



**Le Système d'Information des Ressources
Humaines (SIRH) des collectivités
territoriales :**
Bilan et perspectives en 2009

Cabinet Infhotep
6, rue d'Antin
75002 Paris
France

Tel : +33 (0) 155 353 636
Fax : +33 (0) 155 353 640

www.infhotep.com
contact@infhotep.com

A propos des auteurs

David Bessot, associé en charge du secteur public et coordinateur de l'étude. Successivement chargé de mission à la direction de la communication d'un organisme de formation puis à la ville de Montrouge, David Bessot a intégré une société de services européenne comme référent de l'offre secteur public et responsable d'un centre de profit. Il rejoint le cabinet Infhotep en 2004 et en devient un des associés en charge d'accompagner les dirigeants des secteurs public et privé dans la stratégie de leurs systèmes d'information. David Bessot est diplômé de Paris VIII.

Marion Robert, consultante senior et auteur de l'étude, en charge des problématiques de Ressources Humaines et du secteur public territorial. Avant de rejoindre l'équipe du cabinet Infhotep, Marion Robert était consultante au sein de la branche secteur public d'un cabinet de conseil international. Sa grande connaissance des métiers des collectivités territoriales et l'accompagnement de ses dernières dans leurs projets stratégiques apportent au cabinet Infhotep une expertise métier reconnue. Marion Robert est diplômée de Paris Dauphine et de l'IUP de management public d'Aix en Provence.

Nous tenons à remercier les relecteurs de ce livre blanc :

Dorothee Lepère, en charge des secteurs banque et finance du cabinet. Après avoir exercé pendant plus de 10 ans différentes responsabilités opérationnelles (Head of sales team, marchés de change et de taux) et fonctionnelles (Management Support, Inspection Générale) au sein de grands établissements internationaux bancaires, elle a rejoint le cabinet Infhotep en 2007. Dorothee Lepère est diplômée de Dauphine Paris IX.

Olivier Bertrand, associé en charge de l'activité Business Consulting du cabinet Infhotep. Après 10 ans passés dans le conseil auprès des directions générales et opérationnelles, notamment autour des problématiques de pilotage de la performance et de l'aide à la décision, il a rejoint le cabinet Infhotep en 2004, en tant qu'associé. Olivier Bertrand est diplômé de l'ESME Sudria.

Créé en 2003, par Christian des Lauriers et une équipe de consultants et de directeurs de projets de 10 à 25 ans d'expérience, **le cabinet Infhotep est un cabinet de conseil généraliste et indépendant**. Sa vocation est de rendre opérationnelles les ambitions des cadres et dirigeants d'entreprises tant privées que publiques. Le cabinet Infhotep est un expert reconnu de l'architecture et l'organisation des systèmes. Ses missions couvrent 3 grands domaines : le business consulting, le conseil en systèmes d'information et le management de projet et coaching. Le cabinet Infhotep est également agréé centre de formation.

Aujourd'hui, le cabinet Infhotep réalise la moitié de son activité de conseil auprès des entreprises du secteur public.

Principales références du cabinet Infhotep dans le secteur public sont :

Les villes de Saint-Denis, Villetaneuse et Plaine Commune pour la mise en œuvre de leur SIRH mutualisé, l'Agence de l'Eau Loire Bretagne dans le cadre de l'intégration de son outil de SIRH, la ville de la Rochelle pour la mise en place de son portail intranet, le département de la Moselle dans le cadre de l'intégration de son progiciel Ressources Humaines ou de l'audit de l'usage de ses applications bureautiques, le Centre National de la Cinématographie pour l'étude d'opportunité de migration MS Office à Open Office, le ministère de l'écologie pour définir sa démarche décisionnelle tant méthodologique qu'architecturale.

Mais également les Conseils Généraux de Haute Garonne, du Val d'Oise, les villes de Bordeaux, de Stains, de Saint Ouen, les Conseils Régionaux de Picardie, de Poitou-Charentes, les ministères de la justice, de l'intérieur, de l'écologie, des syndicats informatiques...

Contact

Cabinet Infhotep : dbessot@infhotep.com

Synthèse **4**

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

L'évolution structurelle de la fonction RH **6**

Ce chapitre présente l'évolution structurelle de la fonction RH au sein des collectivités depuis dix ans. Sept points sont abordés : l'impact de la décentralisation et des réformes statutaires, l'association des politiques publiques au budget de fonctionnement, les réformes de la formation, les réformes de l'évaluation et la mise à jour des référentiels de fiches de poste, la "lame de fond" de la déconcentration des processus RH, la dématérialisation et son incidence sur les pratiques et les cadres de référence.

A l'heure du bilan **14**

Ce chapitre restitue un bilan de l'utilisation et l'implémentation des SIRH au sein des collectivités. Pour ce faire, quatre grandes questions sont posées : Etes-vous satisfait de votre SIRH ? La refonte de son SIRH rend-t-elle plus performant ? Quelle solution SIRH choisir, archipel, mosaïque ou intégré ? Comment travaillez-vous avec votre (vos) éditeur(s) dans le cadre d'un partage des rôles ? Les outils de suivi de la performance RH ainsi que le marché des SIRH sont décrits.

Prospectives : penser le SIRH à 10 ans **26**

Ce chapitre apporte une vision prospective du SIRH au travers des démarches d'urbanisation du Système d'Information, de leur intégration dans les portails d'Entreprise. Enfin, il offre une vision cible du SIRH est dessinée.

Annexes **31**

Les annexes présentent le déroulement de l'étude, la démarche d'analyse ainsi que les résultats bruts des questionnaires.

Quels sont les usages et les projets en matière de systèmes d'information de gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales ?

Sous la contrainte mais aussi avec la volonté d'aller de l'avant, les progiciels RH et la fonction RH ont fortement évolué depuis les années 2000.

Le passage de la direction du personnel à la direction des ressources humaines est acquis. La prochaine étape est l'apparition des **directions des richesses humaines** ! Si la paye reste la zone de sécurité et de priorité maximale, elle n'est plus un critère de choix de la solution RH en cas de renouvellement. La richesse fonctionnelle et les capacités de personnalisation peuvent être déterminantes dans le choix des outils mais ce que les collectivités attendent de plus en plus d'un éditeur ou d'un intégrateur c'est de l'accompagnement.

De trop nombreuses applications sont aujourd'hui sous utilisées car les collectivités se trouvent seules face à des démarches et des paramétrages complexes, remettant en cause leur organisation traditionnelle. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit de développer une véritable gestion des postes et des compétences ou de déconcentrer des processus de gestion des RH.

Lorsque nous avons interrogé les collectivités pour connaître leurs attentes en matière de SIRH, elles ont évoqué principalement la GPEC¹, la dématérialisation, la déconcentration mais aussi l'intégration de leur outil dans le Système d'Information de la collectivité. En réalité il s'agit d'aspects généralement couverts par le SIRH mais qui nécessitent, pour être déployés d'y consacrer un projet et de mettre en place un véritable dispositif d'accompagnement.

De nombreux défis attendent encore les collectivités mais si l'enquête devait être résumée en un mot, le facteur clef de succès de ces projets serait d'instaurer un véritable **dialogue** entre les différents acteurs du SIRH :

Dialogue au sein des collectivités en premier lieu :

- **Dialogue entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre** car les métiers de la DSI² et de la DRH³ évoluent. La DRH s'approprie les démarches de gestion de projet. Elle voit aussi les métiers qui la

composent évoluer fortement avec la prise en compte de la dimension système d'information pour les gestionnaires mais aussi pour les cadres. Dans le même temps, la DSI se fait chef d'orchestre et lorsque les solutions choisies sont ouvertes elle apporte son appui dans le développement et l'implémentation de procédures (workflow).

- **Dialogue entre services**, car un projet ressources humaines dépasse le duo « DSI – DRH » et impacte nécessairement l'ensemble de la chaîne managériale et les agents. La valorisation du projet et au-delà l'implication des partenaires de la DRH aux réflexions est essentielle.
- **Dialogue au sein de la direction des ressources humaines**, car un projet système d'information de gestion des ressources humaines est avant tout un projet organisationnel qui nécessite une réflexion sur les processus de gestion et la prise de conscience de l'impact des activités réalisées sur les autres domaines. L'approche humaine et individuelle reste essentielle dans les métiers de la gestion des ressources humaines, et l'automatisation des tâches administratives et l'analyse des données RH rendues stratégiques sont indispensables.
- **Dialogue entre les collectivités**, car fortes de leurs expériences, chacune dans des domaines particuliers, elles ont beaucoup à s'apporter les unes aux autres et surtout elles doivent conforter un langage et des normes communes.
- **Dialogue avec les éditeurs** car le marché s'est concentré et au-delà de la relation commerciale, chaque partie a intérêt à instaurer des relations partenariales durables.
- **Dialogue avec les partenaires publics**, l'Etat et le législateur en premier plan car que les réformes concernent la décentralisation ou les évolutions statutaires elles ne prennent qu'encore trop peu en compte les impacts sur les systèmes d'information en place.

Le système d'information de gestion des ressources humaines n'est plus autonome, il est une brique contribuant au système global, la partie d'un tout.

1 GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

2 DSI : Direction des Systèmes d'Information ou Direction Informatique selon les collectivités

3 DRH : Direction des Ressources Humaines

Synthèse 4

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

L'évolution structurelle de la fonction RH 6

Ce chapitre présente l'évolution structurelle de la fonction RH au sein des collectivités depuis dix ans. Sept points sont abordés : l'impact de la décentralisation et des réformes statutaires, l'association des politiques publiques au budget de fonctionnement, les réformes de la formation, les réformes de l'évaluation et la mise à jour des référentiels de fiches de poste, la "lame de fond" de la déconcentration des processus RH, la dématérialisation et son incidence sur les pratiques et les cadres de référence.

A l'heure du bilan 14

Ce chapitre restitue un bilan de l'utilisation et l'implémentation des SIRH au sein des collectivités. Pour ce faire, quatre grandes questions sont posées : Etes-vous satisfait de votre SIRH ? La refonte de son SIRH rend-t-elle plus performant ? Quelle solution SIRH choisir, archipel, mosaïque ou intégré ? Comment travaillez-vous avec votre (vos) éditeur(s) dans le cadre d'un partage des rôles ? Les outils de suivi de la performance RH ainsi que le marché des SIRH sont décrits.

Prospectives : penser le SIRH à 10 ans 26

Ce chapitre apporte une vision prospective du SIRH au travers des démarches d'urbanisation du Système d'Information, de leur intégration dans les portails d'Entreprise. Enfin, il offre une vision cible du SIRH est dessinée.

Annexes 31

Les annexes présentent le déroulement de l'étude, la démarche d'analyse ainsi que les résultats bruts des questionnaires.

L'évolution structurelle de la fonction RH

1.1 L'impact de la décentralisation et des réformes statutaires

Entamée au début des années 80 avec les lois Defferre, la décentralisation a profondément modifié les collectivités territoriales. La décentralisation a impacté leur politique opérationnelle avec l'intégration de nouvelles missions, leur organisation, leur mise en œuvre opérationnelle, la gestion de leurs nouvelles ressources humaines et financières et également le rapport qu'elles entretiennent avec d'une part les usagers citoyens et d'autre part les autres organes publics.

Pour les collectivités, **la dernière vague de compétences a été transférée à partir de 2005** et a touché plus particulièrement les régions et les départements⁴. Au total, ce sont près de 300 000 agents que la décentralisation a amené à se déployer au sein des collectivités territoriales. Certaines régions ont ainsi vu tripler leurs effectifs. **Les compétences transférées concernent une palette très variée de secteurs**, allant de l'action sociale ou de la gestion des aéroports à celui de l'éducation.

D'autres réformes sont venues grossir le champ des compétences confiées aux collectivités territoriales. Il s'agit notamment de la loi d'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA), la gestion du RMI en 2003 et aujourd'hui la loi de 2008 généralisant le revenu de solidarité active (RSA). Dans certains cas comme pour la gestion du RMI, puis du RSA, le transfert de compétences n'a porté que sur la mise en œuvre. La définition des droits et la régulation de leur financement demeurent de la compétence de l'Etat.

Ces transferts se sont traduits par des augmentations considérables du budget des collectivités dont le montant représente désormais près de 50% des dépenses publiques.

La répartition des rôles entre collectivités et la notion d'intérêt local demeurent difficiles à apprécier. **Il en résulte des situations souvent très complexes** alors que l'objectif initial était de renforcer les moyens d'action des collectivités dès

lors qu'il s'agit d'un intérêt local. Ainsi, la gestion des politiques sociales est particulièrement complexe puisqu'elle fait intervenir à la fois l'Etat, les collectivités territoriales et la sécurité sociale, cette dernière intervenant à la fois comme partenaire financier et comme administration de guichet pour le compte des collectivités. Il en résulte parfois une dilution des responsabilités ou en tout cas un manque de lisibilité des intervenants et un surcoût de moyens (financements multiples).

Les modalités de transfert du personnel selon leur statut et emploi ainsi que les modalités de calcul du montant des compensations financières sont complexes et ont fortement mobilisé les services de RH des collectivités.

Comment se sont adaptés les services de RH des collectivités ?

La priorité a été d'assurer dans de bonnes conditions la paye de l'ensemble du personnel et d'absorber la montée en charge des applications existantes. **Globalement, les applications de gestion de la paye proposées par les éditeurs ont su faire face à cette augmentation de charge.**

Cette première étape franchie, **il convient alors d'adapter la politique opérationnelle de RH et sa mise en œuvre à ce nouveau personnel au regard des enjeux de :**

- la politique d'hygiène et de sécurité ;
- la gestion croisée des personnels relevant de la tutelle fonctionnelle de la fonction publique d'Etat et de la tutelle hiérarchique des collectivités (cas du personnel TOS des établissements scolaires) ;
- la gestion de l'absentéisme, des remplacements et des suppléances à flux tendus afin d'assurer la continuité de service dans les établissements scolaires ;
- la mobilité interne en créant des ponts entre nouveaux métiers et métiers historiques de la collectivité.

⁴ Coordination du développement économique, formation professionnelle pour adultes en recherche d'emploi aux régions ; Action sociale, logements sociaux aux départements et groupements intercommunaux, routes et personnels DDE (Direction Départementale de l'Équipement) aux départements ; Personnels techniciens, ouvriers et de services (TOS) de l'éducation et la culture aux régions et départements, ...), aux départements.

Dans les régions et départements, les services de RH ont ainsi consacré ces deux dernières années à la refonte de leurs processus RH afin d'intégrer ce nouveau personnel. Il reste encore à faire ... Ainsi, on observe une communication encore bien trop souvent artisanale entre les gestionnaires RH et les chefs d'établissement scolaire. Il subsiste un flou juridique dans le partage des responsabilités entre le responsable hiérarchique et le responsable fonctionnel. La communication des informations comme le dossier personnel se fait au coup par coup et en suivant des chemins assez informels (mail, téléphone, courrier). Seuls quelques rares cas de mise en œuvre de processus déconcentrés ou reposant sur un extranet (extranet lycée de la Région Picardie par exemple) ont été relevés. D'une façon générale, **ce n'est qu'après avoir précisé la politique opérationnelle et les modalités pratiques de mise en œuvre, que les collectivités peuvent adapter de façon efficace leur SIRH afin d'automatiser et fluidifier les échanges.**

Parallèlement, les réformes statutaires se poursuivent. Aujourd'hui, après 10 ans de réformes en la matière, la fusion des cadres d'emplois a divisé par trois le nombre de ces derniers mais il reste là encore beaucoup à faire pour alléger la complexité statutaire et tendre vers une plus grande transparence dans les modes de rémunération. On compte encore au total plusieurs milliers de régimes indemnitaires ou centaines de cadres d'emplois pour

l'ensemble de la fonction publique pour lesquels les règles de gestion (avancements, promotions, reclassements) qui ont tendance à s'empiler nécessitent un constant effort de veille réglementaire, de mise en conformité des processus RH (paye, gestion des carrières et formation) et de mise à jour du référentiel statutaire et réglementaire.

Face à cette « réforme permanente », les collectivités adaptent en continu leurs processus de gestion RH en recherchant avant tout **la sécurisation** des procédures de mise en conformité. **On observe parfois des divergences entre collectivités sur l'interprétation des réformes statutaires** ainsi que sur les choix qui en découlent. Ainsi, certains services de RH suivent de façon artisanale sur des outils de type Excel les évolutions statutaires. **L'outil SIRH « clef en main » apparaît alors de plus en plus comme un mythe face aux divergences d'interprétation.**

A cet égard, le projet DIAN (Dossier Individuel Agent Numérique) d'adoption d'une norme administrative interopérable et échangeable entre les trois fonctions publiques en test au Conseil général des Pyrénées Atlantiques, pourrait être très structurant pour les collectivités s'il était généralisé. En effet, en plus de l'aspect sécurisation de l'archivage des données personnelles, il encourage un meilleur partage de l'interprétation des réformes statutaires.

1.2 Associer politique publique et budget de fonctionnement

Incarnée par la Lolf qui a été promulguée en 2001, la réforme budgétaire a rénové profondément le cadre de gestion des RH de l'Etat. **De nombreuses collectivités s'engagent ou souhaitent s'engager dans des démarches de type Lolf** afin de s'inscrire dans une logique de résultats et de changement. Cette démarche implique de déterminer des objectifs et des indicateurs de suivi des services, de revoir et adapter éventuellement son organisation. Elle conduit les collectivités à prendre en charge le pilotage de leur masse salariale et de la structure de leurs emplois afin de respecter la double contrainte des effectifs et des crédits. Dans le passé, les collectivités n'avaient qu'une vision parcellaire des moyens mis à disposition d'une politique publique et opéraient une gestion segmentée (gestion des prestations sociales mais pas des prestations familiales qui relevaient d'un autre échelon de responsabilités par exemple). Aujourd'hui, le budget devient représentatif des moyens dont le gestionnaire dispose pour mettre en œuvre les politiques publiques.

A cette plus grande responsabilisation, les collectivités doivent répondre par un pilotage en finesse de leur masse salariale afin de respecter les enveloppes allouées. La crise accentuant ce besoin de gérer au plus fin.

Les collectivités doivent également suivre une véritable démarche de performance. Il s'agit de recentrer les services des collectivités sur leurs objectifs et ceci dans le cadre de processus d'évaluation et de processus d'optimisation de la performance. Le temps de la gestion par affectation de moyens a cédé le pas à une gestion des choix stratégiques au regard des objectifs et des résultats. Cette nouvelle orientation les soumet également à davantage de contrôles et évaluations. Elle conduit les collectivités non seulement à optimiser les processus budgétaires mais aussi à optimiser la gestion de leurs propres services. En effet, les collectivités doivent réorganiser les processus de travail afin de les rendre plus efficaces et moins coûteux.

Par ailleurs, la **décentralisation a également contribué au renforcement des processus d'évaluation** des politiques publiques. Il s'agit pour les collectivités de savoir si la décentralisation a rendu plus efficace, plus cohérente et plus économe l'action publique. Les transferts de compétence ont-ils atteint leurs objectifs en termes de qualité du service rendu aux usagers, de préservation de telle ou telle ressource ?

Certaines collectivités ont contractualisé leur démarche de performance. C'est le cas de la ville du Havre où les services s'engagent auprès de la Direction générale dans la maîtrise de l'évolution de leur masse salariale.

Vers une plus grande efficacité ou vers une recherche de manœuvre budgétaire ? Face à cette réforme et aux démarches d'évaluation qui se développent, **les services de RH se montrent plutôt prudents.** Dans la pratique, cette responsabilisation des acteurs se heurte à la difficulté de faire coïncider les décisions de gestion des RH et le périmètre de la décision budgétaire. En effet, si les personnels sont juridiquement affectés à un service, ils peuvent être budgétairement rattachés à un programme et à une action différents de ceux pris en charge par le service d'affectation. Par ailleurs, le vote des postes budgétaires est trop souvent déconnecté d'une approche financière et d'affectation de moyens.

Des réserves sont souvent exprimées quant à l'utilisation des indicateurs de performance des politiques publiques (en principe, à chaque action

identifiée pour un programme sont associés des indicateurs de performance pour fixer les objectifs et suivre leur réalisation). En effet, pour de nombreux DRH, il serait extrêmement préjudiciable de fonder des mécanismes de primes au mérite sur des indicateurs imparfaits.

De plus, certaines situations demeurent difficiles à apprécier. Ainsi, certains agents remplissent différentes fonctions et accomplissent donc des missions de nature différente. Si la collectivité n'établit pas de répartition entre ces différentes missions et de définition des indicateurs pour chacune d'elles, il n'est alors pas souhaitable de fonder une politique d'avancement de carrière sur la base des évaluations de la performance.

De même, le problème apparaît lorsqu'un service relève d'une double tutelle à qui il doit rendre des comptes. **La démarche d'évaluation pour être efficace et portée par les services RH nécessite donc un lourd effort d'analyse et de recul.**

De plus, cette tendance conduit les collectivités territoriales comme l'ensemble des autres acteurs publics à s'interroger sur le coût de fonctionnement de ses services support. Et par là même, à **s'interroger sur l'efficacité et le coût de leurs propres services de RH...** Les services de RH qui ont été extrêmement mobilisés par l'évolution du cadre réglementaire des collectivités territoriales sont-ils prêts à se pencher sur leur efficacité et coût de fonctionnement ?

1.3 Les réformes de formation

L'intégration des dernières réformes de la formation dans la fonction publique est un réel défi tant pour les services de RH en charge de la fonction formation que pour les éditeurs d'outils de gestion de la formation. En effet, les outils de formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires ont été profondément rénovés ces dernières années (surtout en 2007) afin de contribuer à la promotion sociale et l'attractivité de la fonction publique. Ils visent également à une meilleure adéquation entre les compétences individuelles et les compétences attendues dans l'exercice des missions.

C'est ainsi qu'ont été créés de nombreux dispositifs. Il s'agit notamment du droit individuel à la formation, des formations obligatoires statutaires (d'intégration et de professionnalisation), des formations de perfectionnement, des validations des acquis, etc.

De plus, des réflexions sont actuellement en cours sur le renforcement des dispositifs de formation par alternance afin d'alléger la facture finale.

Face à cette complexité de dispositifs et de droits associés, les collectivités rencontrent des difficultés d'interprétation des textes et on assiste à des prises de position plus ou moins tranchées selon les collectivités quant à leurs mises en pratique. En effet, les services RH doivent adapter leur politique de formation du personnel des collectivités et préciser les modalités de mise en œuvre de leur politique. Il ne s'agit plus comme dans le passé de gérer administrativement des inscriptions mais de définir et conduire **une véritable offre de formation en étroite relation avec les objectifs stratégiques de la collectivité.**

Pour ce faire, **la collectivité doit disposer d'une vision prospective de ses besoins**, c'est-à-dire d'une véritable GPPEEC⁵. Il est nécessaire que la politique de formation soit en adéquation avec le besoin d'évolution des compétences. Ainsi elle accompagne les réaffectations, reconversions et reclassement des agents tout au long de leur carrière.

D'un point de vue organisationnel et technique, **le processus formation fourni par les RH n'est plus un**

5 GPPEEC : Gestion Prévisionnelle des Postes de l'Emploi des Effectifs et des Compétences

1.4 Les réformes de l'évaluation et de mise à jour des référentiels de fiches de poste :

La réforme de l'évaluation participe également de la logique d'engagement et de compte rendu sur les objectifs préalablement fixés. L'évaluation doit être objective, juste et efficace dans la fixation des objectifs et les mesures des résultats obtenus. Les collectivités sont autonomes pour fixer leur politique de gestion des carrières (fixation des ratios d'avancement de grade fondée sur une prévision d'évolution d'effectifs, modulations de la rémunération indemnitaire, tableau d'avancement pour le choix des agents promus tenant compte de l'évaluation, plan de formation (DIF) ...).

Les collectivités territoriales se sont pliées à cet exercice. **En très grande majorité, elles pratiquent une démarche annuelle d'évaluation de leur personnel.** Globalement, l'évaluation affiche davantage de contenus que les anciennes notations. Cependant, **ce processus n'est pas toujours stabilisé** et il arrive fréquemment que le contenu des fiches d'évaluation évolue d'une année sur l'autre rendant difficile l'appréciation dans le temps. De plus, il existe une grande variété de contenus d'une collectivité à l'autre.

Certaines collectivités n'ont pas entamé le processus de formalisation des compétences associées à un poste. Les attributs de poste sont encore trop souvent appréhendés budgétairement sans prise en compte d'éléments qualitatifs. Or sans formalisation des attributs de compétences des postes, l'évaluation « objective, juste et efficace » demeure un exercice délicat. De plus, il arrive souvent que les informations figurant dans les évaluations effectuées par l'encadrement ne soient pas réellement exploitées. Ainsi, les objectifs des missions assignées à un agent sont consciencieusement archivés au format papier et réutilisés d'une année sur l'autre sans qu'à aucun moment ne soit opéré un rapprochement avec le référentiel des attributs de poste. L'ouverture aux

service isolé des autres services rendus mais prend une place extrêmement importante dans la gestion des RH. C'est un processus qui impacte les avancements de carrière, les habilitations et compétences, la rémunération des agents (cas des pompiers), etc. Le service formation doit permettre de constituer de véritables filières professionnelles.

Le processus formation pose donc le problème de son intégration dans les autres processus RH et de l'architecture applicative du SIRH qui a été choisie ainsi que de la souplesse de son paramétrage.

services de la mise à jour des attributs de poste est rarement envisagée même si ils sont souvent impliqués par la DRH lors des réunions de travail sur les postes ou les métiers.

Le processus d'évaluation gagnerait à être davantage optimisé et fluidifié. En effet, on observe encore souvent des ressaisies, une diffusion papier entre l'agent, son service et le service de RH. Dans le meilleur des cas, les fiches d'évaluation sont diffusées et collectées par email ou intranet. Certaines collectivités commencent à utiliser des fiches pré remplies grâce aux données existantes dans le SIRH. Les services RH utilisent les informations de l'évaluation portant sur les formations ou la notation mais les autres données ne sont que trop peu exploitées. Les modèles de fiche d'évaluation et référentiels associés sont mis à jour de façon plus opportuniste qu'organisée.

Cet état de fait s'explique en partie par la rigidité actuelle de certains référentiels de poste proposés par les éditeurs. En effet, bien souvent les modèles de données se sont rigidifiés autour du principe qu'un poste ne peut hériter que des caractéristiques d'un seul métier. Or un agent peut occuper un poste qui relève de plusieurs métiers. C'est le cas par exemple d'un directeur des ressources humaines qui est à la fois un manager (dont les compétences attendues sont identiques à celles d'un Directeur des routes) et également un expert des ressources humaines. Ce problème est d'autant plus lourd que les métiers exerçables dans les collectivités sont nombreux. Actuellement, le CNFPT⁶ recense 230 métiers dans les collectivités locales. La création d'emplois spécifiques à chaque collectivité (postes type) semble apparaître aujourd'hui comme l'une des solutions pour gérer ces difficultés.

6 CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

1.5 La « lame de fond » de la déconcentration des processus RH

Au travers de ses différentes réformes structurelles, la fonction publique contribue à toujours davantage de responsabilisation des chefs de service afin d'améliorer la performance des organisations. Pour cela, ils doivent disposer de réels moyens d'action sur les ressources humaines mises à disposition. Ils ont besoin d'optimiser leur processus de recrutement, d'affectation et de management. **La déconcentration des processus de gestion des RH est donc une évolution incontournable.**

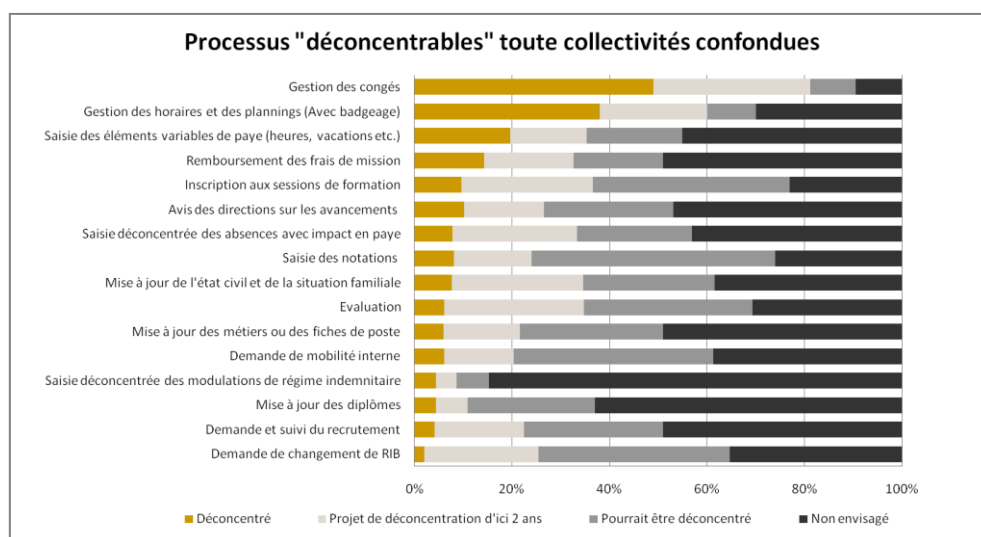
Au-delà des obstacles techniques et juridiques qui peuvent interférer, cette déconcentration implique une toute autre vision de la fonction RH d'une collectivité que celle encore largement répandue aujourd'hui. En effet, la déconcentration des processus de gestion RH ne peut se faire sans qu'il y ait une cohérence entre les décisions individuelles prises au niveau des services et la vision agrégée de l'évolution des ressources au niveau de la collectivité. Dans cette optique, la DRH devient alors garante (elle fixe les modalités de la déconcentration lui permettant de garantir la cohérence, elle pilote l'activité) et référent métier (conseille et forme l'encadrement des agents aux processus de gestion RH).

Cette véritable réforme culturelle et organisationnelle nécessite un véritable engagement de la direction générale dans la clarification et la transparence de la politique de RH et de ses modalités de mise en œuvre.

Dans la pratique, la déconcentration concerne donc encore essentiellement les actes de gestion courante et non les processus RH permettant de mobiliser et de soutenir l'implication des agents et des managers comme la formation, l'évaluation et la partie variable de la paye. Ainsi, sans grande surprise, notre enquête révèle que les processus RH déconcentrés concernent en premier la gestion des congés et la gestion du temps de travail. Pour un processus de gestion RH fondamental comme l'évaluation, seul un tiers des collectivités sondées ont ou envisagent une déconcentration.

-> consulter notre site pour plus de détails sur notre enquête

Pour les processus de gestion courante nécessitant un environnement sécurisé et/ou une qualité de contrôle (contrôle sur pièce documentaire, ...), **la déconcentration est abordée de façon prudente.** Ainsi, certains actes de gestion courante comme la mise à jour des informations personnelles des agents (état civil, coordonnées RIB, ...) ne sont que rarement déconcentrés dans les collectivités alors que dans le secteur privé c'est une pratique beaucoup plus répandue.



Par ailleurs, notre enquête confirme que la taille de la collectivité est un facteur important pour la déconcentration de certains actes de gestion. Globalement, les collectivités de petite taille sont moins enclines à déconcentrer leur

processus de gestion courante. Elles moins à gagner que les plus grandes. Cependant, le renseignement des absences par les services semble faire exception. En effet, les petites collectivités envisagent volontiers cette possibilité.

Les collectivités et leurs DRH ne sont pas totalement réfractaires à ouvrir le processus de paye à l'encadrement tant qu'il ne s'agit pas du régime indemnitaire. Pourquoi la modulation du régime indemnitaire est-elle le sujet qui semble le moins compatible avec la mise en place de processus déconcentrés ? On peut tenter d'avancer plusieurs niveaux de réponses... Tout d'abord, il subsiste

souvent dans la fonction publique un frein culturel au principe de rémunération au mérite. Dépassé cette crainte, il faut que les modalités qui permettent de passer des dispositifs indemnitaires à la manière d'exploiter les résultats d'évaluation des agents soient clairement exprimées par la collectivité et diffusées auprès de l'encadrement. Or cet exercice se révèle vite très délicat à mener.

1.6 La dématérialisation finira par changer les pratiques

Chaque année, plus d'1 milliard de feuilles de papier sont produites par les collectivités locales :

- 560 millions pour les titres, les mandats et les bordereaux
- 500 millions pour les pièces justificatives
- 91 millions pour la paye des agents du secteur public local

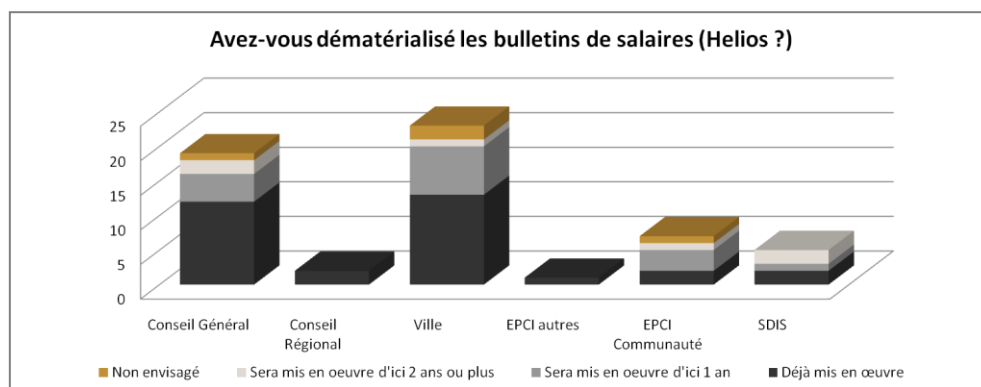
Soit 5 000 tonnes de papier par an qui représentent l'équivalent d'une forêt de 280 hectares. (*sources : <http://www.colloc.bercy.gouv.fr>, novembre 2009*).

La dématérialisation est donc une source d'économie des achats de papier et des frais d'affranchissement, de stockage et d'archivage.

Le champ de la dématérialisation est très ouvert. Il concerne aussi bien la paye, le dossier individuel de l'agent que les actes soumis au contrôle de légalité. La dématérialisation contribue activement à faciliter l'accès à l'information, à l'archivage et à la traçabilité des transactions et des sources et ceci avec un moindre coût de diffusion des informations...

C'est aussi (en principe) une opportunité d'analyser et donc d'optimiser les processus matériels jusqu'alors suivis.

La dématérialisation mensuelle des bulletins des paye a été initiée en 2004 par le Pôle Dématérialisation au ministère de l'Economie et des finance dans le cadre du programme HELIOS. Ce programme pour objectif de dématérialiser de façon cohérente et concertée les flux de documents papiers entre les 3 acteurs de la chaîne comptable et financière des collectivités et établissements publics locaux : les ordonnateurs, les comptables publics et les Chambres régionales des comptes. L'adhésion au programme est volontaire et on compte à fin 2008 plus de 3 000 conventions régissant les modalités d'adhésion dont 90% concernent les états mensuels de paye. A terme, elle doit permettre de supprimer les 500 millions de feuilles de papier qui transitent chaque année entre ordonnateurs locaux, comptables et Chambres régionales des comptes (CRC).



Toutes proportions gardées et quelque soit le type de collectivités interrogées, **la dématérialisation de l'envoi des bulletins de paye est en bonne voie avec près de 56% des répondants l'ayant déjà mis en oeuvre.** Tous les éditeurs proposent aujourd'hui la génération des bulletins au format xml conforme. Restent les conventions à établir au niveau local.

Le secteur public a donc pris de l'avance sur la prochaine étape actuellement en réflexion : la dématérialisation de l'envoi des 17,5 millions de

fiches de paye émises chaque mois en France et la mise en place du coffre fort virtuel citoyen.

La dématérialisation du dossier individuel des agents est en cours d'expérimentation dans le cadre du projet **DIAN**⁷.

⁷ DIAN : Dossier Individuel Agent Numérique

L'objectif poursuivi est d'adopter une norme administrative fiabilisée, interopérable et échangeable entre les trois fonctions publiques, l'agent et les destinataires éventuels externes (syndicats, partenaires, autres institutions).

Le projet DIAN contient l'ensemble des actes relatifs à la carrière de l'agent : recrutement, carrière, maladie, maternité, accident du travail, absentéisme, rémunération, notation, formation, retraite et discipline.

Il devra contribuer fortement à optimiser les processus. En effet, Il améliorera les délais de transmission des dossiers des agents lors des mutations, apportera des gains de temps avec les reprises automatisées des historiques de carrière des agents lors des recrutements, permettra un accès facilité des agents à leur dossier et assurera une meilleure sécurité de l'archivage des données. DIAN est en test dans le Conseil général des Pyrénées Atlantiques. Ce projet est fortement soutenu par l'ANDRHD⁸ mais sa diffusion est suspendue à la publication d'un décret autorisant la dématérialisation de l'ensemble des pièces (conservées, aujourd'hui, obligatoirement en format papier).

Destinée à accélérer les échanges entre les collectivités et la préfecture et à réduire les coûts d'expédition classique, **le dispositif ACTES** (Aide au contrôle et à la transmission électronique sécurisée), initiée par le ministère de l'Intérieur, permet l'envoi en préfecture ou en sous-préfecture, sous forme

8 ANDRHD : Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines des Départements

1.7 Les cadres de référence et d'échanges

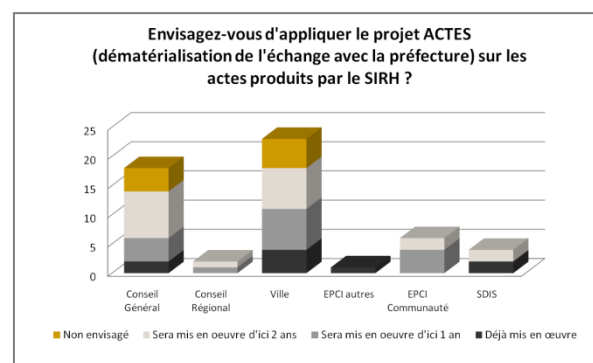
Les collectivités territoriales disposent d'un bon nombre de cadres de référence, d'outils comme les plateformes de mutualisation des pratiques pour aider les DRH dans l'évolution de leur fonction.

Parmi ces cadres de référence et outils à disposition des DRH, nous relevons notamment :

La Mission Interministérielle pour la réforme de l'Administration Territoriale de l'Etat. Chargée de la mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale, la mission contribue à l'organisation des mutualisations.

dématérialisée, des actes des collectivités territoriales soumis au contrôle de légalité. Déployée en 2006, l'application ACTES compte aujourd'hui une centaine de préfectures raccordées. **Pour les collectivités** qui sont libres, en concertation avec les préfectures et les sous-préfectures, de déterminer les catégories d'actes susceptibles de faire l'objet d'une télétransmission et de prévoir une extension progressive de la télétransmission aux autres catégories d'actes, **le mouvement est clairement en marche !**

Notre enquête confirme l'intérêt des collectivités pour ACTES avec seulement 17% des collectivités sondées qui n'envisagent pas de dématérialiser les actes produits par le SIRH. Pour la moitié des collectivités interrogées, la dématérialisation des actes produits par le SIRH sera mise en œuvre d'ici 2 ans. Il convient de noter qu'il y a encore aujourd'hui des collectivités qui n'ont pas du tout automatisé la production des arrêtés. Le déploiement du dispositif ACTES n'est donc pas encore d'actualité pour ces prochaines tant que les processus en amont du SIRH ne sont pas industrialisés, à moins de scanner les arrêtés papiers.



La SDDS. Créée en 2005 à l'initiative de quelques éditeurs du public et du privé, l'Association pour la Simplification et la Dématérialisation des Données Sociales (SDDS) effectue la promotion de la dématérialisation des données sociales issues des systèmes d'information qu'ils commercialisent.

Le **CNFPT** (Centre National de la Fonction Publique territoriale) et **l'Observatoire de la fonction publique territoriale.**

Synthèse **4**

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

L'évolution structurelle de la fonction RH **6**

Ce chapitre présente l'évolution structurelle de la fonction RH au sein des collectivités depuis dix ans. Sept points sont abordés : l'impact de la décentralisation et des réformes statutaires, l'association des politiques publiques au budget de fonctionnement, les réformes de la formation, les réformes de l'évaluation et la mise à jour des référentiels de fiches de poste, la "lame de fond" de la déconcentration des processus RH, la dématérialisation et son incidence sur les pratiques et les cadres de référence.

A l'heure du bilan **14**

Ce chapitre restitue un bilan de l'utilisation et l'implémentation des SIRH au sein des collectivités. Pour ce faire, quatre grandes questions sont posées : Etes-vous satisfait de votre SIRH ? La refonte de son SIRH rend-t-elle plus performant ? Quelle solution SIRH choisir, archipel, mosaïque ou intégré ? Comment travaillez-vous avec votre (vos) éditeur(s) dans le cadre d'un partage des rôles ? Les outils de suivi de la performance RH ainsi que le marché des SIRH sont décrits.

Prospectives : penser le SIRH à 10 ans **26**

Ce chapitre apporte une vision prospective du SIRH au travers des démarches d'urbanisation du Système d'Information, de leur intégration dans les portails d'Entreprise. Enfin, il offre une vision cible du SIRH est dessinée.

Annexes **31**

Les annexes présentent le déroulement de l'étude, la démarche d'analyse ainsi que les résultats bruts des questionnaires.

A l'heure du bilan




2.1 Etes-vous satisfait de votre SIRH ?

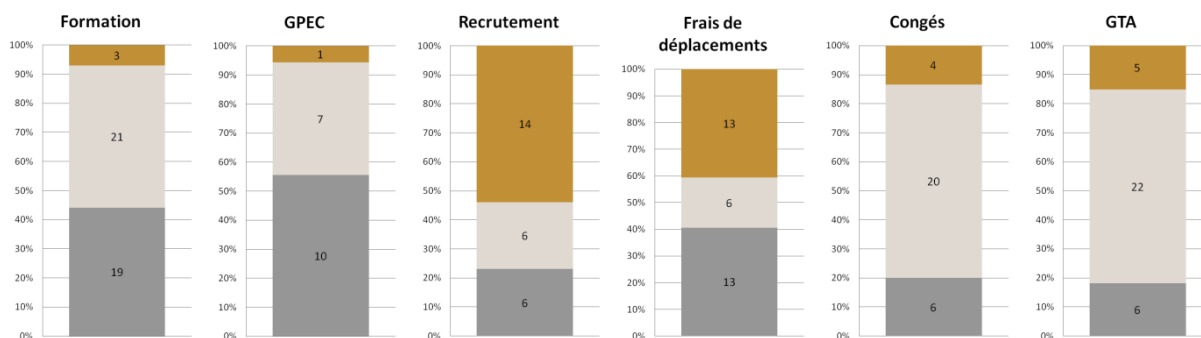
Les éléments d'appréciation du SIRH que nous avons étudiés portent d'une part sur la couverture fonctionnelle (autre que la gestion de la paye qui, quelque soit l'outil, apporte satisfaction notamment en matière de sécurisation) et d'autre part sur l'accompagnement effectué par les éditeurs ou intégrateurs de solutions.

Pour chacune des grandes fonctions RH comme le recrutement, la gestion des congés ou la GPPEEC, nous avons cherché à savoir s'il existait une corrélation entre la satisfaction exprimée et la nature de l'outil utilisé. **Une application spécifique est-elle plus satisfaisante qu'une fonctionnalité apportée par un SIRH intégré ?**

Pour cela, nous avons tout d'abord cherché à connaître le taux de fragmentation du SIRH selon les principales fonctions.

Pour les fonctions de gestion RH (formation, GPPEEC et recrutement), notre étude montre qu'elles sont couvertes pour moitié par une solution spécifique (sont inclus dans cette rubrique les outils bureautiques) et pour autre moitié par un SIRH intégré. La fonction GPEC est complexe et particulière. **Pour les autres fonctions comme la gestion des déplacements, des congés ou la gestion des temps et des activités, la part d'applications tierce est encore plus significative.** Faible nombre d'agents concernés pour les frais de déplacements, impact des 35 heures pour les congés et les temps, il n'en reste pas moins que les collectivités se contentent d'outils bureautiques ou se tournent vers des applications spécifiques. Sur la gestion des temps et des activités où des fonctionnalités poussées mais communes au secteur privé sont nécessaires, le cas est encore plus flagrant.

Taux d'intégration des fonctions RH (ne sont comptabilisées uniquement les collectivités ayant mis réellement en œuvre un outil)	
	La fonction est intégrée à la principale application SIRH et est de la déployée
	La fonction est couverte par une application spécifique
	La fonction est assurée avec des outils bureautiques



Dans un second temps, nous avons cherché s'il existait une corrélation entre le taux de satisfaction exprimé et la nature de l'outil utilisé.

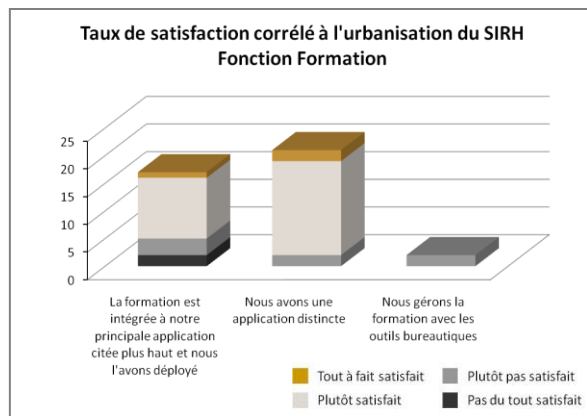
Globalement, **le taux de satisfaction apparaît comme identique qu'il s'agisse d'une application spécifique ou d'un SIRH intégré pour les fonctions de gestion des ressources humaines.**

Le cas de la fonction formation :

L'informatisation de la gestion de la formation est aujourd'hui prise en charge pour moitié par les solutions intégrées dédiées au secteur public territorial et pour moitié par des solutions de niche historiques ou émergentes. Au vu des impacts des réformes, les années 2009 et 2010 devraient créer un mouvement important sur le marché de la formation.

Notre enquête souligne que 24% des répondants envisagent un déploiement de la formation, intégré ou sur une solution spécifique.

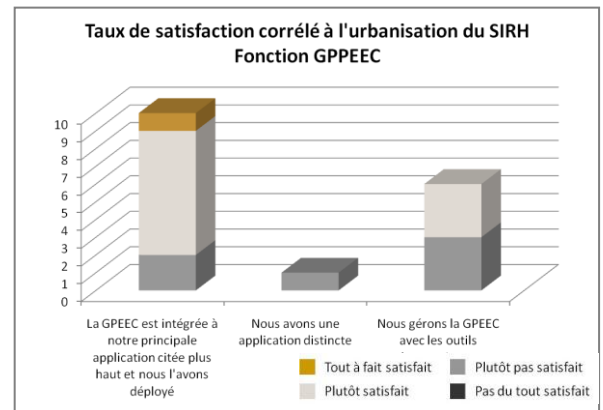
Au-delà de la qualité de la couverture fonctionnelle et ergonomique des produits, **la question de l'intégration de la formation au sein des processus RH est essentielle**. Si le choix d'un module au sein de l'application principale peut faciliter la démarche, une solution dédiée reste possible à condition que le progiciel retenu soit ouvert et que la collectivité inscrive cette brique dans une véritable démarche d'urbanisation de son SIRH.



Le cas de la fonction GPPEEC :

Parmi les nombreuses collectivités interrogées dans le cadre de l'enquête, très peu ont réellement complété les fiches de postes dans leurs outils, souvent faute de ressources parmi les agents de la DRH. Les réponses en matière d'informatisation sont d'ailleurs significatives. **Si 50% des collectivités ont bien mis en œuvre une démarche, elles sont seulement 25% à l'avoir fait en se basant sur un progiciel**. Les autres collectivités envisagent de mettre en œuvre les fonctionnalités proposées par leur application principale mais ont du mal à sauter le pas. Certaines par manque de moyens humains, d'autres car elles jugent que les fonctionnalités proposées par leur éditeur ne sont pas suffisamment stabilisées. Chasse gardée des DRH, renseignement assimilé à du paramétrage, services réticents à accueillir ces tâches, les raisons sont sans doute multiples, mais, sans ouverture, une démarche GPEC viable sur le long terme est elle réellement possible ?

La gestion des postes est aujourd'hui proposée par la totalité des éditeurs du marché. Historiquement construite autour du poste budgétaire, elle permet de définir et de contrôler l'évolution des effectifs de la collectivité. Elle reste pourtant une excroissance qui ne permet pas le passage d'une logique RH orientée agent et paye à une gestion RH complètement articulée autour du poste. Ainsi tant la gestion des affectations et des taux d'occupation aux postes que la gestion plus qualitative des postes restent aujourd'hui des démarches plutôt hésitantes et qui manquent de recul.



Si les éditeurs ont fait évoluer leur modèle pour intégrer cette nouvelle dimension et ont plus ou moins réussi l'intégration des postes au sein des différents modules formation et recrutement, **ils n'ont pas abordé la question du point de vue des processus et de l'ouverture de leur application à un système d'information de gestion des ressources humaines plus large**. En conséquence, leur démarche est un empilement de processus déconcentrés distincts et parcellisés (demande de formation, demandes de recrutement, évaluation). **Le problème majeur reste aujourd'hui l'incapacité des éditeurs RH à traiter cette problématique comme un tout corrélant une approche processus et une démarche décisionnelle partagée**.

Si ces processus peuvent se rejoindre dans une solution unifiée, qu'en est-il lorsque les collectivités ont fait le choix de différentes briques logicielles et plus généralement qu'en est-il pour les axes non couverts par leurs solutions. C'est par exemple le cas de la gestion des risques. Comment intégrer la problématique de l'exposition aux risques, de la formation et de la prévention au regard d'un poste de travail et de son occupation si ce dernier est accaparé par une solution rigidifiant les approches et les données.

Une approche par l'urbanisation du SIRH telle que présentée ci-après peut répondre à ces problématiques.

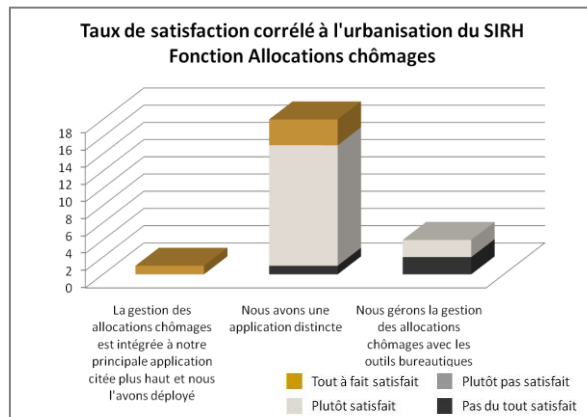
Les autres fonctions (gestion du temps et des congés ...) :

Pour les autres fonctions comme la gestion des congés ou la gestion des temps et des activités, le choix des collectivités s'est clairement porté vers des solutions dédiées.

Globalement, elles apparaissent aujourd'hui satisfaites de leurs solutions.

Ainsi, pour la fonction Allocations chômage :

Quant elle n'est pas déléguée aux Assedic, cette fonction reste un domaine très complexe à gérer pour les collectivités, notamment en ce qui concerne les règles d'indemnisation. De fait, deux solutions de niche, Indem et Galpe se répartissent le marché en proposant une veille juridique conséquente. Reste qu'avec la DADSU⁹ la communication entre l'application principale et l'application de gestion des IPE¹⁰ est indispensable.



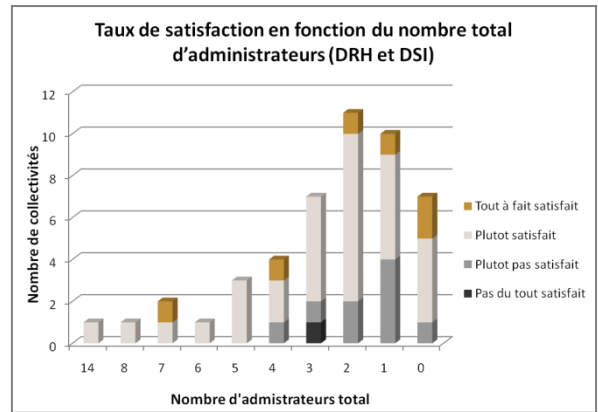
-> Consulter notre site pour plus de détails sur les autres fonctions

Les autres facteurs de satisfaction :

Nous nous sommes également interrogés sur les facteurs de satisfaction des collectivités apportés par leur principale application de gestion des ressources humaines. **Globalement, la satisfaction dépend étroitement du nombre d'administrateurs de la solution (DRH et DSI) et donc de la maîtrise de son fonctionnement.**

9 DADS-U : Déclaration Annuelle des Données Sociales Unifiées

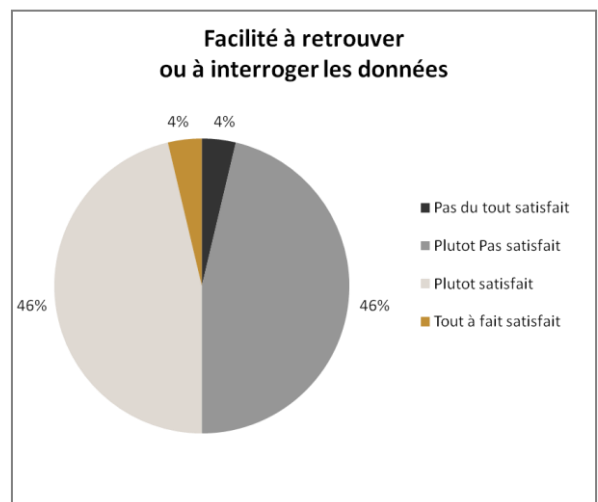
10 IPE : Indemnités pour Perte d'Emploi



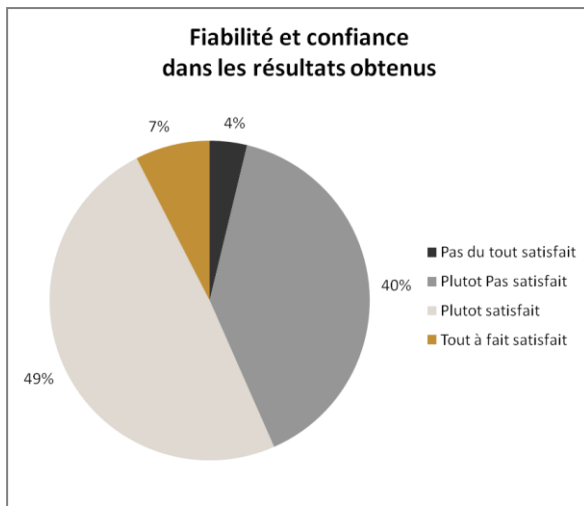
Au-delà de 3 administrateurs, les collectivités sont plutôt ou tout à fait satisfaites de leur SIRH.

Nous avons également interrogé les collectivités sur l'appréciation des restitutions produites par leur SIRH selon les critères de facilité d'accès et d'interrogation des données, de fiabilité des résultats et de mise en forme de ces résultats de requête. **Il est constaté que les outils de requête interne sont finalement assez peu utilisés.** Cet état de fait est peut être du au fait que les répondants issus de la DSI, s'ils sont sollicités pour produire des requêtes, le font par des moyens détournés (accès direct aux bases de données de production par exemple ou utilisation des univers Business Objects).

Ces premiers résultats confirment le fait qu'il est difficile de demander à une application de gestion, dont les données sont organisées pour permettre des traitements optimisés, d'exposer un modèle de données clair et intelligible pour des utilisateurs métiers.



De même, la relative absence de confiance dans les résultats obtenus, découle du manque de lisibilité du modèle de données. En effet, il reste difficile pour un utilisateur métier non averti de comprendre les sources et méthodes d'interprétation à l'origine des données restituées.



-> Consulter notre site pour plus de détails

Les collectivités estiment aujourd'hui, et à raison, que c'est à elles et non à l'éditeur d'avoir la main sur la mise en œuvre et l'évolution de véritables entrepôts de données.

Elles doivent pouvoir en maîtriser l'alimentation, en comprendre la structure et l'organisation (le modèle de données) et ceci afin d'offrir aux utilisateurs des possibilités d'analyse de leur métier.

L'attente vis-à-vis de la maîtrise et de la connaissance des environnements de production et des modèles de données éditeurs est par ailleurs de plus en plus visible du côté des DSI.

2.2 La refonte de son SIRH rend-t-elle plus performant ?

A ceux qui prônent que les renouvellements permettent un retour sur investissement avec une amélioration du ratio effectif DRH sur effectif total, **on fera remarquer qu'ici le chiffre n'est pas significatif.** Dans notre étude, ce ratio varie de 17 à 133 sur 52 collectivités significatives (nombre d'agents au sein de la DRH / nombre d'agents total).

Comment expliquer alors les écarts de performance des services RH selon les collectivités ? Dans le top 10 des collectivités ayant les meilleurs ratios, on retrouve des villes, des conseils généraux et des EPCI variant de 360 à 3300 agents. Il ne semble donc pas y avoir d'effet volume. Y aurait-il ici et là des supers gestionnaires ? Ou bien des outils miracles expliquant de telles différences ? Non plus ! Dans le top 12 des collectivités, la plupart des solutions du marché sont représentées : Sedit RH, Astre RH, Civi RH, Civil Net RH, Pléiades, Nemausic et HR Access. Y aurait-il un lien avec le degré d'informatisation des processus ? Pas nécessairement car formation, recrutement et frais de déplacements sont informatisés de manière hétéroclite.

Il nous paraît fort probable que le dimensionnement de la fonction RH dépende fortement des projets internes établis par la collectivité !

Ainsi des projets relatifs à l'optimisation des processus de gestion s'appuyant sur le SIRH, à la qualité du service rendu aux agents, à la motivation du personnel ou l'amélioration du climat social ont des impacts directs sur le dimensionnement du service. Notre étude ne nous permet pas cependant d'affirmer notre opinion. Quelques échanges avec les collectivités du panel nous ont néanmoins permis de déterminer que **le facteur financier et de maîtrise des effectifs intervient fortement dans la taille des DRH.** Dans ce cas, il s'agit plus d'une culture globale des collectivités que d'une politique RH particulière.

De plus, il apparaît aussi que **la polyvalence des gestionnaires de la paye, des absences et des carrières contribue à la performance** du service RH et ceci quelle que soit la taille de la collectivité.

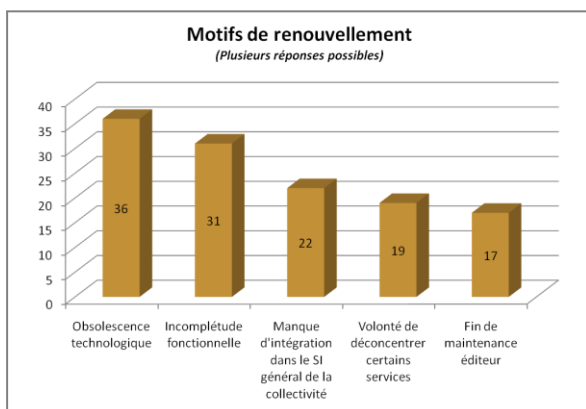
Lors de la refonte du SIRH, la qualité de la reprise des données s'avère un point essentiel. En effet, notre enquête montre qu'une collectivité sur deux n'a pas été satisfaite de la reprise des données. Or, le développement des fonctionnalités du SIRH tout comme l'accroissement de l'historique qui se dessinent, vont faire de la qualité de reprise de données une condition indispensable à la réussite de la refonte.

2.3 Le choix cornélien : archipel, mosaïque, ou intégré ?

Si nous retenons les taux de satisfaction exprimés lors de notre enquête selon le type de solution choisie par fonction RH, le choix entre une solution intégrée ou une solution en archipel importe peu. Dans le cas d'une application spécifique, le choix de la collectivité ne se focalise pas exclusivement sur les fonctionnalités plus ou moins abouties offertes par la solution mais de plus en plus sur **sa capacité de communication avec les autres outils du SIRH et son intégration au pilotage du SIRH.**

La capacité d'ouverture des progiciels qui composent le SIRH est de plus en plus un élément différenciant dans le choix des solutions. Il l'est d'autant plus pour les solutions de niches, spécialisées dans un domaine RH qui, au-delà de leur forte valeur ajoutée sur un domaine métier, doivent être en capacité de s'intégrer aisément dans un système d'information existant, un portail ou une solution d'authentification unique.

Les motifs de renouvellement sont uniquement issus de l'enquête SIRH 2008 du cabinet Infhotep en réponse à la question : « quelles étaient ou quelles sont les raisons qui ont conduit à ce renouvellement ? par ordre d'importance ». Avec un taux de réponse de 81%, on constate que **c'est essentiellement la pression technologique qui a poussé les collectivités à renouveler leurs applications.** Cette tendance est également confirmée par le classement par ordre d'importance.



L'incomplétude fonctionnelle vient en deuxième position ce qui est essentiellement dû à l'abandon des développements spécifiques pour des progiciels assurant une meilleure maintenance réglementaire et couvrant un spectre plus large des processus de gestion des ressources humaines.

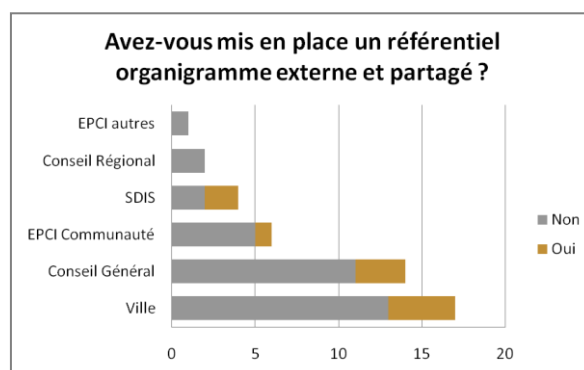
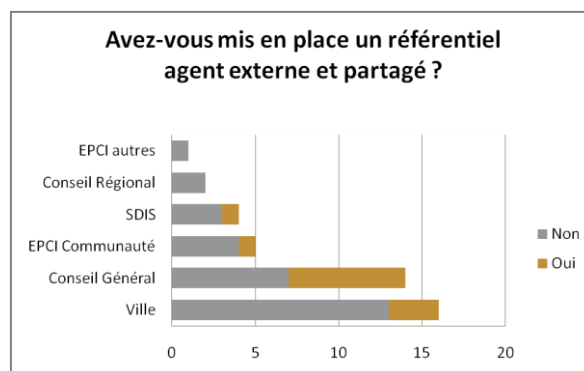
Plus précisément, **l'abandon progressif des développements spécifiques tient de la difficulté à se tenir informé** au même titre que les éditeurs, **des dernières normes réglementaires et technologiques :**

mise en œuvre de la loi TEPA ou de la GIPA, reclassement de carrière et évolution permanente de la DADSU ou des formats d'échanges avec la CNRACL.

On note par ailleurs que dans les collectivités travaillant depuis longtemps **avec des applications spécifiques, la communication entre DRH et DSI est souvent facilitée et beaucoup plus fluide que dans des organisations « progicielisées ».** La transition n'est cependant pas toujours évidente.

Le repositionnement des maîtrises d'ouvrage avec la nécessaire création de poste(s) d'administrateur fonctionnel et la toute aussi nécessaire évolution des maîtrises d'œuvre vers des rôles d'accompagnement et de pilotage de projets et de prestataires rendent nécessaire un réel accompagnement du changement.

Si la mise en place d'une architecture orientée services reste aujourd'hui théorique en matière de SIRH territoriaux, **la mise en place d'une architecture autour de référentiels partagés et unifiées au sein de la collectivité est bien une tendance lourde même si récente.** L'application des méthodes de mdm (master data management) devraient permettre de donner de l'agilité aux systèmes d'information.



Cette voie de développement du SIRH s'explique de plusieurs façons :

- Le progiciel RH est souvent source de nombreuses interfaces dont la multiplication rend difficile la maintenance en cours de vie ou lors du renouvellement. De plus, les nombreux accès directs au progiciel RH pour que les autres applications puissent s'alimenter depuis le référentiel accroissent les risques.
- La mise en place du système décisionnel rend nécessaire l'existence de référentiels.

Le choix de construire un référentiel agent et un référentiel organigramme est donc évident.

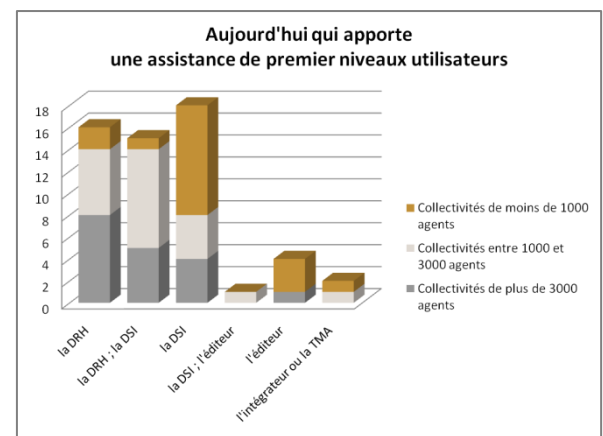
En effet, ces deux référentiels sont utilisés par plusieurs blocs fonctionnels : la gestion des RH, les annuaires, les centres d'appel, pour les dotations de matériels, de finances, les accès aux applications informatiques...

La mise en place de ces référentiels nécessite une volonté politique de transparence et impose de trouver un langage commun (nomenclature) et de mettre en place des règles de gestion de ces référentiels (identification du garant des données, des personnes en charge de la saisie des mises à jour et des modalités de diffusion auprès des services).

2.4 Partage des rôles : comment travaillez-vous avec votre (vos) éditeur(s) ?

La gestion de projet :

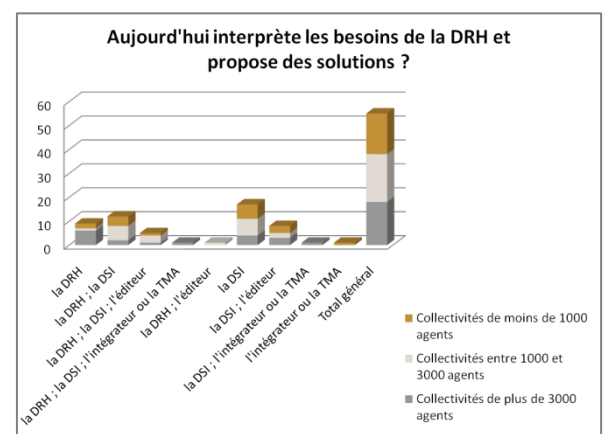
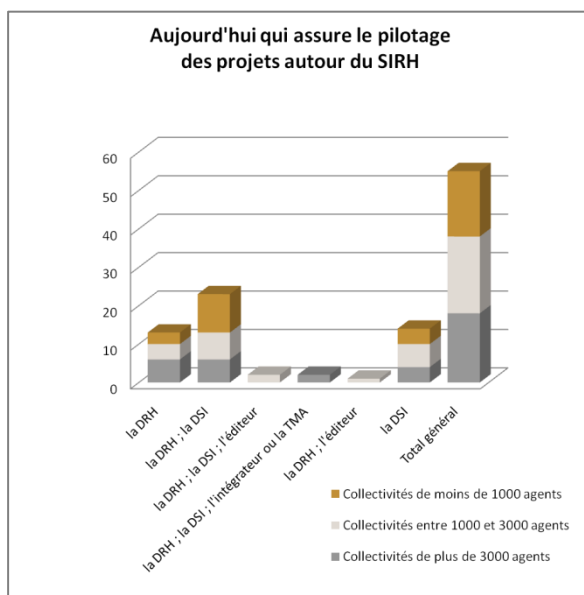
Les DRH s'impliquent de plus en plus dans la gestion des projets impactant le SIRH tout en s'appuyant encore fortement sur leur DSI ? En effet, les méthodes de gestion de projet, même si elles s'étendent progressivement à l'ensemble des métiers de la collectivité, restent encore le domaine privilégié des DSI. Les DRH s'approprient la démarche en même temps que le projet avance et participent activement dans le cadencement du projet. Elles participent aux instances de gestion du projet mais n'ont pas toujours la main sur l'ensemble des enjeux du projet. De plus, **les budgets du progiciel et du projet** lui-même et souvent des assistances à maîtrise d'ouvrage relèvent encore majoritairement de la DSI. Cela explique alors pourquoi, dans ce contexte, les DSI conservent la pleine maîtrise voire le plein pouvoir de ces projets.



La maîtrise d'ouvrage :

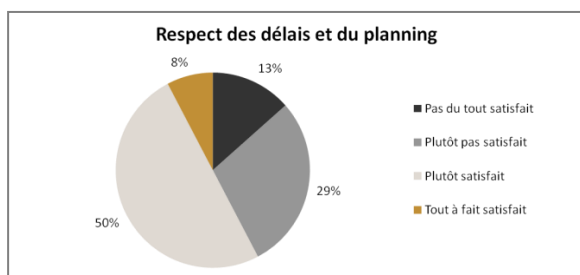
La DSI demeure l'assistant à maîtrise d'ouvrage privilégié des DRH pour les collectivités de moins de 3 000 agents.

Au-delà de cette taille, leur maturité les amène à disposer d'une plus grande maîtrise dans l'expression de leur besoin et dans la définition des solutions à mettre en place. Si, en matière d'interprétation des besoins, les éditeurs ou intégrateurs peuvent trouver leur place, la confiance qui leur est accordée est relativement faible et ces derniers sont souvent encadrés par les DRH dans ce travail.



L'appui externe d'une assistance à maîtrise d'ouvrage demeure limité. Il est le plus souvent recherché par des collectivités de taille importante. Pour les collectivités que nous avons interrogées, **le principal bénéficiaire réside dans la tenue des délais.**

Cet apport est non négligeable quand on constate par ailleurs que plus de 40% des collectivités ayant répondu à notre enquête ne s'estiment pas satisfaites du respect des délais. Les démarrages en cours d'années restent un exercice délicat car ils nécessitent la reprise d'un certain nombre de cumuls de paye.



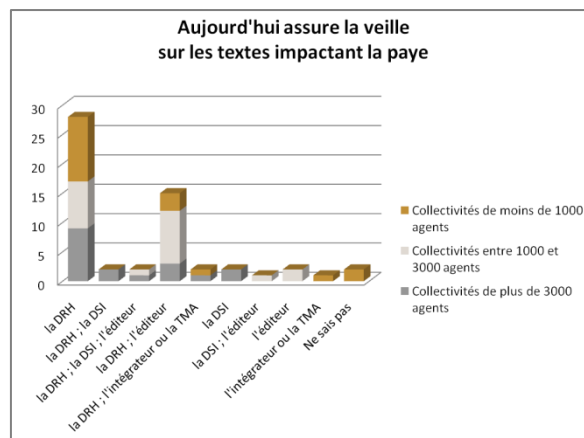
Pour les collectivités ayant eu recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage externe, près des trois quarts des collectivités s'estiment satisfaites sur ce point.



Parmi les limites évoquées par les collectivités à recourir à une assistance externe à maîtrise d'ouvrage, il faut citer les difficultés à appréhender l'organisation en place et la volonté de maintenir une maîtrise interne de la gestion de leur projet. La qualité des conseils dans les démarches de conduite du changement s'avère donc essentielle.

La veille :

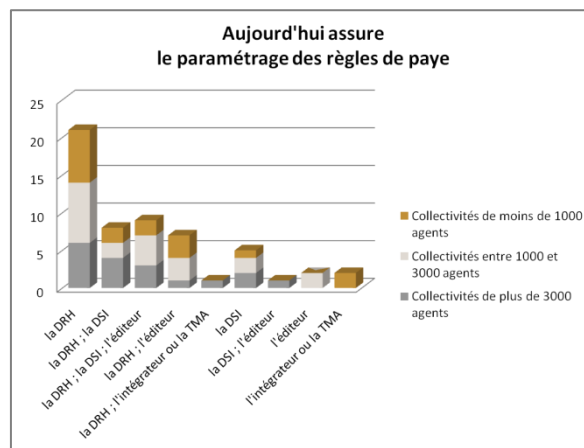
Compte tenu de l'importance du cadre réglementaire, nous avons interrogé les collectivités sur la répartition des rôles en matière de veille. Pour les domaines de la paye, des carrières et de la formation, **la veille relève de la compétence des DRH** même si il est recherché un appui juridique auprès des éditeurs.



-> Consulter notre site pour plus de détails concernant la veille sur les carrières et la formation

Le paramétrage :

En matière de paramétrage des règles de gestion de la paye, des carrières et de la formation, on observe globalement le rôle majeur tenu par les DRH même si les éditeurs assurent un réel soutien. Pour la paye, cette situation s'explique par les compétences des agents employés à ce service qui maîtrisent non seulement les finesses des règles de calcul mais aussi les modalités d'implémentation des algorithmes dans le SIRH.

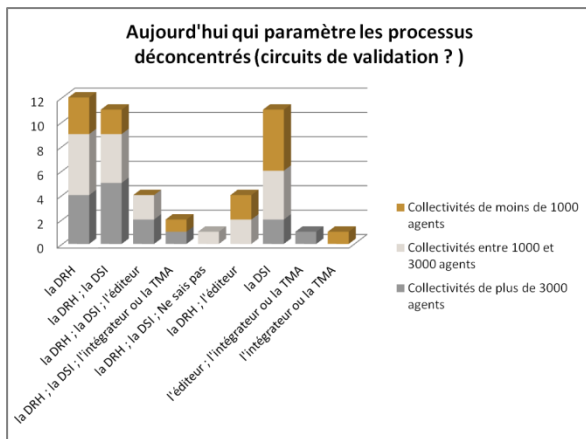


-> Consulter notre site pour plus de détail sur le paramétrage des règles de gestion des carrières et de la formation

Cette même autonomie des DRH se retrouve pour le paramétrage des actes (arrêtés) et autres documents pour les éditions automatiques.

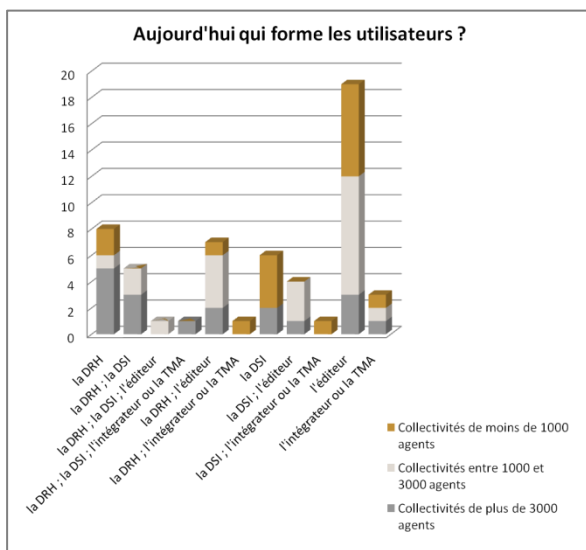
-> Consulter notre site pour plus de détail sur le paramétrage des actes et autres documents pour les éditions automatiques

Pour le paramétrage des processus déconcentrés, les rôles sont beaucoup plus répartis entre DRH, DSI, éditeurs et intégrateurs. Ce sujet, relativement récent, est complexe car il implique des impacts organisationnels qui nécessitent une vision préalable et claire de l'organisation cible. De plus, il requiert une forte capacité de réaction pour ajuster les processus de validation en cours d'implémentation. De manière surprenante, on observe que certaines collectivités confèrent aux DSI une forte autonomie dans la mise en œuvre de processus déconcentrés.



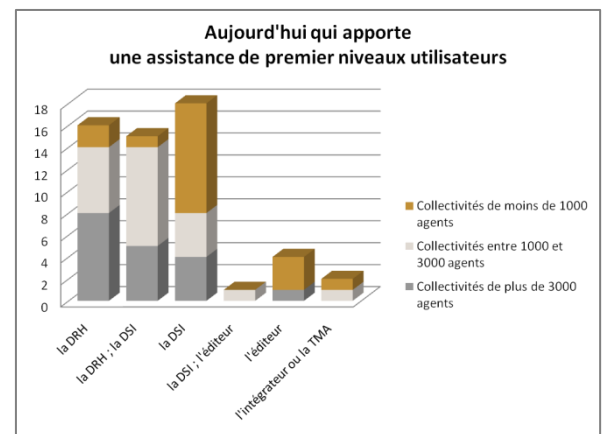
La formation et l'assistance :

En matière de formation des utilisateurs, les éditeurs et intégrateurs restent les premiers acteurs même si les DRH et DSI s'impliquent de plus en plus.



Pour l'assistance de premier niveau apportée aux utilisateurs, les collectivités prennent généralement en charge ce processus.

Dans les petites collectivités, la DSI reste un acteur majeur de cette assistance alors que dans les collectivités de plus de 1000 agents, cette fonction glisse vers les DRH. Cette tâche, souvent prise en charge par les administrateurs fonctionnels et techniques ne rentre pas nécessairement dans le cadre de procédures formalisées permettant la capitalisation sur les interventions et les conseils prodigués.



2.5 Les outils de suivi de la performance RH

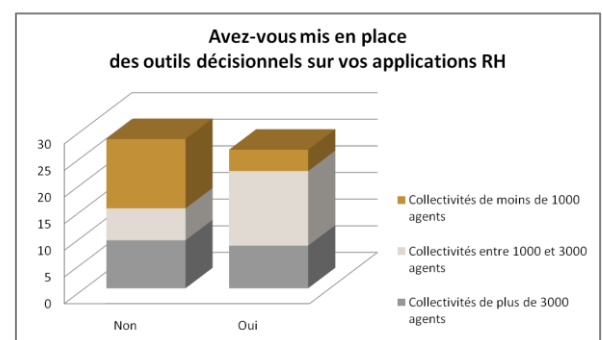
Alors que les charges de personnel représentent, pour les collectivités de plus de 30 000 habitants, la moitié de leur budget de fonctionnement, la question de la rationalisation des effectifs de la fonction publique en réponse à la qualité de service rendu devient une préoccupation générale des élus et ceci quelque soit la couleur politique affichée.

Rien d'étonnant alors à constater la **demande de plus en plus latente des DRH et des Directions générales de disposer de réels outils de pilotage tant de leur politique RH que de leur activité RH.**

Au cours de nos missions sur le terrain et lors des entretiens complémentaires que nous avons menés pour notre enquête, il est également ressorti une **nette préférence de la part des collectivités à utiliser des outils spécifiques de type ETL** pour l'analyse des données transverses au SI de la

collectivité plutôt que d'utiliser les modules de workflow propres à chaque sous-système.

Par ailleurs, notre enquête montre une certaine **disparité dans les attentes suscitées par les outils décisionnels selon la taille de la collectivité.** En effet, les collectivités de petite taille attendent un ensemble d'états et de restitutions standardisés, fiables et facilement accessibles.



Ces attentes expliquent probablement pourquoi les collectivités comportant moins de 1000 agents sont si peu nombreuses à avoir mis en place un système décisionnel.

Les plus importantes en taille veulent se diriger vers une réelle maîtrise de leur système d'information afin de le mettre en adéquation avec leurs axes stratégiques.

Si les outils décisionnels intégrés au SIRH permettent de faire des requêtes fiables et plutôt facilement, il

n'en demeure pas moins qu'ils ne semblent pas apporter tous les services de pilotage que les collectivités attendent de lui. Cependant, cette appréciation à charge des éditeurs mérite d'être nuancée puisque sur le terrain beaucoup de données en amont des outils ne sont pas renseignées et ceci en grande partie en raison d'insuffisance dans la formation de l'utilisateur et dans l'accompagnement aux changements de pratiques du pilotage RH.

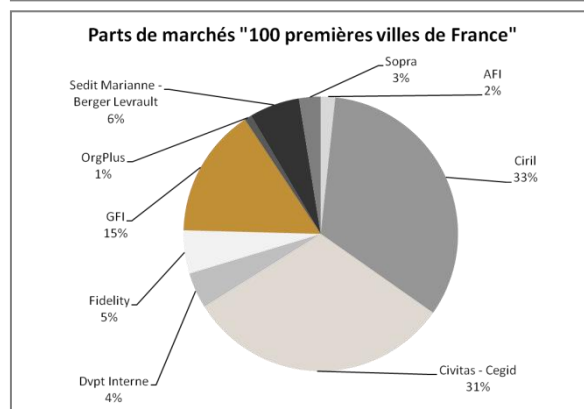
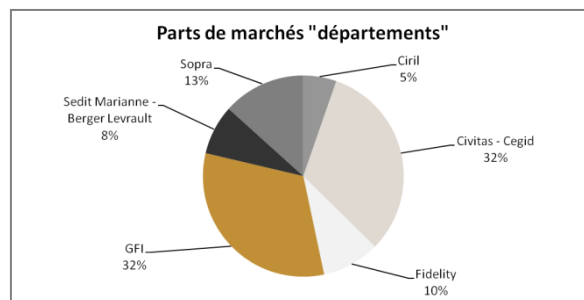
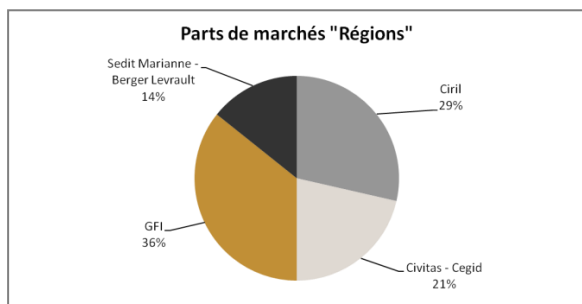
2.6 Le marché des SIRH

C'est un marché très concentré autour des trois éditeurs GFI, CIVITAS-CEGID et CIRIL. Pour les régions, l'outsider demeure SEDIT Marianne Berger Levraut même s'il a perdu des parts en 2008. Pour les départements, on compte deux outsiders en croissance avec SOPRA et Fidelity qui proposent chacun des solutions innovantes et ergonomiques issues du secteur privé et adaptées au contexte particulier des collectivités.

Les parts de marché des éditeurs représentées ci-après sont issues du référentiel de veille du cabinet Infhotep, alimenté notamment par les publications au bulletin officiel des annonces des marchés publics. Pour ce qui concerne les parts de marchés des éditeurs de niche, notre analyse est plus partielle et ne prend pas en compte les collectivités utilisant les modules de leur application « généraliste ».

Les parts de marchés des principaux éditeurs du secteur public local sur le segment paye – absences – carrières et modules annexes sont issues de données collectées auprès de :

- 54% des régions françaises
- 74% des départements français.
- 62% des 100 premières villes françaises (en nombre d'habitants).

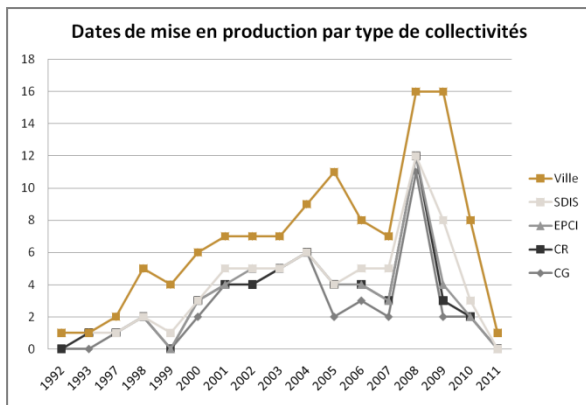


Le marché a été profondément renouvelé en 2008.

En effet, la maintenance de la solution SDL 7 de GFI a été abandonnée en 2008 et, plus globalement, on a assisté à l'arrivée à maturité des progiciels dans leur version full web. Rappelons que le principal motif de renouvellement exprimé dans notre enquête concerne la pression technologique (cf. la partie 5.3 de cette étude).

Le pic de renouvellements observé en 2008 (date de démarrage de la paye) concerne les collectivités de toute nature, ainsi que l'atteste la représentation suivante fondée sur un échantillon de 130 collectivités (villes, ECPI, départements, régions et SDIS) interrogées lors de notre enquête ou suivies par la veille du cabinet Infhotep.

Les « retardataires » devraient à leur tour se manifester en 2009 et 2010. En matière de renouvellement complet, nous devrions assister à un **net ralentissement des appels d'offre dans les prochaines années.**



GFI et AFI se maintiennent, SEDIT perd du terrain tandis que les solutions proposées par Fidelity et Sopra pénètrent le marché des collectivités.

Si GFI a fait l'objet du plus grand nombre de renouvellements avec la fin de la maintenance de son produit phare des années 90, SDL 7, GFI conserve une part très significative du marché avec sa nouvelle solution Astre RH.

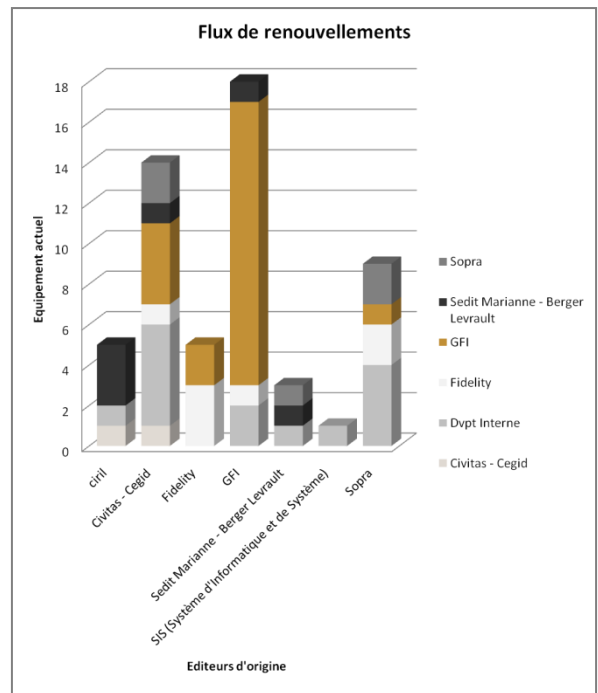
Historiquement présente sur le marché des petites collectivités, la société AFI émerge dans le top 100 avec une solution complètement refondue en java et une offre de gestion des ressources humaines libre et animée par un réseau structuré de collectivités partenaires.

Encore appréciée dans les villes et les régions, la solution de SEDIT perd cependant des parts de marché.

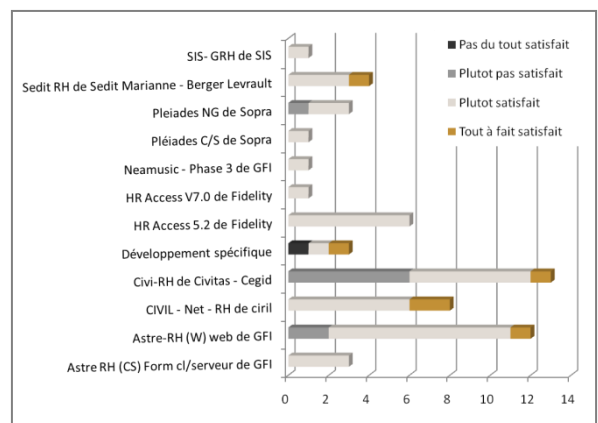
Issues du secteur privé et adaptées au contexte des collectivités territoriales, les solutions proposées par Fidelity et Sopra gagnent du terrain avec une offre ergonomique et techniquement innovante. Ces deux solutions demeurent des produits « haut de gamme » tant du point de vue des coûts de licence que des coûts humains de mise en œuvre.

Les développements spécifiques sont totalement abandonnés au profit d'une répartition équilibrée des acteurs du marché.

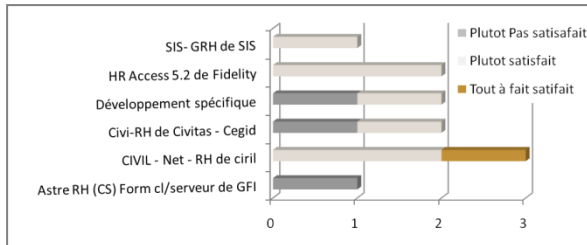
Le schéma ci-après illustre les choix opérés lors des renouvellements effectués en 2008 sur un échantillon de 53 collectivités.



Le schéma ci-après illustre la satisfaction apportée par le progiciel exprimée par l'échantillon de collectivités ayant répondu à notre enquête. **La solution CIVIL de Ciril apparait la plus appréciée** avec le quart de ses utilisateurs qui s'estiment « tout à fait satisfaits ». Bien quelle soit la plus répandue, **la solution CIVI RH de Civitas semble être la moins appréciée** avec presque un utilisateur sur deux qui s'estime « plutôt pas satisfait ». La stabilisation de l'application à la suite du passage en mode web et la refonte du modèle applicatif ne portant qu'aujourd'hui ces fruits. **Les développements spécifiques sont les moins bien perçus**. Quant ils existent encore, ils laissent un utilisateur sur trois « pas du tout satisfait ».



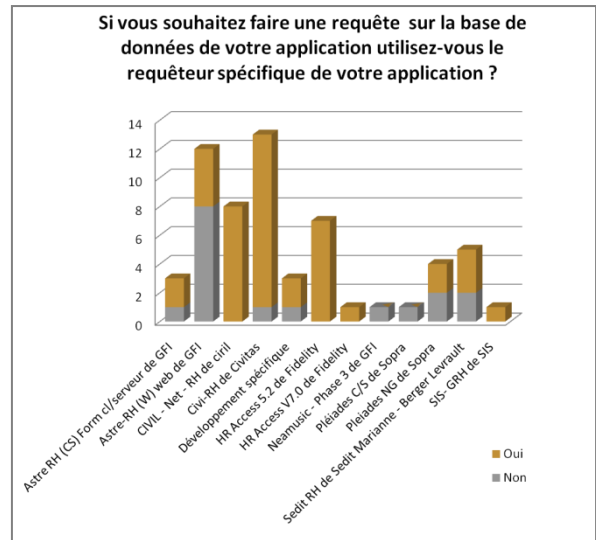
Concernant la GPEC, les collectivités sont peu nombreuses à utiliser les outils proposés par les éditeurs. Parmi les nombreuses collectivités interrogées dans le cadre de l'enquête, seul un quart des collectivités a réellement complété les fiches de postes dans leurs outils. En effet, certaines collectivités n'estiment pas avoir assez de moyens humains et d'autres jugent les fonctionnalités proposées par les éditeurs pas assez stabilisées. Parmi les éditeurs, la solution CIVIL de Ciril semble la plus appréciée.



Les outils de requête proposés par les solutions ne sont parfois pas du tout utilisés

-> Consulter notre site pour connaître l'appréciation globale des outils de requête selon les critères de facilité d'utilisation, de fiabilité des résultats obtenus et de présentation des restitutions.

L'utilisation des outils de requête varie énormément d'une solution à l'autre. Ainsi, seulement un tiers des utilisateurs de la nouvelle solution Astre RH de GFI utilise le requêteur spécifique.



Au travers de cette revue des outils du SIRH des collectivités et des appréciations qu'ils suscitent, il apparaît que c'est moins l'outil et ses fonctionnalités qui permettent à la DRH de faire évoluer ses pratiques que l'utilisation réelle qui en est faite.

C'est pourquoi, la mise en place d'un véritable accompagnement au changement devrait permettre aux collectivités d'optimiser leurs investissements SIRH. Il devrait également contribuer à la profonde mutation des RH des collectivités : celle d'une organisation historiquement très administrative et souvent repliée sur elle-même à une organisation stratégique et beaucoup plus communicante et interactive vis-à-vis de l'ensemble des agents et services de la collectivité.

Structure de l'étude

Synthèse 4

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

L'évolution structurelle de la fonction RH 6

Ce chapitre présente l'évolution structurelle de la fonction RH au sein des collectivités depuis ces dernières années. Sept points sont abordés : l'impact de la décentralisation et des réformes statutaires, l'association des politiques publiques au budget de fonctionnement, les réformes de la formation, les réformes de l'évaluation et la mise à jour des référentiels de fiches de poste, la "lame de fond" de la déconcentration des processus RH, la dématérialisation et son incidence sur les pratiques et les cadres de référence.

A l'heure du bilan 14

Ce chapitre restitue un bilan de l'utilisation et l'implémentation des SIRH au sein des collectivités. Pour ce faire, quatre grandes questions sont posées : Etes-vous satisfait de votre SIRH ? La refonte de son SIRH rend-t-elle plus performant ? Quelle solution SIRH choisir, archipel, mosaïque ou intégré ? Comment travaillez-vous avec votre (vos) éditeur(s) dans le cadre d'un partage des rôles ? Les outils de suivi de la performance RH ainsi que le marché des SIRH sont décrits.

Prospectives : penser le SIRH à 10 ans 26

Ce chapitre apporte une vision prospective du SIRH au travers des démarches d'urbanisation du Système d'Information, de leur intégration dans les portails d'Entreprise. Enfin, il offre une vision cible du SIRH est dessinée.

Annexes 31

Les annexes présentent le déroulement de l'étude, la démarche d'analyse ainsi que les résultats bruts des questionnaires.

Prospectives : penser le SIRH à 10 ans

Après le fort taux de renouvellement de leurs outils observé en 2008, **les DRH des collectivités vont devoir dès à présent optimiser leur investissement** et se projeter sur 10 ans dans la pérennisation du SIRH. En effet, la fonction RH doit être pensée au-delà du mandat de son responsable, au-delà du mandat des élus de la collectivité comme ces derniers imaginent l'aménagement de leur ville bien au-delà du terme des prochaines échéances électorales.

Quelles vont être alors les priorités de travail ? Quels investissements opérer ? Dans quelles conditions ? C'est en organisant ce plan d'actions de pérennisation de leur SIRH que les DRH seront en mesure de relever les nombreux défis qui s'imposent à eux.

C'est en adoptant une démarche d'urbanisme de leur SIRH que les directions métiers et directions informatiques pourront répondre à ces questions.

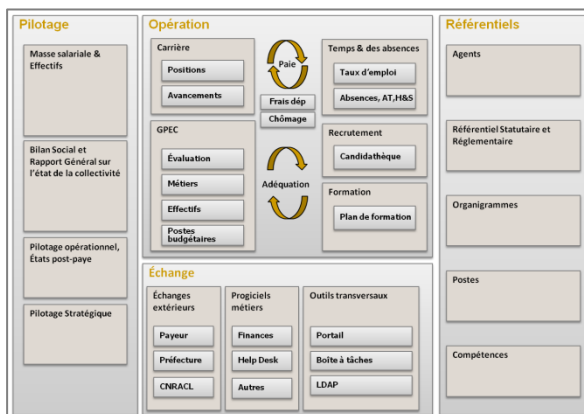
Par un travail de concertation entre les maîtrises d'ouvrage et d'œuvre, l'élaboration d'une vision cible va permettre de construire progressivement un SIRH qui i) répond aux besoins impératifs des services attendus ii) qui permet d'assurer une couverture fonctionnelle de plus en plus importante iii) qui prépare et anticipe son propre renouvellement.

La démarche d'urbanisation du SIRH est non seulement nécessaire mais offre aux collectivités territoriales l'opportunité de renforcer le dialogue entre les services, entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre et entre la collectivité et ses partenaires.

En effet pour être pertinente en termes de satisfaction des utilisateurs des services de RH et aussi d'efficacité et d'optimisation des processus RH, la démarche d'urbanisation du SIRH doit être accompagnée d'un effort de communication interne pour lever les résistances aux changements et susciter l'adhésion de chacun.

3.1 La démarche d'urbanisme

Qu'est-ce que la démarche d'urbanisation ? Comment l'appliquer au SIRH d'une collectivité ? Nous rappelons dans ce chapitre la méthodologie à suivre.



L'objectif de suivre une démarche d'urbanisation est triple :

- **Fédérer les briques du SIRH** existant autour d'une architecture d'ensemble pour acquérir la souplesse et la réactivité nécessaires aux contraintes du marché et évolutions du métier RH ;
- **Gérer la prise en compte** rapide et efficace par le SIRH « urbanisé » **des demandes d'évolution critiques en adoptant une démarche structurée ;**

- **Faire porter les efforts de développement sur les nouvelles fonctionnalités à forte valeur ajoutée.**

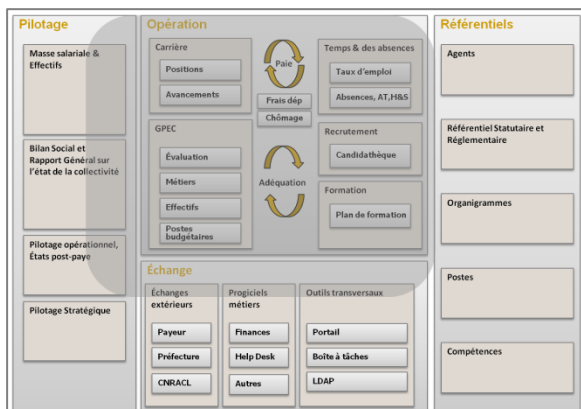
Cette démarche permet notamment d'éviter l'écueil fréquent de l'acquisition de progiciels de niche « cloisonnés ». En effet, ils rendent difficile leur intégration ultérieure au sein du SIRH (logiciel de prévention des risques, logiciel de gestion du recrutement...).

Dans l'appréciation de l'existant, la démarche d'urbanisation du SIRH peut suivre deux méthodes selon que l'on privilégie une approche modulaire ou non.

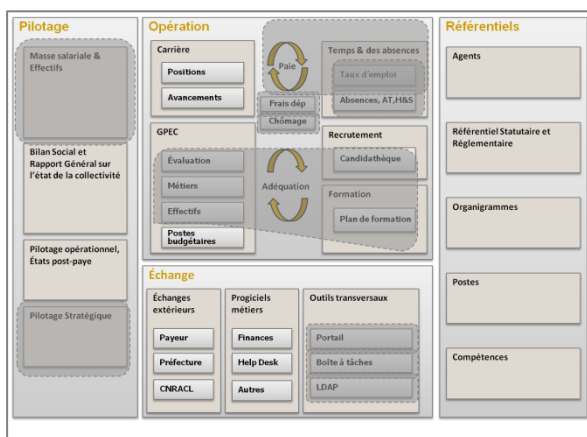
L'approche modulaire consiste à découper le SIRH en intégrant progressivement les composants métiers. Elle est souvent choisie dans le cas d'un SIRH articulé autour d'un progiciel central qui gère la fonction paye. Elle nécessite une forte proximité entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage et une bonne coordination dans la gestion des projets.

La seconde méthode est davantage utilisée lorsque le SIRH est de type progiciel intégré (PGI). Le périmètre fonctionnel est alors plus important bien que subsistent toujours de micro applications pour couvrir les besoins non assurés par le PGI (c'est le cas par exemple des applications de gestion des indemnités pour perte d'emploi).

Quelque soit la méthode adoptée, le SIRH est tout d'abord découpé de façon cohérente en zones pilotage, opérations (c'est-à-dire les grandes fonctions RH), échanges (avec l'extérieur) et référentiels (les informations RH considérées comme stables). Ensuite, le découpage des zones se poursuit plus finement avec les quartiers et les îlots qui représentent généralement une application, un progiciel, un module applicatif ou une fonction...



SIRH « intégré »



SIRH « archipel »

Les deux schémas précédents illustrent la cartographie du SIRH d'une collectivité selon les 2 méthodes possibles.

Si la mise en place d'une architecture orientée services reste aujourd'hui théorique en matière de SIRH territoriaux, la mise en place d'une architecture autour de référentiels partagés et unifiées au sein de la collectivité est bien une tendance lourde même si émergente.

En effet, cette voie de développement du système d'information de gestion des ressources humaines s'explique de plusieurs façons. Le progiciel RH est souvent la source de nombreuses interfaces dont la multiplication rend difficile la maintenance lors de renouvellement et même en cycle de vie normal. Il arrive ainsi que l'on « découvre » au gré des mouvements de personnel des interfaces ou des flux de données ignorés jusqu'alors. Cette situation présente alors un haut degré de risque car il existe de nombreux accès directs au SIRH (les autres applications viennent s'alimenter depuis le référentiel).

La décision de construire un référentiel agents et un référentiel organigrammes paraît à cet égard incontournable. En effet, ils constituent des informations RH stables et fréquemment consultées et concernent non seulement la gestion RH mais aussi les annuaires de la collectivité, la gestion financière ou les dotations de matériels etc.

Il n'en demeure pas moins que les référentiels restent un sujet difficile pour les raisons suivantes : les choix relèvent avant tout du domaine politique, le langage doit être commun et les responsables du référentiel doivent être clairement identifiés ... Ceci est souvent plus facile à dire qu'à faire !

3.2 L'intégration dans des portails

Le rôle d'un portail est de fournir un point d'interaction unique et homogène aux sources de données du Système d'Information. Il est donc la porte d'entrée système d'information.

Il permet un accès :

- Personnalisé pour l'utilisateur en fonction de son rôle ;
- Vers des sources multiples : des données non structurées, semi-structurées ou structurées, des résultats de traitements ou des applications ;
- Via une interface Web depuis n'importe quel poste de l'entreprise ;
- De façon sécurisée.

Il existe différents niveaux et possibilités d'intégration du SIRH à un portail en fonction d'une part de la maturité technologique et de la capacité d'ouverture des progiciels installés et d'autre part des choix de mise en œuvre des collectivités.

Le niveau de base consiste en l'intégration de lien hypertexte de redirection vers des pages web de l'application. Ce lien est le minimum indispensable pour la mise à disposition de processus RH déconcentrés auprès des services. Il présente cependant l'inconvénient majeur pour l'utilisateur de devoir se reconnecter et de changer d'ergonomie d'environnement de travail.

Un deuxième niveau consiste en la mise à disposition de « web services » intégrés dans le portail. Cela nécessite des solutions ouvertes et un minimum de compétences en matière de développement au sein des directions des systèmes d'information. Cette solution représente l'avantage majeur d'intégrer les processus RH nécessaires à l'environnement de travail quotidien des agents non dédiés à la gestion des ressources humaines.

Le troisième niveau est une intégration complète de l'application au portail au travers d'une architecture SOA. Ce niveau est particulièrement pertinent dans le cadre de mutualisation des SIRH entre différentes collectivités.

Le portail appelle ainsi des services pris en charge par les progiciels RH et se charge de l'affichage des pages de manière autonome et personnalisable pour chaque collectivité.

Cette architecture émerge notamment dans le cadre des offres SAAS (Software As A Services) et des nouvelles offres de services des syndicats informatiques.

Par ailleurs, un des pré-requis à l'intégration dans un portail est la mise en place d'une procédure de Single Sign On (SSO).

3.3 La vision cible du SIRH

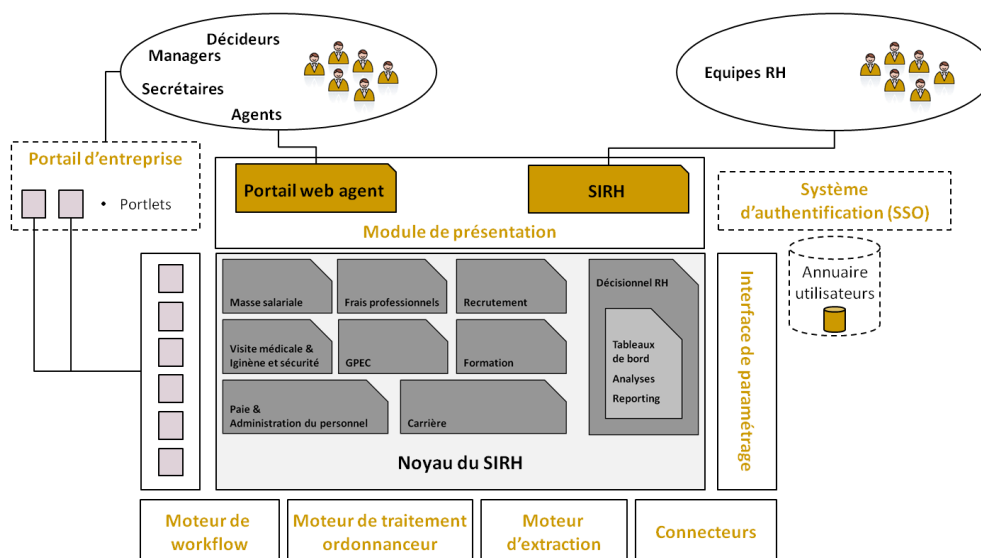


Schéma d'un SIRH du point de vue technique

Les applications ont évolué en intégrant leurs propres outils de workflow, ordonnancement¹¹, portail, gestion électronique de documents, etc.

Mais aujourd'hui de plus en plus de collectivités disposent d'outils spécialisés dans la gestion de ces fonctions et souhaitent que leur progiciel s'appuie sur ces outils plutôt que de les intégrer.

- Un portail dépassera l'intégration des fonctions RH pour mettre en œuvre des espaces collaboratifs, présenter des tableaux de bord et intégrer des validations sur des processus financiers par exemple.

- Un ordonnanceur commun à différents outils permettra d'optimiser l'utilisation des ressources partagées par exemple entre le calcul de paye et le mandatement financier.
- Un outil de workflow permettra de mettre en œuvre des processus de validation des évaluations comportant des données issues de plusieurs applications RH (formation et carrière par exemple).
- Un outil de GED¹² permettra de collecter les arrêtés du SIRH et de gérer leurs cycles de vie au même titre que l'ensemble des actes produits par la collectivité.

11 Dans les systèmes d'exploitation, l'ordonnanceur désigne le composant du noyau du système d'exploitation qui choisit les processus qui vont être exécutés par les processeurs d'un ordinateur. (Wikipedia)

12 GED : Gestion électronique de document

- Un outil d'extraction de type ETL¹³ devra pouvoir « attaquer » la base de données RH pour lui permettre de communiquer avec les autres applications de la collectivité (gestion de parc, annuaires, gestion des tiers, badges, etc.). Cet outil essentiel à la cohérence sera préférablement maîtrisé par la DSI qui devra en maîtriser les usages et l'évolution.

En conclusion, si les fonctions supports peuvent être proposées par les éditeurs pour les collectivités ne disposant pas de la maturité nécessaire sur les outils de middleware, les éditeurs devront de plus en plus être capables d'ouvrir les produits aux standards d'échanges.

Le SIRH des collectivités est aujourd'hui confronté au défi de l'urbanisation. Les fonctions métiers sont

13 ETL : Extract-Transform-Load », technologie informatique de middleware permettant d'effectuer des synchronisations massives d'information d'une base de données vers une autre. Selon le contexte, on traduira par « alimentation », « extraction », « transformation », « constitution » ou « conversion », souvent combinés. (*Wikipedia*)

globalement bien couvertes. Les nouveaux enjeux vont donc consister à urbaniser le système d'information, c'est-à-dire à le rendre lisible, cohérent et à mutualiser les fonctions transverses.

Dans cette démarche d'urbanisation, les collectivités devront s'interroger davantage et se mobiliser tant au niveau de la direction générale des services qu'à celui de la DSI et de la DRH pour répondre à des questions comme : Comment améliorer le service (formation ou évaluation par exemple) apporté aux agents ? Comment communiquer sur la politique de gestion des carrières ? Comment optimiser ses pratiques de gestion de projet ou de gestion des référentiels RH de la collectivité et ainsi transversaliser ses processus RH ?

Optimiser son SIRH en exploitant par exemple les capacités de déconcentration et d'ouverture des progiciels du marché pour en tirer le meilleur est avant tout affaire de choix de stratégie RH au plus haut niveau et d'accompagnement au changement d'organisation des services de la collectivité .

www.infhoteq.com

Présentation de l'étude

32

Cette annexe décrit les modalités suivies pour l'étude, dont la récolte d'information s'est effectuée en deux étapes : conduite d'un questionnaire auprès des collectivités et réalisation d'entretiens téléphoniques et physiques auprès de certains agents. La liste des collectivités territoriales françaises participantes est également présentée.

Résultats des questionnaires

36

Cette annexe présente les résultats quantitatifs de l'étude. Elle présente la structure des questionnaires utilisés. Le résultat en pourcentage et en nombre est donné pour chaque question.

Présentation de l'étude

L'étude sur les SIRH des collectivités territoriales françaises a été conduite en deux phases. Dans un premier temps un questionnaire a été transmis à un large nombre de collectivités territoriales. En suite une phase d'entretiens téléphoniques et physiques a été conduite afin d'enrichir l'étude d'éléments informels.

Le retour d'expérience des consultants du cabinet Infhotep en matière d'élaboration de schémas directeurs SI, d'implémentation de SIRH et de réorganisation de DRH, a été aussi un élément fondateur de l'étude.

Canevas d'analyse

La dynamique des SIRH au sein des collectivités territoriales a été analysée à la lumière du contexte formel et informel dans lequel elle s'inscrit :

- **Contexte formel** : situation, orientation et cadre d'utilisation officiel en matière de systèmes d'information ;
- **Contexte informel** : culture, expériences, pratiques et communautés d'influence.

Approche

Le projet a été mené en analysant en profondeur l'état du marché des SIRH au sein des collectivités territoriales.

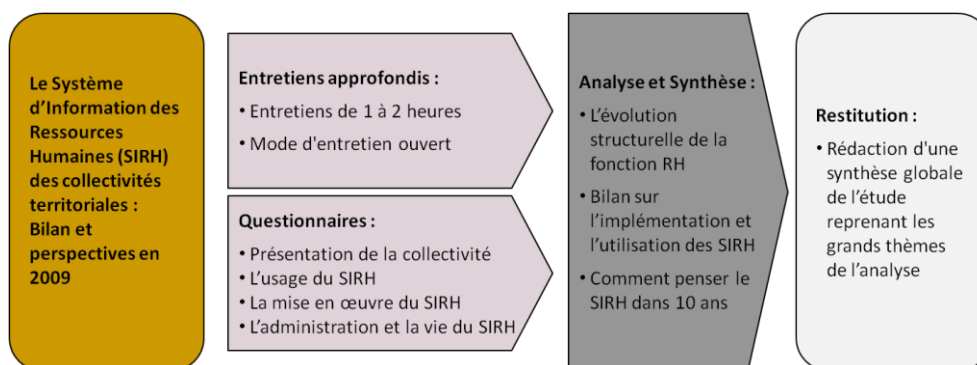
Un questionnaire (détaillé en annexe), couvrant une petite centaine de questions à tiroirs, en fonction des réponses aux questions précédentes, assorties de propositions de réponses, ont été transmis aux collectivités participantes afin de disposer d'une base qualitative et quantitative mesurant leur degré de convergence sur :

- L'usage du système d'information des Ressources Humaines au sein de la collectivité ;
- La mise en œuvre du SIRH (pour les collectivités ayant conduit un projet depuis 2006) ;
- L'administration et la vie du SIRH.

En complément de ce questionnaire, des entretiens approfondis (1 à 2 h) ont été conduits auprès d'un échantillon de Directeurs Généraux Adjointes, de Directeurs des Ressources Humaines et de Directeurs des Systèmes d'Information auprès d'une trentaine de collectivités territoriales françaises afin de comprendre les modalités d'implémentation et d'utilisation de leur SIRH et les facteurs réussites et/ou d'échecs en la matière. Ces entretiens ont été menés sur la base de questions ouvertes permettant de ne pas contraindre les réponses et de laisser une grande liberté de parole.

Lors de ces entretiens, les trois mêmes thèmes que ceux du questionnaire ont été abordés :

- Présentation et usage du SIRH de la collectivité ;
- Description du projet de mise en œuvre du SIRH (pour les collectivités ayant conduit un projet depuis 2006) ;
- Administration et vie du SIRH.



Règles de confidentialités

Une particulière vigilance a été apportée tout au long du projet pour assurer une impartialité de l'analyse, la confidentialité des données collectées et le transfert de connaissance entre les deux phases :

Données issues des entretiens : les entretiens individuels ont été menés par un nombre limité de consultants du cabinet Infhotep. Les données recueillies au cours de ces entretiens ont été accessibles sous une forme détaillée et nominative exclusivement par ces consultants.

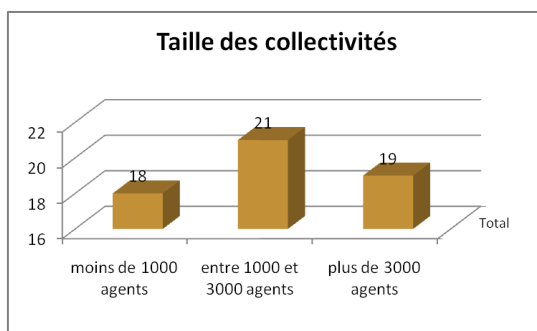
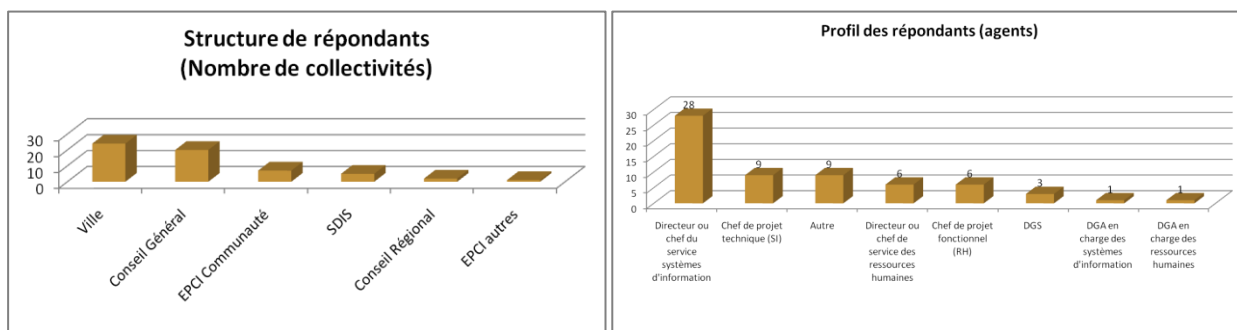
Données issues des questionnaires. Les questionnaires ont été transmis aux collectivités par le biais de l'outil Sphinx de l'éditeur Le Sphinx Développement, et les réponses ont été collectées directement par le cabinet Infhotep grâce à cet outil. Une fois les réponses collectées, chaque questionnaire a été rendu anonyme afin d'assurer la confidentialité des données. Un numéro d'identification a été attribué à chaque collectivité par le directeur de l'étude. Ainsi l'analyse des questionnaires n'a pas été perturbée par la connaissance d'une collectivité par l'un des consultants participant à cette étude.

Déroulement du projet

La phase d'élaboration et de renseignement des questionnaires s'est déroulée durant l'automne 2008. Les entretiens quant à eux ont débutés fin novembre 2008 pour ce clôturer fin février 2009. Les étapes d'analyse, de formalisation et de restitution se sont quand à elles étalées durant le printemps 2009.

Collectivités participantes

Près de 70 collectivités territoriales françaises ont répondu présentes. L'échantillon couvre l'ensemble des types et tailles de collectivités. Certaines d'entre elles n'ont pas souhaité être nommées dans cette étude. De la même manière, les noms des personnes interviewés ainsi que leur collectivité de rattachement restent confidentiels.



Une cinquantaine d'entre elles ont décidé de participer à l'étude en étant citées. La liste des collectivités territoriales participantes s'établit comme suit :

Communauté d'Agglomération de Mulhouse Sud Alsace	Conseil Général de Saône et Loire (CG 71)	SDIS57 SICTIAM
Communauté d'Agglomération de Plaine Commune	Conseil Général de Seine Maritime (CG 76)	SITPI
Communauté Urbaine du grand Nancy	Conseil Général de Seine Saint Denis (CG 93)	Ville Cannes Ville Clermont-Ferrand
Conseil Général de Seine-Maritime (CG 76)	Conseil Général des Bouches-du Rhône (CG 13)	Ville d'Auxerre Ville de Bordeaux
Conseil Général de du bas Rhin (CG 67)	Conseil Général des Côtes d'Armor (CG 22)	Ville de Fontenay-aux-Roses Ville de la Rochelle
Conseil Général de l'Ardèche (CG 07)	Conseil Général des Hauts-de-Seine (CG 92)	Ville de Le Raincy
Conseil Général de l'Essonne (CG 91)	Conseil Général du Calvados (CG 14)	Ville de Malakoff Ville de Moissy-Cramayel
Conseil Général de l'Eure (CG 27)	Conseil Général du Val d'Oise (CG 95)	Ville de Mulhouse Ville de Petit-Bourg
Conseil Général de l'Oise (CG 60)	Conseil Général du Vaucluse (CG 84)	Ville de Rochefort
Conseil Général de la Dordogne (CG 24)	Conseil Régional de Franche-Comté	Ville de Saint Ouen Ville de Saint-Denis
Conseil Général de la Drôme (CG 26)	Conseil Régional du Poitou-Charentes	Ville de Stains Ville de Tours
Conseil Général de la Gironde (CG 33)	SDIS 17 SDIS 31	Ville de Villeneuve la Garenne
Conseil Général de la Marne (CG 51)	SDIS 44 SDIS 69	Ville La Courneuve Ville de Montreuil

Nous tenons à remercier l'ensemble des agents de ces collectivités qui ont renseigné notre questionnaire, pour le temps qu'ils nous ont accordé et la qualité de leurs réponses.

Résultats des questionnaires

PARTIE I : Présentation de la collectivité et du répondant

Type de collectivité

	Nb	% cit.
Conseil Général	25	37,3%
Conseil Régional	4	6,0%
EPCI Communauté	7	10,4%
EPCI autres	1	1,5%
SDIS	6	9,0%
Ville	24	35,8%
Syndicat	0	0,0%
Autre	0	0,0%
Total	67	100,0%

Poste occupé

	Nb	% cit.
DGS	3	4,5%
DGA en charge des ressources humaines	1	1,5%
DGA en charge des systèmes d'information	1	1,5%
Directeur ou chef du service systèmes d'information	28	41,8%
Directeur ou chef de service des ressources humaines	7	10,4%
Chef de projet fonctionnel (RH)	6	9,0%
Chef de projet technique (SI)	10	14,9%
Autre	11	16,4%
Total	67	100,0%

Nombre d'agents de la collectivité

Moyenne = 2 431,92

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 1 000	18	27,3%
De 1 000 à 1 999	12	18,2%
De 2 000 à 2 999	13	19,7%
De 3 000 à 3 999	12	18,2%
De 4 000 à 4 999	2	3,0%
5 000 et plus	9	13,6%
Total	66	100,0%

Nombre d'agents à la direction ou au service des ressources humaines

Moyenne = 48,30

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 30	27	42,9%
De 30 à 59	16	25,4%
De 60 à 89	9	14,3%
De 90 à 119	6	9,5%
De 120 à 149	2	3,2%
150 et plus	3	4,8%
Total	63	100,0%

Nombre d'agents à la direction ou au service des systèmes d'information

Moyenne = 30,51

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 20	26	41,3%
De 20 à 39	18	28,6%
De 40 à 59	10	15,9%
De 60 à 79	3	4,8%
De 80 à 99	3	4,8%
100 et plus	3	4,8%
Total	63	100,0%

PARTIE II : Présentation du SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) de la collectivité

Quelle est votre application principale (paye et carrière) ?

	Nb	% cit.
Astre RH (CS) Form cl/serveur de GFI	3	4,5%
Astre-RH (W) web de GFI	12	17,9%
CIVIL - Net - RH de ciril	8	11,9%
Civi-RH de Civitas	16	23,9%
HR Access V3.0 de Fidelity	0	0,0%
HR Access 5.2 de Fidelity	6	9,0%
HR Access V7.0 de Fidelity	1	1,5%
Neamusic - Phase 3 de GFI	1	1,5%
Oracle HRMS de Oracle	0	0,0%
People Net de Meta 4	0	0,0%
Pleiades NG de Sopra	4	6,0%
SAP RH de SAP	0	0,0%
SDL7/ Ariane de GFI	0	0,0%
Sedit RH de Sedit Marianne - Berger Levraut	8	11,9%
SIS- GRH de SIS	1	1,5%
Développement spécifique	3	4,5%
Autre	4	6,0%
Total	67	100,0%

En êtes-vous satisfait ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	1,5%
Plutot pas satisfait	10	15,4%
Plutot satisfait	46	70,8%
Tout à fait satisfait	8	12,3%
Total	65	100,0%

Quelle était l'application précédente ?

	Nb	% cit.
Astre RH (CS) Form cl/serveur de GFI	3	4,5%
Astre-RH (W) web de GFI	0	0,0%
CIVIL - Net - RH de ciril	1	1,5%
Civi-RH de Civitas	3	4,5%
HR Access V3.0 de Fidelity	5	7,5%
HR Access 5.2 de Fidelity	0	0,0%
HR Access V7.0 de Fidelity	0	0,0%
Neamusic - Phase 3 de GFI	2	3,0%
Oracle HRMS de Oracle	0	0,0%
People Net de Meta 4	1	1,5%
Pleiades NG de Sopra	0	0,0%
SAP RH de SAP	0	0,0%
SDL7/ Ariane de GFI	12	17,9%
Sedit RH de Sedit Marianne - Berger Levraut	5	7,5%

SIS- GRH de SIS	0	0,0%
Développement spécifique	14	20,9%
Ne sais pas	5	7,5%
Autre	16	23,9%
Total	67	100,0%

En ce qui concerne le renouvellement de votre application

	Nb	% cit.
L'application a été renouvelée avant 2006	37	61,7%
L'application a été renouvelée en 2006 (année de mise en production de la paye)	5	8,3%
L'application a été renouvelée en 2007 (année de mise en production de la paye)	1	1,7%
L'application a été renouvelée en 2008 (année de mise en production de la paye)	4	6,7%
L'étude de renouvellement est en cours	2	3,3%
La procédure de renouvellement est en cours	2	3,3%
L'intégration est en cours	4	6,7%
Le renouvellement est envisagé d'ici 2010 : le renouvellement est envisagé d'ici 2011	4	6,7%
Le renouvellement est envisagé d'ici 2012	1	1,7%
Total	60	100,0%

Quelles étaient ou quelles sont les raisons qui ont conduit à ce renouvellement ? par ordre d'importance

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

L'importance varie de 0 à 5, elle est calculée comme le rang moyen auquel la modalité a été citée.

	Nb	% obs.	Imp.
Obsolescence technologique	41	60,3%	3,47
Fin de maintenance éditeur	17	25,0%	1,31
Incomplétude fonctionnelle	34	50,0%	2,36
Manque d'intégration dans le SI général de la collectivité	25	36,8%	1,58
Volonté de déconcentrer certains services	24	35,3%	1,35
Total	68		

Avez-vous ou envisagez-vous une application distincte pour la formation ?

	Nb	% cit.
La formation est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous l'avons	20	29,9%

déployé		
Nous avons une application distincte	27	40,3%
La formation est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	10	14,9%
Nous envisageons de la déployer dans le cadre du renouvellement global et intégré de notre SIRH	4	6,0%
Nous envisageons de déployer une application distincte	1	1,5%
Nous gérons la formation avec les outils bureautiques	3	4,5%
Pas de besoin d'informatisation sur la formation	1	1,5%
Ne sais pas	1	1,5%
Total	67	100,0%

Préciser votre application de gestion de la formation

	Nb	% cit.
e-Gestion (module) de Cap RH	0	0,0%
Foederis Formation de Foederis	1	3,6%
Framasoft de GFI	1	3,6%
Gestion de la Formation de Ciril	0	0,0%
Inser Formation de Inser	22	78,6%
iProgress de iProgress	1	3,6%
Neeva Formation de Neeva Groupe	2	7,1%
SIS - Formation de SIS (Système d'Informatique et de Système)	0	0,0%
Développement spécifique	0	0,0%
En cours d'acquisition	0	0,0%
Autre	1	3,6%
Total	28	100,0%

En êtes vous satisfait ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	3	5,8%
Plutôt Pas satisfait	9	17,3%
Plutôt satisfait	34	65,4%
Tout à fait satisfait	6	11,5%
Total	52	100,0%

Avez-vous ou envisagez-vous une application distincte pour la gestion des postes, effectifs, emplois et compétences ?

	Nb	% cit.
La GPEEC est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous l'avons déployé	11	16,4%
Nous avons une application distincte	2	3,0%
La GPEEC est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	27	40,3%

Nous envisageons de la déployer dans le cadre du renouvellement global et intégré de notre SIRH	8	11,9%
Nous envisageons de déployer une application distincte	5	7,5%
Nous gérons la GPEEC avec les outils bureautiques	8	11,9%
Pas de besoin d'informatisation sur la GPEC	2	3,0%
Ne sais pas	4	6,0%
Total	67	100,0%

Préciser votre application de gestion de la GPEEC

	Nb	% cit.
E-Compétences (module) de Cap RH	0	0,0%
Foederis Emploi Effectifs et Competences de Foederis	0	0,0%
Inser Compétences de Inser	0	0,0%
Neeva compétences de Neeva Groupe	0	0,0%
SIS - Postes et emplois de SIS (Système d'Informatique et de Système)	0	0,0%
Virtualia de Virtualia	0	0,0%
Développement spécifique	2	40,0%
En cours d'acquisition	0	0,0%
Autre	3	60,0%
Total	5	100,0%

En êtes vous satisfait ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt Pas satisfait	14	43,8%
Plutôt satisfait	17	53,1%
Tout à fait satisfait	1	3,1%
Total	32	100,0%

Avez-vous ou envisagez-vous une application distincte pour le recrutement ?

	Nb	% cit.
Le recrutement est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous l'avons déployé	7	10,4%
Nous avons une application distincte	7	10,4%
Le recrutement est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	16	23,9%
Nous envisageons de la déployer dans le cadre du renouvellement global et intégré de notre SIRH	7	10,4%
Nous envisageons de déployer une application distincte	4	6,0%
Nous gérons le recrutement avec les outils bureautiques	15	22,4%
Pas de besoin d'informatisation sur le recrutement	7	10,4%
Ne sais pas	4	6,0%
Total	67	100,0%

Préciser votre application de gestion du recrutement

	Nb	% cit.
Foederis Recrutement de Foederis	0	0,0%
Inser Recrutement de Inser	0	0,0%
Neeva Recrutement de Neeva Groupe	0	0,0%
Profilsoft de Profilsoft	0	0,0%
Développement spécifique	1	16,7%
En cours d'acquisition	1	16,7%
Autre	4	66,7%
Total	6	100,0%

En êtes-vous satisfait ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	3,2%
Plutot Pas satisfait	10	32,3%
Plutot satisfait	18	58,1%
Tout à fait satisfait	2	6,5%
Total	31	100,0%

Avez-vous ou envisagez-vous une application distincte pour les frais de déplacement et les ordres de missions ?

	Nb	% cit.
Les frais de déplacements et les ordres de missions sont intégrés à notre principale application citée plus haut et nous les avons déployés	16	23,9%
Nous avons une application distincte	6	9,0%
Les frais de déplacements et les ordres de missions sont intégrés à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de les déployer	13	19,4%
Nous envisageons de la déployer dans le cadre du renouvellement global et intégré de notre SIRH	4	6,0%
Nous envisageons de déployer une application distincte	3	4,5%
Nous gérons les frais de déplacements et les ordres de missions avec les outils bureautiques	16	23,9%
Pas de besoin d'informatisation sur les frais de déplacements et les ordres de missions	5	7,5%
Ne sais pas	4	6,0%
Total	67	100,0%

Préciser votre application de gestion des frais de déplacements et les ordres de missions

	Nb	% cit.
GFD de GFI	2	25,0%
Développement spécifique	3	37,5%
En cours d'acquisition	1	12,5%
Autre	2	25,0%
Total	8	100,0%

En êtes-vous satisfait ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,3%
Plutot Pas satisfait	11	25,6%
Plutot satisfait	27	62,8%
Tout à fait satisfait	4	9,3%
Total	43	100,0%

La collectivité est elle son propre assureur en matière d'allocation chômage ?

	Nb	% cit.
oui	36	53,7%
non	14	20,9%
Ne sais pas	17	25,4%
Total	67	100,0%

Avez-vous ou envisagez-vous une application distincte pour les allocations chômeages ?

	Nb	% cit.
La gestion des allocations chômeages est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous l'avons déployé	4	6,0%
Nous avons une application distincte	20	29,9%
La gestion des allocations chômeages est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	2	3,0%
Nous envisageons de la déployer dans le cadre du renouvellement global et intégré de notre SIRH	1	1,5%
Nous envisageons de déployer une application distincte	3	4,5%
Nous gérons la gestion des allocations chômeages avec les outils bureautiques	6	9,0%
Pas de besoin d'informatisation sur la gestion des allocations chômeages	13	19,4%
Ne sais pas	18	26,9%
Total	67	100,0%

Préciser votre application de gestion des allocations chômage

	Nb	% cit.
Galpe de Info Decision	6	26,1%
Indem de Cegape	13	56,5%
Développement spécifique	1	4,3%
En cours d'acquisition	3	13,0%
Autre	0	0,0%
Total	23	100,0%

En êtes vous satisfait ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt Pas satisfait	4	14,8%
Plutôt satisfait	16	59,3%
Tout à fait satisfait	7	25,9%
Total	27	100,0%

Avez-vous ou envisagez-vous une application distincte pour la gestion des congés ?

	Nb	% cit.
La gestion des congés est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous l'avons déployée	17	25,8%
Nous avons une application distincte	24	36,4%
La gestion des congés est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	6	9,1%
Nous envisageons de la déployer dans le cadre du renouvellement global et intégré de notre SIRH	3	4,5%
Nous envisageons de déployer une application distincte	6	9,1%
Nous gérons la gestion des temps de travail avec les outils bureautiques	4	6,1%
Pas de besoin d'informatisation sur la gestion des temps de travail	2	3,0%
Ne sais pas	4	6,1%
Total	66	100,0%

Préciser votre application de gestion des congés ?

	Nb	% cit.
AR-Chronos de Ares	2	6,7%
Chronotique - P/2 de GFI	2	6,7%
Efficient de CAPTOR	1	3,3%
Equatis de Bodet	3	10,0%
e-Temptation de Horoquartz / Amano / Horosmart	4	13,3%
Gestor de GFI	6	20,0%
Hordyplan de Major Consultants	0	0,0%
Incovar de Incotec	1	3,3%
Octea de Octime	2	6,7%
SEAL de Omnitech	0	0,0%
XTime de Adler Technologies	1	3,3%
En cours d'acquisition	3	10,0%
Autre	5	16,7%
Total	30	100,0%

En êtes-vous satisfait ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutot Pas satisfait	4	8,7%
Plutot satisfait	33	71,7%
Tout à fait satisfait	9	19,6%
Total	46	100,0%

Avez-vous ou envisagez-vous une application distincte pour la gestion des temps et des plannings ?

	Nb	% cit.
La gestion des temps de travail est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous l'avons déployée	7	10,4%
Nous avons une application distincte	23	34,3%
La gestion des temps de travail est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	5	7,5%
Nous envisageons de la déployer dans le cadre du renouvellement global et intégré de notre SIRH	2	3,0%
Nous envisageons de déployer une application distincte	14	20,9%
Nous gérons la gestion des temps de travail avec les outils bureautiques	6	9,0%
Pas de besoin d'informatisation sur la gestion des temps de travail	5	7,5%
Ne sais pas	5	7,5%
Total	67	100,0%

Préciser votre application de gestion de gestion des temps et des plannings

	Nb	% cit.
AR-Chronos de Ares	3	8,8%
Chronotique - P/2 de GFI	3	8,8%
Efficient de CAPTOR	0	0,0%
Equatis de Bodet	3	8,8%
e-Temptation de Horoquartz / Amano / Horosmart	6	17,6%
Gestor de GFI	5	14,7%
Hordyplan de Major Consultants	0	0,0%
Incovar de Incotec	0	0,0%
Octea de Octime	1	2,9%
SEAL de Omnitech	0	0,0%
XTime de Adler Technologies	1	2,9%
En cours d'acquisition	5	14,7%
Autre	7	20,6%
Total	34	100,0%

En êtes-vous satisfait ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutot Pas satisfait	4	10,8%
Plutot satisfait	29	78,4%
Tout à fait satisfait	4	10,8%
Total	37	100,0%

Pilotage et partage des informations

Avez-vous mis en place un référentiel agent externe et partagé ?

	Nb	% cit.
Oui	12	17,9%
Non	43	64,2%
Ne sais pas	12	17,9%
Total	67	100,0%

Avez-vous mis en place un référentiel organigramme externe et partagé ?

	Nb	% cit.
Oui	13	19,4%
Non	46	68,7%
Ne sais pas	8	11,9%
Total	67	100,0%

Si vous souhaitez faire une requête sur la base de données de votre application utilisez-vous le requêteur spécifique de votre application ?

	Nb	% cit.
Oui	47	70,1%
Non	20	29,9%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	67	100,0%

Facilité à retrouver ou interroger les données

Moyenne = 2,52 'Plutôt satisfait'

Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout satisfait) à 4 (Tout à fait satisfait)

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	2	3,2%
Plutôt Pas satisfait	28	45,2%
Plutôt satisfait	30	48,4%
Tout à fait satisfait	2	3,2%
Total	62	100,0%

Fiabilité et confiance dans les résultats obtenus

Moyenne = 2,61 'Plutôt satisfait'

Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout satisfait) à 4 (Tout à fait satisfait)

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	2	3,3%
Plutôt Pas satisfait	25	41,0%
Plutôt satisfait	29	47,5%
Tout à fait satisfait	5	8,2%
Total	61	100,0%

Mise en forme des rapports

Moyenne = 2,38 'Plutôt Pas satisfait'

Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout satisfait) à 4 (Tout à fait satisfait)

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	2	3,3%
Plutôt Pas satisfait	35	57,4%
Plutôt satisfait	23	37,7%
Tout à fait satisfait	1	1,6%
Total	61	100,0%

Avez-vous mis en place des outils décisionnels sur vos applications RH ?

	Nb	% cit.
Oui	30	46,2%
Non	31	47,7%
Ne sais pas	4	6,2%
Total	65	100,0%

Si oui, préciser

	Nb	% cit.
Univers métiers Business Objects	30	100,0%
Domaine reportnet (Cognos)	0	0,0%
Catalogue Impromptu	0	0,0%
Total	30	100,0%

Avez-vous initié ou mis en œuvre un entrepôt de données (data warehouse) sur les ressources humaines ?

	Nb	% cit.
En réflexion	32	50,8%
En cours de projet	12	19,0%
Mis en œuvre	5	7,9%
Pas intéressé	14	22,2%
Total	63	100,0%

Recroisez-vous ou pensez-vous recroiser dans le cadre de votre projet vos informations RH avec d'autres métiers ?

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
Informations issues d'une seule application uniquement	7	10,3%
Information issues de plusieurs applications RH	21	30,9%
Informations RH recroisées avec les informations de l'application gestion financière	29	42,6%
Autres	10	14,7%
Ne sais pas	4	5,9%
Total	68	

Requêtes Simples (Listes par exemple)

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
Administrateurs techniques	19	27,9%
Administrateurs fonctionnels	28	41,2%
Cadres RH	24	35,3%
Gestionnaires RH	34	50,0%
Editeur ou Intégrateur/TMA	3	4,4%
Total	68	

Requêtes complexes (tableaux ou plusieurs critères par exemple)

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
Administrateurs techniques	33	48,5%
Administrateurs fonctionnels	26	38,2%
Cadres RH	13	19,1%
Gestionnaires RH	9	13,2%
Editeur ou Intégrateur/TMA	14	20,6%
Total	68	

Paramétrage d'alertes et d'échéanciers

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
Administrateurs techniques	24	35,3%
Administrateurs fonctionnels	22	32,4%
Cadres RH	8	11,8%
Gestionnaires RH	6	8,8%
Editeur ou Intégrateur/TMA	11	16,2%
Total	68	

Paramétrage d'états

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
Administrateurs techniques	34	50,0%
Administrateurs fonctionnels	31	45,6%
Cadres RH	11	16,2%
Gestionnaires RH	10	14,7%
Editeur ou Intégrateur/TMA	12	17,6%
Total	68	

Processus déconcentrés auprès de référents RH, encadrants ou agents ; dématérialisation et perspectives

Mise à jour de l'état civil et de la situation familiale

Moyenne = 3,15 'Pourrait être déconcentré'
Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	4	6,6%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	15	24,6%
Pourrait être déconcentré	15	24,6%
Non envisagé	22	36,1%
Ne sais pas	5	8,2%
Total	61	100,0%

Demande de changement de RIB

Moyenne = 3,26 'Pourrait être déconcentré'
Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	1	1,6%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	13	21,3%
Pourrait être déconcentré	22	36,1%
Non envisagé	19	31,1%
Ne sais pas	6	9,8%
Total	61	100,0%

Avis des directions sur les avancements

Moyenne = 3,40 'Pourrait être déconcentré'
Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	5	8,1%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	8	12,9%
Pourrait être déconcentré	15	24,2%
Non envisagé	25	40,3%
Ne sais pas	9	14,5%
Total	62	100,0%

Demande de mobilité interne

Moyenne = 3,38 'Pourrait être déconcentré'
Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	3	4,9%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	8	13,1%
Pourrait être déconcentré	21	34,4%
Non envisagé	21	34,4%
Ne sais pas	8	13,1%
Total	61	100,0%

Saisie des notations

Moyenne = 3,20 'Pourrait être déconcentré'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	4	6,6%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	8	13,1%
Pourrait être déconcentré	27	44,3%
Non envisagé	16	26,2%
Ne sais pas	6	9,8%
Total	61	100,0%

Demande et suivi du recrutement

Moyenne = 3,43 'Pourrait être déconcentré'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	2	3,3%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	10	16,7%
Pourrait être déconcentré	15	25,0%
Non envisagé	26	43,3%
Ne sais pas	7	11,7%
Total	60	100,0%

Inscription aux sessions de formation

Moyenne = 3,02 'Pourrait être déconcentré'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	5	8,1%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	15	24,2%
Pourrait être déconcentré	22	35,5%
Non envisagé	14	22,6%
Ne sais pas	6	9,7%
Total	62	100,0%

Mise à jour des métiers ou des fiches de poste

Moyenne = 3,41 'Pourrait être déconcentré'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	3	4,9%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	8	13,1%
Pourrait être déconcentré	17	27,9%
Non envisagé	27	44,3%
Ne sais pas	6	9,8%
Total	61	100,0%

Mise à jour des diplômes

Moyenne = 3,77 'Non envisagé'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	2	3,3%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	3	5,0%
Pourrait être déconcentré	13	21,7%
Non envisagé	31	51,7%
Ne sais pas	11	18,3%
Total	60	100,0%

Evaluation

Moyenne = 3,22 'Pourrait être déconcentré'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	3	5,0%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	14	23,3%
Pourrait être déconcentré	18	30,0%
Non envisagé	17	28,3%
Ne sais pas	8	13,3%
Total	60	100,0%

Gestion des congés

Moyenne = 1,95 'Projet de déconcentration d'ici 2 ans'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	29	47,5%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	18	29,5%
Pourrait être déconcentré	5	8,2%
Non envisagé	6	9,8%
Ne sais pas	3	4,9%
Total	61	100,0%

Gestion des horaires et des plannings (Avec badgeage)

Moyenne = 2,61 'Pourrait être déconcentré'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	20	33,9%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	11	18,6%
Pourrait être déconcentré	6	10,2%
Non envisagé	16	27,1%
Ne sais pas	6	10,2%
Total	59	100,0%

Saisie déconcentrée des absences avec impact en paye

Moyenne = 3,29 'Pourrait être déconcentré'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	4	6,5%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	13	21,0%
Pourrait être déconcentré	13	21,0%
Non envisagé	25	40,3%
Ne sais pas	7	11,3%
Total	62	100,0%

Saisie déconcentrée des modulations de régime indemnitaire

Moyenne = 3,90 'Non envisagé'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	2	3,4%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	2	3,4%
Pourrait être déconcentré	3	5,2%
Non envisagé	44	75,9%
Ne sais pas	7	12,1%
Total	58	100,0%

Saisie des éléments variables de paye (heures, vacations etc.)

Moyenne = 3,21 'Pourrait être déconcentré'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	10	16,1%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	8	12,9%
Pourrait être déconcentré	10	16,1%
Non envisagé	27	43,5%
Ne sais pas	7	11,3%
Total	62	100,0%

Remboursement des frais de mission

Moyenne = 3,30 'Pourrait être déconcentré'

Valorisation des échelons : de 1 (Déconcentré) à 5 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Déconcentré	7	11,5%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	10	16,4%
Pourrait être déconcentré	10	16,4%
Non envisagé	26	42,6%
Ne sais pas	8	13,1%
Total	61	100,0%

Ces services sont ils intégrés dans un portail d'application ?

	Nb	% cit.
oui	17	27,0%
non	46	73,0%
Total	63	100,0%

Avez-vous dématérialisé les bulletins de salaires (Helios) ?

	Nb	% cit.
Déjà mis en oeuvre	37	56,1%
Sera mis en oeuvre d'ici 1 an	16	24,2%
Sera mis en oeuvre d'ici 2 ans ou plus	7	10,6%
Non envisagé	4	6,1%
Ne sais pas	2	3,0%
Total	66	100,0%

Envisagez-vous d'appliquer le projet ACTES (dématérialisation de l'échange des actes en préfecture) sur les actes produits par le SIRH ?

	Nb	% cit.
Déjà mis en oeuvre	10	15,4%
Sera mis en oeuvre d'ici 1 an	17	26,2%
Sera mis en oeuvre d'ici 2 ans	23	35,4%
Non envisagé	10	15,4%
Ne sais pas	5	7,7%
Total	65	100,0%

PARTIE III : Description du projet de mise en œuvre du SIRH

Implication des agents de la DSI

Moyenne = 3,18 'Plutôt satisfait'

Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout satisfait) à 4 (Tout à fait satisfait)

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	1,6%
Plutôt pas satisfait	7	11,5%
Plutôt satisfait	33	54,1%
Tout à fait satisfait	20	32,8%
Total	61	100,0%

Implication des agents de la DRH

Moyenne = 3,00 'Plutôt satisfait'

Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout satisfait) à 4 (Tout à fait satisfait)

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt pas satisfait	15	23,8%
Plutôt satisfait	33	52,4%
Tout à fait satisfait	15	23,8%
Total	63	100,0%

Implication et relation avec l'éditeur et/ou l'intégrateur

Moyenne = 2,56 'Plutôt satisfait'

Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout satisfait) à 4 (Tout à fait satisfait)

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	5	8,1%
Plutôt pas satisfait	22	35,5%
Plutôt satisfait	30	48,4%
Tout à fait satisfait	5	8,1%
Total	62	100,0%

Respect des délais et du planning

Moyenne = 2,50 'Plutôt satisfait'

Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout satisfait) à 4 (Tout à fait satisfait)

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	8	13,8%
Plutôt pas satisfait	18	31,0%
Plutôt satisfait	27	46,6%
Tout à fait satisfait	5	8,6%
Total	58	100,0%

Respect du budget

Moyenne = 2,77 'Plutôt satisfait'

Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout satisfait) à 4 (Tout à fait satisfait)

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	1,8%
Plutôt pas satisfait	19	33,3%
Plutôt satisfait	29	50,9%
Tout à fait satisfait	8	14,0%
Total	57	100,0%

Comment qualifieriez-vous la qualité de la reprise des données ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt pas satisfait	4	25,0%
Plutôt satisfait	8	50,0%
Tout à fait satisfait	4	25,0%
Total	16	100,0%

Etes-vous ou étiez-vous accompagnés d'une assistance à maîtrise d'ouvrage dans votre projet ?

	Nb	% cit.
Oui	8	47,1%
Non	8	47,1%
Ne sais pas	1	5,9%
Total	17	100,0%

PARTIE IV : Administration et vie du SIRH

Combien d'administrateurs du SIRH à temps plein sont rattachés à la DRH ?

Moyenne = 1,69

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 1	14	25,5%
1	18	32,7%
2	11	20,0%
3	5	9,1%
4	3	5,5%
5 et plus	4	7,3%
Total	55	100,0%

Combien d'administrateurs du SIRH à temps plein sont rattachés à la DSI ?

Moyenne = 1,18

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 1	17	29,8%
1	28	49,1%
2	6	10,5%
3	2	3,5%
4	1	1,8%
5 et plus	3	5,3%
Total	57	100,0%

Piloter le ou les projets autour du SIRH

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	44	64,7%
la DSI	44	64,7%
l'éditeur	3	4,4%
l'intégrateur ou la TMA	2	2,9%
Ne sais pas	2	2,9%
Total	68	

Interpréter les besoins de la DRH et proposer des solutions

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	30	44,1%
la DSI	48	70,6%
l'éditeur	15	22,1%
l'intégrateur ou la TMA	3	4,4%
Ne sais pas	2	2,9%
Total	68	

Former les utilisateurs

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	27	39,7%
la DSI	19	27,9%
l'éditeur	34	50,0%
l'intégrateur ou la TMA	6	8,8%
Ne sais pas	1	1,5%
Total	68	

Apporter une assistance de 1er Niveau

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	35	51,5%
la DSI	39	57,4%
l'éditeur	6	8,8%
l'intégrateur ou la TMA	2	2,9%
Ne sais pas	1	1,5%
Total	68	

Gérer la relation avec l'éditeur et/ou l'intégrateur

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	26	38,2%
la DSI	56	82,4%
l'éditeur	0	0,0%
l'intégrateur ou la TMA	0	0,0%
Ne sais pas	1	1,5%
Total	68	

Assurer la veille sur les textes impactant la paye

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	54	79,4%
la DSI	9	13,2%
l'éditeur	23	33,8%
l'intégrateur ou la TMA	3	4,4%
Ne sais pas	2	2,9%
Total	68	

Paramétrer les règles de paye

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	48	70,6%
la DSI	25	36,8%
l'éditeur	22	32,4%
l'intégrateur ou la TMA	3	4,4%
Ne sais pas	1	1,5%
Total	68	

Lancer les calculs de paye

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	54	79,4%
la DSI	15	22,1%
l'éditeur	2	2,9%
l'intégrateur ou la TMA	0	0,0%
Ne sais pas	2	2,9%
Total	68	

Assurer la veille sur les textes impactant la carrière

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	56	82,4%
la DSI	8	11,8%
l'éditeur	20	29,4%
l'intégrateur ou la TMA	3	4,4%
Ne sais pas	1	1,5%
Total	68	

Paramétrer les règles de carrière

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	47	69,1%
la DSI	24	35,3%
l'éditeur	23	33,8%
l'intégrateur ou la TMA	3	4,4%
Ne sais pas	2	2,9%
Total	68	

Assurer la veille sur les textes impactant la formation

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	56	82,4%
la DSI	6	8,8%
l'éditeur	19	27,9%
l'intégrateur ou la TMA	2	2,9%
Ne sais pas	2	2,9%
Total	68	

Paramétrer les règles de formation

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	44	64,7%
la DSI	18	26,5%
l'éditeur	19	27,9%
l'intégrateur ou la TMA	2	2,9%
Ne sais pas	3	4,4%
Total	68	

Paramétrer les actes et autres documents pour les éditions automatiques

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	37	54,4%
la DSI	34	50,0%
l'éditeur	17	25,0%
l'intégrateur ou la TMA	3	4,4%
Ne sais pas	2	2,9%
Total	68	

Paramétrer les processus déconcentrés (circuits de validation)

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses multiples et des suppressions.

	Nb	% obs.
la DRH	37	54,4%
la DSI	31	45,6%
l'éditeur	9	13,2%
l'intégrateur ou la TMA	4	5,9%
Ne sais pas	6	8,8%
Total	68	