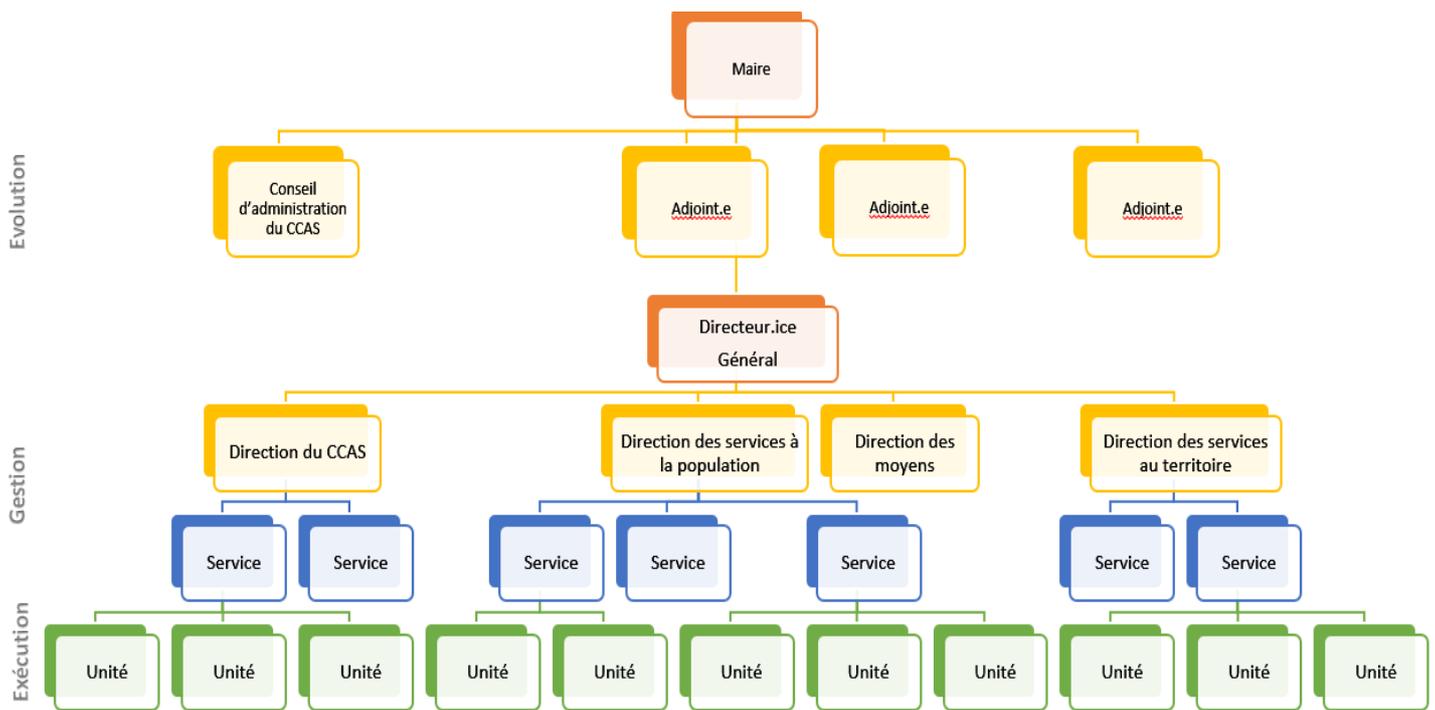
L'organigramme permet de représenter de manière formelle et schématique la structure organisationnelle de la collectivité. Il donne ainsi des indications sur les choix stratégiques de la collectivité, les niveaux de responsabilités et les liens hiérarchiques, la répartition des activités qui la composent, la typologie de structure choisie (structure matricielle, divisionnelle, fonctionnelle, hiérarchique ...). Cette cartographie simplifiée permet de visualiser les différentes relations ainsi que les rapports de subordination d'où une vision simple et claire de la réalité des organisations souvent plus complexe.

## → *Quatre bonnes raisons de formaliser son organigramme*

- **C'est un outil d'organisation** : il constitue un cadre de référence pour la collectivité et formalise l'organisation idéale vers laquelle la direction et les élus souhaitent tendre.
- **C'est un outil de gestion prévisionnelle** entre l'organigramme actuel et « l'organigramme cible » (reflétant l'aboutissement de projets de réorganisation par exemple) :
  - Quels sont les écarts ?
  - Comment les réduire ?
  - A quel horizon ?
  - Faudra-t-il recruter, redéployer, renforcer les paliers intermédiaires, refondre certains services, en créer de nouveaux ?
- **C'est un outil de communication interne** : chacun, quel que soit son niveau de responsabilité, repère sa place dans l'organisation de la collectivité : où est-ce que je me situe, au-dessous, au-dessus, à côté de qui ? Qui est mon responsable direct (N+1) d'unité, de service ? L'organigramme contribue à sécuriser les agents dans leurs fonctions et participe ainsi à la bonne qualité de vie au travail. Il peut également figurer à l'intérieur du livret d'accueil, pour faciliter l'intégration des nouveaux agents.
- **Enfin, c'est un outil de communication externe** : il permet de présenter aux usagers et aux acteurs de la vie économique et sociale de la collectivité ses services, les interlocuteurs privilégiés qui pourront directement traiter avec ces derniers.

Un organigramme est cependant un outil statique. Il connaît certaines limites :

- La première résulte de l'impossibilité dans un organigramme classique de faire apparaître le réseau des relations de différentes natures (autorité directe ou collective, autorité fonctionnelle, coordinations...) entre les divers centres de décision.
- Une collectivité évolue en permanence et des réajustements sont souvent nécessaires pour tenir compte des nouveaux besoins de service.
- Enfin, il ne peut rendre compte des structures informelles qui expriment les relations existantes entre les agents aux différents niveaux de la structure municipale.



L'organigramme doit être réactualisé en continu. Il n'y a pas une structuration meilleure qu'une autre, mais une structuration satisfaisante à un moment donné dans un contexte donné, adaptée aux missions et orientations politiques de la collectivité ainsi qu'à sa culture.

A l'occasion de sa création ou lors d'une évolution de l'organigramme, le Comité Technique doit être saisi pour avis préalable

[http://www.cdq35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/les\\_instances\\_consultatives](http://www.cdq35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/les_instances_consultatives)

Pour aller plus loin, des exemples d'organigramme type selon les strates démographiques des communes sont disponibles dans le guide « Structurer et piloter les services municipaux ».

Confer :

[https://www.cdq35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/encadrer\\_le\\_personnel/les\\_ouils\\_de\\_lorgani\\_sation](https://www.cdq35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/encadrer_le_personnel/les_ouils_de_lorgani_sation)

## LA FICHE DE POSTE

Si l'organigramme traduit de manière synthétique les choix organisationnels et les niveaux de responsabilités de la collectivité, il ne donne que peu d'informations en ce qui concerne la répartition des tâches, généralement décrites dans la fiche de poste. Cette dernière permet d'affiner et de préciser qui fait quoi dans ce cadre de fonctionnement. Ces deux outils sont complémentaires et nécessaires au bon fonctionnement de la collectivité.

**Une fiche de poste** est la description des missions et des activités d'un poste au sein de la structure, ainsi que des compétences, des moyens requis. Les conditions spécifiques d'exercice du poste, les critères pris en compte par le RIFSEEP doivent également y figurer.

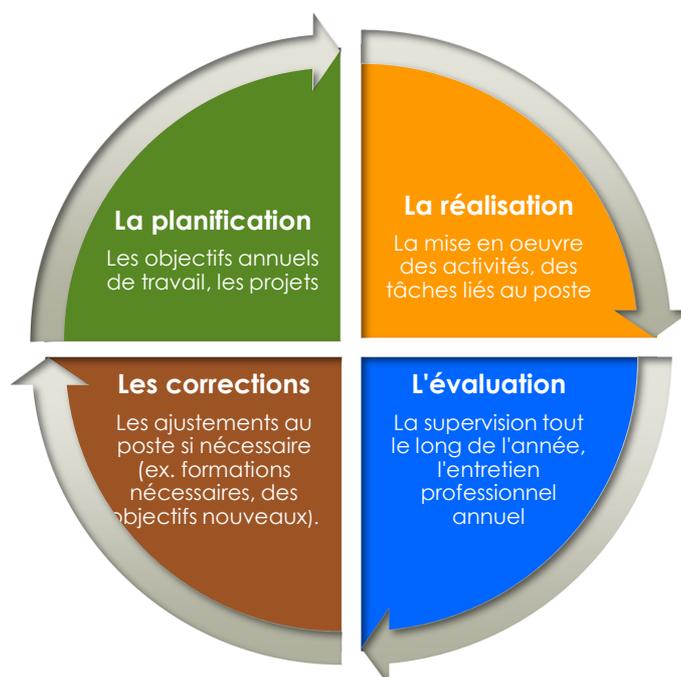
**C'est un outil de communication et un cadre de référence commun** : elle permet le dialogue avec son N+1, le bilan de l'activité et la définition d'objectifs, le repérage des difficultés, des réussites. La fiche de poste constitue un outil de base à l'entretien professionnel annuel.

**C'est un outil qui facilite la prise de poste** du nouvel arrivant.

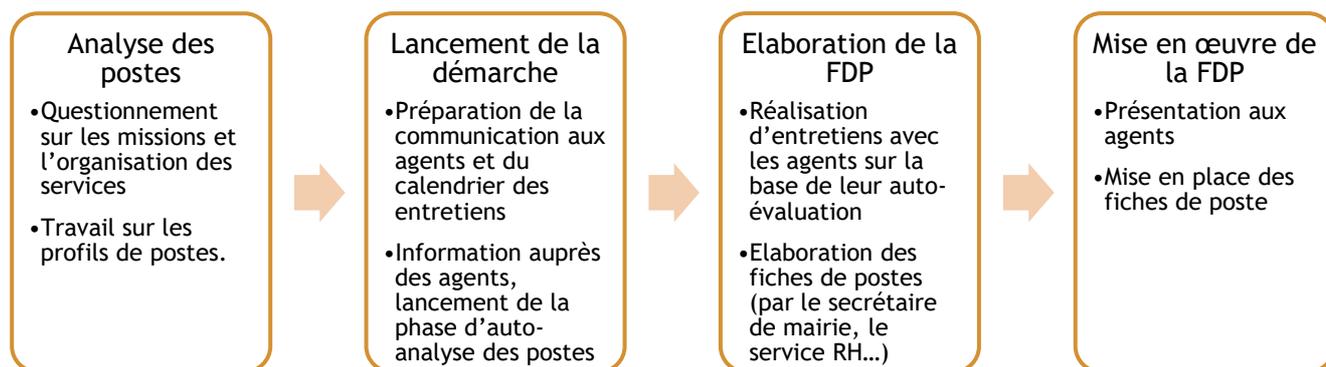
**C'est un outil de clarification du mode d'organisation, des responsabilités** de chacun sur des missions explicites, et décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle :

- Direction/service/équipe
- L'intitulé du poste ;
- L'identité du titulaire ;
- La situation du poste dans l'organisation (permet de délimiter précisément le champ d'action des personnes) et les conditions spécifiques d'exercice
- La finalité du poste ;
- Les missions et les activités du poste ;
- Liaisons hiérarchiques et/ou fonctionnelles
- Les compétences requises (permet une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi)

**Elle est évolutive** : elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue (au regard de l'évolution de la collectivité par ex.).



→ **Les différentes étapes d'élaboration des fiches de poste**



→ **Les principales rubriques d'une fiche de poste**

Intitulé du poste	• Dénomination officielle (pas le grade)
Conditions statutaires	• Informations qui caractérisent l'emploi (cadre d'emploi, temps de travail)
Descriptif général du poste	• Raisons 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, activités secondaires
Modalités d'exercice et risques professionnels	• Conditions d'accès (formations, diplômes), conditions de travail particulières, risques professionnels identifiés
Objectifs pour les années à venir / perspectives d'évolution du poste	• Peuvent être indiqués dans la fiche de poste suite à l'entretien

→ **Outils pour réaliser une fiche de poste**

Le Répertoire des métiers du CNFPT constitue une aide utile pour réaliser le descriptif des activités : Les métiers sont répartis en 35 familles professionnelles et pour chacun on y trouve la description du métier, des activités et des compétences. <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/le-repertoire-des-metiers>

Un guide disponible sur le site du CDG35 donne toutes les informations utiles pour élaborer une fiche de poste avec un modèle type : [https://www.cdg35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/encadrer\\_le\\_personnel/les\\_outils\\_de\\_lorgani\\_sation](https://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/encadrer_le_personnel/les_outils_de_lorgani_sation)

## LE REGLEMENT INTERIEUR

Le règlement intérieur est une formalisation de l'ensemble des principales règles et dispositions de la collectivité opposables au personnel. Il garantit une connaissance partagée des règles de fonctionnement. Il constitue ainsi un outil facilitateur pour les encadrants dans le pilotage quotidien des services.

Ce document :

- Fixe les règles de fonctionnement interne à la collectivité.
- Rappelle les garanties qui sont attachées à l'application de ces règles.
- Précise les principes généraux d'utilisation de l'espace et du matériel ainsi que des règles relatives à l'hygiène et à la sécurité.

Le règlement intérieur s'impose à tous les personnels employés par la collectivité ou l'établissement, quel que soit leur statut. Il concerne l'ensemble des locaux et des lieux de travail de la collectivité.

→ **Les thèmes abordés dans le règlement intérieur :**

- Dispositions relatives au recrutement
- Droits et obligations des agents
- Organisation du travail
- Utilisation des locaux, du matériel et des véhicules
- Dispositions relatives à l'hygiène et la sécurité
- Information des agents

Elaboré dans le cadre du dialogue social et d'une concertation avec le personnel, il contribue au « mieux vivre ensemble ». Le règlement intérieur est soumis pour avis au Comité Technique avant son adoption et application par la collectivité.

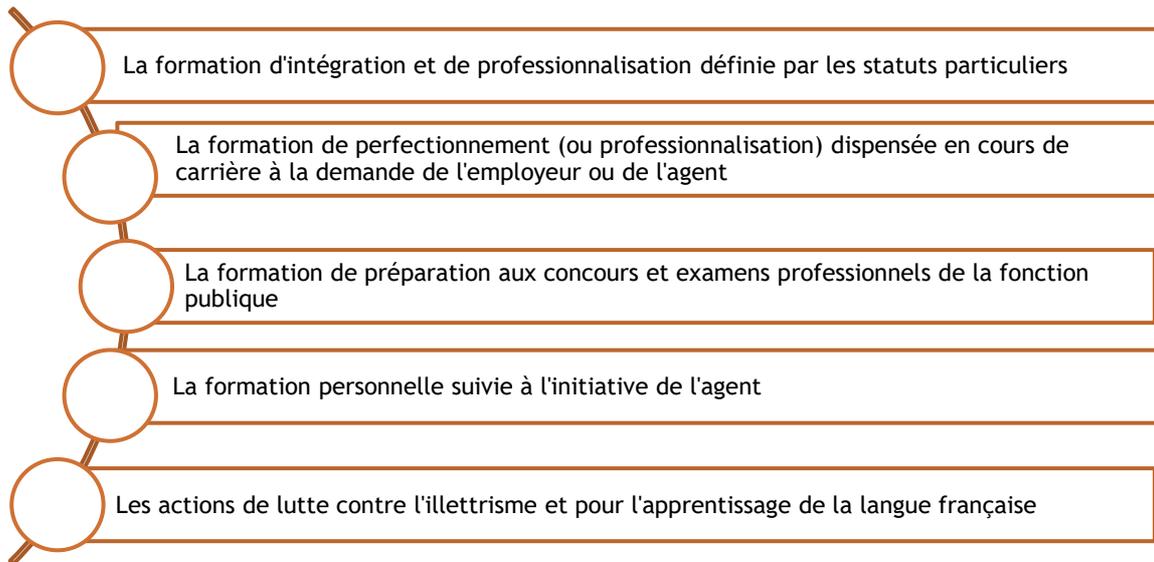
Un modèle de règlement intérieur est proposé par le Comité technique départemental :

[https://www.cdg35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/encadrer\\_le\\_personnel/les\\_outils\\_de\\_lo rganisation](https://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/encadrer_le_personnel/les_outils_de_lo rganisation)

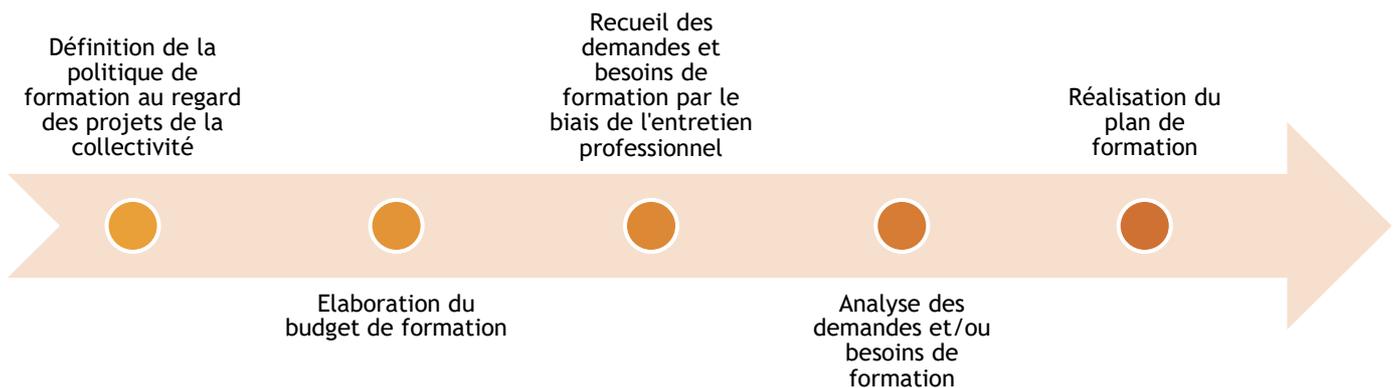
## LE PLAN DE FORMATION

Le plan de formation, dont le caractère est obligatoire, organise le programme des actions de formation résultant de la rencontre entre les souhaits de professionnalisation et d'évolution des agents et les besoins de la collectivité.

### → 5 types de formation :



### → Les différentes étapes d'élaboration du plan de formation :



### → Le plan de formation peut prendre la forme suivante :

- Une première partie qui explique la politique de formation prévue pour l'année à venir. Celle-ci permet d'introduire le plan, de communiquer les objectifs visés par les formations et les orientations prioritaires retenues par la Direction générale pour l'année
- Une seconde partie sous forme de tableau Excel qui présente de façon synthétique les actions de formation envisagées.

## LE REGLEMENT FORMATION

Le règlement formation est un document qui permet de clarifier et de définir les différentes règles dans lesquelles s'inscrit le droit à la formation dans la collectivité. Il apporte des réponses à des questions qui ne figurent pas dans les textes officiels concernant les choix et la mise en œuvre de la politique formation.

Ce document constitue un outil de sensibilisation et de communication sur la politique de formation de la collectivité. Il présente les dispositifs de formation ainsi que les conditions d'exercice de la formation en vigueur dans la collectivité.

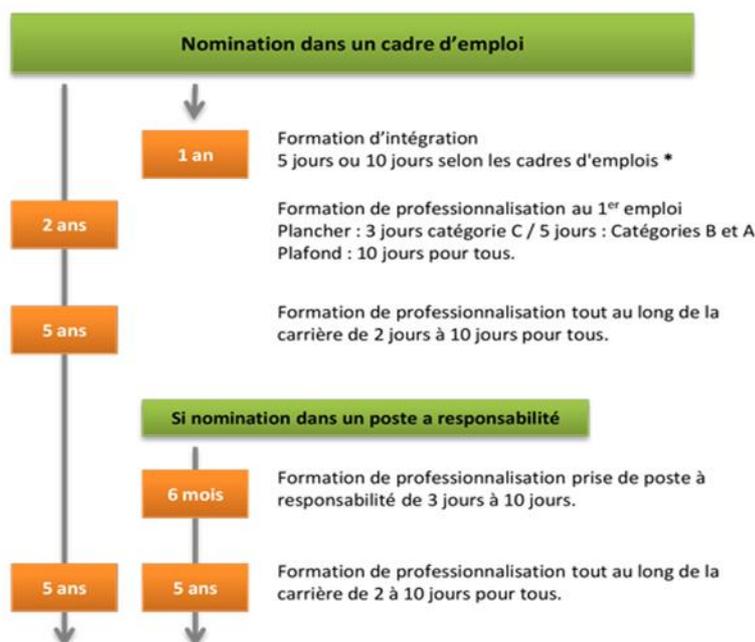
### → **Les grandes rubriques du règlement formation :**

- La politique de formation de la collectivité
- Les différents acteurs dans le domaine de la formation
- Le plan de formation en vigueur dans la collectivité
- Les différents types de formation et leur cadre réglementaire
- Les dispositifs et outils d'accompagnement (bilan de compétences, VAE, reconnaissance de l'expérience professionnelle, compte personnel de formation)
- La procédure de demande
- Les critères d'admission de la collectivité le cas échéant
- Les conditions d'exercice (déplacement et frais, formation et temps de travail)

Le plan et le règlement formation sont soumis pour avis au Comité Technique avant leur adoption et application par la collectivité.

Un imprimé de saisine du Comité technique est disponible sur le site internet : [http://www.cdg35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/les\\_instances\\_consultatives/le\\_comite\\_technique](http://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/les_instances_consultatives/le_comite_technique)

### → **Quelques rappels du droit de la formation : les formations obligatoires**



## → **Le Compte Personnel d'Activité c'est quoi ?**

Chaque agent dispose d'un CPA (y compris les contractuels de droit public et privé), constitué :

- Du **Compte Personnel de Formation (CPF)** qui se substitue au Droit Individuel à la Formation (DIF) : il permet, à l'initiative de l'agent, d'accéder à une qualification ou de développer ses compétences dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle (*mobilité, promotion, reconversion*).
- Du **Compte d'Engagement Citoyen (CEC)** : les activités bénévoles, de volontariat ou de maître d'apprentissage permettent l'acquisition de droits à des actions de formation.

**Le CPA suit l'agent en cas de changement d'employeur, même dans le privé.**

L'alimentation du CPF se fait au 31 décembre de chaque année :

- L'agent à temps complet ou à temps partiel bénéficie d'un crédit de 24h par an dans la limite de 120h puis de 12h par an dans la limite de 150h.
- Ce crédit est proratisé en fonction du temps de travail pour les agents à temps non-complet.
- En cas de décimale, le nombre est arrondi à l'entier supérieur.

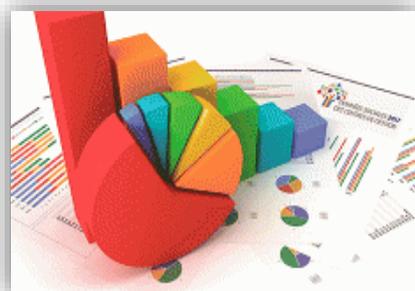
Aller plus loin sur le thème de la formation à la rubrique du site internet :

[http://www.cdg35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/piloter\\_les\\_fonctions\\_rh/la\\_formation](http://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/piloter_les_fonctions_rh/la_formation)

## LE BILAN SOCIAL

Le bilan social offre une vision globale et dynamique des ressources humaines. Il constitue un outil de suivi de l'évolution des effectifs des collectivités territoriales.

Tous les deux ans, chaque collectivité doit présenter auprès de son Comité Technique un rapport sur l'état de la collectivité appelé bilan social. Il permet d'apprécier la situation de sa collectivité à la lumière de données chiffrées regroupées sous plusieurs items tels que les effectifs, la formation, l'absentéisme, le temps de travail, les conditions de travail, la rémunération, les droits sociaux...



Le bilan social c'est :

→ **Un outil d'information**

- Photographie à un instant T : il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées.
- Outil de connaissance sociale de la collectivité : il donne les caractéristiques des effectifs de la collectivité et des éléments contributifs au dialogue social. Il se base sur des indicateurs communs, apportant une homogénéité dans la façon de dénombrer le personnel et d'analyser ses particularités.
- Vecteur d'information des employeurs et du personnel, le bilan social permet de procéder à des comparaisons avec d'autres collectivités.

→ **Un Outil de concertation**

- Stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur les bases de données claires, objectives et comparables dans le temps.

→ **Un Outil de planification**

- à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer.
- appui à une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences.
- Outil comparatif d'aide à la décision pour les collectivités.

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

**A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021**, chaque administration, collectivité et établissement public devra produire un **rapport social unique**. Cette mesure figure dans la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019. Comportant des éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs, ce rapport doit aider les employeurs à « **identifier les enjeux stratégiques de gestion à court terme** » et « **renforcer l'efficacité** » des politiques RH à plus long terme.

Aller plus loin sur le thème du bilan social à la rubrique du site internet : [https://www.cdg35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/piloter\\_les\\_fonctions\\_rh/le\\_bilan\\_social](https://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/piloter_les_fonctions_rh/le_bilan_social)

# LA GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI, DES EFFECTIFS ET DES COMPETENCES

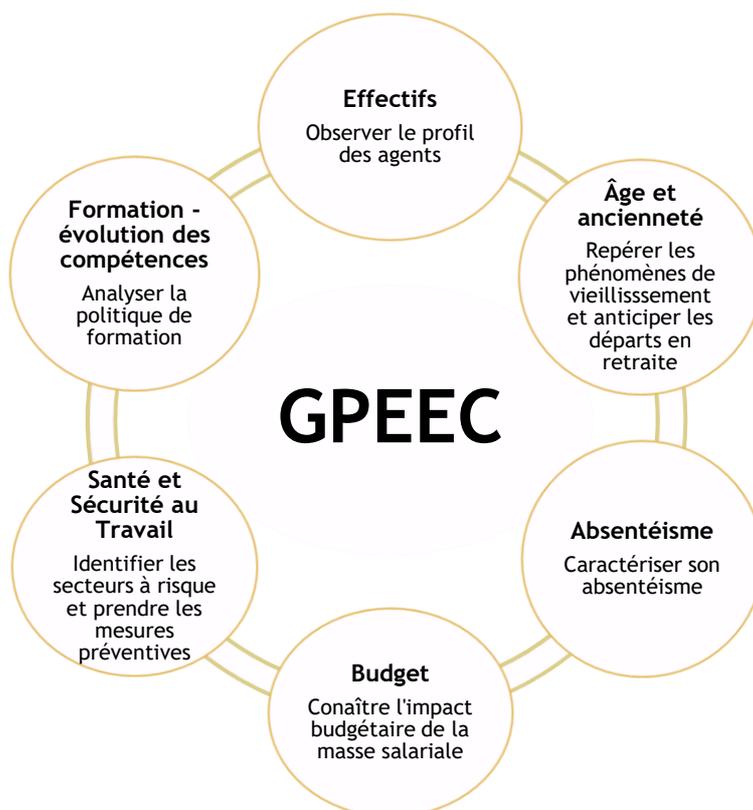
La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique RH et d'un plan d'actions attendant.

La GPEEC vise :

- à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de la collectivité, tant en termes d'effectifs que de compétences
- en fonction de son plan stratégique ou au moins d'objectifs à moyens termes bien identifiés ;
- et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle



La GPEEC, est une démarche d'amélioration continue qui intègre l'ensemble des problématiques de ressources humaines :



Allez plus loin sur le thème de la GPEEC à la rubrique du site internet :

[https://www.cd35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/piloter\\_les\\_fonctions\\_rh/la\\_gpeec](https://www.cd35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/piloter_les_fonctions_rh/la_gpeec)

## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel annuel est prévu par la loi N°84-53 du 26 janvier 1984 dans son article 76 : « L'appréciation, par l'autorité territoriale, de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct qui donne lieu à l'établissement d'un compte rendu. ».



### → *L'entretien porte sur :*

- Les résultats professionnels
- Les objectifs assignés à l'agent pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats
- La manière de servir de l'agent
- Les acquis de son expérience professionnelle
- Le cas échéant ses capacités d'encadrement
- Les besoins de formation
- Les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent en termes de carrière et de mobilité

L'entretien professionnel est un moment privilégié de rencontre et **le lieu d'un échange constructif entre un manager et son collaborateur**. Au cours de cet entretien, le collaborateur va faire son propre bilan, confronter son analyse avec celle du manager, discuter de ses objectifs, de ses conditions de travail, de ses aspirations, de ses besoins.

L'entretien d'évaluation est facilité lorsqu'il est abordé avec méthode et préparé par les deux parties. La préparation constitue en effet une première prise de distance avec sa propre activité facilitant la compréhension mutuelle lors de l'entretien.

### → *Outils de l'évaluation :*

Tous les outils utiles pour mettre en place l'évaluation sont disponibles sur le site internet du CDG :

- La convocation
- Le support d'entretien professionnel à l'usage d'un manager
- Le support d'entretien à l'usage de l'agent
- Des exemples de critères et leur définition
- Une trame de compte-rendu de l'entretien professionnel

Pour aller plus loin vous pouvez aussi consulter le guide de l'entretien, retrouvez tous ces documents à la rubrique du site internet :

[http://www.cdg35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/piloter\\_les\\_fonctions\\_rh/l\\_evaluations](http://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/piloter_les_fonctions_rh/l_evaluations)

## POUR EN SAVOIR PLUS

**Service Conseil et Développement**

02 99 29 76 93 / [conseil-developpement@cdg35.fr](mailto:conseil-developpement@cdg35.fr)

### **Le site internet**

[http://www.cdg35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/encadrer\\_le\\_personnel](http://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/encadrer_le_personnel)

[http://www.cdg35.fr/accueil\\_internet/gerer\\_les\\_rh/piloter\\_les\\_fonctions\\_rh](http://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/piloter_les_fonctions_rh)