



Observatoire des RH et des SI des collectivités territoriales



Bilan et Perspectives

Edition 2013

***« Placer l'Homme au cœur
de l'organisation »***

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 du cabinet Infhotep

Créé en 2005 par un noyau dur d'associés, le cabinet Infhotep est un cabinet de conseil en stratégie et en organisation.

La singularité du cabinet Infhotep est d'accompagner la transformation des entreprises sur l'ensemble de leur chaîne de valeur en s'appuyant sur trois grands domaines de compétences : le business consulting, le conseil en système d'information et le conseil en management de projet.

Le cabinet Infhotep apporte à ses clients une vision et une assistance globale qui se déclinent sur l'élaboration, la définition, le pilotage et la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Les consultants du cabinet Infhotep aident leurs clients à définir et conduire au quotidien la transformation de l'entreprise en s'attaquant aux problématiques métier, d'organisation, d'optimisation de processus et de système d'information, de gestion de projets et de conduite du changement.

Ainsi, le cabinet Infhotep se concentre et capitalise autour des fonctions et activités qui conditionnent la performance de l'organisation de ses clients : marketing, commercial, supply-chain, achats, production, informatique, ressources humaines...

Doté de consultants expérimentés issus du monde de l'entreprise et du conseil, le cabinet Infhotep a pour objectif de permettre à ses clients d'atteindre leurs résultats dans une approche efficace, rationnelle et pragmatique.

Le positionnement et la force de frappe du cabinet Infhotep reposent sur un modèle de gestion des ressources humaines et sur des valeurs fortes telles que l'excellence, l'indépendance, la pédagogie, l'humanisme et le pragmatisme.

Avec cette volonté affichée de proposer une équipe unie par une forte culture d'entreprise et des valeurs partagées, le cabinet Infhotep garantit à ses clients un travail réalisé avec éthique, déontologie, confiance, confidentialité et engagement.

Le cabinet Infhotep est organisé en partnership.

Au-delà des compétences et de l'expérience de ses consultants, le savoir-faire et la force du cabinet reposent sur les missions effectuées pour des clients, tels que :

Références secteur public, associatif et enseignement : *Ministères de l'Écologie, de l'Éducation nationale, le Cnous, l'Acse, l'AREPA, l'INCA, le MNHN, la CDC, la CPAM du Bas-Rhin, le Cre RATP, les Régions Picardie, Midi-Pyrénées, Centre, Bourgogne, les Départements du Val d'Oise, de la Moselle et de la Haute-Garonne, les Services d'Incendie et de Secours de la Somme, du Maine et Loire, des Bouches du Rhône, de l'Eure, de la Saône et Loire, le Fond Stratégique d'Investissement, les villes d'Antibes, Courbevoie, Neuilly sur Seine, Saint-Ouen, Saint Denis, Strasbourg, Bordeaux, Lyon, La Rochelle, Stains, Plaine Commune, les Universités de Tours, Orléans, Paris XI, Reims Champagne-Ardenne, l'UPJV, les syndicats informatiques (SI 17, Alpi 40, e-bourgogne, SICTIAM), Paris Habitat...*

Références secteur privé : *Bolloré, Nexity, Bouygues, Weldom, Icade, ICDC, le Gartner Group, Bourse Direct, le PMU, Malakoff Médéric, Eiffage, Logica Training, Reuters, BPB Placoplâtres, Samas Groupe, Inter Mutuelles Assistance, Wurth, Figaroclassifieds, Sofinco, AstraZeneca, LVMH...*

“

**Rendre opérationnelles
les ambitions des cadres dirigeants**

”

*Les associés
du cabinet du Infhotep*

A propos des auteurs

Marion Robert, directrice du secteur public et auteur de l'étude, est en charge de l'offre de conseil du cabinet Infhotep auprès des collectivités territoriales et des établissements publics. Avant de rejoindre l'équipe du cabinet Infhotep, Marion Robert était consultante au sein de la branche secteur public de KPMG. Sa grande connaissance des métiers des collectivités territoriales et l'accompagnement de ces dernières dans leurs projets stratégiques apportent au cabinet Infhotep et à ses clients une expertise métier reconnue. Elle a contribué au cours des dernières années à plus d'une dizaine de missions d'accompagnement au choix, au déploiement et à l'optimisation de systèmes d'information de gestion des ressources humaines au sein de collectivités territoriales. Elle a contribué au déploiement de modules GPEC. Elle est également formatrice sur les questions de mise en œuvre de la GPEC, du contrôle de gestion et de contractualisation de prestation systèmes d'information dans le secteur public (en lien avec les marchés publics).

Marion Robert est diplômée de Paris-Dauphine et de l'IUP de management public d'Aix-en-Provence.

Pierre-Yves Brousset est consultant spécialisé dans l'accompagnement des directions métiers et plus particulièrement les directions des ressources humaines dans leur transformation, aussi bien dans le domaine privé que public. Il a rejoint le Cabinet Infhotep à l'issue de son master 2 en conseil en organisation et management de l'IAE de Lyon où il a acquis les grands concepts des systèmes d'information et de leur gouvernance.

Depuis son intégration au sein du cabinet, il participe activement au développement de la pratique ressources humaines. Ainsi, en 2012, il a pris part à l'élaboration du livre blanc sur les perspectives et enjeux RH : « DRH, vers une Direction de l'Organisation et du Capital Humain » et en 2013 à l'étude intitulée : « Pratiques managériales : comment réinventer un management en crise ? ».

Nous tenons à remercier les relecteurs de cette étude :

Olivier Bertrand, associé en charge de l'activité Business Consulting et de la pratique ressources humaines 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.

Merci également aux collaborateurs du cabinet qui ont su enrichir ce livre blanc d'intelligence collective : **Antoine Anglade** et **Claire Courtois**, consultants RH, **Christian Hartz** associé en charge du décisionnel et **Brayen Soorana**, chargé de mission.

Contacts :

contact@infhotep.com

mrobert@infhotep.com

Structure de l'étude

Un contexte mouvant entraînant une évolution structurelle des ressources humaines et de leur gestion **8**

Le contexte socio-économique actuel, au-delà de simples effets conjoncturels, est en train de transformer en profondeur les collectivités qui deviennent plus performantes, plus réactives. Les métiers et les agents évoluent et les politiques de gestion des ressources humaines doivent anticiper et accompagner ces mouvements.

L'impact du contexte sur les évolutions attendues du système d'information de gestion des ressources humaines **14**

Le SIRH doit désormais fournir des fonctionnalités en mesure d'accompagner la transformation organisationnelle de la collectivité, favoriser la gestion de la connaissance et de la compétence des agents et de faciliter le pilotage des ressources humaine.

Le bilan d'utilisation et de déploiement des SIRH en 2013 **17**

Une dizaine d'éditeurs de SIRH sont présents sur le marché des collectivités territoriales. L'évolution et la structuration du SIRH en différents modules fonctionnels ou applications distinctes sont analysées. Le décisionnel se cherche encore, pendant que la dématérialisation des échanges avance doucement et que la déconcentration stagne. La mutualisation est en marche mais a besoin de sens. Les zones de responsabilités entre éditeurs, direction des systèmes d'information et des ressources humaines se gèrent au cas par cas.

Demain : créer de la valeur par la professionnalisation **42**

Au-delà de la qualité intrinsèque de l'outil, c'est son usage qui amène de réels bénéfices à la collectivité. Cela présuppose de clarifier l'organisation autour du SIRH et de développer les compétences internes.

Annexes **44**

Synthèse de l'étude

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

Lors de l'édition 2009 de l'observatoire, nous constatons que le passage de la direction du personnel à la direction des ressources humaines était acquis.

Depuis, les directions des ressources humaines prennent progressivement leur place dans la maîtrise organisationnelle et la gestion du capital humain. L'étude du cabinet Inphotep 2012, *De la DRH vers une direction de l'organisation et du capital humain* a su le démontrer, de nombreuses conclusions se déclinent sur le secteur public.

Le contexte socio-économique est mouvant et transforme structurellement les collectivités. Il s'agit dorénavant de faire ce qu'il faut, de bien le faire, avec des moyens financiers et humains optimisés. Les territoires et les compétences sont mouvants et l'acte III de la décentralisation ne sera pas uniforme : les compétences des collectivités et des agents devront s'adapter. Au-delà de l'acte III, les enjeux liés au développement du numérique et au développement durable impactent fortement les agents. Si la DRH doit gérer un quotidien de plus en plus complexe et nécessitant une réactivité de plus en plus importante, elle doit aussi savoir se poser, analyser et se projeter. Le SIRH doit accompagner ses nouvelles exigences, notamment en termes de maîtrise organisationnelle, de gestion des compétences et d'aide à la décision et de pilotage des politiques RH.

Le SIRH doit accompagner cette transformation, mais il souffre encore de rigidités et d'inadaptations aux causes multiples : réformes réglementaires incessantes et incontournables, turnover au sein des DRH mais aussi des équipes éditeurs, réorganisations et fusions des éditeurs, difficultés à fonctionner en mode projet pour faire évoluer leur système d'information, difficultés à appréhender collectivement leur(s) outil(s) et à accompagner le changement.

Les collectivités interrogées dans le cadre de l'enquête Inphotep 2013 ont évoqué principalement leurs besoins en termes de pilotage et de perspectives, d'ouverture du SIRH aux agents et aux managers, de fluidité dans les mises à jour réglementaires et leurs souhaits de s'orienter à terme vers davantage de mutualisation des solutions y compris via un hébergement du SIRH sur un « cloud » national. La mise à disposition de solutions aux ergonomies intuitives est récurrente.

La dématérialisation des échanges de données et de documents, sous la pression des partenaires (Etat, caisses de retraites, mutuelles, etc.) se fait de plus en

plus pressante, mais n'est pas sans poser des difficultés d'organisation et de conduite du changement.

En 2009, la condition indispensable à la réussite des projets de déploiement des systèmes d'information de gestion des ressources humaines était l'instauration d'un véritable dialogue entre les différentes parties prenantes (au sein des DRH, avec la DSI, l'éditeur, les directions métiers, entre collectivités). Aujourd'hui, si cette condition demeure toujours indispensable, l'étude met en exergue un enjeu de **professionnalisation**. Cette professionnalisation permettra de faire le lien entre la transformation de la société et ses répercussions sur la direction des ressources humaines et du système d'information aux nouveaux enjeux.

Professionnalisation des directions des « Ressources Humaines » qui au-delà du service rendu aux directions et aux agents, se mettent au service de l'organisation même.

Les DRH doivent rendre lisibles leur propre organisation et leurs règles de fonctionnement. Elles doivent aller au-delà de la déconcentration des processus RH classiques, pour créer de la valeur au sein de leur organisation et se mettre au service de la direction générale et du projet politique. Les managers et référents RH doivent être accompagnés pour savoir utiliser les informations RH dont ils sont destinataires, réaliser les tâches RH qui leur incombent et prendre la mesure des enjeux RH pour leur service. En effet, l'ouverture croissante des SIRH aux managers et aux référents RH dans les services impliquent des mesures d'accompagnement facilitant leur compréhension et leur utilisation. Cette extension des processus RH au sein de la collectivité doit se faire avec des exigences en termes d'ergonomie adaptée aux spécificités de la collectivité et aux différents profils des utilisateurs du SIRH.

Au sein de la DRH, de nouveaux pôles de compétences doivent être développés. Ils concernent : l'accompagnement des transformations, la promotion des savoirs, le contrôle de gestion sociale et la prospective ainsi que la responsabilité sociale. Ces nouveaux pôles de compétences doivent être supportés et se développer grâce au SIRH dans son ensemble et par d'autres systèmes tels que les réseaux sociaux d'entreprise.

Professionnalisation de l'ensemble des agents de la DRH qui deviennent acteurs du SIRH

Deux postures d'agents cohabitent : l'une porte une vision utilitaire sur l'informatique qui apparaît comme un mal nécessaire et parallèle au circuit papier et l'autre est rompue à l'usage individuel des nouvelles technologies dans sa vie privée. La première considère que le volume de données à renseigner doit être pris en

Professionnalisation

- ⇒ des organisations
- ⇒ des agents de la DRH
- ⇒ des nouveaux métiers RH
- ⇒ du pôle SIRH
- ⇒ de la gouvernance

charge par des assistants de gestion. La deuxième ne comprend pas pourquoi l'ensemble des fonctionnalités offertes ne sont pas toutes rapidement mises en œuvre. La vision de ces deux populations doit converger et faire du SIRH un système partagé en termes d'utilisation (consultation des données et des indicateurs) et de contributions (saisies des données) pour transformer l'ensemble des agents en acteurs du SIRH.

Le SIRH s'ouvre de plus en plus : au-delà des gestionnaires des domaines de la paie, de la gestion des absences et de la gestion de carrière. Chacun doit apprendre à contribuer et à utiliser les informations RH de la collectivité. La responsabilisation sur la qualité de saisie des données RH doit devenir aussi irréprochable que celle exigée sur la paie délivrée.

Enfin, la fracture numérique est une réalité dans les collectivités territoriales. Elle doit être surmontée collectivement par les agents afin d'éviter qu'elle ne devienne une source supplémentaire de stress voire de souffrance au travail.

Professionalisation vers de nouveaux métiers de la gestion des ressources humaines

Le contexte en constante évolution et la rigueur budgétaire contraignent la DRH à adapter ses métiers. Deux tendances de fond qui peuvent sembler contradictoires la traverse : la polyvalence et la spécialisation.

Polyvalence. Avec l'apparition de plus en plus prégnante de la fonction organisation au sein des DRH, les chargés de recrutement et de formation vont voir les fonctions de chargés de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) auprès des directions se renforcer. Ils auront pour mission de devenir les interlocuteurs privilégiés des managers et des agents, avec en sus de leur rôle d'accompagnateurs de talents, de répondre aux questions d'organisation et d'évolution professionnelle. Ils devront aussi pour y répondre, savoir activer l'ensemble des leviers que sont : le recrutement, la mobilité, la formation, le conseil en organisation. Ces nouveaux domaines de compétences devront être maîtrisés tant dans leurs dimensions théoriques que dans les modalités de mise en œuvre pratique au sein de la collectivité.

Spécialisation. La réglementation se complexifie et les pratiques évoluent rapidement. Des experts de la paie, de la gestion de carrière, de la formation, du reclassement, de la souffrance au travail, de la réingénierie des processus, etc. doivent être identifiés afin de constituer des relais d'expertise auprès de leurs collaborateurs plus polyvalents. Ils doivent être responsabilisés sur la veille, la synthèse, la documentation et la diffusion sur leur domaine d'expertise. Ils constituent les pilotes des processus RH.

La maîtrise du SIRH constitue également une nouvelle voie de spécialisation, faisant, par exemple, considérablement évoluer les fonctions du responsable des études et de la masse salariale vers celles d'un contrôleur de gestion sociale.

Polyvalence et spécialisation peuvent cohabiter. L'élément rendant possible et fructueuse cette cohabitation est le système d'information. Bien documentés et bien implémentés dans le SIRH et dans l'espace documentaire de la DRH par les spécialistes, les processus RH sont accessibles, de manière sécurisée, et applicables par les agents RH positionnés sur des postes polyvalents.

Cette double logique démultiplie les perspectives de de carrière des agents de la DRH qui peuvent, dès lors, aisément évoluer d'un métier généraliste (gestionnaire de paie, des absences, de carrière, chargé de GPEC) à un métier spécialiste (référént reclassement, contrôleur de gestion sociale).

Professionalisation au sein de pôles de compétences SIRH

Plus le SIRH s'étend, plus il nécessite une expertise liant étroitement l'outil et le métier. Les règles métiers sont implémentées par le paramétrage, les circuits de validation épousent la réalité organisationnelle, les éditions ne sont que le reflet des données saisies, les indicateurs produits s'étudient au regard des objectifs stratégiques fixés.

Le SIRH n'est pas monolithique. Il est constitué de briques qui doivent communiquer. Cette communication est tout aussi critique que les fonctionnalités implémentées au cœur des logiciels. Ce SIRH n'est pas isolé, il est intégré au SI global de la collectivité et au-delà à celui de ses partenaires.

L'ensemble des flux financiers, des flux documentaires et des flux décisionnels pour réaliser des analyses croisées et multidimensionnelles exige de fortes capacités de conception et de travail collaboratif. Ces compétences acquises par des profils particulièrement sensibilisés au système d'information, tout en maîtrisant la gestion des ressources humaines doivent intégrer les DRH.

Le déploiement effectif des différents modules du SIRH est conditionné au travail en mode projet et à un effort soutenu d'accompagnement dans les changements d'organisation du travail, trop souvent sous-estimés.

La direction des systèmes d'information n'est plus en mesure d'absorber seule ces compétences. De leurs côtés, les directions des ressources humaines craignent que leur métier leur échappe. Ces positions rendent parfois difficile la communication entre DSI et la DRH, tendent leurs relations et freinent la bonne réalisation du déploiement des différents modules du SIRH et de leurs évolutions ultérieures.

C'est pourquoi, nous constatons que de plus en plus de pôles SIRH sont créés au sein des collectivités territoriales, notamment lorsqu'elles gèrent plus de 3000 agents. Les métiers et profils composant ces nouveaux pôles SIRH sont assez rares et des mutualisations de compétences peuvent être envisagées. Cette mutualisation nécessite d'anticiper et de maîtriser la gouvernance complexe qui découle de la mutualisation de ressources.

Pour les collectivités plus petites, un référent SIRH est souvent identifié et travaille avec la DSI sur les aspects techniques de l'administration du SIRH.

Professionnalisation de la gouvernance

Lors de l'actualisation en 2013 de l'observatoire SIRH, l'analyse du degré de satisfaction exprimé ne montre aucune corrélation avec l'éditeur retenu. Chaque éditeur a des clients satisfaits ... et insatisfaits. Quels que soient les éditeurs, nous ne constatons pas d'avantage compétitif majeur. La capacité à mettre en œuvre des fonctionnalités avancées telles que les alertes de gestion, les workflows (processus déconcentrés), la production automatique d'arrêtés, etc. semble plus relever de choix stratégiques et d'implication des équipes de la collectivité que de capacités des logiciels.

Il apparaît donc essentiel de structurer un dispositif de gouvernance au sein de chaque collectivité. Structuré en deux niveaux : stratégique et opérationnel, ce dispositif doit permettre de définir les priorités d'évolution du SIRH, de configurer, de tester et de mettre en production les nouvelles fonctionnalités mais également d'accompagner le changement des pratiques et les évolutions organisationnelles.

Le SIRH s'étend et devient la colonne vertébrale de la collectivité. Bien plus qu'un simple système de paie, de gestion des absences et des carrières, le SIRH devient un élément fondamental du système d'information de la collectivité :

- ⇒ Il n'est plus autonome. Il doit communiquer avec le SI Finances, le réseau social d'entreprise, le système décisionnel, le système de gestion des droits informatiques, etc. Il doit interagir avec les systèmes d'information des partenaires.
- ⇒ Il n'est plus l'apanage de la direction des ressources humaines, il devient un outil du quotidien des managers, des contrôleurs de gestion, de la direction générale et de la direction des systèmes d'information.
- ⇒ Il n'est plus orienté uniquement agent. Il vise à maîtriser l'organisation de la collectivité au service des politiques publiques.
- ⇒ Il n'est plus uniquement orienté gestion. Les collectivités attendent de lui une aide à la décision et au pilotage.

Tendances SIRH :

- ⇒ **Aide à la décision et pilotage des données RH**
- ⇒ **Gestion de la connaissance et des compétences via les réseaux sociaux**
- ⇒ **Accompagnement à la transformation organisationnelle**

Avec des progiciels standardisés et présentant peu de spécificités fonctionnelles, le réel bénéfice du SIRH réside dans la capacité de la collectivité à élaborer et à conduire un plan d'actions permettant l'évolution permanente de son système d'information ressources humaines, des services rendus par la DRH et de l'organisation de la DRH,

de ses contributeurs et des usagers du SIRH. Cette nécessaire professionnalisation est souhaitée par les collectivités, et peut être accompagnée par des consultants externes, notamment dans les phases initiales de choix d'un éditeur et de déploiement de la solution sur lesquelles une collectivité peut difficilement capitaliser. L'objectif est de donner à chaque collaborateur de la DRH, partenaire RH interne ou externe et agent de la collectivité, toute sa place, en toute reconnaissance professionnelle.

Un contexte mouvant entraînant une évolution structurelle des ressources humaines et de leur gestion

Un contexte socio-économique transformant structurellement les collectivités

La crise que nous traversons n'est pas seulement conjoncturelle, elle est structurelle. Elle n'est ni locale ni nationale, elle est mondiale. Nous sommes en train de changer de société, de modes de relations humaines, poussés par le numérique et les enjeux environnementaux et économiques. Les collectivités, comme les entreprises privées ou l'Etat doivent s'adapter, innover et inventer de nouvelles manières de fonctionner. Elles doivent d'abord mener à bien le long travail d'optimisation de leur organisation, et devenir à la fois performantes et économes. En parallèle, elles doivent cibler des interventions publiques porteuses de sens pour l'avenir.

Une collectivité est définie par son territoire. Sur ce territoire, elle doit exercer *a minima* des **compétences obligatoires** qui lui sont conférées par la loi. Sa marge de manœuvre réside dans les compétences facultatives qu'elle peut décider d'exercer et dans les modalités de réalisation des différentes politiques publiques.

Les collectivités doivent **repenser leur action locale en partenariat avec d'autres collectivités.** Les mouvements de fusion sont en cours en Martinique, avec la fusion du conseil régional du conseil général ; dans certaines métropoles comme à Lyon, Nantes ou Strasbourg. Ils sont engagés, non sans heurts, sur d'autres territoires comme dans la réflexion autour du grand Paris, ou de l'Alsace. Les compétences obligatoires sont de plus en plus mouvantes entre les strates territoriales.

Toute collectivité, dans des proportions différentes, exerce son action publique selon deux types de modalité de mise en œuvre : l'**investissement** et le **fonctionnement** continu d'un service public. Les investissements, souvent cofinancés, nécessitent une

vision politique et une expertise d'ingénierie et de conception des différents programmes (tant d'un point de vue technique que financier). **Les investissements nécessitent aussi d'anticiper les impacts en termes de compétences** nécessaires à la collectivité.

Le service public offert par les collectivités doit répondre au **meilleur équilibre possible entre qualité de service et coûts de réalisation.** Il doit respecter l'égalité des citoyens dans l'accessibilité au service. La conception ou l'évolution d'un service ne peut se faire qu'en prenant en compte les aspects organisationnels, techniques (notamment numériques) et les aspects RH liés aux compétences nécessaires. La question de

l'externalisation (vers le secteur privé ou le tiers secteur : économie sociale et solidaire) ou de la mutualisation doit se poser au regard des bénéfices pour l'utilisateur, des coûts et des impacts pour les agents de la collectivité. À ce titre, le rôle des managers se tourne de plus en plus de la gestion vers la conception et le pilotage de services publics. Une « bonne

externalisation » nécessite la détention d'expertises en interne afin d'orienter et de contrôler au mieux les prestataires. Cette évolution des compétences déplace l'exécution vers le faire-faire. Elle doit être accompagnée pour bénéficier pleinement au service public.

Enfin, **la collectivité assure aussi un rôle d'amortisseur social** dans des contextes économiques difficiles. Premières pourvoyeuses de contrats aidés, elles doivent faire face à la désindustrialisation de leur territoire en étant capables de régénérer des dynamiques de développement avec les ressources en présence.

Une action publique locale se traduisant par :

- ⇒ **Un territoire**
- ⇒ **Une vision**
- ⇒ **Des partenariats**
- ⇒ **Un équilibre entre qualité de service et coûts de réalisation.**

Un acte III de la décentralisation qui réorganise les compétences

L'acte III de la décentralisation est sur les rails. Le projet de loi a été présenté fin mai au Sénat et la première lecture de l'assemblée s'est terminée fin juillet. Il prévoit une clarification des responsabilités des collectivités territoriales et de l'Etat, incluant le statut de Paris, Lyon et Marseille. Il s'oriente autour du renforcement des Régions et des Intercommunalités. Les principes de délégation de compétences d'une collectivité à l'autre sont clarifiés. Les conventions entre Etat et collectivités devront permettre de clarifier cette répartition de compétence en s'adaptant à chaque spécificité locale.

Pour les **Régions**, cela signifie un renforcement des compétences liées à l'emploi, la jeunesse, la formation professionnelle et l'apprentissage. Il leur serait confié un rôle de coordination et d'animation du service public de la formation professionnelle et de l'orientation. Leur rôle de chef de file en matière de développement économique, d'organisation des transports et de biodiversité est réaffirmé. Avec le leitmotiv de la croissance et de la compétitivité, elles devront définir des schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation. Les Régions vont également pouvoir se voir confier la gestion des programmes opérationnels des fonds structurels européens.

Les **Départements**, restent chefs de file et exercent les compétences relatives à l'action sociale et au développement social, à l'autonomie des personnes, au tourisme, à l'aménagement numérique et à la solidarité des territoires. À ce titre, ils pourront se voir déléguer par la Région une partie des actions relevant du fonds social européen (FSE). Toutefois, à horizon 2017, pour les territoires concernés la (euro)métropole exercera à l'intérieur de son périmètre, en lieu et place du département différentes missions sociales : fonds de solidarité pour le logement, action sociale, insertion, aide aux jeunes en difficulté, prévention spécialisée auprès des jeunes et des familles en difficulté. Les Départements devront également développer des « maisons des services au public ».

Des compétences historiques et nouvelles réparties sur le territoire à assurer à rendre lisible.

La **commune**, ou l'**établissement public de coopération intercommunale (EPCI)** auquel elle a transféré ses compétences, est chargée d'organiser, en qualité de chef de file, les modalités de l'action commune des collectivités territoriales et de leurs établissements publics pour l'exercice des compétences relatives à la qualité de l'air et à la mobilité durable. Outre leurs compétences historiques, elles voient leur rôle renforcé en matière d'énergies. Autre point marquant l'obligation de mettre en place des schémas de mutualisation des services, visant à institutionnaliser le débat et la démarche de mutualisation des services entre les EPCI et leurs membres.

Enfin, dans le projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, trois **eurométropoles** sont imposées par la loi : (Aix-Marseille-Provence, Lyon, Paris). Les intercommunalités préexistantes sur ces territoires seront supprimées au profit de ces nouvelles métropoles.

Il faudra alors les distinguer des **communautés métropolitaines** que sont Bordeaux, Grenoble, Montpellier, Nantes, Nice, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulon et Toulouse.

Il est intéressant de noter que ces projets de loi, en adressant la question des compétences des collectivités vont nécessairement impacter la compétence des agents.

Des **compétences liées aux enjeux de la décennie** : les questions liées à l'intermodalité, à l'accès aux données publiques (l'Open Data) ; à l'énergie et la transition énergétique (distribution, production et économies d'énergies trouvent leur place dans ces projets de loi).

Des **compétences à répartir sur les territoires** : au cas par cas, les postes associés à la mise en œuvre de ces différentes compétences devront être répartis entre collectivités, et les agents doivent entrer dans ce mouvement.

Pour le **citoyen**, il existera de moins en moins de réalité nationale sur la répartition des compétences et de plus en plus une réalité locale. Cela présuppose un renforcement de la communication et du **marketing territorial pour rendre lisible l'organisation territoriale**.

Des agents et des métiers qui évoluent, des problématiques RH nouvelles

Adapter la collectivité et ses agents aux métiers à venir

Le contexte socio-économique et l'acte III de la décentralisation impliquent que les collectivités se projettent sur les compétences humaines nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques. La réalité étant de moins en moins nationale et de plus en plus locale, elles vont devoir travailler de manière coordonnée pour d'un côté faire émerger des agents compétents sur les nouveaux métiers, de l'autre reclasser les agents actuellement sur des métiers en déclin dans les territoires.

Les **nouveaux métiers** nécessitent des expertises accrues : gestionnaire de fonds européens, chargés de mission aménagement numérique du territoire, ouverture des données publiques, ville numérique, intermodalité, énergie, environnement et développement durable, community manager (gestionnaire de communauté sur les réseaux sociaux), etc. Plutôt que d'être en concurrence sur l'attractivité des profils rares, les collectivités pourront créer des parcours de mobilité inter-structures et développer des partenariats avec les pôles universitaires locaux pour structurer des filières de formation et de recherche.

Certains **métiers sont peu attractifs** du point de vue de la rémunération et des évolutions de carrière. C'est

notamment le cas des métiers du secteur médico-social qui sont en plus mis en concurrence avec le secteur privé, associatif et la fonction publique hospitalière. La collectivité doit donc choyer ses médecins du travail, ses infirmiers, ses aides à domicile, ses animateurs, ses assistants sociaux, etc. Le vieillissement de la population, la précarité galopante et les besoins en matière d'accueil de la petite enfance et d'activités extra-scolaires accroissent la tension sur ces métiers et font que les secteurs de la santé et du social continuent à offrir des postes en 2013. Les métiers de l'animation et de la jeunesse (animateurs de centres de loisirs, agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles, etc.) sont précaires, du fait de la difficulté à proposer un temps plein. La place et l'évolution des postes

d'animateurs et des agents qui les occupent dans la collectivité sont questionnées par la réforme des temps scolaires.

Les métiers des services techniques (voirie, bâtiment, réseau, eau) sont également en tension, d'autant plus qu'ils vont connaître de nombreux départs en retraite. Au-delà des métiers, la structure même des postes doit être revue. La répartition des activités entre agents au sein d'un même service peut être ajustée en fonction de l'ancienneté et de l'expérience des uns et des autres.

Au sein de la collectivité, certains **métiers évoluent ou disparaissent**. Les départs en retraite sont l'occasion de revoir l'organisation du travail : doit-on privilégier des postes de secrétariat ou des cadres polyvalents ? Quel est l'impact des TIC, technologies de l'information et de la communication sur mon organisation et les métiers qui la composent : travail en équipe ou en réseau, autonomie des agents, télétravail, assouplissement des lignes hiérarchiques, réduction du temps gestionnaire au profit du temps de contact avec le public, présence sur internet, etc.

Le **recours au poste permanent n'est plus nécessairement la règle**. En 2013, quasiment toutes les collectivités territoriales ont intégré dans leur plan de

recrutement des emplois d'avenir, destinés aux jeunes sans qualification ou jeunes diplômés habitant des quartiers sensibles. Le statut des animateurs qui devront assurer le périscolaire dès la rentrée de 2013 ou 2014 est en voie de stabilisation. La question de la prise en charge de ces activités par le tiers secteur (économie sociale et solidaire) fait que l'intégration même de ces agents au sein de la collectivité se pose. En effet, si la collectivité ne peut proposer un poste durable, à temps plein et permettant une évolution en son sein, elle a plutôt intérêt à favoriser des partenariats pour permettre à ces personnes de combiner plusieurs emplois ou d'évoluer vers d'autres secteurs, y compris dans des entreprises privées.

Des nouveaux et des métiers en tension pour lesquels les collectivités doivent accompagner agents et candidats.

Au quotidien, assurer le fonctionnement des services dans les meilleures conditions et coûts possibles

Dans un monde en transition, la collectivité et sa DRH se doivent d'être réactives et même proactives.

Toutefois, la gestion quotidienne des agents, le **maintien de la continuité de service** restent la préoccupation majeure des DRH.

Au-delà de la paie mensuelle, les DRH mettent en œuvre les différents dispositifs permettant d'**assurer au quotidien l'équilibre entre la performance des services, le bien-être des agents, et la maîtrise des coûts.**

Elles doivent veiller au remplacement des agents absents. Elles donnent la priorité aux préoccupations comme la santé et la sécurité au travail, et plus récemment sur la souffrance au travail. Dans le même temps, elles doivent limiter les abus de l'absentéisme et mettre en œuvre puis supprimer dans la foulée la journée de carence.

Elles assurent l'intégration des évolutions réglementaires, que ces dernières concernent la carrière ou la rémunération (participation financière des employeurs territoriaux à la protection sociale de leurs agents, prime de rendement et de service, journée de carence, etc.).

Elles doivent veiller à la maîtrise de la masse salariale, en assurant un suivi de plus en plus fin, chaque mois.

C'est parce que la gestion quotidienne devient de plus en plus complexe et lourde, qu'elle doit être optimisée, industrialisée afin de dégager du temps pour l'analyse des données RH et la projection vers des indicateurs de pilotage RH et la mise en œuvre de politiques RH innovantes. Le système d'information RH et sa gouvernance doivent accompagner ces attentes pour permettre à la DRH de passer d'une logique de gestion à une logique d'organisation et d'animation.

La DRH ne doit plus gérer, elle doit organiser et animer

Dans ce contexte, la DRH doit être innovante et accompagner le changement. Elle doit dorénavant orchestrer subtilement et durablement les ressources humaines, les processus et les pratiques managériales en recherchant la meilleure adéquation possible entre son environnement socio-économique et sa stratégie politique et administrative. **Ainsi à l'instar du secteur privé, la direction des ressources humaines d'une collectivité doit s'orienter vers une direction de l'organisation et du capital humain** dont les 10 pôles de compétences sont les suivants :

1. Direction RH : elle définit la stratégie RH de la collectivité, son modèle organisationnel cible, sa politique de recrutement, de mobilité et d'externalisation (ou de transfert de compétences) et identifie également les compétences cruciales pour la collectivité. La direction RH pilote également un comité de programme RH qui coordonne l'ensemble des projets RH.

2. Études prospectives RH : ce pôle produit des études de simulation et de projection d'indicateurs RH (effectifs, rémunération, organigrammes, etc.). Il identifie les métiers et les compétences en tension ou en émergence. Il est à la fois garant et expert en méthodes statistiques et méthodes d'enquêtes (bilan social, climat social, sondages, etc.). Il maîtrise l'univers décisionnel et la structure de données de la collectivité. Au regard des profils et des compétences très spécifiques (analystes, démographes, statisticiens, sondeurs et psychologues), ce pôle pourrait être externalisé à des prestataires, à condition que ces derniers maîtrisent le contexte des collectivités voire de la collectivité concernée.

3. Organisation : ce pôle définit les processus (dans leur composante RH), préconise des pratiques managériales et une organisation des équipes pour l'ensemble de la collectivité. Il définit également les indicateurs de performance des processus. Il rend cohérent l'organigramme de la collectivité et plus globalement le fonctionnement entre ses acteurs internes, mais aussi externes. Il est le garant des postes de travail et des postes budgétaires de la collectivité. Il maintient l'ensemble de ces éléments de structure au sein du SIRH, notamment les référentiels de données.

4. Contrôle de la performance RH : sa mission est double : d'une part le contrôle de la fiabilité des processus RH en œuvre et d'autre part l'évaluation de la performance de ces processus. Dans un premier temps, ce pôle de compétence peut être animé transversalement par les pôles direction RH, organisation et études prospectives RH.

Développé pour la première fois en 1961 par l'économiste américain Theodore Schultz, le capital humain est décrit en ces termes :

« Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital [et] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré. »

5. Gestion du capital humain : la gestion du capital humain dépasse la GPEC. Elle vise à la subtile harmonie des expertises, des aptitudes managériales et des qualités comportementales des individus qui composent une équipe. Au-delà de l'identification, de l'évaluation et du développement de compétences discrètes et individuelles, il s'agit de travailler à l'optimisation de la contribution globale qu'apporte toute une équipe à la valeur créée par l'organisation. L'évaluation d'un agent par son manager prend ainsi un visage très opérationnel, le manager évaluant la contribution embrasse d'emblée les attendus concrets du poste. L'agent dispose, quant à lui, d'une vision plus directe de la valeur de son poste et des attentes de la collectivité à son égard. Le pôle coordonne les évaluations « métiers », mais réalise surtout une évaluation RH qui traite des qualités comportementales et des aptitudes managériales et ce dès le recrutement d'un agent.

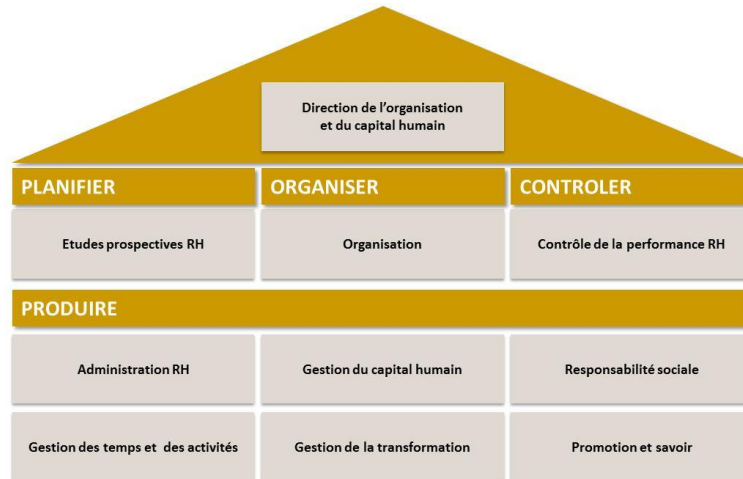
6. Gestion de la transformation : découlant de sa mission d'organisation, la DRH accompagne les transformations organisationnelles de la collectivité territoriale. Cette conduite du changement fait appel à des compétences en communication (interne et institutionnelle), en ingénierie et en gestion de la formation, en coaching personnel et plus largement en conduite de projet. Ce pôle identifie l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour minimiser l'impact de la transformation sur la performance dans la période transitoire et pour garantir la mise en œuvre effective de la nouvelle organisation au terme fixé. Dans un premier temps, cette compétence peut être rattachée au pôle organisation.

7. Promotion et savoirs : dépassant les classiques responsabilités d'un service de la communication interne, le pôle promotion et savoirs vise à formaliser, à promouvoir et à diffuser tout le capital immatériel de l'organisation. L'enjeu principal de ce pôle est la promotion du contenu par le contenant. Ce pôle joue bien sûr un rôle central dans la promotion de la marque employeur. Il participe également à la gestion des talents en définissant et en organisant les événements et les actions de communication qui leur sont dédiés. Ce pôle prend généralement en charge l'animation de l'intranet et des réseaux sociaux de la collectivité. Dans un premier temps, cette compétence peut être rattachée à un pôle communication interne.

8. Responsabilité sociale : ce pôle rassemble l'ensemble des compétences vouées aux conditions de travail dans la collectivité territoriale. Cela répond d'abord aux enjeux de santé au travail avec une médecine du travail de plus en plus présente, dans une démarche préventive tant du point de vue des risques physiques que des risques psychologiques (souffrance, stress au travail). Ce pôle répond également à la nécessité d'un dialogue social qui ne manquera pas de se tendre dans le climat perdurant de crise des prochaines années. Ce pôle peut se voir investi d'une mission plus affirmée de développement durable au sein de la collectivité.

9. Gestion des temps et activités : il s'agit de remplir trois missions principales : le contrôle et la maîtrise des temps de travail légaux, la planification sous contrainte des compétences et la gestion des risques engendrés par l'absentéisme. Il est étroitement lié au pôle administration des ressources humaines.

10. Administration des ressources humaines : ce pôle de compétences RH historique demeure central, mais subit des mutations de fond en termes d'industrialisation. En conséquence, les missions des agents dévolus à ce pôle évoluent vers la réalisation de prestations de service à l'égard des clients internes que sont les directions de la collectivité. Ce pôle reste cependant fortement dépendant des nombreuses



évolutions réglementaires et doit à ce titre bénéficier d'un SIRH agile, robuste et d'un support éditeur réactif. Autre conséquence de l'automatisation des processus administratifs RH, les tâches réalisées par les gestionnaires administratifs comportent davantage de valeur

ajoutée : contrôles qualitatifs, optimisation des données et du pilotage RH.

Voici brièvement décrites les dix compétences d'une direction de l'organisation et du capital humain créatrice de valeur et prête à affronter sereinement les grands bouleversements de notre temps. Une direction de l'organisation et du capital humain qui apporte l'agilité nécessaire à la collectivité, privilégie les évolutions transversales des agents et rend possible une certaine auto-organisation du travail par la fluidité de l'information au sein du réseau formé par les agents de la collectivité. Pour plus de détails sur la vision du cabinet Infhotep sur la direction des ressources humaines, de l'organisation et du capital humain ainsi que sur les actions prioritaires à mettre en œuvre pour accompagner cette profonde transformation de la fonction RH, le livre blanc « De la DRH vers une direction de l'organisation et du capital humain »¹ est à votre disposition.

Dans cette étude, les trois impacts majeurs de ces évolutions sur le SIRH territorial sont développés :

- *La prise en charge de l'accompagnement à la transformation et à l'organisation par les DRH ;*
- *Les interactions entre les différentes briques du SIRH, l'intranet et le réseau social de la collectivité ;*
- *Le nécessaire investissement dans le pilotage des ressources humaines après consolidation de la gestion*

¹ Cliquer [ici](#) pour accéder au livre blanc

L'impact du contexte sur les évolutions attendues du système d'information de gestion des ressources humaines

Pour faire face aux nouveaux enjeux de la gestion des ressources humaines, le système d'information et les modules de gestion de la formation, du recrutement, des évaluations, des absences, des carrières, des postes et compétences, etc. doivent poursuivre leur développement sur trois axes :

- ⇒ Accompagner la transformation organisationnelle
- ⇒ Gérer la connaissance et les compétences des agents
- ⇒ Aider à la décision et au pilotage des données RH

Accompagner la transformation organisationnelle

La gestion des postes, des emplois et des compétences (GPEC), est apparue au sein des collectivités il y a une dizaine d'années. Elle s'est développée avec pour principal objectif de lier les actions des directions de ressources humaines au déploiement de la stratégie de la collectivité. Tout d'abord établies et menées en dehors du système d'information, les premières actions de GPEC mises en œuvre dans les collectivités ont concerné et structuré les domaines du recrutement, de la mobilité, du reclassement et de la formation. Plus récemment, ces actions se sont étendues au domaine de l'évaluation avec un processus d'évaluation basé sur la notion de poste et prenant en compte les besoins des différents services de la collectivité.

Construites en étroite collaboration et dans un dialogue avec les syndicats, les agents et managers des services, ces actions de GPEC se fondent sur la notion de poste de travail et se situent à un niveau

individuel et non collectif. La dimension prévisionnelle et collective de la GPEC est ainsi rarement présente et demeure toujours compliquée à mettre en œuvre. Cette difficulté à se projeter et à anticiper les besoins futurs en emplois et en compétences, tient à deux principaux facteurs :

- ⇒ Un facteur d'**incertitude sur le contexte socio-économique et politique** des collectivités. En plus des incertitudes sur les prévisions économiques de croissance et d'emplois qui pèsent sur les ressources et besoins de financement des collectivités, les incertitudes concernant les orientations politiques de restructuration du secteur des collectivités sont extrêmement fortes. Va-t-on vers une fusion des départements et régions ? Vers une révision en profondeur des domaines de compétences ? Vers un système d'intercommunalité imposé et non volontaire ?
- ⇒ Un facteur **culturel et organisationnel** des collectivités qui éprouvent des difficultés à développer des compétences organisationnelles au sein de leurs directions des ressources humaines. C'est essentiellement sur ce deuxième facteur que les collectivités peuvent et doivent évoluer. En effet, les directions des ressources humaines doivent

accompagner les transformations organisationnelles et individuelles requises par l'évolution des services offerts aux usagers en termes de qualité, de réactivité et d'adéquation au contexte territorial. Pour cela, les directions des ressources humaines doivent piloter et outiller ces transformations organisationnelles et individuelles.

Le SIRH de demain, s'il n'est pas intégré, devra donc être fortement interfacé et de plus en plus ouvert, notamment au management. Les compétences critiques pour la collectivité ayant été préalablement déterminées, il sera possible de structurer des plans de formation ou de recrutement autour de ces dernières. Les candidats ou agents devant acquérir ces compétences seront suivis

en amont et en aval de la participation à des stages de formation afin de s'assurer de la mise en pratique effective de la compétence sur le terrain. Les métiers à reconverter seront identifiés et les agents les exerçant seront

suivis avec des plans de formation individuels et des parcours de mobilité pré-identifiés. Des postes pourront ainsi être pré-réservés pour favoriser les reconversions, reclassements ou promotions d'agents, notamment ceux exposés à des postes pénibles en début de carrière. Les interactions entre les différents domaines RH et les nouveaux besoins en termes de pilotage vont nécessiter une réelle professionnalisation des éditeurs.

Il ne va plus s'agir de rajouter un champ à un écran à la demande d'une collectivité cliente mais bien d'intégrer ces problématiques métiers au sein de parcours de saisie guidée, documentée et de tableaux de bords éprouvés. En fonction des organisations des clients, ces parcours et tableaux de bord seront rendus accessibles à différents profils d'utilisateurs pour la saisie, la validation ou la simple consultation. Par ailleurs, ces tableaux de bord intégreront des données provenant d'applications externes au SIRH, par exemple, les Équivalents Temps Pleins (ETP) rapportés au nombre de dossiers de demandes de subventions traités.

Les collectivités vont devoir être accompagnées pour développer leur capacité à s'approprier des usages innovants et les éditeurs vont devoir retrouver la confiance de leurs clients en leur offrant des solutions présentant une réelle valeur ajoutée métier.

Gérer la connaissance et la compétence des agents

Une GPEC efficace doit à la fois présenter un volet organisationnel avec un pilotage « collectif » des compétences critiques par la DRH et un volet individuel de valorisation et de suivi des agents.

Le **volet individuel** de la GPEC concerne essentiellement le rapprochement entre les compétences attendues du poste et celles réellement détenues par l'agent. Les processus classiques liés à l'évaluation, à la formation et au recrutement permettent de constater et de réduire ces écarts. En parallèle, le développement récent des réseaux sociaux d'entreprise amène à s'interroger sur la valorisation des compétences et des connaissances de l'agent au sein de l'organisation. La compétence doit-elle être valorisée par un processus formel contrôlé par la DRH et les managers ou au contraire émaner de l'expression directe des agents au travers des outils collaboratifs tels qu'un réseau social interne ?

L'accélération de la société nécessite de pouvoir capitaliser rapidement sur des expériences individuelles pour permettre le développement d'une intelligence collective en favorisant les interactions entre les agents.

Les outils de GPEC ont été conçus avec l'idée de valider la compétence, au travers par exemple, de processus de validation (workflow) rigides, de contrôle et d'évaluation. A l'inverse, la mise en relation de personnes et la valorisation de leurs compétences, de leurs réalisations et de leurs particularités nécessitent réactivité et souplesse. Il y a une apparente contradiction à résoudre.

Lever cette contradiction passe par la **responsabilisation** des agents et la capacité de la DRH et des managers à passer d'une logique de contrôle à une logique confiance a priori.

Sur ce point, la plupart des entreprises et des collectivités ne sont pas matures. La mise en place d'un outil tel qu'un réseau social numérique d'entreprise ne suffit bien évidemment pas à changer les mentalités, la

culture managériale et le vivre ensemble. Pour autant, ce cap doit être franchi au regard de l'écart grandissant entre les pratiques et outils utilisés dans la vie privée et celles de la vie professionnelle, au regard de l'arrivée des nouvelles générations (« Y », « digital natives ») sur le monde du travail, mais surtout au regard des attentes des usagers sur les modalités d'accès au service public.

Les freins actuels sont de trois ordres. D'une part, la plupart des collectivités, même si elles veulent transversaliser leur mode de fonctionnement, restent profondément hiérarchiques. La prise d'initiatives individuelles n'est pas forcément souhaitée et ceci d'autant plus que les cadres d'évolution de carrière et de régime indemnitaire ne permettent pas nécessairement de valoriser ces initiatives.

Les enjeux règlementaires et la communication politique constituent également un frein à cette liberté d'action.

D'autre part, les solutions professionnelles de réseau social d'entreprise sont encore assez hétéroclites et ne disposent pas ou peu d'interconnexions aux progiciels métiers. Elles sont, à l'image de Facebook[®] ou Google+[®] orientées dans une diffusion chronologique et continue de l'information (une information en chasse une autre) alors que la compétence et l'expertise se construisent pas à pas, en filtrant le « bruit » et en ne mémorisant et n'agrégeant que certaines informations. Il faudra donc attendre des solutions pérennes couplées à des outils collaboratifs, tels que la gestion documentaire et la gestion de projets, capables de générer automatiquement des référentiels de compétences sur la base de reconnaissance sémantique des flux d'informations saisis par les utilisateurs. Ces nouveaux outils et usages viendront probablement avec le web 3.0.

En attendant, l'usage des SIRH pour la gestion des compétences critiques et de leurs détenteurs, une communication interne appropriée est un chantier abordable pour les DRH dès aujourd'hui.

Le réseau social d'entreprise valorise l'agent et ses compétences, mais est trop éphémère pour consolider la reconnaissance des experts.

Le nécessaire investissement sur le pilotage des ressources humaines

Le point dur des SIRH reste le décisionnel. **Les logiciels cœur de métier paie, absence, carrières sont performants du point de vue de la gestion mais insuffisants du point de vue pilotage**, même si la qualité des données qu'ils produisent en sont le préalable.

Si les éditeurs ont tenté de répondre aux attentes des collectivités au travers de « requêteurs intégrés » force est de constater que leur manque de souplesse et la complexité du modèle de données de gestion rendent leur usage compliqué et délicat.

Les collectivités sont donc pieds et poings liés avec Business Objects, pour lesquels les éditeurs fournissent tant bien que mal des univers standards. Une collectivité mentionne dans la réponse à l'enquête « Sans BO, point de salut ». Cela résume bien la situation. Faut-il encore que les univers fournis par les éditeurs soient de qualité, documentés et mis à jour lors des montées de version, ce qui est loin d'être le cas. Les éditeurs pêchent encore à avoir une approche métier des univers fournis et des formations assurées. La logique d'univers standard conduit à un nivellement par le bas du service décisionnel alors même que ce besoin se fait de plus en plus stratégique pour les collectivités.

Par ailleurs, lorsque le SIRH se compose de logiciels différents, ou que la collectivité souhaite croiser les informations RH avec les finances ou des domaines métiers, elle doit mener un projet global, dans lequel l'éditeur n'est qu'un acteur parmi d'autres.

Le domaine RH est l'un des plus complexes à piloter, la notion d'évènement de gestion, la temporalité des différentes mesures et situations d'agents, rend la manipulation des données complexes, autant que l'interprétation des indicateurs qui en ressortent.

Seules les collectivités ayant une masse critique d'effectifs en charge de la fonction RH sont en capacité de mobiliser des agents dédiés à la réalisation et la maintenance d'univers spécialisés à disposition des agents de la DRH. Elles semblent avoir dépassé les difficultés liées à la maîtrise des données RH.

Pour les autres collectivités, les éditeurs doivent à l'avenir assurer un service minimum. Un dialogue doit se créer avec les clubs de collectivités utilisatrices ou entre collectivités « voisines » pour déployer des indicateurs exploitables et compréhensibles de tous, répondant au besoin du plus grand nombre.

Les DRH doivent progresser dans ces domaines et de nouveaux métiers tels que les contrôleurs de gestion sociale, voire les analystes avec l'émergence des *Big Data* apparaissent.

Le contrôleur de gestion, dans sa déclinaison sociale (RH) doit être un pilote, un accompagnateur, bien plus qu'un simple contrôleur ou producteur de données. Il doit aider les DRH à **renforcer le sens donné à la production des indicateurs**. En effet, combien de bilans sociaux sont construits à l'image du rapport sur l'état de la collectivité, reporting obligatoire auprès de la DGCL². Or, un bilan social pertinent n'est pas une série de chiffres et de graphiques, mais un document qui

raconte l'histoire de la collectivité, la déclinaison RH de son projet politique et administratif. Il permet de mesurer les résultats atteints et restant à parcourir en matière de politique RH. Il doit être spécifique à chaque contexte territorial, son histoire et sa culture.

Est-il plus intéressant de mesurer le nombre de jours de formation reçus par les adjoints administratifs ou ceux reçus par les assistants de direction ? Le métier, plus que le cadre d'emplois doit être valorisé dans les indicateurs métiers.

Le **dialogue de gestion**, dans une collectivité, doit se renforcer, par exemple au travers des questionnements suivants :

- Quels sont les sujets qu'il est nécessaire de suivre prioritairement ? (Absentéisme, masse salariale, formation, recrutement, etc.).
- Avec quels axes d'analyse (le statut, le métier, l'affectation, le sexe, l'âge, etc.) ?
- Quelle est la situation sur ces sujets ?
- Quelles conclusions est-il possible d'en tirer ?
- Quelles mesures correctives est-il nécessaire de prendre ?
- Comment qualifier et quantifier l'efficacité des mesures ?
- Qui va être impliqué et informé de la mesure des résultats des politiques RH ? Sous quelle forme ?

En répondant à ces questions et en s'appuyant sur l'éditeur, il doit être possible de mettre en place un dispositif de pilotage des données adapté.

Cette étape franchie, il devra alors pouvoir être possible de progresser en matière de prospective : prospective financière et budgétaire, prévision des emplois de demain, anticipation des impacts de politiques RH, etc.





² DGCL : Direction Générale des Collectivités Territoriales

Le bilan d'utilisation et de déploiement des SIRH en 2013

Dans un premier temps, l'état du marché est dressé au travers de l'analyse de la présence des différents éditeurs dans les régions, les départements, les cent premières villes de France et les Services Départementaux d'Incendies et de Secours (SDIS). Le niveau de satisfaction des collectivités territoriales, d'un point de vue global puis, plus particulièrement pour les fonctions de gestion de la formation, du

recrutement, de l'évaluation, des congés et des temps et activités (GTA), est ensuite restitué.

Globalement, depuis 2009, le marché des SIRH des collectivités territoriales reste un marché de niche. Les acteurs économiques qui y sont représentés n'ont pas évolué depuis la version 2009 de notre observatoire. La tendance est même plutôt à la concentration.

		Moins de 50 agents	Entre 50 et 1000 agents	Entre 1000 et 4000 agents	Plus de 4000 agents
Sopra HR Access <i>Ex- Fidelity</i>			✓	✓	✓
Sopra Pléiades NG				✓	✓
Berger Levrault Sedit Marianne			✓	✓	
Cegid Group eCivi-RH		✓	✓	✓	✓
Ciril Civil Net RH			✓	✓	
GFI Astre RH			✓	✓	✓
Antibia Antibia RH			✓	✓	
Berger Levrault Magnus		✓			
Cosoluce		✓			
JVS Mairistem		✓			
AFI		✓	✓		

La société Civitas a été rachetée par Cegid et HR Access vient d'être absorbée par Sopra. Pour les collectivités de taille importante l'enjeu est donc de savoir qui de Pléiades NG (solution historique de Sopra) ou de HR Access survivra. En effet, même si Sopra assure maintenir et développer les deux solutions à court terme, il apparaît peu probable qu'il maintienne sa posture sur le long terme.

Et si une seule solution est maintenue, des éditeurs tels que Cegid et GFI seront-ils prêts à évoluer et à faire évoluer leurs solutions vers des outils et des pratiques d'intégration plus souples et plus adaptables aux différents contextes organisationnels de collectivités de taille plus importante que celles composant jusqu'à présent leurs parcs clients.

Sur le marché des petites collectivités, de nouveaux entrants tels que Cosoluce viennent s'intégrer dans un marché déjà occupé historiquement par JVS Mairistem, Berger Levrault, GFI ou AFI (avec des logiciels sous licence libre). Des éditeurs comme Cegid et GFI

cherchent également à pénétrer le marché des petites collectivités en développant des offres SAAS³, c'est-à-dire des locations de solutions hébergées en ligne et accessibles depuis un navigateur web. La pénétration du secteur des petites collectivités se fait essentiellement pour ces deux éditeurs au travers de structures de mutualisation (syndicats informatiques, groupements d'intérêt économique ou intercommunalités).

³ SAAS : Software As A Services

Les parts de marché des différents éditeurs

Les parts de marché des éditeurs représentées ci-après sont issues du référentiel de veille du cabinet Inphotep, alimenté notamment par les publications au bulletin officiel des annonces des marchés publics. En 2013, les éditeurs nous ont transmis leurs parcs clients, le cabinet Inphotep dispose donc de :

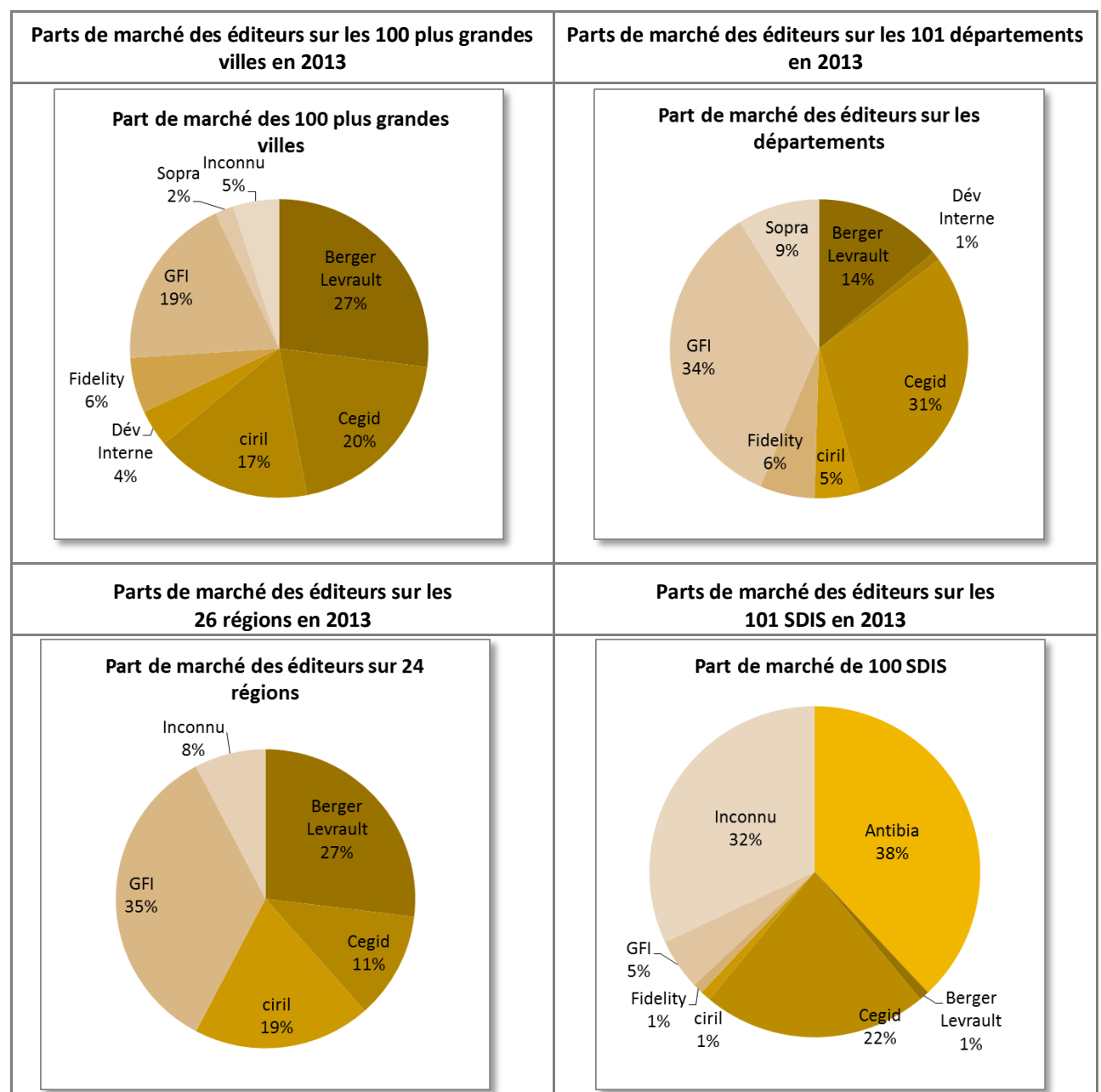
- 95 % de connaissance sur les 100 premières villes ;
- 100 % de connaissance sur les départements ;
- 92 % de connaissance sur les régions
- 68 % de connaissance sur les SDIS.

En 2009, la vision était plus partielle. C'est pourquoi l'évolution des parts de marché n'est pas comparée de manière détaillée sur cette édition.

Concernant les **grandes villes** de France, les quatre éditeurs GFI, Berger Levrault, Cegid et Ciril se partagent les parts de marché, avec une légère supériorité de Berger Levrault. Dans les **départements** Cegid et GFI se partagent le marché, GFI de par sa présence historique avec SDL 7. En **région** GFI est leader du marché, Berger Levrault arrive en deuxième position.

HR Access et Pléiades NG n'équipent que les plus grandes collectivités de France, quel que soit leur statut : Mairies de Paris, Bordeaux, Lyon, Départements du Nord, des Hauts de Seine, etc.

Par ailleurs, seules quelques collectivités ont fait le choix de conserver des développements spécifiques, comme par exemple Nantes et Nantes métropole ou la Ville de Roubaix.



Bilan des innovations et évolutions depuis 2009

Les éditeurs historiques de solutions intégrées (Ciril, Cegid, GFI, Sedit, Sopra), sont à peu-près tous au même stade d'évolution. Aucun avantage compétitif majeur ne se dégage.

Les évolutions fonctionnelles et techniques avancent doucement, soit parce que les éditeurs n'ont pas terminé la migration web de leur produit et de leur parc client (Cegid, Ciril, Sedit), soit parce que cette dernière a été trop rapidement réalisée, sans revoir la philosophie globale de leur application, restée fortement inspirée du client-serveur (GFI, Sopra).

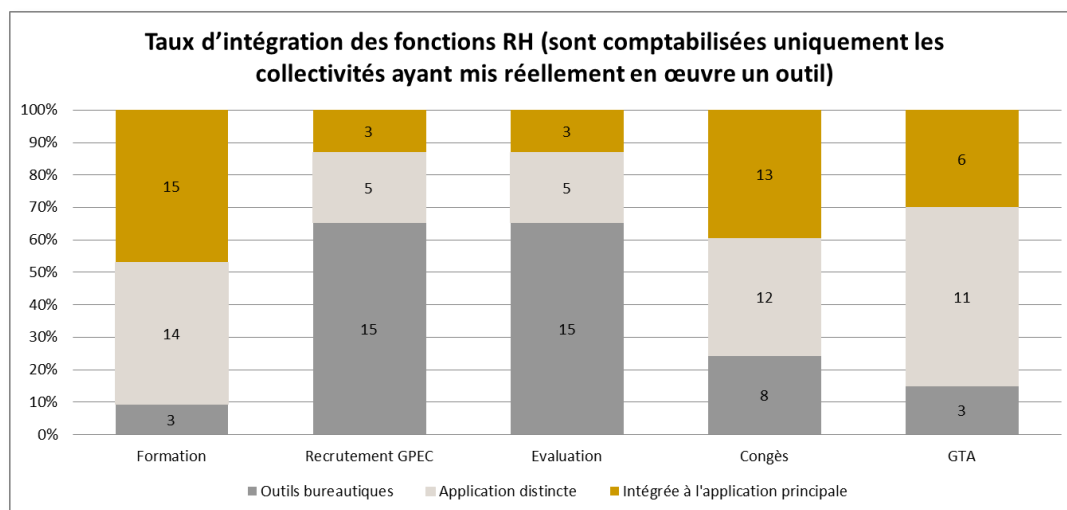
En conséquence, et tant que les parcs clients ne seront pas en totalité migrés et que les applications ne seront

pas stabilisées, les autres domaines : GPEC, formation, déconcentration et workflow, décisionnel etc. ne seront pas prioritaires pour les éditeurs. Le manque d'investissement sur ces sujets s'explique tant par l'absence de technologies adéquates (modules webs accessibles et ouverts) que par une demande hétérogène et encore peu mature de la part des collectivités. Le développement de processus transverses de formation, recrutement, évaluation, la mise en place d'indicateurs de pilotage pertinents impliquent des changements organisationnels et culturels assez profonds au sein des collectivités et des DRH.

Structure et composition du SIRH en 2013

Le SIRH des collectivités territoriales reste assez parcellaire et éclaté en 2013. En effet, si le cœur de métier (paie/absence/carrière) est stabilisé autour d'un progiciel historique, l'étude montre que pour les fonctions connexes (formation, recrutement,

évaluation, congés, gestion des temps et des activités), les collectivités territoriales continuent à privilégier majoritairement les solutions bureautiques. En second recours, elles se tournent vers des logiciels distincts de leur application principale cœur de métier.



Le **recrutement** reste majoritairement géré avec des outils bureautiques dans les petites et moyennes collectivités. Les plus importantes optent en priorité pour des solutions spécialisées, permettant de traiter des masses de candidatures et d'assurer un suivi des réponses apportées aux candidats.

Le besoin d'informatisation de l'**évaluation** annuelle fait son apparition mais l'appui des outils bureautiques semble satisfaisant pour l'heure. Les modalités et l'organisation de l'évaluation sont encore mouvantes au sein des collectivités. Faute de solutions modulables et simples à déployer, des développements spécifiques sont réalisés. Ils posent toutefois la difficulté de l'intégration amont des données agents (interfaces) et de l'exploitation aval des résultats de l'évaluation (décisionnel et pilotage).

Le cas de la **gestion de la formation** est différent. Les modules de formation des applications cœur de métier semblent plus déployés et mieux éprouvés que les solutions spécifiques. Il reste toutefois encore quelques axes de stabilisation, sur les aspects règlementaires, de pilotage et les fonctions déconcentrées.

La **gestion des congés** rejoint les applications tout en un. Cette option permet notamment de faciliter le traitement des absences ayant un impact sur la paie. En revanche, la **gestion des temps et des activités** reste une affaire de spécialistes. Toutefois, il semblerait que dans les réponses aux questionnaires, la distinction entre gestion des congés et des absences et la gestion des temps et des activités (cycles horaires, badgeage, etc.) n'ait pas été clairement discernée.

Une solution intégrée bien déployée équivaut à des solutions composites bien interfacées

Pour chacune des grandes fonctions RH comme le recrutement ou la gestion des congés, la corrélation entre la satisfaction exprimée et la nature de l'outil utilisé a été évaluée. **Une application distincte est-elle plus satisfaisante qu'une fonctionnalité apportée par un SIRH intégré ?**

Globalement, le taux de satisfaction apparaît comme indépendant de la nature de la solution choisie qu'il s'agisse d'une application distincte ou d'un SIRH intégré pour les fonctions de gestion des ressources humaines.

Un cœur de métier paie-absence-carrière non discriminant.

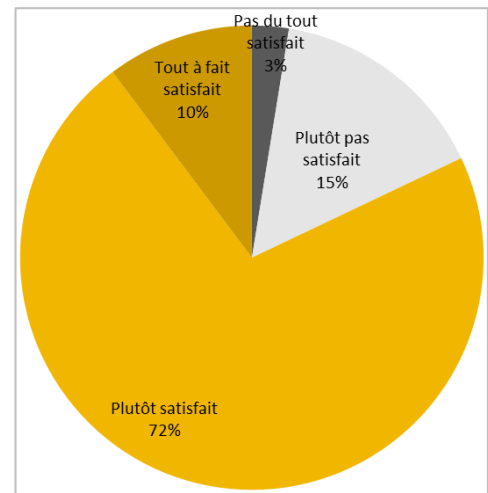
Concernant le cœur de métier historique des SIRH (paie-absences-carrière), les outils intégrés sont tous performants. Si les relations entre éditeurs et collectivités sont plus ou moins aisées et professionnalisées, tous les éditeurs jouissent d'une très bonne réputation sur leurs connaissances métiers.

Plus de 80% des collectivités territoriales ayant répondu au questionnaire estiment que leur application principale en charge du cœur de métier des ressources humaines (gestion de la paie, des absences et des carrières) donne satisfaction.

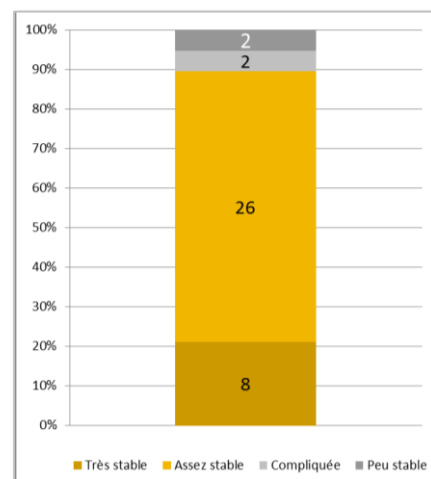
Si on se penche plus particulièrement sur les principales fonctionnalités de l'outil gérant le cœur du métier RH, on constate des déploiements et des niveaux de satisfaction variables. Pour la fonction historique des outils du SIRH, le calcul de la paie, près de 90% des collectivités interrogées ont une vision positive de cette fonctionnalité.

Cette stabilité est à mettre au crédit, d'une part des éditeurs qui, de par leur expérience et leur vécu, ont su faire évoluer leurs outils et les rendre de plus en plus stables et d'autre part des collectivités qui ont su mettre en œuvre les actions de changement permettant la sécurisation de cette fonctionnalité, très sensible.

TAUX DE SATISFACTION SUR L'APPLICATION PRINCIPALE



NIVEAU DE STABILITE DE LA PAIE



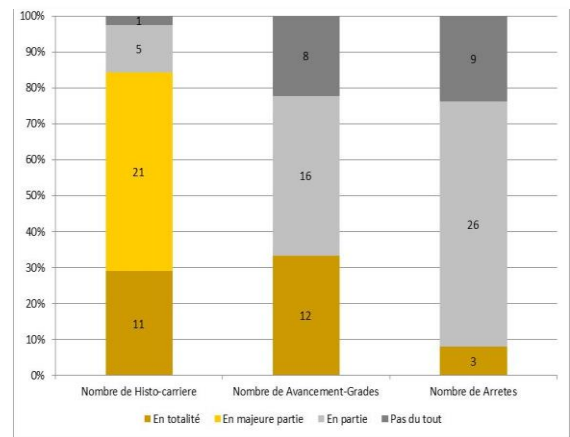
Sur ces applications gérant le cœur du métier, les éditeurs proposent des fonctionnalités « connexes » permettant de gérer au plus près les activités du cœur du SI. Ainsi, ces logiciels offrent des fonctionnalités assurant la reprise des historiques de carrière (généralement par ressaisie manuelle), l'automatisation des arrêtés et le calcul des avancements de grade.

La reprise des historiques de carrière a été mise en œuvre par près de 80% des collectivités territoriales, poussée par la reprise d'antériorité exigée par la CNRACL⁴.

En ce qui concerne l'**avancement des grades**, la maturité des collectivités territoriales est moins avancée. Les collectivités utilisent ainsi une partie des fonctions d'identification collective des promouvables pour les avancements de grades puis valident les promus agent par agent.

La **génération automatique d'arrêtés et de contrats** depuis le SIRH, sur la base de modèle de fusion, est surtout utilisée pour les arrêtés les plus nombreux et fréquents. Cette fonctionnalité génère en effet des gains de temps et de sécurisation.

INTEGRATION DES FONCTIONNALITES DANS L'APPLICATION PRINCIPALE



Dans l'ensemble, les éditeurs proposent, pour le cœur de métier de gestion administrative des ressources humaines des solutions adaptées et efficaces. Il apparaît aussi que la réussite de l'intégration et la satisfaction des utilisateurs sont du ressort conjoint de l'investissement des équipes de l'éditeur ou de l'intégrateur et de celles des collectivités territoriales. En effet, seule la volonté et le souci d'adapter l'outil au plus près d'une organisation repensée permettent cette réussite.

⁴ CNRACL : Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales

Il faut améliorer l'informatisation de la formation par un mouvement d'intégration au cœur de métier

La fonction formation reste sur la tendance identifiée lors de l'étude 2009.

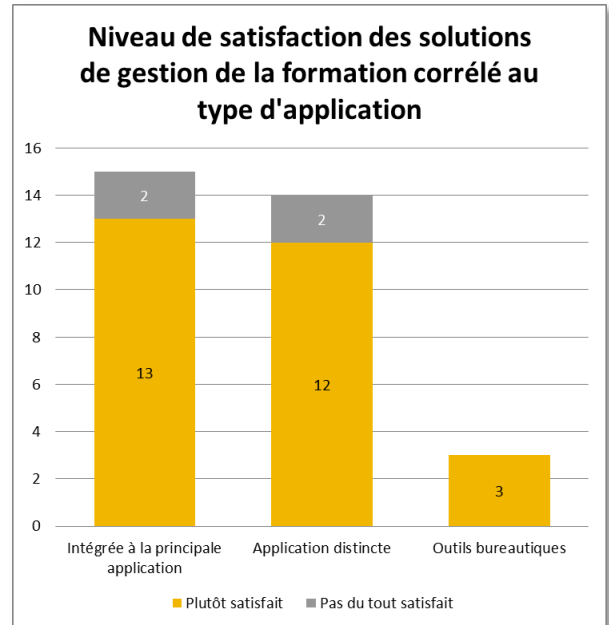
L'informatisation de la gestion de la formation est prise en charge, dans des proportions identiques, par des solutions intégrées dédiées au secteur public territorial ou par des solutions de niche (spécialisées) historiques ou émergentes (nouveaux entrants).

Au vu des impacts des réformes, les années 2009 et 2010 ont créé un mouvement important sur le marché de la formation et **la tendance actuelle est plus à l'intégration de la formation dans l'application principale qu'à la mise en œuvre d'applications distinctes (de type Inser, Neeva, Foederis, Virtualia, etc.)**

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.

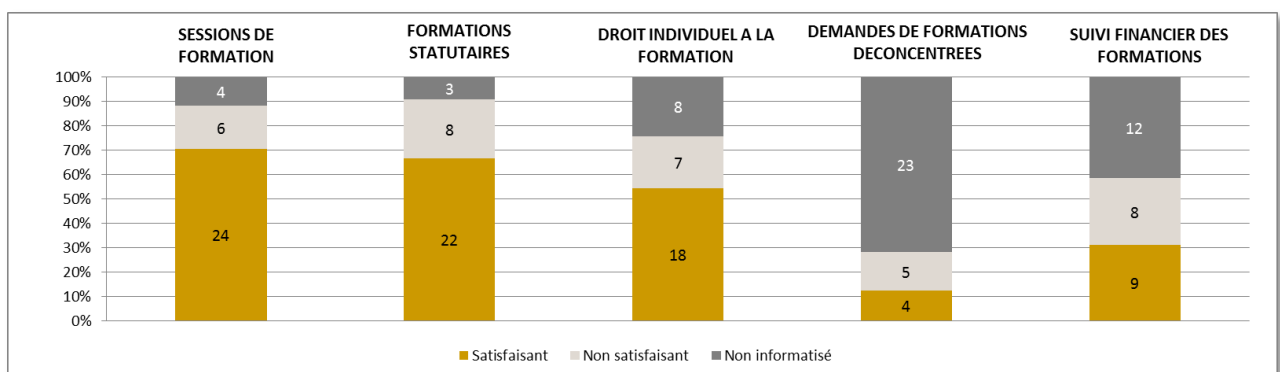
Si le choix d'un module au sein de l'application principale peut faciliter la démarche, une solution dédiée reste possible à condition que le progiciel retenu soit ouvert et que la collectivité inscrive cette brique dans une véritable démarche d'urbanisation de son SIRH.

Les collectivités sont en grande majorité plutôt satisfaites de leur application de gestion des formations.



L'informatisation et la satisfaction sont relativement importantes sur les fonctionnalités de gestion du droit individuel à la formation, des sessions de formation et de suivi des formations statutaires.

En revanche, l'accès informatisé à la formation est **encore très peu déconcentré**, et quand il l'est, n'apporte satisfaction qu'à la moitié des répondants. Le **suivi financier des formations**, géré en central relève du même constat : il est peu informatisé et quand il l'est, peu satisfaisant.

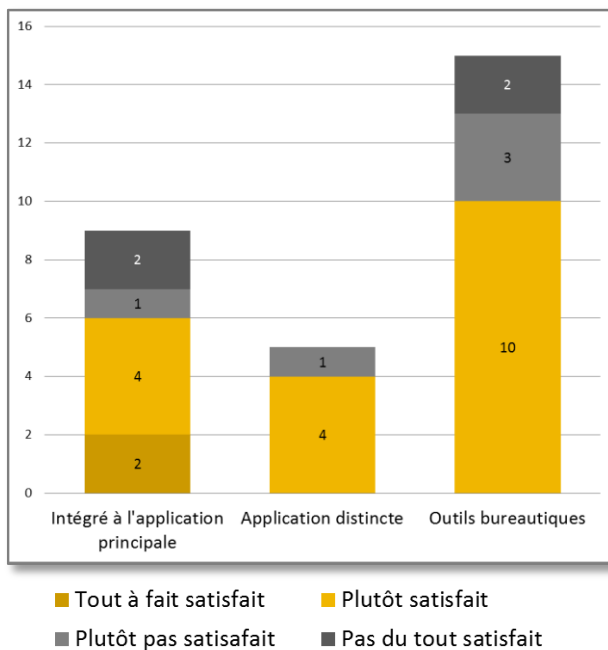


Le recrutement peu informatisé mais donnant satisfaction

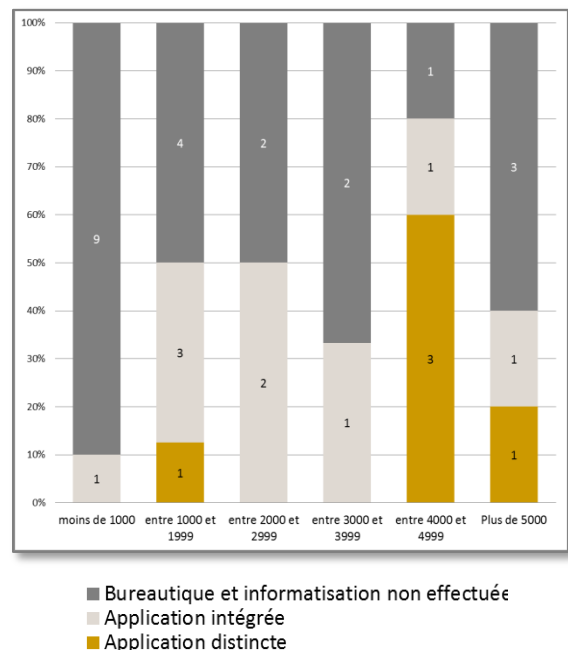
De nombreuses collectivités gèrent encore le recrutement avec des solutions bureautiques. En étendant aux collectivités qui envisagent de déployer une application, le constat est que cette fonction reste très peu informatisée. C'est le cas des collectivités de moins de mille agents mais aussi de celles de plus de 5000 agents, qui, proportionnellement, doivent traiter un flux de candidatures et de postes vacants bien plus important.

Toutefois, cet état de fait semble satisfaire les collectivités, qui somme toute, n'expriment pas d'attentes particulières sur l'informatisation de la gestion du recrutement.

**NIVEAU DE SATISFACTION
DES SOLUTIONS DE GESTION DU RECRUTEMENT
CORRÉ AU TYPE D'APPLICATION**

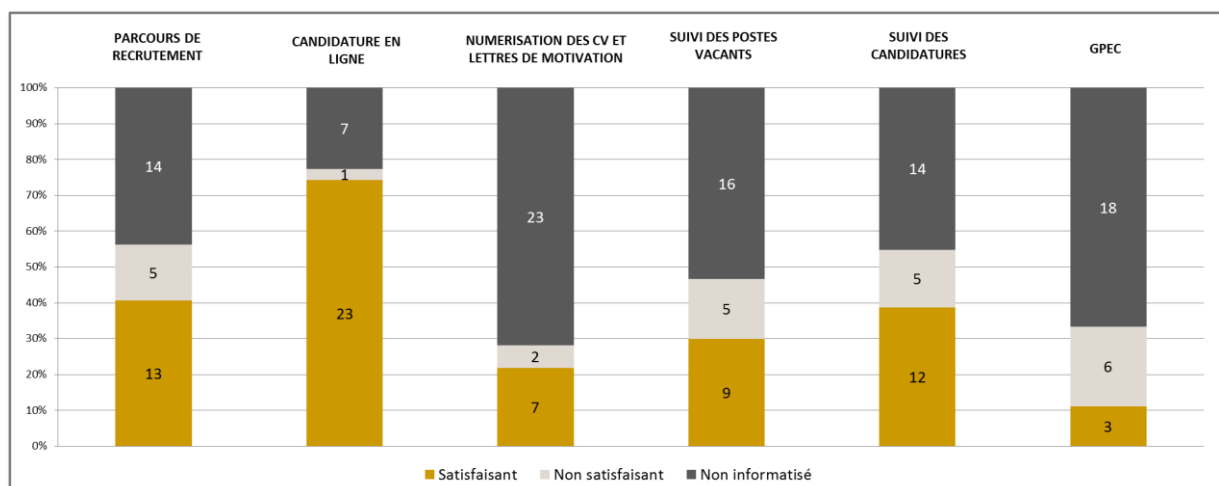


**TYPE DE SOLUTION DE GESTION DU RECRUTEMENT
PAR TAILLE DE COLLECTIVITE**



La plupart des fonctionnalités avancées du domaine du recrutement ne sont pas informatisées. En effet, aucune des fonctionnalités ne se retrouve avec un taux d'informatisation supérieur à 60 %. Le suivi des candidatures et des parcours de recrutement sont les fonctionnalités prioritairement informatisées. Quelques collectivités pionnières ont ouvert la possibilité de candidater en ligne ou utilisent des outils permettant de numériser et indexer les CV et lettre de motivation. Le lien avec une GPEC reste assez abstrait. Seules trois collectivités déclarent avoir intégré une approche ou un référentiel GPEC dans l'informatisation de leurs processus de recrutement.

TAXES DE SATISFACTION DES FONCTIONNALITES DES MODULES DE RECRUTEMENT



Les évaluations et les entretiens annuels d'évaluation très peu informatisés

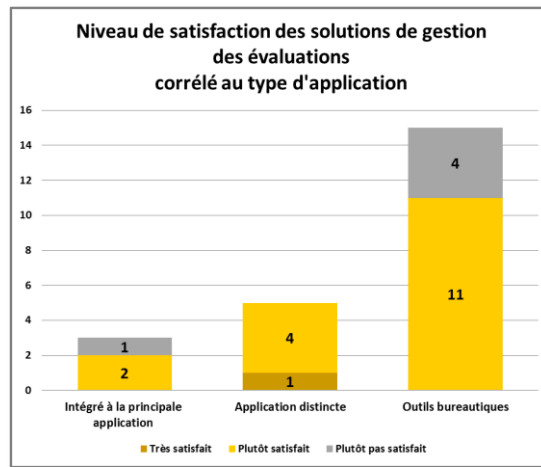
L'évaluation est un cas particulier car ce volet n'avait pas été abordé en 2009.

Depuis 2010, à titre expérimental, les collectivités territoriales sont autorisées à expérimenter un nouveau dispositif d'évaluation professionnelle en remplacement de la notation. Cette phase d'expérimentation a été prolongée jusqu'en 2014. Un dispositif obligatoire devrait rentrer en vigueur en 2015.

À ce jour, l'évaluation reste essentiellement gérée au travers d'outils bureautiques et dans quelques cas, d'applications développées spécifiquement par chaque collectivité

et ce pour deux raisons principales : le tâtonnement de chaque collectivité pour l'adaptation pratique du décret au sein de son organisation (quant à la procédure et aux contenu des fiches d'évaluation) et son pendant, à savoir la difficulté des éditeurs de SIRH à faire du cas par cas.

Si la perspective d'un dispositif plus formalisé à échéance 2014 se dessine, il n'en demeure pas moins que les solutions devront rester souples afin de s'adapter aux différents niveaux d'ouvertures agents / managers souhaités et aux différentes intégrations attendues avec les autres processus et référentiels de données RH (formation, mobilité, promotion, GPEC, etc.).



À court terme, la nécessité d'informatiser les entretiens annuels d'évaluation apparaît d'autant plus nécessaire que le volume d'agents à évaluer est important. La mise en place de fonctionnalités de tableaux de bord de suivi des réalisations d'entretiens, de traçabilité des fiches d'entretiens et d'exports vers des fichiers Excel sera prioritairement réalisée.

À moyen et long terme l'intégration de la gestion des évaluations au sein de l'application cœur de métier aura un intérêt certain :

- En amont pour intégrer à la fiche d'évaluation des informations propres à la situation de l'agent (sa carrière, son historique de formation, son temps de travail), à son poste et/ou son métier (les activités et compétences attendues) et aux entretiens réalisés les années passées (objectifs)
- En aval pour intégrer dans le SIRH les attentes du manager ou de l'agent exprimées lors de l'entretien : demandes de formation, mobilité, constats d'évolution du poste, etc.

Reste que pour être performants et déployés au sein des collectivités, les modules d'évaluation des SIRH devront être suffisamment paramétrables et adaptables au contexte et choix stratégiques de chaque collectivité. Le pendant étant que les collectivités devront être suffisamment matures pour exprimer leurs objectifs, leurs processus et les stabiliser dans le temps.

La Gestion Prévisionnelle de l'emploi et des compétences cherche encore sa voie d'informatisation

Les « modules GPEC », gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences des éditeurs existent depuis longtemps. Ils font la promesse de transversaliser le SIRH. Ils étaient déjà proposés dans les versions client-serveur mais très peu utilisés. En effet, ils avaient été conçus comme une extension de l'application avec l'agent, la paie et la carrière d'un côté et de l'autre les postes. Pour ce dernier aspect, le paramétrage de la solution nécessitait une forte expertise ou du moins une grande rigueur.

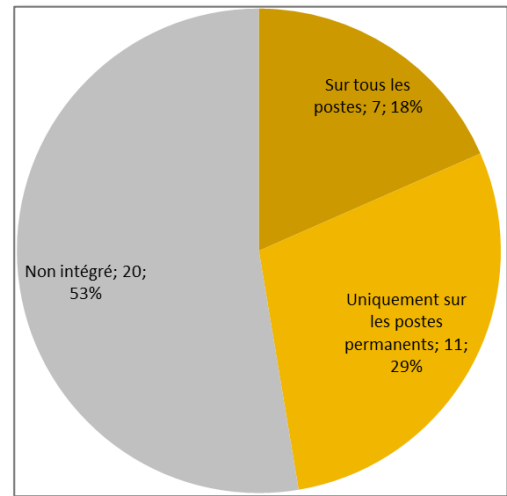
Aujourd'hui, les versions web rendent ce paramétrage plus accessible. Les postes sont à présent liés à l'organigramme, positionnés comme une extension de ce dernier, sur lequel l'agent va être affecté. Les collectivités peuvent alors choisir de ne gérer sous forme de poste que les postes permanents (pour suivre à minima les effectifs budgétaires) ou aller plus loin en instituant des postes pour les apprentis, les saisonniers, les emplois aidés, etc.

Sans surprise, ce sont les collectivités de plus de 3000 agents qui sont les plus avancées en termes d'informatisation des postes. En deçà de 2000 agents le suivi bureautique des postes reste la pratique majoritaire.

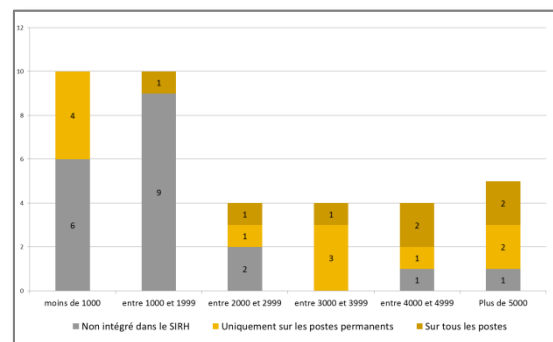
Les départements et les régions sont précurseurs sur ces pratiques, avec les intercommunalités. Les villes y arrivent progressivement.

En revanche les SDIS n'utilisent pas ces opportunités. En effet, ces derniers, de par la nature de leur activité et de leur personnel, vont s'intéresser en priorité aux notions de compétences au travers des spécialités. La gestion de postes au sens organisationnel n'a que peu d'intérêt pour ces structures.

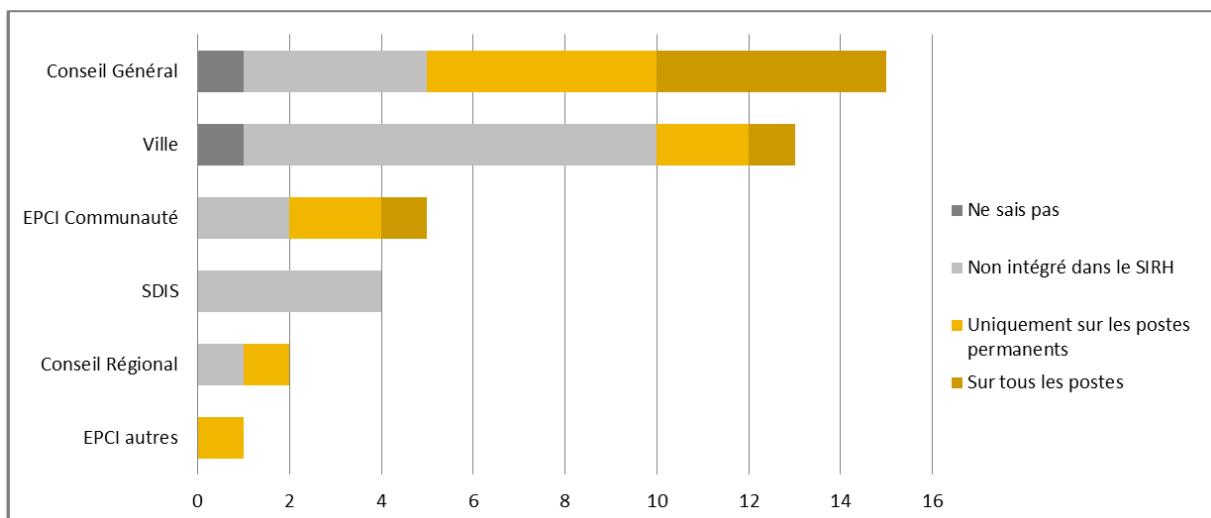
AVEZ-VOUS DEPLOYE UNE GESTION DES POSTES EN LIEN AVEC L'AGENT ET L'ORGANIGRAMME DANS VOTRE LOGICIEL RH ?



DEPLOIEMENT DES POSTES EN LIEN AVEC L'AGENT ET L'ORGANIGRAMME EN FONCTION DE LA TAILLE DE COLLECTIVITE



APERÇU DU DEPLOIEMENT D'UNE GESTION DES POSTES EN LIEN AVEC L'AGENT ET L'ORGANIGRAMME



En 2013, l'observatoire amène à dresser les constats suivants :

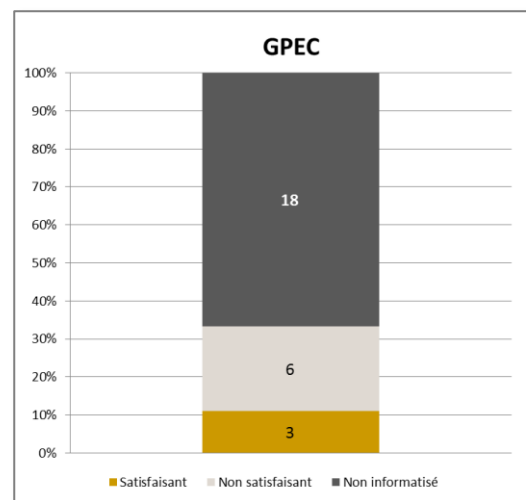
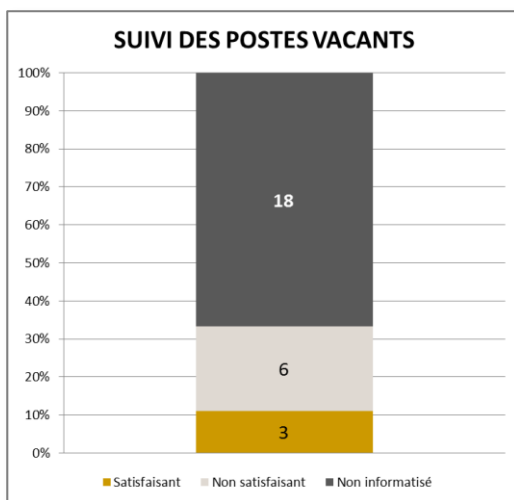
- La gestion des postes est encore vue essentiellement au travers du prisme des effectifs budgétaires qui n'apportent au final que peu de maîtrise de l'organisation, de la masse salariale ou encore des compétences au sein de l'organisation
- La gestion des postes doit être positionnée en amont de la gestion des personnels et de la gestion de la paie pour ne pas créer "une double gestion" voire une double saisie qui décorrèle les aspects administratifs des aspects organisationnels.
- La représentation de l'organisation dans le SIRH doit devenir la première étape dans la construction du système, le poste doit désormais se positionner au centre du système, l'agent venant se positionner sur un poste.

Ces différentes logiques commencent à se déployer au sein des collectivités. Tous les éditeurs en partenariat avec certains de leurs clients ont commencé les chantiers de mise en œuvre des postes.

Des outils de recrutement encore déconnectés des référentiels de postes et de compétences

Si le suivi des postes vacants et profils de poste s'intègre peu à peu dans les modules ou applications de gestion du recrutement, il reste décorrélé d'une véritable gestion des postes, comme en témoigne le faible niveau d'informatisation, et le cas échéant de satisfaction.

NIVEAU DE DEPLOIEMENT DES FONCTIONNALITES GPEC DANS LES MODULES OU APPLICATIONS DE GESTION DU RECRUTEMENT



La formation est encore peu nourrie des postes et des compétences attendues et non productrice de mise à jour des compétences des agents formés.

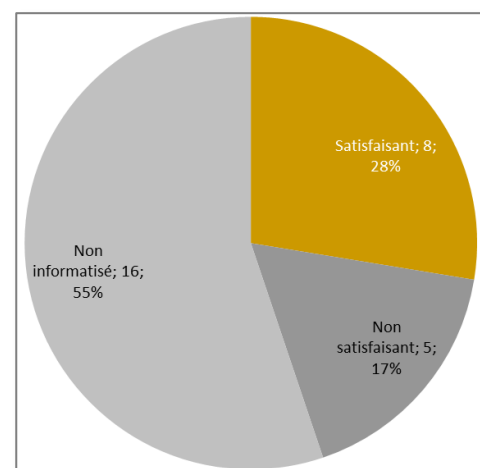
La GPEC reste très peu associée à la gestion informatisée de la formation. C'est dommage, une gestion de la formation intégrant une GPEC permettant en amont :

- d'identifier les métiers et agents associés à former ;
- d'identifier les écarts de compétences ;
- d'associer des compétences aux actions de formation.

Et en aval :




- de valoriser et suivre les compétences acquises en formation.

USAGE ET SATISFACTION DE LA FONCTIONNALITE DE GESTION DES POSTES, METIERS ET COMPETENCES, DANS LE MODULE DE GESTION DE LA FORMATION



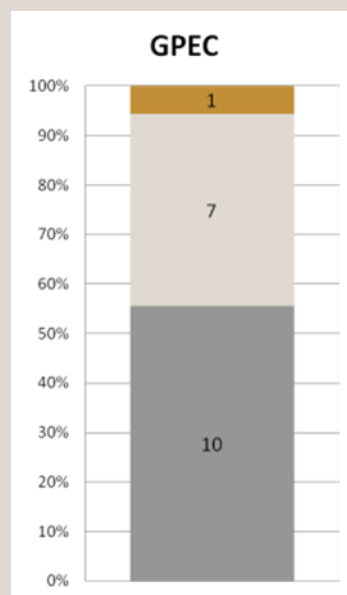
Résultats de l'étude 2009

En 2009, parmi les nombreuses collectivités interrogées dans le cadre de l'enquête, une seule collectivité avait réellement complété les fiches de postes dans son outil et déployé les modules de gestion des postes, souvent faute de ressources parmi les agents de la DRH. Les applications distinctes recouvraient souvent des développements spécifiques. Ceci s'expliquait par le manque de moyens humains, mais également par des fonctionnalités proposées par les éditeurs jugées insuffisamment stables.

	La fonction est intégrée à la principale application SIRH et est déployée
	La fonction est couverte par une application distincte
	La fonction est assurée avec des outils bureautiques

TAUX D'INTEGRATION DES FONCTIONS RH

(ne sont comptabilisées uniquement les collectivités ayant mis réellement en œuvre un outil)



Pour intégrer parfaitement aux SIRH le poste et ses attributs, les référentiels métiers, emplois et compétences, il reste encore du chemin à parcourir.

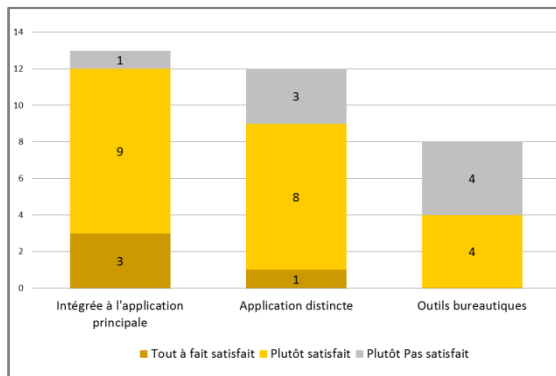
Ce chemin nécessite une collaboration quotidienne des différents services de la DRH mais aussi des référents RH et des managers, qui définissent les compétences liées à un poste ou à un agent. La désignation commune d'un poste restant le préalable incontournable.

Une gestion des congés intégrée, des solutions spécialisées pour la gestion des temps et des activités

La décision d'informatiser ou non la gestion de congés ne semble pas dépendre de la taille de la collectivité. C'est donc une décision de politique RH. La moitié des collectivités faisant ce choix ont recours aux modules de GFI, Ciril, Cegid, Sedit, l'autre moitié à des solutions

des temps craignent le phénomène de présentéisme ou la mise en lumière des heures réalisées par leurs cadres. À noter par ailleurs que dans les départements et les régions, ces solutions ne concernent quasiment pas les personnels des collèges et des lycées.

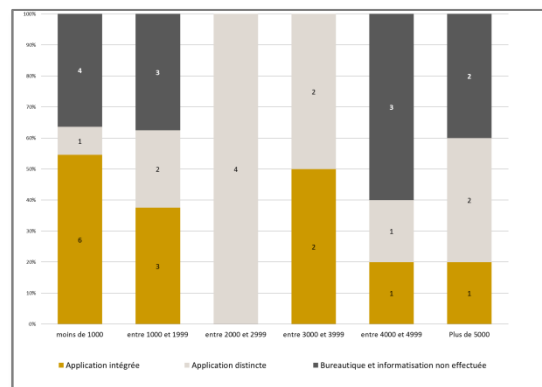
NIVEAU DE SATISFACTION DES SOLUTIONS DE GESTION DES CONGES CORRELE AU TYPE D'APPLICATION



distinctes fournies par Octime, Captor, Bodet, Horoquartz ou Incotec. Quelle que soit la solution retenue, la gestion informatisée des congés bénéficie d'un taux de satisfaction relativement important.

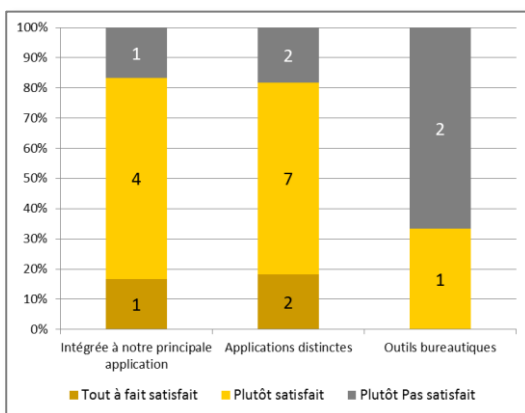
Les principaux utilisateurs de solutions de gestion des temps et des activités sont des SDIS. En effet, leur métier impose une planification stricte des équipes 24h sur 24. Dans les autres collectivités, la mise en place de solution de gestion des temps et des activités, souvent avec badgeage, date généralement de l'époque de la mise en place des 35h. C'est un choix de politique RH. Les détracteurs de solutions automatisées de gestion

TYPE DE SOLUTION DE GESTION DE CONGES PAR TAILLE DE COLLECTIVITE

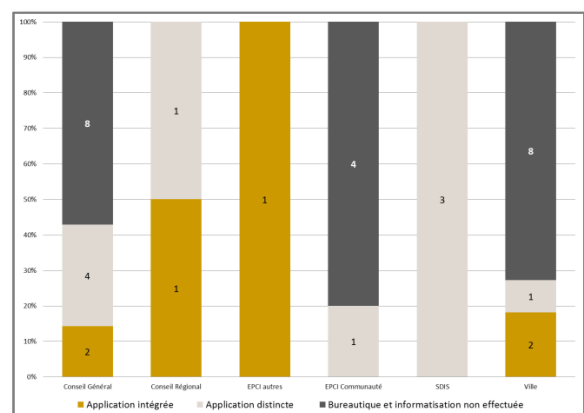


Comme en 2009, concernant les fonctions de gestion des temps et des activités, le choix des collectivités se porte vers des solutions dédiées qui ont l'avantage de proposer des applications sur mesure, paramétrables aux règlementaires congés et temps de travail de chaque collectivité. La plupart de ses solutions s'interfacent avec les modules de paie-absences-carrières des collectivités. Toutefois, hormis dans quelques collectivités pionnières, la gestion des absences ayant un impact sur la paie et le circuit de validation n'est encore que peu mis en œuvre.

NIVEAU DE SATISFACTION DES APPLICATIONS DE GESTION DES TEMPS ET DE L'ACTIVITE



TYPE DE SOLUTION DE GESTION DES TEMPS ET DES ACTIVITES PAR TYPE DE COLLECTIVITE



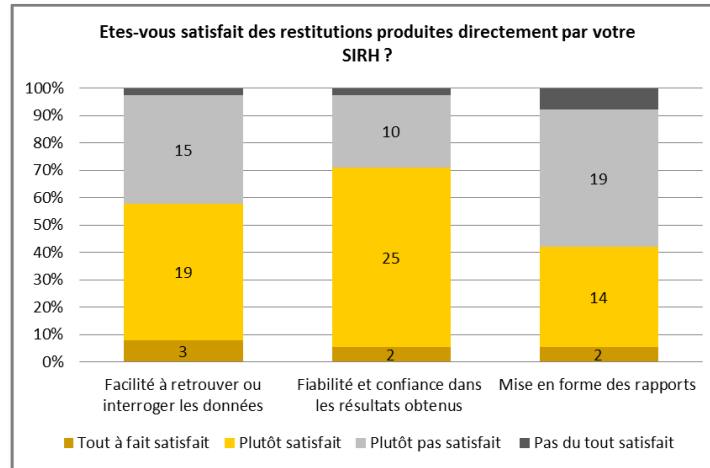
Un décisionnel RH qui se cherche encore

Un des sujets majeurs de l'étude est le volet décisionnel des SIRH. Le questionnaire met l'accent sur les progrès accomplis et le chemin qui reste à parcourir par les collectivités territoriales et les éditeurs en ce qui

concerne les outils de suivi de la performance RH et plus globalement sur l'ensemble des problématiques décisionnelles.

Les restitutions directement produites dans le SIRH ont encore des marges de progrès

Les collectivités ont été interrogées quant aux restitutions fournies directement par leur SIRH. Elles sont encore près de 30% à ne pas avoir confiance dans les résultats obtenus. Ce manque de confiance peut provenir de mauvaises saisies, d'une mauvaise maîtrise du fonctionnement de l'application ou d'anomalies dans les outils et restitutions standards fournies. Sur l'ergonomie des outils, du point de vue requêtes (facilité à retrouver ou à interroger les données) et encore plus du point de vue mise en forme des rapports, l'insatisfaction avoisine les 50%.



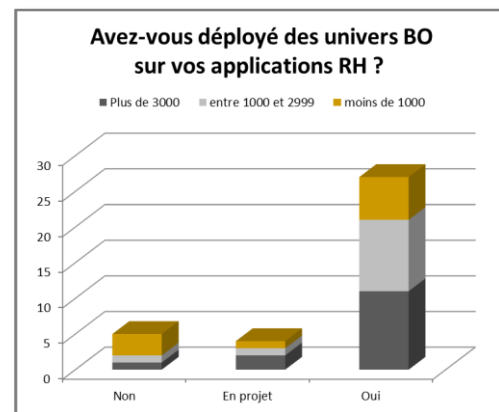
Par rapport à l'étude 2009, une amélioration de la perception de ces outils de restitution sur les critères évalués est constatée. Cependant, il est toujours difficile de demander à une application de gestion, dont les données sont organisées pour permettre des

traitements transactionnels optimisés, d'exposer un modèle de données clair et intelligible pour des utilisateurs métiers. Il reste donc de marges de progrès considérables pour les éditeurs de SIRH sur les solutions clefs en mains de pilotage des données RH.

Business Objects est prépondérant au sein des collectivités

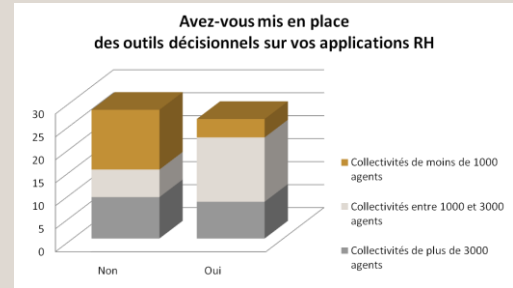
L'étude fait ressortir une vraie prise de conscience de la part des collectivités territoriales de la nécessité d'un outil de suivi de la performance y compris des plus petites d'entre-elles, comme en témoigne le graphique ci-contre. Par rapport à 2009, le besoin est encore plus ressenti. (Chiffres ci-dessous). Les attentes des DRH et des directions générales en 2013 portent tant sur le pilotage de la politique RH que sur le suivi de la performance de l'activité RH elle-même.

Aujourd'hui ce besoin se traduit essentiellement par le recours à Business Objects, en situation de monopole. Cet éditeur, racheté par l'éditeur allemand SAP en 2008, a développé toute une offre de logiciels dans le domaine du reporting, des entrepôts de données, des ETL (Extract Transform Loading) et le data mining. Quasiment tous les éditeurs de SIRH de la fonction publique territoriale disposent de partenariats privilégiés avec SAP pour mettre à disposition des solutions de pilotage des données RH.

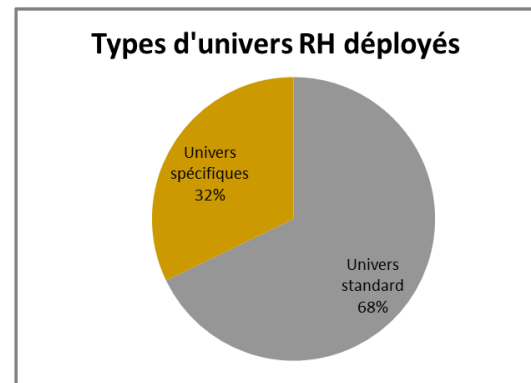


Résultats de l'étude 2009

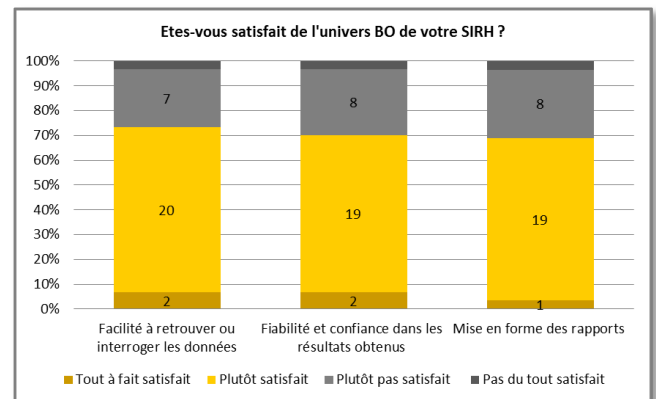
Par comparaison avec 2013, les collectivités territoriales de plus de 1000 agents ont enclenché la mise en place d'outils décisionnels dans leur SIRH. Ces dernières années les collectivités ont pris conscience du vivier d'informations qui transite dans le SIRH et de l'utilité de se munir d'un outil permettant de les qualifier. Ce constat est moins vrai pour les plus petites collectivités qui n'ont pas les ressources pour enclencher ce lancement.



Notons que près d'une collectivité sur trois équipée de Business Objects a développé spécifiquement ses propres univers. Cela s'explique d'une part par la faible qualité des univers fournis en standard par les éditeurs et, d'autre part, par les attentes spécifiques de certaines collectivités. Lorsqu'elles ont fait ce choix, les collectivités doivent investir des ressources humaines (en temps et en compétences) pour assurer la maintenance de l'interface avec le logiciel de production et l'évolution des univers (liée à l'inévitable évolution des besoins).

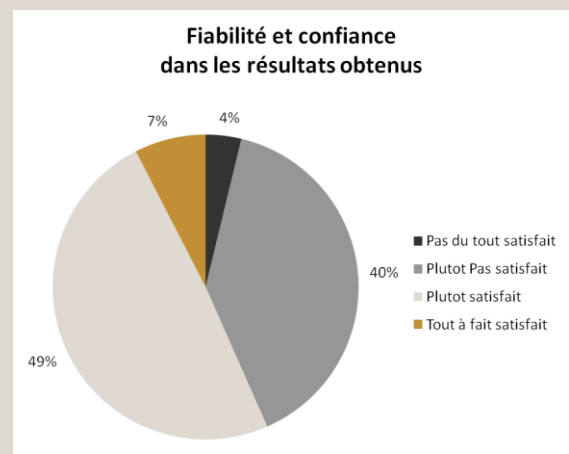
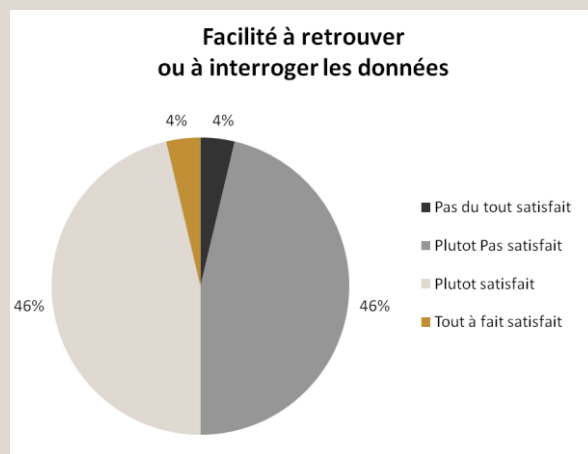


De même, la relative absence de confiance dans les résultats obtenus découle du manque de lisibilité du modèle de données. En effet, il reste difficile pour un utilisateur métier de comprendre les sources et méthodes d'interprétation à l'origine des données restituées. Cependant, cela s'est amélioré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



Résultats de l'étude 2009

Force est de constater que l'ergonomie des solutions et la confiance dans les résultats se sont largement améliorées depuis 2009, époque à laquelle moins de 50 % des utilisateurs exprimaient leur satisfaction.



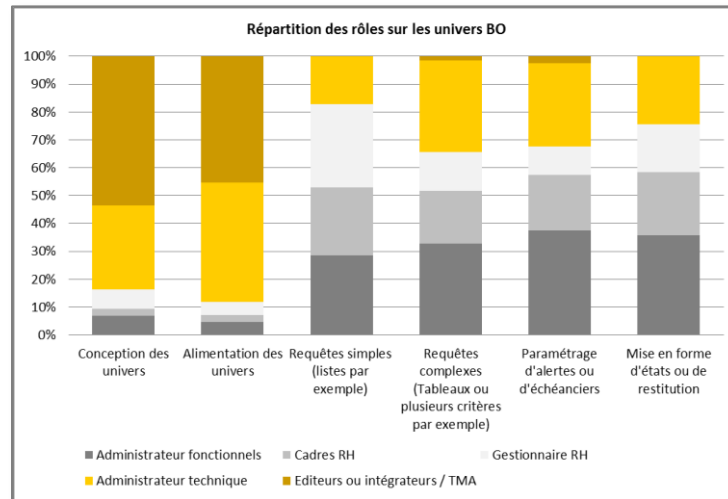
Une gestion des univers Business Objects

Les éditeurs, intégrateurs et TMA (Tierce Maintenance Applicative) sont les plus impliqués dans la conception d'univers et l'alimentation de ces derniers.

Les administrateurs techniques, c'est-à-dire les référents plus techniques, généralement côté direction des systèmes d'information, s'investissent également beaucoup dans leur alimentation et dans l'élaboration des requêtes ou états complexes.

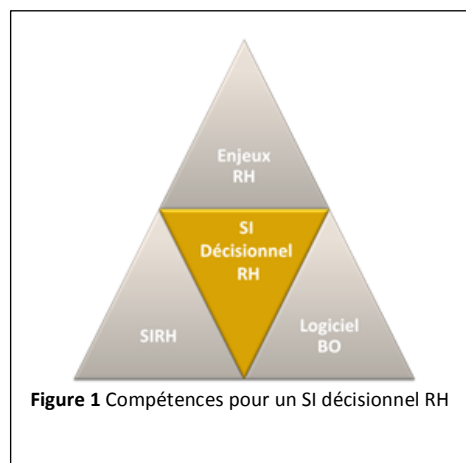
La DRH, tant au travers des administrateurs fonctionnels (référents du SIRH) que des cadres et des gestionnaires n'est quasiment pas concernée par cette conception. Ce constat explique la difficulté d'appropriation des modèles de données restitués dans les univers BO par les directions des ressources humaines. En effet, les profils recrutés disposent encore assez rarement de formation ou d'expérience liée à l'analyse des données ou aux systèmes d'information. En revanche, ils s'approprient de plus en plus la réalisation de requêtes et notamment de requêtes simples.

Les échanges du cabinet Infhotep avec les différentes collectivités et son expérience lui permettent d'affirmer que collectivités ayant des univers BO ou un système décisionnel donnant satisfaction sont celles qui ont investi dans les ressources humaines adéquates



et ont développé leurs compétences vers ce nouveau métier qu'est le contrôleur de gestion sociale. En effet, au-delà de la capacité de l'éditeur à être à l'écoute de ses clients en matière décisionnelle, il apparaît essentiel que le référent décisionnel de la collectivité développe une triple compétence :

- ⇒ **La maîtrise des enjeux RH** : dans leurs spécificités territoriales et dans la connaissance des enjeux de la collectivité elle-même
- ⇒ **La maîtrise du SIRH** : dans sa version générique mais également dans la manière dont il est déployé et utilisé au sein de la collectivité
- ⇒ **La maîtrise du logiciel BO** : en tant qu'outil, dans ses fonctionnalités



La **maîtrise du SI décisionnel RH** va se construire à la croisée de ces trois compétences. Cette dernière sera d'autant plus affirmée que la personne aura contribué à sa conception et à son évolution.

Il n'existe pas de formation intégrant ces trois dimensions. Le parcours doit donc se construire sur mesure en intégrant un plan de progrès permettant de mettre à la disposition de la collectivité ces profils stratégiques d'agents.

Le cas particulier du pilotage du recrutement et de la formation

Dans le cadre de l'évaluation de chaque domaine, la problématique de satisfaction des outils de requêtes liés au suivi de performance de la formation et au recrutement a été abordée.

Les résultats sont très différents en termes d'informatisation et de satisfaction. En effet, les restitutions concernant le périmètre de la formation sont informatisées à plus de 50 % et sont, pour une grande majorité, une fonction qualifiée d'assez satisfaisante.

Pour aller plus loin, le suivi de réalisation des formations pose les questions suivantes :

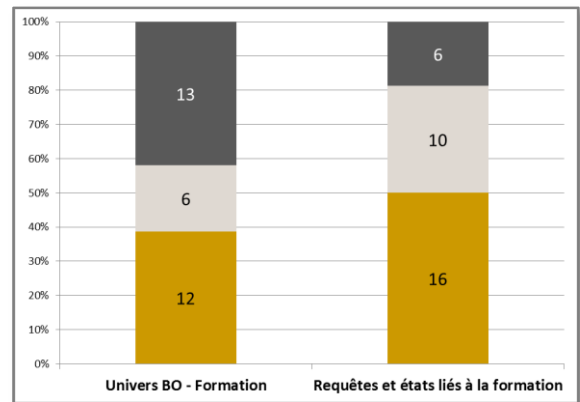
- Quels sont les axes prioritaires de formations collectives ? Individuelles ?
- Quels sont les dispositifs phares ? Obligatoires, facultatifs ? Est-ce que les obligations légales sont respectées ? Quelle part du budget formation est consacrée à l'obligatoire ? Au facultatif ? Avec quels axes d'amélioration ?
- Qu'est-ce qu'une demande et une inscription ? Qui organise, dispense et finance les formations (agent, référents, managers, assistants formations à la DRH, CNFPT, prestataires externes, formateurs internes etc.) ? Avec quelle efficacité et quelle efficience ?
- Qui valide et qui refuse les formations ? Sur quels motifs ?
- Qui prend en charge la réalisation de la formation entre le CNFPT et la collectivité, etc. ?

Répondre à ces questions, les formaliser et les implémenter permet d'aborder sereinement l'installation d'un module de suivi des formations et des outils de pilotage associés.

Concernant le recrutement, cette fonction, peu informatisée, n'est logiquement pas non plus pilotée, comme en témoigne le graphique ci-contre.

Sur ce sujet, une large partie des collectivités a décidé de laisser le suivi du recrutement dans un fonctionnement basique. En effet, contrairement à la formation, les collectivités locales n'ont pas choisi d'avancer sur la rationalisation de leur processus de recrutement. Cela s'explique par le double enjeu réglementaire et budgétaire dont relève la formation et qui impacte bien moins le recrutement.

PERIMETRE DE LA FORMATION



PERIMETRE DU RECRUTEMENT



Satisfaisant	Non satisfaisant	Non informatisé

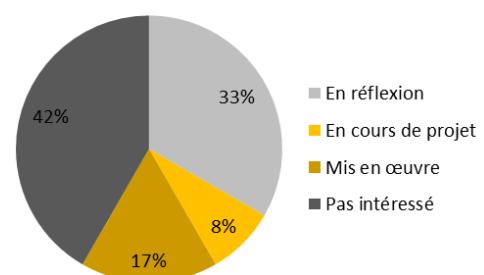
Le décisionnel RH encore très peu intégré dans les systèmes de pilotage transverses

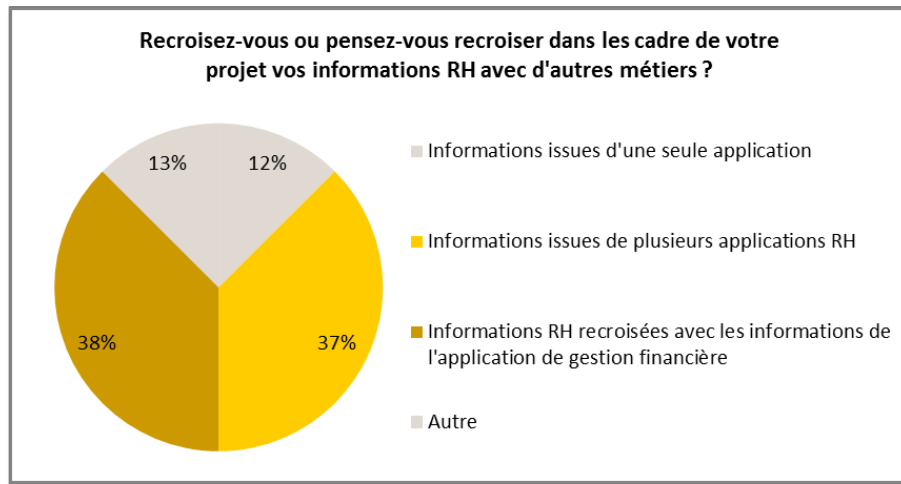
La mise en œuvre d'un système d'information décisionnel des RH reste l'apanage des collectivités de tailles importantes. Près de 42 % de la totalité des collectivités interrogées déclarent ne pas être intéressées par la mise en œuvre d'un système décisionnel RH. De tels projets restent complexes et nécessitent un investissement financier et humain conséquent, tant côté DRH, DSI et direction générale.

Si le décisionnel RH s'est développé au cours des dernières années, il l'a surtout été de manière verticale. Le croisement avec des domaines tiers reste encore majoritairement à l'état de projet ou de réflexion.

Il existe peu de décisionnels transverses lorsque le SIRH se compose de plusieurs briques logicielles, même si la réflexion est là. Croiser des axes RH avec des axes financiers ou métiers commence à émerger dans le cadre de la mise en place de systèmes décisionnels stratégiques. Mais les réalisations sont encore rares.

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





Des SI décisionnels qui doivent se structurer, se diffuser et s'industrialiser

Il existe parfois une confusion entre ce qu'est un outil de requête propre à l'éditeur (ou des états standards), l'outil Business Objects, et la qualité des univers livrés par les éditeurs, c'est à dire la qualité des restitutions produites et la pertinence des indicateurs recherchés. Déployer Business Objects n'est pas un gage de satisfaction.

Une démarche décisionnelle nécessite avant tout de partir des besoins, dans les différentes strates de décision, d'action et de contrôle de la collectivité : stratégique, tactique et opérationnelle.

Le **niveau stratégique**, basé sur un système décisionnel sur mesure nécessite une maturité collective sur différentes compétences :

- ⇒ Le **dialogue de gestion** : capacité à définir, alimenter, analyser et infléchir un indicateur ;
- ⇒ L'identification, la qualification, la maîtrise, la fiabilisation des données de gestion et des axes d'analyse (**référentiels de données**) ;
- ⇒ La maîtrise de sa propre **architecture technique et applicative**.

Au niveau stratégique, l'alignement sur les inflexions politiques nécessite souvent de croiser les axes RH avec des axes financiers ou métiers.

Le **niveau tactique** (ou d'analyse fonctionnelle) correspond à la mise en œuvre spécifique de la politique métier, ici RH. C'est à ce niveau que se retrouve le bilan social et au-delà tous les éléments permettant d'adapter l'ensemble des décisions RH. Ce niveau est généralement pris en charge par des infocentres métiers. Business Objects bénéficie d'un

quasi-monopole au sein des collectivités territoriales via les partenariats avec les éditeurs. Au-delà de l'outil même d'intégration, de structuration et de restitution des données, c'est bien la qualité et la compréhension des informations fournies qui contribuent à la confiance dans les restitutions. Sur ces aspects, les éditeurs se contentent aujourd'hui encore du strict minimum.

Le **niveau opérationnel** permet principalement d'assurer le contrôle de la paie et de la qualité des données. C'est le niveau le plus mature, d'une part parce que la paie est une fonction critique et d'autre part parce qu'il est à ce

niveau possible de standardiser la plupart des restitutions. Les petites collectivités ayant une pyramide de besoins très ramassée, la réflexion stratégique peut alors être supportée par des restitutions standards, éventuellement exportables vers un tableur de type Excel.

Les démarches décisionnelles donnant satisfaction aux collectivités reposent sur la conception collective, par les acteurs du métier (de la DRH et de la direction), de modèles orientés pilotage. Ces modèles distincts (généralement construits en étoiles, au travers d'axes d'analyse et de tables de fait), bien qu'alimentés par les bases de production, permettent aux utilisateurs de gagner en autonomie et en réflexion dans leurs analyses. Développer de telles compétences présuppose alors soit d'être une collectivité de taille importante pour disposer d'un agent dédié, soit de mutualiser la réflexion avec d'autres collectivités et de développer une intelligence collective. C'est pourquoi, **l'avènement du décisionnel RH** se fera en trois temps :

Le positionnement des outils de pilotage



- 1 • Les collectivités de taille importante et les éditeurs structurent une réflexion et des modèles décisionnels RH.
- 2 • Ces modèles se diffusent peu à peu aux collectivités motrices qui les éprouvent et participent à leur unification.
- 3 • Ces modèles sont industrialisés et déployés au sein de véritables communautés d'utilisateurs, qui les font collectivement évoluer.

Une dématérialisation des échanges qui avance doucement

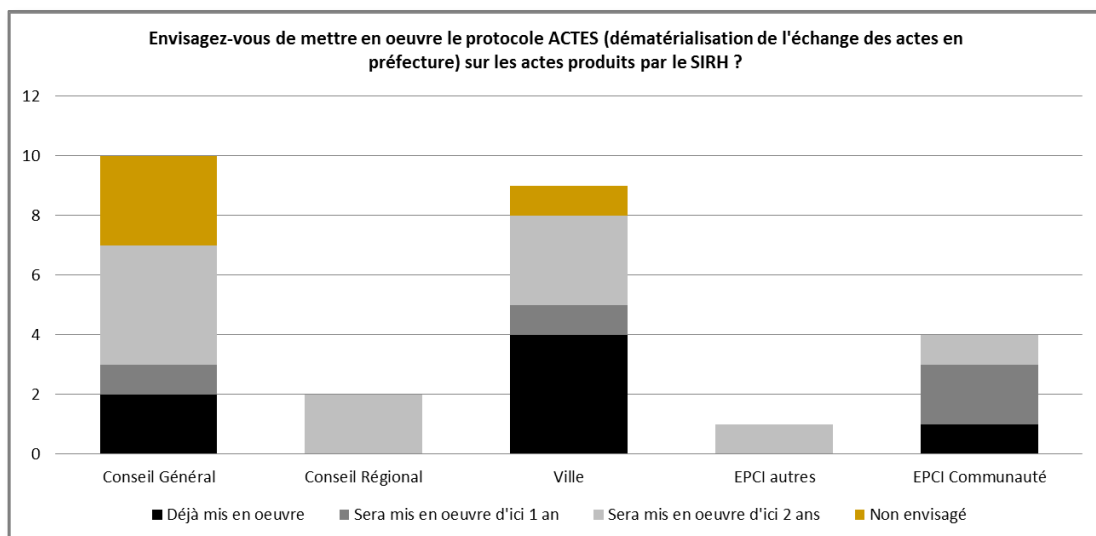
La dématérialisation est un sujet récurrent au sein des administrations publiques, notamment en France où les organisations sont réputées consommatrices de papier et de procédures longues. Depuis quelques années, ces dernières ont beaucoup œuvré, vis à vis des usagers (déclaration d'impôt en ligne, carte vitale et dématérialisation des feuilles de soins, etc.) et des partenaires (organismes sociaux, préfectures, trésoriers, etc.).

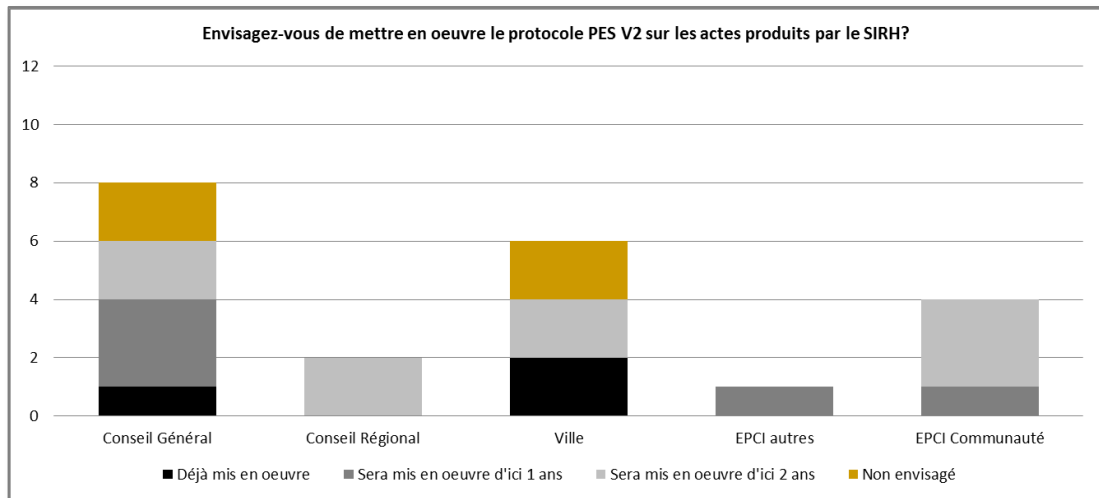
Les deux principaux protocoles d'échanges dématérialisés qui impactent les ressources humaines sont **ACTES** (cf.p66) pour la dématérialisation des échanges avec la préfecture et **PES V2** (cf.p66) pour la

dématérialisation des pièces justificatives de la dépense avec le payeur.

Depuis 2009, le déploiement d'ACTES a clairement progressé même s'il reste encore du chemin à parcourir. Plus de 30 % des collectivités ont déjà mis en œuvre ACTES ou le feront d'ici la fin d'année. Quelques collectivités n'envisagent toujours pas d'y recourir.

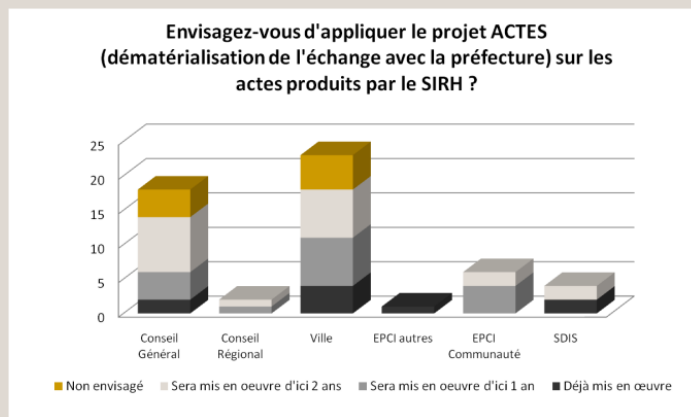
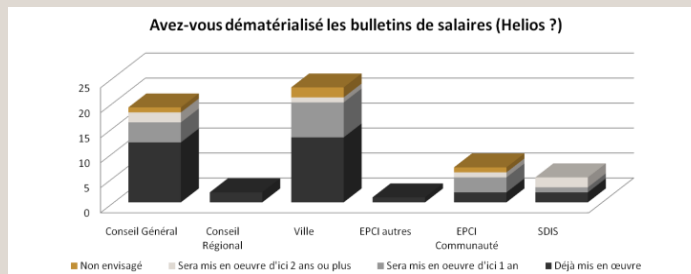
Les 20 % de mise en œuvre sont en revanche difficilement atteints sur le Protocole PES V2. En effet, ce dernier concerne essentiellement les finances. Les flux et les pièces justificatives ne font pas partie du périmètre obligatoire de dématérialisation à échéance 2015.





Résultats de l'étude 2009

La dématérialisation des bulletins de salaires était quasiment achevée dès 2009. Aussi, la question n'a pas été reprise en 2013. Concernant ACTES, les chantiers avancent doucement.



Les autres chantiers de la dématérialisation, comme le dossier agent dématérialisé (et échangé entre collectivités lors de mutations ou de détachements), le coffre-fort numérique, etc. restent encore assez théoriques.

Concernant les aspects d'échanges internes, autrement appelés déconcentration, les évolutions restent encore soumises à des projets organisationnels de fond.

La déconcentration stagne malgré des outils 2.0

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 demeure 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).

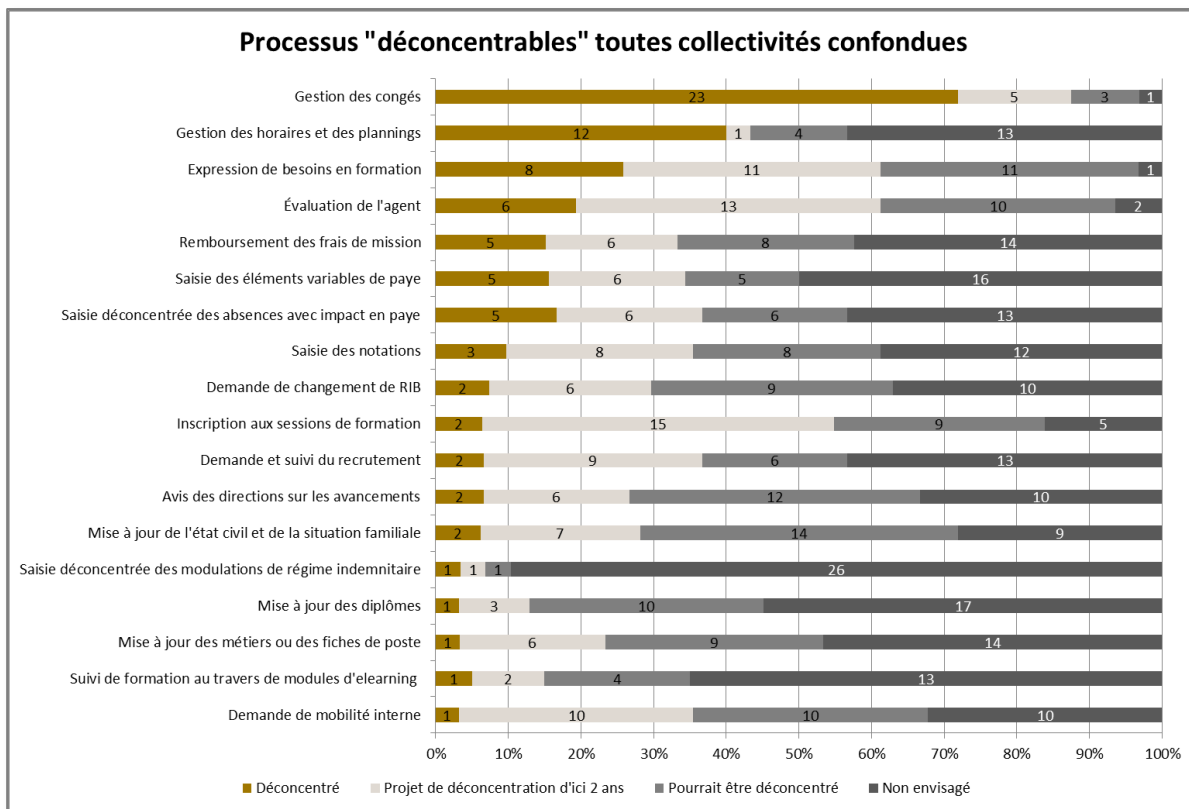
Cette réforme culturelle et organisationnelle nécessite un véritable engagement de la direction générale dans la clarification et la transparence de la politique de RH et de ses modalités de mise en œuvre.

Alors que les outils informatiques se font plus collaboratifs et que les SIRH suivent progressivement ce mouvement, les pratiques de déconcentration restent globalement identiques entre 2009 et 2013. **Le changement de paradigme est toujours plus long que les évolutions technologiques, tout comme les**

changements organisationnels s'infusent plus lentement que les usages numériques individuels. Les constats en 2013 restent alors les mêmes qu'en 2009 :

- La déconcentration concerne essentiellement les actes de gestion courante : la gestion des congés et la gestion du temps de travail.
- Les processus RH permettant de mobiliser et de soutenir l'implication des agents et des managers comme la formation, l'évaluation, le régime indemnitaire ou la partie variable de la paye sont moins concernés. Dépassés les a priori de la rémunération individualisée, les freins résident dans la capacité à exploiter équitablement les résultats d'évaluation des agents. Pour cela il est nécessaire que les procédures soient clairement exprimées par la collectivité et diffusées auprès de l'encadrement. Or cet exercice se révèle vite délicat à mener.
- Pour les processus de gestion courante nécessitant un environnement sécurisé et/ou une qualité de contrôle (contrôle sur pièce, la déconcentration est abordée de façon prudente (exemple : mise à jour des informations personnelles des agents comme l'état-civil, les coordonnées bancaires, etc.).

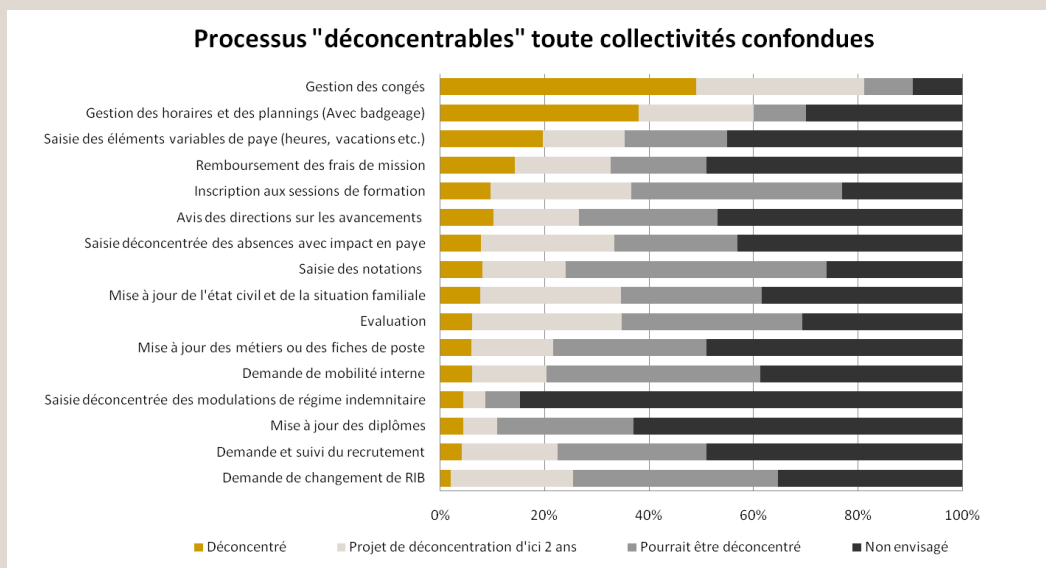
Par ailleurs, l'enquête confirme que la taille de la collectivité est un facteur important pour la déconcentration de certains actes de gestion. Globalement, les collectivités de petite taille sont moins enclines à déconcentrer leurs processus de gestion courante. Elles y ont moins à y gagner que les plus grandes. Cependant, le renseignement des absences par les services semble faire exception. En effet, les petites collectivités envisagent volontiers cette possibilité.



Résultats de l'étude 2009

Les résultats de 2009 suivaient sensiblement la même tendance que ceux de 2013.

Notons toutefois une montée en charge progressive de l'évaluation, sachant que le dispositif a vu la phase d'expérimentation se prolonger jusqu'en 2015. La notation quant à elle, a vocation à disparaître.



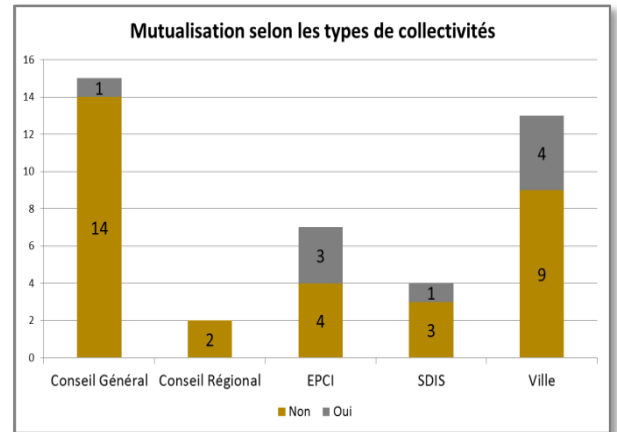
La mutualisation est en marche mais a besoin de sens

La question de la mutualisation n'avait pas été abordée en 2009, contrairement à 2013.

Les Villes et les EPCI (intercommunalités) sont les plus concernés par la mutualisation d'outils qui semble s'étendre. Elle concerne la moitié des intercommunalités et le tiers des Villes interrogées.

Les SDIS peuvent également être concernés, notamment via des partenariats avec les conseils généraux.

Pour ces derniers, comme pour les conseils régionaux les systèmes d'information de gestion des ressources humaines restent toutefois en grande majorité indépendant.



Mutualiser pourquoi ?

Les critiques acerbes sur le millefeuille territorial amènent à penser que mutualiser induit nécessairement des économies d'échelles. L'acte III de la décentralisation sous-tend d'ailleurs cet objectif. Pourtant, le rapport 2013 des sénateurs Yves Détraigne et Jacques Mézard montre que les bénéfices attendus de la mutualisation vont plus loin : « Intercommunalité et mutualisation participent en effet d'une même philosophie. Toutes deux se présentent comme des outils au service d'une action locale plus performante, dans la mesure où l'une comme l'autre vise :

- à assurer des services qu'une collectivité n'a pas (ou plus) les moyens d'accomplir seule,
- à améliorer les services existants. »⁵

Si ces conclusions s'adressent essentiellement aux politiques publiques menées, elles peuvent être extrapolées aux systèmes d'information. En effet, mutualiser crée de la complexité, et sans perspective de services nouveaux, il n'est pas certain que les

économies soient au rendez-vous. Les services nouveaux peuvent concerner : le développement des fonctions de pilotage, la mise en œuvre de services en ligne (déconcentration), des formations de proximité, les mises à jours réglementaires, etc. Tous ces services ne sauraient être mis en œuvre sans réels systèmes humains d'entraide et de développement des compétences, individuelles comme collectives.

Ces systèmes d'entraide peuvent alors prendre différentes formes :

- ⇒ Des structures ad'hoc : syndicat informatique, groupement d'intérêt public, association
- ⇒ Des structures privées : éditeurs proposant des offres SAAS (Software As a Service, le logiciel comme un service)
- ⇒ Des intercommunalités et groupements de commandes : nécessitant de prédéfinir un chef de file et ses engagements de services auprès des autres membres.

Quelle que soit la forme retenue pour les systèmes mutualisés, la professionnalisation est le critère essentiel de la réussite de cette mutualisation.

⁵⁵ <http://www.senat.fr/rap/r09-495/r09-4958.html> : Rapport de MM. Yves Détraigne et Jacques Mézard sur la mutualisation des moyens dans le cadre intercommunal

Mutualiser comment ?

Pour que la mutualisation du système d'information produise des gains réels, certains prérequis doivent être mis en œuvre.

- ⇒ Aller au-delà du groupement de commandes

Le système d'information et les projets qui y sont associés ne sont pas de simples produits sur étagère.

Pour les collectivités de taille moyenne à importante, le SIRH doit s'intégrer dans un système complexe, s'interfacer avec d'autres applications internes ou externes, mettre en œuvre des règles spécifiques, répondre aux enjeux de pilotage locaux. Plus la mutualisation est large, plus la complexité s'accroît.

Pour les collectivités de plus petite taille, le SIRH englobe l'ensemble de la connaissance métier et de la sécurisation juridique. Il fournit un service au-delà de l'outil.

Un groupement de commande doit donc s'inscrire au-delà de l'acte d'achat, dans un projet collectif préalablement défini.

- ⇒ Définir un projet collectif

L'alignement des politiques RH n'est pas un prérequis indispensable. Les outils du marché sont suffisamment souples pour s'adapter à différentes visées. En revanche, il est nécessaire d'avoir défini les règles du vivre ensemble : comment sont arbitrées les évolutions,

comment les différentes parties prenantes du SIRH sont-elles informées, impliquées (depuis la direction générale jusqu'aux gestionnaires), comment les actions d'administration, de recette sont-elles prises en charges de manière équitable par les différentes parties ? Au-delà de l'outil, la mutualisation doit permettre de créer du service au profit des usagers et clients du SIRH.

En somme, mutualiser, ce n'est pas seulement acheter ensemble pour gagner en façade sur les coûts d'achats. C'est construire un projet collectif et amener les différentes organisations à converger progressivement vers de nouveaux modes de travail transverses.

Entre intégration et interfaces, tout est question de maîtrise

Doit-il y a avoir intégration du SIRH, c'est-à-dire une solution unique ou plusieurs solutions bien interfacées ? Il n'y a pas de réponse toute faite. La stratégie va dépendre de :

- ⇒ La cartographie actuelle du SIRH
- ⇒ Les objectifs stratégiques RH et le plan de développement du SIRH
- ⇒ Les compétences et la maturité des équipes informatiques et ressources humaines.

Si l'approche solution intégrée présente l'avantage de se détacher des questions d'interfaces en s'appuyant sur l'éditeur, elle a l'inconvénient de faire perdre la maîtrise du système en interne et de risquer de se

trouver pieds et poings liés avec un éditeur qui ne donnerait pas satisfaction sur tout ou partie des pans fonctionnels ou de la qualité de service rendu. A l'inverse, une solution modulaire permet de garder une maîtrise en interne des différentes briques déployées à condition toutefois de disposer des compétences pour interfacé ces briques et surtout gouverner le SIRH dans sa globalité pour ne pas créer de cloisonnement entre services et tomber dans « chaque service son outil ».

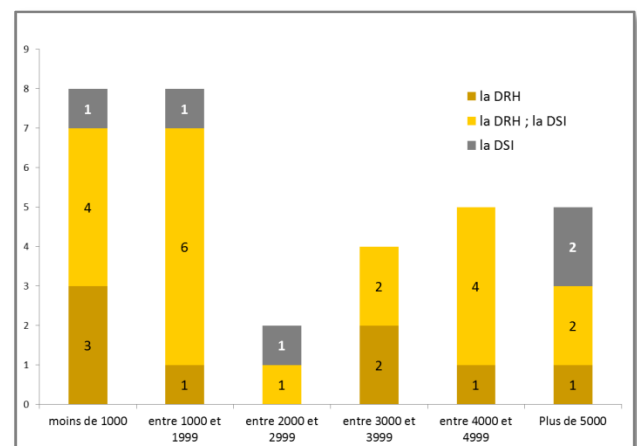
Là encore, la stratégie dite d'urbanisation du SIRH va dépendre du contexte et des objectifs et transcender la question technique au profit des enjeux de gouvernance.

Le partage des rôles dans l'organisation

Une tendance à la mutualisation du pilotage et des tâches d'administration techniques et fonctionnelles du SIRH

En France, les systèmes d'information connaissent traditionnellement une dichotomie entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, entre ceux qui expriment des besoins et ceux qui répondent à ces besoins. Cette distinction n'est pas aussi flagrante dans les pays anglo-saxons ou dans certaines entreprises, comme dans les banques. Toutefois, au-delà d'un certain seuil de taille de collectivités, ou en cas de mutualisation, il existe une tendance au regroupement des différentes fonctions nécessaires au bon fonctionnement du SIRH au sein de cellules dédiées. Ces cellules regroupent alors l'ensemble des activités et compétences liées à l'administration fonctionnelle et technique du SIRH (paramétrage de paie, installation et tests de nouvelles versions, réalisation de requêtes pré-paramétrées, etc.).

AUJOURD'HUI QUI ASSURE LE PILOTAGE DES PROJETS AUTOUR DU SIRH ?



Elles peuvent aussi conduire les différents projets d'évolution et assurer l'accompagnement au changement, en animant des formations, faisant vivre des espaces documentaires, etc.

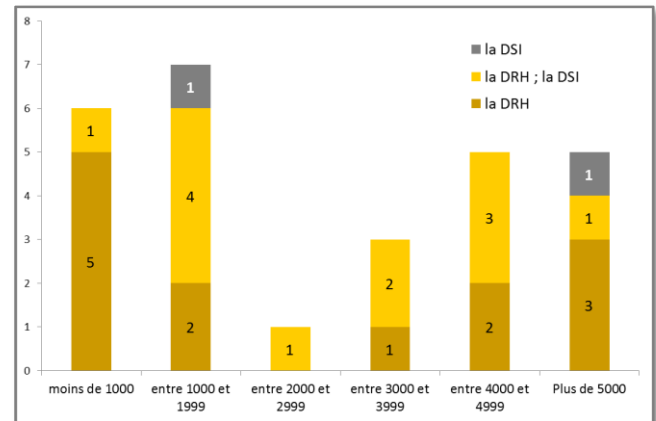
Le pilotage majoritairement conjoint DRH/DSI, avec une dominante côté DRH, s'inscrit bien dans cette tendance à la mutualisation des activités d'administration technique et fonctionnelle.

L'assistance de premier niveau se définit par l'assistance aux utilisateurs en cas de difficultés de prise en main ou lorsqu'une anomalie est constatée, pour la qualifier.

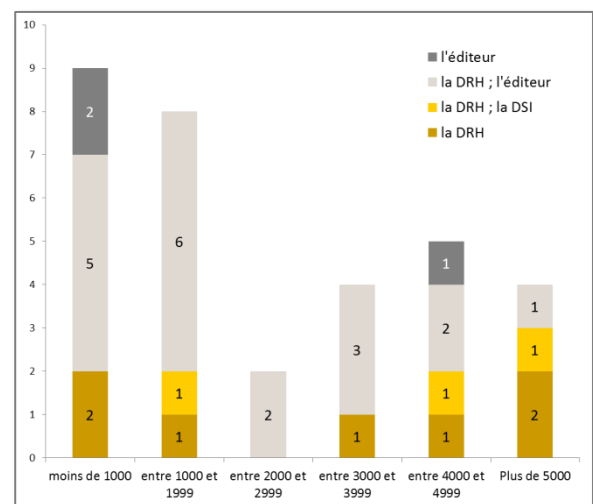
Quelle que soit la taille de la collectivité, constat est fait du rôle prépondérant de la DRH dans cette activité, traduisant sa prise en main et sa compréhension de son système d'information de gestion des ressources humaines.

Concernant la veille, sans surprise, la DRH assure la veille sur les textes, avec la collaboration de l'éditeur.

QUI ASSURE L'ASSISTANCE DE 1ER NIVEAU ?



AUJOURD'HUI QUI ASSURE LA VEILLE SUR LES TEXTES IMPACTANT LA PAYE?

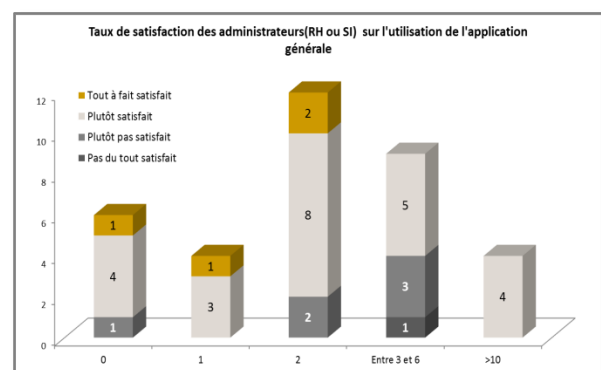


Un métier d'administrateur du SIRH qui cherche encore son contenu et sa place

Comme en 2009 les facteurs de satisfaction des applications de gestion des ressources humaines ont été étudiés.

Contrairement à 2009 ; la satisfaction ne dépend pas du nombre d'administrateurs de la solution (DRH et DSI).

Cependant la tendance constatée est plutôt à la réduction du nombre d'administrateur pour la gestion des applications. Cela induit une meilleure lisibilité des personnes référentes pour les utilisateurs.

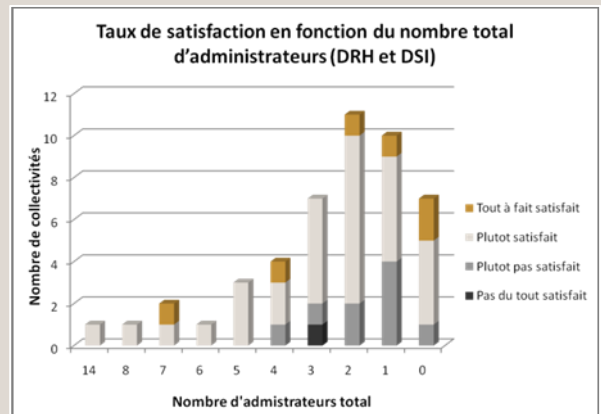


Résultats de l'étude 2009

Ci-contre vous trouverez les résultats sur cette problématique en 2009.

Globalement, la satisfaction dépend étroitement du nombre d'administrateurs de la solution (DRH et DSI) et donc de la maîtrise de son fonctionnement.

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



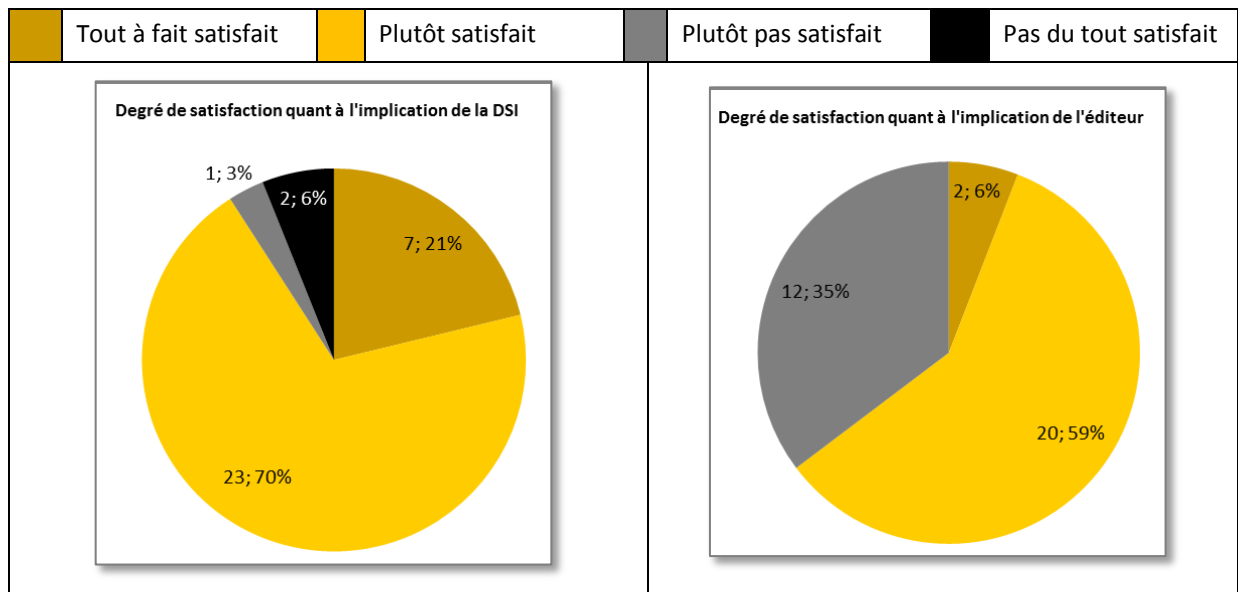
Des DSI qui accompagnent, des éditeurs qui doivent évoluer en termes d'offre de services

Le service rendu par la DSI et l'éditeur

Si la Direction des Systèmes d'Information (DSI) emporte 81 % de taux de satisfaction, seules 65 % s'avèrent satisfaites de l'implication de leurs éditeurs SIRH.

Le constat des modules vendus aux collectivités et non déployés est un autre indicateur de cette insatisfaction.

Toutefois, les lignes bougent et de plus en plus de collectivités modifient leur acte d'achat. Elles ne veulent plus uniquement un logiciel clé en main mais un accompagnement : dans la conduite du projet, dans la réflexion sur l'évolution de leurs processus et leur organisation et dans l'intégration de leur SIRH dans leur système d'information global. Les collectivités évoluent, les éditeurs devront suivre en termes d'offres de service et de modèles économiques.



Demain : créer de la valeur par la professionnalisation

Clarifier l'organisation de la DRH pour la rendre efficiente

La société est clairement entrée dans l'ère du numérique. Les organisations basculent progressivement d'un fonctionnement en mode hiérarchique et individuel vers un fonctionnement transverse et collectif. Les technologies de l'information et de la communication sont partout. Ce n'est pas une couche supplémentaire, parallèle aux métiers, mais bien une modification en profondeur du contenu même des différents métiers de la collectivité. Les directions des ressources humaines doivent donc accompagner ces changements, auprès des directions de la collectivité, mais aussi pour elles-mêmes.

Les organisations au-delà des individus doivent prendre acte de ces changements et les mettre en œuvre plutôt que les subir.

La démarche passe dans un premier temps par la **recherche de sens** : à quels enjeux faut-il répondre en termes de gestion des ressources humaines ? Quels sont les objectifs fixés pour répondre à ces enjeux ?

Il est ensuite primordial d'identifier la **culture et la maturité de l'organisation** : quelles sont la culture et l'histoire de la collectivité ? Quels sont ses modes de management ? Quels nouveaux réflexes et pratiques est-il nécessaire de développer ?

Enfin, il faut s'intéresser aux **processus et à leur diffusion** ? Les processus existants en matière de gestion des ressources humaines sont-ils satisfaisants ? Doivent-ils évoluer ? Comment les définir et favoriser leur appropriation collective ? Quelle lisibilité de ces processus et quels services offrir aux agents, aux managers de la collectivité ? Comment les implémenter dans le système d'information ? Quelles relations et zones de responsabilité entre le DRH, la direction des systèmes d'information et l'éditeur-intégrateur du SIRH ?

Le système d'information RH relève d'une déclinaison des objectifs, de la vision du métier RH et du partage d'information souhaitées.

Développer les compétences internes pour s'adapter

Pour évoluer, la collectivité doit s'appuyer sur des femmes et des hommes engagés et compétents. Donner aux agents leur place dans un système où chacun est en interaction forte avec les autres présuppose de développer des compétences transverses. La **gestion de projet et l'animation de groupes** sont encore des compétences à développer chez les managers. La **capacité à visualiser un système d'information** dans sa globalité, à conceptualiser les termes RH pour en diffuser une définition et une analyse commune doit être une compétence à part entière des cadres. Le décisionnel ne prendra son envol qu'à la condition sine qua non que les cadres individuellement et collectivement acquièrent ces compétences. **Si la gestion des ressources humaines passe toujours par des qualités humaines et relationnelles, elle doit se trouver renforcée par des capacités d'analyse et d'organisation de ses cadres.**

Le cabinet Infhotep vous accompagne dans votre démarche de professionnalisation

Le cabinet Infhotep fort de son expérience auprès des collectivités territoriales, des universités, des établissements publics mais également du secteur privé vous accompagne dans l'évolution de vos politiques ressources humaines, des processus en découlant et dans l'alignement du système d'information métier et décisionnel.

Les consultants du cabinet Infhotep étant aussi formateurs, leurs compétences de pédagogues et d'accompagnateurs du changement ont été de nombreuses fois éprouvées. Pragmatiques, les consultants du cabinet adaptent méthodes et connaissances pour vous accompagner dans vos projets.

Vous trouverez ci-après des illustrations d'interventions que les consultants du cabinet Infhotep ont l'habitude de mener auprès de vos équipes.

Gestion de projet
Conduite du changement
Formations et transfert de compétence

Schéma directeur du Système d'Information Ressources Humaines

Formation urbanisme et schéma directeur

Formation Gestion des Processus RH

Étape 1 : Cadrage stratégique

- Conduite d'entretiens
- Animation de séminaires

Étape 2 : Diagnostic/ Audit de la situation du système d'information RH et recensement des besoins

- Audit technique – audit de performance
- Formalisation de la cartographie technique, fonctionnelle et applicative du SIRH
- Recensement et modélisation des processus RH
- Formalisation des besoins

Étape 3 : Élaboration et préconisations organisationnelles et techniques

- Groupe de travail de définition des scénarios possibles
- Formalisation et présentation des scénarios
- Méthode d'aide à la décision

Étape 4 : Plan d'actions

- Conception du portefeuille de projets et de plans d'actions
- Structuration de la gouvernance pour la mise en œuvre, l'actualisation et le suivi de réalisation du portefeuille de projets
- Conception et aide à la mise en œuvre du plan de conduite du changement

Assistance à l'informatisation des processus RH

Formation Gestion de projet

Formation contractualiser une prestation système d'information dans le secteur public

Étape 1 : Formalisation du cahier des charges et du DCE

- Conception de grilles d'entretiens
- Assistance à la formalisation du cahier des charges et du cadre de réponses
- Assistance à la stratégie de marché

Étape 2 : Aide au choix

- Assistance à l'analyse des offres

Étape 3 : Accompagnement au déploiement

- Accompagnement à la validation des spécifications
- Accompagnement à la gestion de projet
- Accompagnement aux tests et recettes
- Accompagnement à la reprise des données
- Accompagnement à l'implémentation de processus de saisie déconcentré de la formation, l'évaluation, le recrutement, la gestion des temps et des congés
- Accompagnement au changement lié à l'informatisation
- Accompagnement au suivi contractuel et suivi de facturation

Conception d'un système d'information décisionnel (SID) RH

Formation SI Décisionnel

Étape 1 : Cadrage

- Présentation des enjeux et de la méthodologie de mise en œuvre d'un SID à l'échelle de l'organisation
- Aide à la conception du pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement
- Cartographie fonctionnelle et techniques de l'architecture décisionnelle actuelle
- Analyse des besoins décisionnels des utilisateurs - Conception d'indicateurs et de tableaux de bord
- Analyse des contraintes fonctionnelles et techniques

Étape 2 : Définition et modélisation du périmètre fonctionnel :

- Spécification de la problématique métier et cadrage fonctionnel
- Modélisation du périmètre

Étape 3 : Conception du processus d'alimentation du périmètre fonctionnel

- Spécification du processus d'alimentation des données de chaque table de l'entrepôt de données
- Organisation de la validation du dossier de conception avec la maîtrise d'œuvre du SID

Étape 4 : Recette fonctionnelle du périmètre

- Assister la maîtrise d'ouvrage lors de la validation du modèle -Élaborer le cahier de recette fonctionnelle du projet.
- Assister la maîtrise d'ouvrage lors de la recette du projet (après alimentation des indicateurs)

Implémentation de la GPEC

Formation « GPEC »

Étape 1 : Cadrage

- Définition des axes stratégiques

Étape 2 : Diagnostic de la démarche de recueil des fiches de poste engagées, définition d'un plan d'action permettant de finaliser l'ensemble des fiches de poste

- Diagnostic
- Plan d'actions

Étape 3 : Élaboration des outils nécessaires à l'établissement d'un socle commun de compétences et de métiers

- Identification des métiers, élaboration du répertoire des métiers et compétences
- Rédaction de fiches métiers spécifiques
- Cartographie des métiers, lien avec les agents et fiches de poste
- Finalisation des fiches de poste
- Liste d'indicateurs « métiers » et « compétences » mobilisables par la DRH
- Modèles d'outils RH orientés vers la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

Étape 4 : Réingénierie des processus

- Accompagnement à la réingénierie des processus en vue de l'intégration de la GPEC : Recrutement, mobilité, reclassement, rémunération, formation, etc.

Structure de l'étude

Un contexte mouvant entraînant une évolution structurelle des ressources humaines et de leur gestion **8**

Le contexte socio-économique actuel, au-delà de simples effets conjoncturels, est en train de transformer en profondeur les collectivités qui deviennent plus performantes, plus réactives. Les métiers et les agents évoluent et les politiques de gestion des ressources humaines doivent anticiper et accompagner ces mouvements.

L'impact du contexte sur les évolutions attendues du système d'information de gestion des ressources humaines **14**

Le SIRH doit désormais fournir des fonctionnalités en mesure d'accompagner la transformation organisationnelle de la collectivité, favoriser la gestion de la connaissance et de la compétence des agents et de faciliter le pilotage des ressources humaine.

Le bilan d'utilisation et de déploiement des SIRH en 2013 **17**

Une dizaine d'éditeurs de SIRH sont présents sur le marché des collectivités territoriales. L'évolution et la structuration du SIRH en différents modules fonctionnels ou applications distinctes sont analysées. Le décisionnel se cherche encore, pendant que la dématérialisation des échanges avance doucement et que la déconcentration stagne. La mutualisation est en marche mais a besoin de sens. Les zones de responsabilités entre éditeurs, direction des systèmes d'information et des ressources humaines se gèrent au cas par cas.

Demain : créer de la valeur par la professionnalisation **42**

Au-delà de la qualité intrinsèque de l'outil, c'est son usage qui amène de réels bénéfices à la collectivité. Cela présuppose de clarifier l'organisation autour du SIRH et de développer les compétences internes.

Annexes **44**

Méthode d'analyse pour l'actualisation de l'observatoire des SIRH dans les collectivités territoriales

L'observatoire du SIRH Infhotep propose en cette année 2013 la réédition de son étude :

« L'usage et la mise en œuvre des Systèmes d'Information de gestion des Ressources Humaines au sein des collectivités territoriales. »

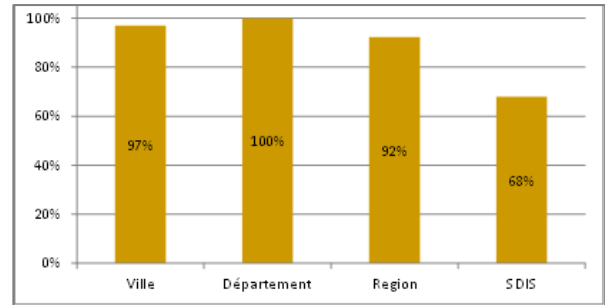
Cette étude a été construite autour de plusieurs axes de travail et sources d'information.

EXPERIENCE	<p>Elle s'appuie d'abord sur l'expérience du Cabinet Infhotep dans le domaine des RH aussi bien public que privé et sur sa connaissance approfondie des collectivités territoriales. En effet, voilà près de 10 ans que le cabinet Infhotep accompagne les collectivités territoriales dans la mise en œuvre opérationnelle de leur stratégie.</p>	<p>Quelques références du cabinet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plaine Commune, Saint-Denis et Villetaneuse : accompagnement dans le choix et la mise en place d'un SIRH mutualisé - Département du Val d'Oise et de la Haute-Garonne : évolution du SIRH dans une perspective de développement de la GPEC - Communauté d'agglomération de Cergy Pontoise : Mission d'audit et de conseil sur le SIRH. - Ville de Lyon : animation d'un séminaire stratégique sur l'évolution de la fonction RH. - Ville de Saint : accompagnement de la DRH pour le déploiement de l'Intranet et la mise en œuvre de la GPEC. - Animation de formations à la GPEC : collectivités territoriales de Martinique, - Entreprises privées : audits, gouvernance et accompagnement dans l'évolution des SIRH
RECHERCHE & DEV	<p>Ensuite, cette étude s'appuie sur le dispositif de recherche et de développement du cabinet Infhotep. Notre organisation, transversale, permet d'échanger sur les meilleures pratiques tant publiques que privées et de croiser les réflexions sur les organisations, les systèmes d'information, la stratégie digitale, la conduite du changement.</p>	<p>Quelques publications d'Infhotep :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment réinventer un management en crise ? - « La DRH, vers une Direction de l'Organisation et du Capital Humain » - Quels outils à quel niveau pour piloter ses ressources humaines ? - Onze facette du BPMN - 9 consultants, 9 visions de l'urbanisme des systèmes d'information
FORMATION	<p>Le cabinet Infhotep est organisme de formation. Cela signifie que tous les consultants sont formateurs. La conception d'un séminaire de formation permet de conceptualiser les missions. De la même manière, la diffusion de formations auprès de publics variés permet d'éprouver la pertinence des concepts et l'efficacité des méthodes de gestion développées.</p>	<p>Quelques exemples de formations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manager le capital humain - Intégrer la GPEC durablement dans ses processus RH - Définir et mettre en œuvre sa charte éditoriale digitale - Schéma directeur et urbanisme du SI : démarche et éléments clés - L'ensemble se trouve sur le catalogue de formation disponible en ligne sur le site du cabinet.

OBSERVATOIRE

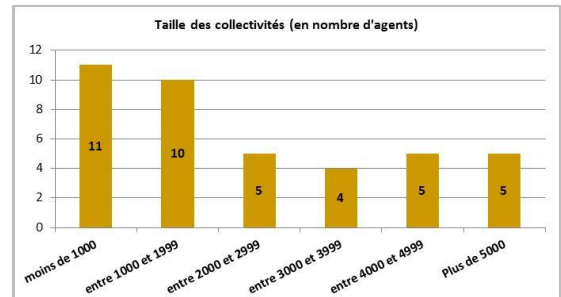
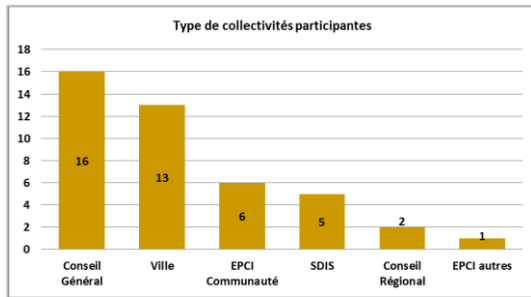
Cette étude a été l'occasion de mettre à jour l'observatoire Infhotep des équipements SIRH des collectivités. Nous remercions à cette occasion les éditeurs suivants qui ont répondu à notre sollicitation en nous fournissant les informations demandées : Antibia, Berger-Levrault, Cegid, Ciril et GFI.

Le taux de réponse a été élevé pour l'ensemble des collectivités :



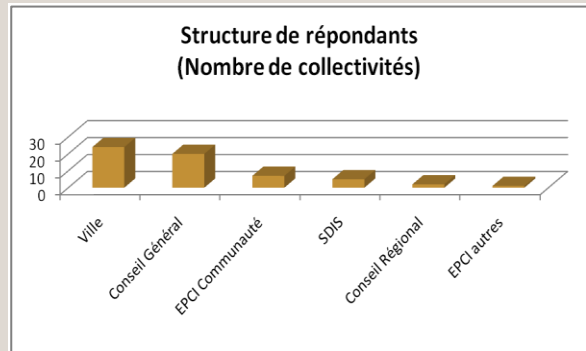
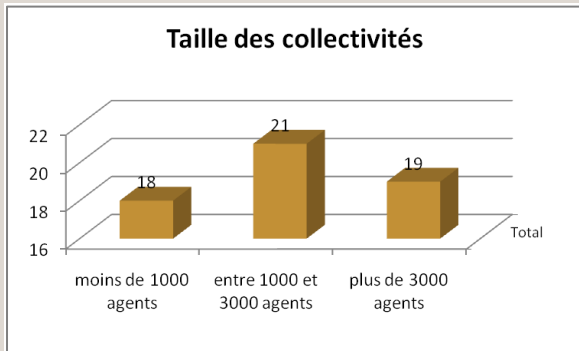
QUESTIONNAIRE EN EN LIGNE

L'étude s'appuie également sur un questionnaire en ligne, mis à la disposition des collectivités territoriales au cours du mois de février 2013. Un mailing a été adressé à plus de 400 personnes. Avec une quarantaine de réponses, le taux de retour est de 10%. L'échantillon couvre l'ensemble des types et tailles de collectivité, sa répartition est présentée ci-dessous.



Point sur l'étude 2009

En 2009, cette étude avait rencontré un succès certain auprès des collectivités territoriales françaises. En effet, 70 collectivités avaient répondu au questionnaire en ligne proposé. L'échantillon couvrait l'ensemble des types et tailles de collectivité.



L'étude a mobilisé moins de collectivités en 2013 qu'en 2009. Les échanges avec certaines d'entre elles témoignent d'une période particulièrement chargée, de sous-effectifs rendant peu disponibles les différents interlocuteurs. Le panel 2013 reste toutefois représentatif, tant par le type de collectivités locales, que par leur taille.

Résultats des questionnaires

Périmètre du questionnaire en ligne

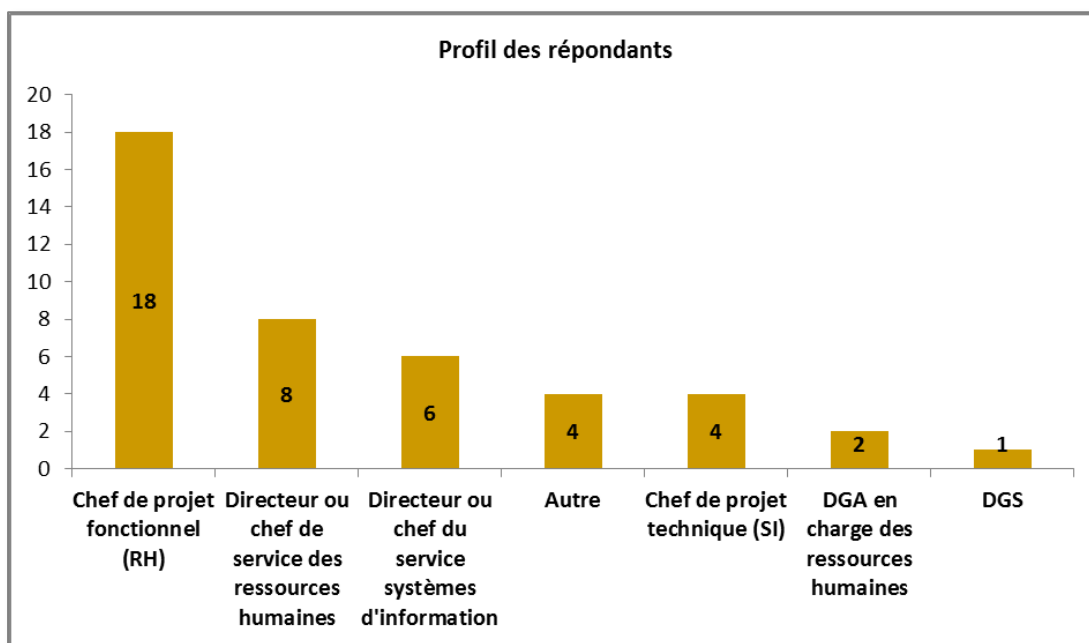
Les éléments d'appréciation du SIRH que nous avons étudiés dans le questionnaire auquel une quarantaine de collectivités ont répondu portent sur plusieurs dimensions :

- ✓ La **couverture fonctionnelle** prise en charge : tant en termes de périmètre métier déployé que de satisfaction de l'application.
- ✓ L'**accompagnement** effectué par les éditeurs ou intégrateurs de solutions, tant en mode projet qu'en maintenance et évolution courante.
- ✓ La **répartition des rôles** entre direction des ressources humaines, direction des systèmes d'information et éditeur.

Les collectivités territoriales ont été interrogées sur cinq grands domaines fonctionnels des ressources humaines :

1. paie/absences/carrières
2. formation
3. évaluation / entretien professionnel
4. recrutement
5. congés et gestion des temps et des activités

À noter qu'au regard du faible nombre d'agents concernés par les frais de déplacements, cette fonction a été exclue de l'édition 2013 de l'étude.



PARTIE I : Présentation de la collectivité et du répondant

Type de collectivité

	Nb	% cit.
Conseil Général	18	33,3%
Conseil Régional	2	3,7%
EPCI Communauté	6	11,1%
EPCI autres	1	1,9%
SDIS	7	13,0%
Ville	19	35,2%
Syndicat	0	0,0%
Autre	1	1,9%
Total	54	100,0%

Poste occupé

	Nb	% cit.
DGS	1	2,1%
DGA en charge des ressources humaines	2	4,3%
DGA en charge des systèmes d'information	0	0,0%
Directeur ou chef du service systèmes d'information	6	12,8%
Directeur ou chef de service des ressources humaines	7	14,9%
Chef de projet fonctionnel (RH)	13	27,7%
Chef de projet technique (SI)	4	8,5%
Autre	14	29,8%
Total	47	100,0%

Nombre d'agents de la collectivité (nombre de paies mensuelles en moyenne)

Moyenne = **2517,13**

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 2000	25	55,6%
De 2000 à 3999	10	22,2%
De 4000 à 5999	5	11,1%
De 6000 à 7999	3	6,7%
De 8000 à 9999	0	0,0%
10000 et plus	2	4,4%
Total	45	100,0%

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

Moyenne = **53,80**

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 30	21	46,7%
De 30 à 59	7	15,6%
De 60 à 89	8	17,8%
De 90 à 119	4	8,9%
De 120 à 149	1	2,2%
150 et plus	4	8,9%
Total	45	100,0%

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

Moyenne = **34,82**

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 20	18	40,9%
De 20 à 39	12	27,3%
De 40 à 59	5	11,4%
De 60 à 79	4	9,1%
De 80 à 99	2	4,5%
100 et plus	3	6,8%
Total	44	100,0%

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

Votre SIRH est-il mutualisé avec une ou plusieurs autres collectivités ?

	Nb	% cit.
Oui	9	20,5%
Non	35	79,5%
Total	44	100,0%

Quelle est votre application principale (paye, absence, carrière) ?

	Nb	% cit.
Astre RH de GFI	7	15,9%
eCivi-RH de Cegid (Civitas)	9	20,5%
Civil-Net-RH de Ciril	6	13,6%
Sedit RH de Berger Levrault	15	34,1%
HR Access de Fidelity	1	2,3%
Pléaides NG de Sopra	4	9,1%
Antibia RH	1	2,3%
Développement spécifique	1	2,3%
Autre	0	0,0%
Total	44	100,0%

Votre logiciel est-il :

	Nb	% cit.
Full Web	15	34,1%
Partiellement Web/ Client-Serveur	21	47,7%
Entièrement Client-Serveur	6	13,6%
Ne sais pas	2	4,5%
Total	44	100,0%

Quelle était l'application précédente ?

	Nb	% cit.
Astre RH de GFI	3	7,1%
eCivi-Rh de Cegid (Civitas)	4	9,5%
Civil-Net-RH de Ciril	2	4,8%
Sedit RH de Berger Levrault	6	14,3%
HR Access de Fidelity	2	4,8%
Pléaides NG de Sopra	1	2,4%

Antibia RH	0	0,0%
Développement spécifique	6	14,3%
Autre	12	28,6%
Ne sais pas	6	14,3%
Total	42	100,0%

En quelle année avez-vous mis en production la paye avec votre application actuelle (année de renouvellement) ?

	Nb	% cit.
L'application a été renouvelée avant 2006	16	39,0%
L'application a été renouvelée en 2006 (année de mise en production de la paye)	3	7,3%
L'application a été renouvelée en 2007(année de mise en production de la paye)	1	2,4%
L'application a été renouvelée en 2008 (année de mise en production de la paye)	5	12,2%
L'application a été renouvelée en 2009 (année de mise en production de la paye)	4	9,8%
L'application a été renouvelée en 2010 (année de mise en production de la paye)	1	2,4%
L'application a été renouvelée en 2011 (année de mise en production de la paye)	5	12,2%
L'application a été renouvelée en 2012 (année de mise en production de la paye)	3	7,3%
L'étude de renouvellement est en cours	2	4,9%
La procédure de renouvellement est en cours	0	0,0%
L'intégration est en cours	1	2,4%
Total	41	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	25	43,9%	3,09
Incomplétude fonctionnelle	24	42,1%	2,97
Volonté de déconcentrer certains services	10	17,5%	0,85
Fin de maintenance éditeur	16	28,1%	1,79
Maintenance d'intégration dans le SI général de la collectivité	10	17,5%	0,91
Total	57		

Considérez-vous que votre paie mensuelle soit-stable et sécurisée ?

	Nb	% cit.
Très stable	10	23,3%
Assez stable	28	65,1%
Peu stable	2	4,7%
Compliquée	2	4,7%
Ne sais pas	1	2,3%
Total	43	100,0%

L'historique des carrières de vos agents fonctionnaires est-il saisi dans votre SIRH ?

	Nb	% cit.
En totalité	12	27,9%
En majeure partie	23	53,5%
En partie	6	14,0%
Pas du tout	1	2,3%
Ne sais pas	1	2,3%
Total	43	100,0%

Les calculs d'avancement de grade sont-ils automatisés ?

	Nb	% cit.
En totalité	13	31,7%
En partie	18	43,9%
Pas du tout	8	19,5%
Ne sais pas	2	4,9%
Total	41	100,0%

La production de vos arrêtés et contrat est-elle automatisée ?

	Nb	% cit.
En totalité	3	7,0%
En partie	30	69,8%
Pas du tout	9	20,9%
Ne sais pas	1	2,3%
Total	43	100,0%

Etes-vous satisfait de votre application cœur de métier ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,3%
Plutôt pas satisfait	6	14,0%

Plutôt satisfait	32	74,4%
Tout à fait satisfait	4	9,3%
Total	43	100,0%

Avez-vous déployé une gestion des postes en lien avec l'agent et l'organigramme dans votre logiciel RH ?

	Nb	% cit.
Sur tous les postes	7	16,3%
Uniquement sur les postes permanents	13	30,2%
Non intégré dans le SIRH	21	48,8%
Ne sais pas	2	4,7%
Total	43	100,0%

Avez-vous intégré un référentiel de gestion des métiers dans votre logiciel RH ?

	Nb	% cit.
En totalité	2	4,7%
En partie	13	30,2%
Pas du tout	27	62,8%
Ne sais pas	1	2,3%
Total	43	100,0%

Dans ce cas, ce référentiel des métiers est-il celui du CNFPT ?

	Nb	% cit.
Oui, référentiel CNFPT ressaisi manuellement	1	6,7%
Oui, référentiel CNFPT importé automatiquement	5	33,3%
Non, référentiel propre à la collectivité saisi manuellement	8	53,3%
Aucun référentiel	0	0,0%
Ne sais pas	1	6,7%
Total	15	100,0%

Etes-vous satisfait de la fonctionnalité de gestion de référentiel métier de votre logiciel ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt pas satisfait	2	14,3%
Plutôt satisfait	12	85,7%
Tout à fait satisfait	0	0,0%
Total	14	100,0%

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 déployé	14	32,6%
Nous avons une application distincte	17	39,5%
La formation est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	7	16,3%
Nous envisageons de déployer une application distincte	1	2,3%
Nous gérons la formation avec les outils bureautiques	3	7,0%
Ne sais pas	1	2,3%
Total	43	100,0%

Préciser votre application de gestion de la formation

	Nb	% cit.
Foederis formation	1	5,9%
Inser formation	10	58,8%
Neeva formation	2	11,8%
Autre	4	23,5%
Total	17	100,0%

Etes-vous globalement satisfait de votre solution de gestion de la formation ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	4	11,8%
Plutôt satisfait	14	41,2%
Plutôt satisfait	16	47,1%
Tout à fait satisfait	0	0,0%
Total	34	100,0%

Demande de formations déconcentrée

Moyenne = 1,73

	Nb	% cit.
Non informatisé	26	65,0%
Satisfaisant	4	10,0%
Non satisfaisant	5	12,5%
Ne sais pas	5	12,5%
Total	40	100,0%

Droit Individuel à la Formation

Moyenne = 2,15

	Nb	% cit.
Non informatisé	9	22,5%

Satisfaisant	20	50,0%
Non satisfaisant	7	17,5%
Ne sais pas	4	10,0%
Total	40	100,0%

Sessions de formation

Moyenne = 2,18

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Non informatisé	5	12,5%
Satisfaisant	26	65,0%
Non satisfaisant	6	15,0%
Ne sais pas	3	7,5%
Total	40	100,0%

Formation statutaires

Moyenne = 2,30

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Non informatisé	4	10,0%
Satisfaisant	24	60,0%
Non satisfaisant	8	20,0%
Ne sais pas	4	10,0%
Total	40	100,0%

Suivi financier des formations

Moyenne = 2,26

	Nb	% cit.
Non informatisé	13	33,3%
Satisfaisant	10	25,6%
Non satisfaisant	9	23,1%
Ne sais pas	7	17,9%
Total	39	100,0%

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

Gestion des postes, des métiers et des compétencesMoyenne = **2,05**

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Non informatisé	19	47,5%
Satisfaisant	8	20,0%
Non satisfaisant	5	12,5%
Ne sais pas	8	20,0%
Total	40	100,0%

Univers BO - FormationMoyenne = **2,08**

	Nb	% cit.
Non informatisé	15	37,5%
Satisfaisant	13	32,5%
Non satisfaisant	6	15,0%
Ne sais pas	6	15,0%
Total	40	100,0%

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

Requêtes et états liés à la formation (édition/impression , sur la bases de modèles, des feuilles de convocations, attestations, évaluation ...)Moyenne = **2,35**

	Nb	% cit.
Non informatisé	7	17,5%
Satisfaisant	17	42,5%
Non satisfaisant	11	27,5%
Ne sais pas	5	12,5%
Total	40	100,0%

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

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

	Nb	% cit.
Le recrutement est intégré à notre principale application citée plus haut et nous l'avons déployé	10	24,4%
Nous avons une application distincte	5	12,2%
Le recrutement est intégré à notre principale	5	12,2%

application citée plus haut et nous envisageons de la déployer		
Nous envisageons de déployer une application distincte	2	4,9%
Nous gérons le recrutement avec les outils bureautiques	17	41,5%
Ne sais pas	2	4,9%
Total	41	100,0%

Préciser votre application de gestion du recrutement

	Nb	% cit.
Foederis Recrutement de Foederis	0	
Inser Recrutement de Inser	0	
Neeva Recrutement de Neeva Groupe	0	
Profilsoft de Profilsoft	0	
Développement spécifique	0	
En cours d'acquisition	0	
Autre	0	
Total	0	0,0%

Etes-vous globalement satisfait de votre application de gestion du recrutement ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	4	12,5%
Plutôt pas satisfait	5	15,6%
Plutôt satisfait	21	65,6%
Tout à fait satisfait	2	6,3%
Total	32	100,0%

Réception des candidatures en ligneMoyenne = **1,54**

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Non informatisé	24	64,9%
Satisfaisant	9	24,3%
Non satisfaisant	1	2,7%
Ne sais pas	3	8,1%
Total	37	100,0%

Numérisation des CV et lettres de motivation, organisation et stockageMoyenne = **1,54**

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Non informatisé	24	64,9%
Satisfaisant	8	21,6%
Non satisfaisant	3	8,1%
Ne sais pas	2	5,4%
Total	37	100,0%

Enregistrement et suivi des postes vacants et des profils de postesMoyenne = **1,83**

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Non informatisé	17	47,2%
Satisfaisant	11	30,6%
Non satisfaisant	5	13,9%
Ne sais pas	3	8,3%
Total	36	100,0%

Enregistrements et suivi des candidatsMoyenne = **1,83**

	Nb	% cit.
Non informatisé	15	41,7%
Satisfaisant	14	38,9%
Non satisfaisant	5	13,9%
Ne sais pas	2	5,6%
Total	36	100,0%

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

Suivi du parcours de recrutement (dates d'entretiens, évaluation, etc.)Moyenne = **1,78**

	Nb	% cit.
--	----	--------

Non informatisé	16	43,2%
Satisfaisant	15	40,5%
Non satisfaisant	4	10,8%
Ne sais pas	2	5,4%
Total	37	100,0%

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

Gestions des postes, des métiers et des compétencesMoyenne = **2,08**

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Non informatisé	19	51,4%
Satisfaisant	3	8,1%
Non satisfaisant	8	21,6%
Ne sais pas	7	18,9%
Total	37	100,0%

Univers BO- recrutementMoyenne = **1,78**

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Non informatisé	23	63,9%
Satisfaisant	4	11,1%
Non satisfaisant	3	8,3%
Ne sais pas	6	16,7%
Total	36	100,0%

Requêtes et états liés au recrutementMoyenne = **1,92**

Valorisation des échelons : de 1 (Non informatisé) à 4 (Ne sais pas)

	Nb	% cit.
Non informatisé	18	50,0%
Satisfaisant	8	22,2%
Non satisfaisant	5	13,9%
Ne sais pas	5	13,9%
Total	36	100,0%

Avez-vous ou envisagez-vous une application distincte pour l'évaluation des agents?

	Nb	% cit.
L'évaluation est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous l'avons déployée	3	7,5%
Nous avons une application distincte	5	12,5%
L'évaluation est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	8	20,0%
Nous envisageons de déployer une application distincte	4	10,0%
Nous gérons l'évaluation avec les outils bureautiques	18	45,0%
Ne sais pas	2	5,0%
Total	40	100,0%

Etes-vous globalement satisfait de votre application de gestion de l'évaluation ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt pas satisfait	6	25,0%
Plutôt satisfait	17	70,8%
Très satisfait	1	4,2%
Total	24	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	14	34,1%
Nous avons une application distincte	14	34,1%
La gestion des congés est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	3	7,3%
Nous envisageons de déployer une application distincte	2	4,9%
Nous gérons la gestion des congés avec les outils bureautiques	8	19,5%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	41	100,0%

Préciser votre application de gestion des congés ?

	Nb	% cit.
AR-Chronos d'Ares	0	0,0%

Chronotique - P/2 de GFI	1	7,1%
Efficient de CAPTOR	1	7,1%
Equatis de Bodet	1	7,1%
e-Temptation de Horoquartz / Amano / Horosmart	2	14,3%
Gestor de GFI	1	7,1%
Hordyplan de Major Consultants	0	0,0%
Incovar de Incotec	1	7,1%
Octea de Octime	4	28,6%
SEAL de Omnitech	0	0,0%
XTime de Adler Technologies	0	0,0%
En cours d'acquisition	0	0,0%
Autre	3	21,4%
Total	14	100,0%

Etes-vous globalement satisfait de votre application de gestion des congés ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt Pas satisfait	10	27,8%
Plutôt satisfait	22	61,1%
Tout à fait satisfait	4	11,1%
Total	36	100,0%

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

	Nb	% cit.
La gestion des temps et des plannings est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous l'avons déployée	6	14,6%
Nous avons une application distincte	12	29,3%
La gestion des temps et des plannings est intégrée à notre principale application citée plus haut et nous envisageons de la déployer	4	9,8%
Nous envisageons de la déployer dans le cadre du renouvellement global et intégré de notre SIRH	1	2,4%
Nous envisageons de déployer une application distincte	3	7,3%
Nous gérons la gestion des temps et des plannings avec les outils bureautiques	3	7,3%
Pas de besoin d'informatisation sur la gestion des temps et des plannings	10	24,4%
Ne sais pas	2	4,9%
Total	41	100,0%

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

	Nb	% cit.
AR-Chronos de Ares	0	0,0%
Chronotique - P/2 de GFI	0	0,0%
Efficient de CAPTOR	1	8,3%
Equatis de Bodet	2	16,7%
e-Temptation de Horoquartz / Amano / Horosmart	3	25,0%
Gestor de GFI	1	8,3%
Hordyplan de Major Consultants	0	0,0%
Incovar de Incotec	1	8,3%
Octea de Octime	2	16,7%
SEAL de Omnitech	0	0,0%
XTime de Adler Technologies	0	0,0%
En cours d'acquisition	0	0,0%
Autre	2	16,7%
Total	12	100,0%

Etes-vous globalement satisfait de votre application de gestion des temps ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt Pas satisfait	5	23,8%
Plutôt satisfait	13	61,9%
Tout à fait satisfait	3	14,3%
Total	21	100,0%

Pilotage et partage des informations

Globalement êtes-vous satisfait des restitutions produites directement par votre SIRH ?

Facilité à retrouver ou interroger les données

Moyenne = 2,63

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,6%
Plutôt Pas satisfait	15	39,5%
Plutôt satisfait	19	50,0%
Tout à fait satisfait	3	7,9%
Total	38	100,0%

Fiabilité et confiance dans les résultats obtenus

Moyenne = 2,74

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,6%
Plutôt Pas satisfait	10	26,3%
Plutôt satisfait	25	65,8%
Tout à fait satisfait	2	5,3%
Total	38	100,0%

Mise en forme des rapports

Moyenne = 2,39

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	3	7,9%
Plutôt Pas satisfait	19	50,0%
Plutôt satisfait	14	36,8%
Tout à fait satisfait	2	5,3%
Total	38	100,0%

Avez-vous déployé des univers BO sur vos applications RH ?

	Nb	% cit.
Oui	29	70,7%
Non	7	17,1%
En projet	4	9,8%
Ne sais pas	1	2,4%
Total	41	100,0%

Si oui, s'agit-il d'univers standard et maintenus par l'éditeur ou spécifiquement développés au sein de votre collectivité ?

	Nb	% cit.
Univers standard	19	65,5%
Univers spécifiques	9	31,0%
Ne sais pas	1	3,4%
Total	29	100,0%

Globalement êtes-vous satisfait univers BO de votre SIRH ?

Facilité à retrouver ou interroger les données

Moyenne = 2,77

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	3,3%
Plutôt pas satisfait	7	23,3%
Plutôt satisfait	20	66,7%
Tout à fait satisfait	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fiabilité et confiance dans les résultats obtenus

Moyenne = 2,73

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	3,3%
Plutôt pas satisfait	8	26,7%
Plutôt satisfait	19	63,3%
Tout à fait satisfait	2	6,7%
Total	30	100,0%

Mise en forme des rapportsMoyenne = **2,63**

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	2	6,7%
Plutôt pas satisfait	8	26,7%
Plutôt satisfait	19	63,3%
Tout à fait satisfait	1	3,3%
Total	30	100,0%

Maintenance de(s) univers BO en cas d'évolution logicielle ?Moyenne = **2,50**

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	2	6,7%
Plutôt pas satisfait	13	43,3%
Plutôt satisfait	13	43,3%
Tout à fait satisfait	2	6,7%
Total	30	100,0%

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

	Nb	% cit.
En réflexion	12	33,3%
En cours de projet	3	8,3%
Mis en œuvre	6	16,7%
Pas intéressé	15	41,7%
Total	36	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	3	14,3%
Information issues de plusieurs applications RH	9	42,9%
Informations RH recroisées avec les informations de l'application gestion financière	9	42,9%
Autres	3	14,3%
En projet	3	14,3%
Ne sais pas	1	4,8%
Total	21	

Qui prend en charge les requêtes et rapports BO dans votre collectivité ?

Conception des univers

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

	Nb	% obs.
Administrateurs techniques	13	22,8%
Administrateurs fonctionnels	3	5,3%
Cadres RH	1	1,8%
Gestionnaires RH	3	5,3%
Éditeur ou Intégrateur/TMA	23	40,4%
Ne sais pas	1	1,8%
Total	57	

Alimentation des univers

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

	Nb	% obs.
Administrateurs techniques	18	31,6%
Administrateurs fonctionnels	2	3,5%
Cadres RH	1	1,8%
Gestionnaires RH	2	3,5%
Éditeur ou Intégrateur/TMA	19	33,3%
Ne sais pas	2	3,5%
Total	57	

Requêtes Simples (Listes par exemple)

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

	Nb	% obs.
Administrateurs techniques	12	21,1%
Administrateurs fonctionnels	20	35,1%
Cadres RH	17	29,8%
Gestionnaires RH	21	36,8%
Éditeur ou Intégrateur/TMA	0	0,0%
Ne sais pas	1	1,8%
Total	57	

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	21	36,8%
Administrateurs fonctionnels	21	36,8%
Cadres RH	12	21,1%
Gestionnaires RH	9	15,8%
Éditeur ou Intégrateur/TMA	1	1,8%
Ne sais pas	1	1,8%
Total	57	

Paramétrage d'alertes et d'échéanciers

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

	Nb	% obs.
Administrateurs techniques	12	21,1%
Administrateurs fonctionnels	15	26,3%
Cadres RH	8	14,0%
Gestionnaires RH	4	7,0%
Éditeur ou Intégrateur/TMA	1	1,8%
Ne sais pas	9	15,8%
Total	57	

Mis en forme d'états et de restitution

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

	Nb	% obs.
Administrateurs techniques	13	22,8%
Administrateurs fonctionnels	19	33,3%
Cadres RH	12	21,1%
Gestionnaires RH	9	15,8%
Éditeur ou Intégrateur/TMA	0	0,0%
Ne sais pas	5	8,8%
Total	57	

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

Mise à jour de l'état civil et de la situation familialeMoyenne = **3,08**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	2	5,4%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	7	18,9%
Pourrait être déconcentré	16	43,2%
Non envisagé	10	27,0%
Ne sais pas	2	5,4%
Total	37	100,0%

Demande de changement de RIBMoyenne = **3,19**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	2	5,4%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	6	16,2%
Pourrait être déconcentré	14	37,8%
Non envisagé	13	35,1%
Ne sais pas	2	5,4%
Total	37	100,0%

Avis des directions sur les avancementsMoyenne = **3,17**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	2	5,6%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	6	16,7%
Pourrait être déconcentré	15	41,7%
Non envisagé	10	27,8%
Ne sais pas	3	8,3%
Total	36	100,0%

Demande de mobilité interneMoyenne = **3,16**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	2	5,4%

Projet de déconcentration d'ici 2 ans	10	27,0%
Pourrait être déconcentré	10	27,0%
Non envisagé	10	27,0%
Ne sais pas	5	13,5%
Total	37	100,0%

Demande et suivi du recrutementMoyenne = **3,25**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	2	5,6%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	9	25,0%
Pourrait être déconcentré	7	19,4%
Non envisagé	14	38,9%
Ne sais pas	4	11,1%
Total	36	100,0%

Expression de besoins en formationMoyenne = **2,36**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	8	22,2%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	12	33,3%
Pourrait être déconcentré	13	36,1%
Non envisagé	1	2,8%
Ne sais pas	2	5,6%
Total	36	100,0%

Inscription aux sessions de formationMoyenne = **2,78**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	2	5,4%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	15	40,5%
Pourrait être déconcentré	12	32,4%
Non envisagé	5	13,5%
Ne sais pas	3	8,1%
Total	37	100,0%

Suivi de formation au travers de modules d'elearning ?Moyenne = **4,08**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	1	2,8%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	2	5,6%
Pourrait être déconcentré	4	11,1%
Non envisagé	15	41,7%
Ne sais pas	14	38,9%
Total	36	100,0%

Mise à jour des métiers ou des fiches de posteMoyenne = **3,39**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	1	2,8%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	6	16,7%
Pourrait être déconcentré	10	27,8%
Non envisagé	16	44,4%
Ne sais pas	3	8,3%
Total	36	100,0%

Mise à jour des diplômesMoyenne = **3,59**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	1	2,7%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	3	8,1%
Pourrait être déconcentré	10	27,0%
Non envisagé	19	51,4%
Ne sais pas	4	10,8%
Total	37	100,0%

Saisie des notationsMoyenne = **3,16**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	3	8,1%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	8	21,6%

Pourrait être déconcentré	9	24,3%
Non envisagé	14	37,8%
Ne sais pas	3	8,1%
Total	37	100,0%

Évaluation de l'agentMoyenne = **2,54**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	6	16,2%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	13	35,1%
Pourrait être déconcentré	13	35,1%
Non envisagé	2	5,4%
Ne sais pas	3	8,1%
Total	37	100,0%

Gestion des congésMoyenne = **1,65**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	25	67,6%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	5	13,5%
Pourrait être déconcentré	4	10,8%
Non envisagé	1	2,7%
Ne sais pas	2	5,4%
Total	37	100,0%

Gestion des horaires et des plannings (Avec badgeage)Moyenne = **2,86**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	13	35,1%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	2	5,4%
Pourrait être déconcentré	4	10,8%
Non envisagé	13	35,1%
Ne sais pas	5	13,5%
Total	37	100,0%

Saisie déconcentrée des absences avec impact en payeMoyenne = **3,14**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	6	16,2%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	6	16,2%
Pourrait être déconcentré	6	16,2%
Non envisagé	15	40,5%
Ne sais pas	4	10,8%
Total	37	100,0%

Saisie déconcentrée des modulations de régime indemnitaireMoyenne = **3,97**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	1	2,7%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	1	2,7%
Pourrait être déconcentré	1	2,7%
Non envisagé	29	78,4%
Ne sais pas	5	13,5%
Total	37	100,0%

Saisie des éléments variables de paye (heures, vacations etc.)Moyenne = **3,08**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	6	16,2%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	6	16,2%
Pourrait être déconcentré	6	16,2%
Non envisagé	17	45,9%
Ne sais pas	2	5,4%
Total	37	100,0%

Remboursement des frais de missionMoyenne = **3,00**

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

	Nb	% cit.
Déconcentré	5	13,5%
Projet de déconcentration d'ici 2 ans	7	18,9%
Pourrait être déconcentré	9	24,3%
Non envisagé	15	40,5%
Ne sais pas	1	2,7%
Total	37	100,0%

Ces services sont-ils intégrés dans un portail intranet ?

	Nb	% cit.
oui	16	43,2%
non	21	56,8%
Total	37	100,0%

Envisagez-vous de mettre en œuvre le protocole ACTES (dématérialisation de l'échange des actes en préfecture) sur les actes produits par le SIRH ?

	Nb	% cit.
Déjà mis en œuvre	9	23,7%
Sera mis en œuvre d'ici 1 an	4	10,5%
Sera mis en œuvre d'ici 2 ans	11	28,9%
Non envisagé	4	10,5%
Ne sais pas	10	26,3%
Total	38	100,0%

Envisagez-vous de mettre œuvre le protocole PES V2 sur les actes produits par le SIRH?

	Nb	% cit.
Déjà mis en œuvre	3	7,9%
Sera mis en œuvre d'ici 1 ans	5	13,2%
Sera mis en œuvre d'ici 2 ans	10	26,3%
Non envisagé	4	10,5%
Ne sais pas	16	42,1%
Total	38	100,0%

PARTIE III : Description du projet de mise en œuvre du SIRH et de sa gouvernance

Implication des agents de la DSI

Total	36	100,0%
-------	----	--------

Moyenne = 3,03

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	2	5,6%
Plutôt pas satisfait	2	5,6%
Plutôt satisfait	25	69,4%
Tout à fait satisfait	7	19,4%
Total	36	100,0%

Réactivité de la hotline

Moyenne = 2,62

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,7%
Plutôt pas satisfait	14	37,8%
Plutôt satisfait	20	54,1%
Tout à fait satisfait	2	5,4%
Total	37	100,0%

Implication des agents de la DRH

Moyenne = 3,05

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,7%
Plutôt pas satisfait	5	13,5%
Plutôt satisfait	22	59,5%
Tout à fait satisfait	9	24,3%
Total	37	100,0%

Délai de livraison des évolutions règlementaires

Moyenne = 2,59

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	3	8,1%
Plutôt pas satisfait	12	32,4%
Plutôt satisfait	19	51,4%
Tout à fait satisfait	3	8,1%
Total	37	100,0%

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

Moyenne = 2,70

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	13	35,1%
Plutôt satisfait	22	59,5%
Tout à fait satisfait	2	5,4%
Total	37	100,0%

Respect des délais et du planning

Moyenne = 2,62

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,7%
Plutôt pas satisfait	12	32,4%
Plutôt satisfait	24	64,9%
Tout à fait satisfait	0	0,0%
Total	37	100,0%

Qualité des réponses apportées par la hotline

Moyenne = 2,81

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	8	22,2%
Plutôt satisfait	27	75,0%
Tout à fait satisfait	1	2,8%

Respect du budget

Moyenne = 2,76

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,9%
Plutôt pas satisfait	6	17,6%
Plutôt satisfait	27	79,4%
Tout à fait satisfait	0	0,0%

Total	34	100,0%
-------	----	--------

Facilité d'intégration de nouvelles versions ou évolutions (patches)

Moyenne = 2,59

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,7%
Plutôt pas satisfait	13	35,1%
Plutôt satisfait	23	62,2%
Tout à fait satisfait	0	0,0%
Total	37	100,0%

Organisation et efficacité des tests et des recettes

Moyenne = 2,42

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	2	6,1%
Plutôt pas satisfait	15	45,5%
Plutôt satisfait	16	48,5%
Tout à fait satisfait	0	0,0%
Total	33	100,0%

Qualité des formations dispensées

Moyenne = 2,86

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	2,8%
Plutôt pas satisfait	5	13,9%
Plutôt satisfait	28	77,8%
Tout à fait satisfait	2	5,6%

PARTIE IV : Administration et vie du SIRH

Combien d'administrateurs du SIRH sont rattachés à la direction des ressources humaines (en équivalent temps plein) ?

Moyenne = 1,54

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 1	9	24,3%
De 1 à 1	13	35,1%
De 2 à 1	6	16,2%

Total	36	100,0%
-------	----	--------

Qualité des documentations fournies

Moyenne = 2,62

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	3	8,1%
Plutôt pas satisfait	10	27,0%
Plutôt satisfait	22	59,5%
Tout à fait satisfait	2	5,4%
Total	37	100,0%

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

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	1	10,0%
Plutôt satisfait	9	90,0%
Tout à fait satisfait	0	0,0%
Total	10	100,0%

Êtes-vous ou étiez-vous accompagnés d'une assistance à maîtrise d'ouvrage dans vos projets ?

	Nb	% cit.
Oui	14	36,8%
Non	16	42,1%
Ne sais pas	8	21,1%
Total	38	100,0%

De 2 à 2	5	13,5%
De 3 à 3	0	0,0%
4 et plus	4	10,8%
Total	37	100,0%

Combien d'administrateurs du SIRH à temps plein sont rattachés à la direction des systèmes d'information (en équivalent temps plein) ?

Moyenne = 4,53

Répartition en 6 classes de même amplitude

	Nb	% cit.
Moins de 20	34	94,4%
De 20 à 39	1	2,8%
De 40 à 59	0	0,0%
De 60 à 79	0	0,0%
De 80 à 99	0	0,0%
100 et plus	1	2,8%
Total	36	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	31	54,4%
la DSI	26	45,6%
l'éditeur	0	0,0%
l'intégrateur ou la TMA	1	1,8%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	

Interpréter les besoins de la DRH et proposer des solutions

	Nb	% obs.
la DRH	29	50,9%
la DSI	22	38,6%
l'éditeur	5	8,8%
l'intégrateur ou la TMA	1	1,8%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	100,0%

Former les utilisateurs

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

	Nb	% obs.
la DRH	21	36,8%
la DSI	9	15,8%
l'éditeur	19	33,3%
l'intégrateur ou la TMA	1	1,8%
Ne sais pas	1	1,8%
Total	57	

Apporter une assistance de 1er Niveau

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

	Nb	% obs.
la DRH	31	54,4%
la DSI	16	28,1%
l'éditeur	4	7,0%
l'intégrateur ou la TMA	1	1,8%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	

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	23	40,4%
la DSI	31	54,4%
l'éditeur	1	1,8%
l'intégrateur ou la TMA	1	1,8%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	

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	33	57,9%
la DSI	4	7,0%
l'éditeur	24	42,1%
l'intégrateur ou la TMA	0	0,0%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	

Paramétrer les règles de paye

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

	Nb	% obs.
la DRH	24	42,1%
la DSI	13	22,8%
l'éditeur	13	22,8%
l'intégrateur ou la TMA	2	3,5%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	

Lancer les calculs de paye

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

	Nb	% obs.
la DRH	33	57,9%
la DSI	7	12,3%
l'éditeur	0	0,0%
l'intégrateur ou la TMA	2	3,5%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	

Assurer la veille sur les textes impactant la carrière

	Nb	% obs.
la DRH	33	57,9%
la DSI	2	3,5%
l'éditeur	22	38,6%
l'intégrateur ou la TMA	0	0,0%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	100,0%

Paramétrer les règles de carrière

	Nb	% obs.
la DRH	26	45,6%
la DSI	12	21,1%
l'éditeur	18	31,6%
l'intégrateur ou la TMA	1	1,8%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	100,0%

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	29	50,9%
la DSI	2	3,5%
l'éditeur	19	33,3%
l'intégrateur ou la TMA	0	0,0%
Ne sais pas	2	3,5%
Total	57	

Paramétrer les règles de formation

Somme des pourcentages différente de 100 du fait des réponses

multiples et des suppressions

	Nb	% obs.
la DRH	22	38,6%
la DSI	9	15,8%
l'éditeur	14	24,6%
l'intégrateur ou la TMA	0	0,0%
Ne sais pas	3	5,3%
Total	57	

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	26	45,6%
la DSI	13	22,8%
l'éditeur	12	21,1%
l'intégrateur ou la TMA	1	1,8%
Ne sais pas	2	3,5%
Total	57	

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	19	33,3%
la DSI	13	22,8%
l'éditeur	2	3,5%
l'intégrateur ou la TMA	2	3,5%
Ne sais pas	8	14,0%
Total	57	

Installer et maintenir les environnements

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

	Nb	% obs.
la DRH	3	5,3%
la DSI	31	54,4%
l'éditeur	11	19,3%
l'intégrateur ou la TMA	1	1,8%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	

Installer les nouvelles versions et patches de mise à jour

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

	Nb	% obs.
la DRH	10	17,5%
la DSI	31	54,4%
l'éditeur	4	7,0%
l'intégrateur ou la TMA	1	1,8%
Ne sais pas	0	0,0%
Total	57	

Êtes-vous satisfait du déroulement de ces tâches (facilité de mise en œuvre, documentation fournie, qualité de réalisation...)?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt pas satisfait	7	19,4%
Plutôt satisfait	27	75,0%

Tout à fait satisfait	2	5,6%
Total	36	100,0%

En êtes-vous satisfait de cette répartition des tâches ?

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	0	0,0%
Plutôt pas satisfait	8	22,9%
Plutôt satisfait	22	62,9%
Tout à fait satisfait	5	14,3%
Total	35	100,0%

Glossaire

- **ACTES** qui signifie « Aide au Contrôle de légalité dématérialisé », désigne à la fois le projet tendant à dématérialiser la transmission des actes soumis au contrôle de légalité et budgétaire et l'application permettant aux agents de préfectures et des sous-préfectures de contrôler les actes. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la modernisation de l'Etat à laquelle il contribue par le développement de l'e-administration.
- Le protocole d'échange standard d'Hélios version 2 (**PES V2**) est la solution de dématérialisation des titres de recette, des mandats de dépense et des bordereaux récapitulatifs validés par les partenaires nationaux dès 2005. Il constitue, en outre, la modalité cible de transmission des pièces justificatives dématérialisées. Les caractéristiques du PES V2 sont précisées par l'arrêté du 27 juin 2007 portant application de l'article D1617-23 du code général des collectivités territoriales relatif à la dématérialisation des opérations en comptabilité publique.

(source : <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/>)

Dossier de presse

L'étude 2009 du cabinet Inphotep sur les SIRH dans les collectivités territoriales	Pour accéder à l'étude, cliquez ici
L'étude 2012 du cabinet Inphotep DRHO	Pour accéder à l'étude, cliquez ici
Article de la lettre du cadre territorial	Pour accéder à l'article, cliquez ici

Sources documentaires – Webographie

Projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles	Pour accéder au contenu cliquez ici
Projet de loi de mobilisation des régions pour la croissance et l'emploi et de promotion de l'égalité des territoires	Pour accéder au contenu cliquez ici
Projet de loi de développement des solidarités territoriales et de la démocratie locale	Pour accéder au contenu cliquez ici
Enquête sur les métiers "en tension" dans les collectivités territoriales	Pour accéder au contenu cliquez ici
Rapport d'information du sénat de MM. Yves Détraigne et Jacques Mézard sur la mutualisation des moyens dans le cadre intercommunal	Pour accéder au contenu cliquez ici

www.infhotep.com