



Christian GUIBERT,

Titulaire d'une capacité en droit et du diplôme d'étude supérieur de l'Administration Territoriale. Il est responsable du SIRH de la Ville d'Angers, du CCAS et de la communauté d'agglomération (Angers Loire Métropole) soit environ 5500 agents. Il gère dans son périmètre la gestion informatisée des RH, le pilotage du budget RH des trois collectivités et le contrôle de gestion sociale. Il est également formateur auprès du CNFPT et chargé de cours à l'Université d'Angers pour le master management des RH.



angers loire métropole
communauté d'agglomération

La ville d'Angers est la 16^e ville de France avec 160 000 habitants. Angers, est une ville jeune avec 30 000 étudiants avec 2 universités, 7 écoles ouvertes sur l'International. Angers est une ville entreprenante qui accueille de nombreuses entreprises à rayonnement international, un pôle de compétitivité à vocation mondiale dans le domaine du végétal. Angers Loire Métropole, la communauté d'agglomération, couvre 283 000 habitants des 33 communes qui la composent. Elle est ainsi la 3^e agglomération du grand ouest. Ces deux collectivités emploient 5 500 agents.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

La DRH mutualisée gère les agents de la Ville d'Angers, du Centre Communal d'Action Sociale et d'Angers Loire Métropole soit 6 000 agents permanents et temporaires intervenus dans une année pour environ 5 300 bulletins de paie par mois.

Le SIRH (équipe de 5 collaborateurs) est chargé de la maintenance réglementaire, corrective et évolutive du logiciel HR ACCESS (Paie, gestion, postes, formation, candidatures) et des requêtes, de la préparation des budgets RH des trois collectivités et du contrôle des consommations de crédits RH et d'alerte par tableau de bord mensuel ainsi que du reporting et du contrôle de gestion sociale.

Dès 1984, la Ville d'Angers a décidé de se doter d'outils de reporting social et de contrôle de gestion. Cette orientation répondait à un besoin d'informations plus précises sur le fonctionnement des services et sur leur coût. La démarche a été impulsée par une volonté forte du Maire et du Directeur

Général des services.

La démarche s'inscrivait dans un contexte financier pour la Ville marqué, à l'époque, par un fort endettement. Pour continuer à investir de façon importante, il lui fallait développer sa capacité d'autofinancement. L'objectif affiché de la Municipalité étant de ne pas alourdir la pression fiscale, il fallait trouver des recettes supplémentaires ou faire des économies sur le fonctionnement sans pour autant dégrader la qualité des services offerts.

En 1984, les outils de reporting social et de contrôle de gestion (création de la fonction contrôle de gestion en 1984) étaient exclusivement réalisés à destination de la Ville d'Angers, depuis ils ont été étendus aux deux autres collectivités CCAS et Angers Loire Métropole.

Les objectifs depuis 1984 sont restés identiques :

- donner des éléments de pilotage aux Elus et à la DG,
- responsabiliser les managers dans la gestion de leurs secteurs,
- rendre visible les choix de gestion et

les effets des politiques publiques,

- être capable de prendre compte des décisions et de rendre compte,
- développer une culture de gestion, de résultats et de performance.

LA RÉALISATION DU PROJET

Les 17 budgets de la Ville, du CCAS et d'Angers Loire Métropole, sont calculés par le SIRH en collaboration avec les directeurs de service et les différents secteurs de la DRH.

La projection budgétaire est saisonnalisée (calculée au mois le mois pour l'année suivante), elle prend en compte les besoins des directions de services : chaque besoin sera argumenté et arbitré par la DG en matière de moyens permanents (création/suppression de postes, nécessité ou pas de remplacer les départs en retraite prévisibles...) et de moyens temporaires supplémentaires (heures supplémentaires, besoins saisonniers ou renforts temporaires...). Elle comprend également les évolutions réglementaires prévisibles (hausse de la valeur du point d'indice, hausse du SMIC, évolution des charges patronales, etc.), les évolutions individuelles

de type GVT (avancements dans le grade...), les évolutions du périmètre de gestion (nouvelles prestations, nouvel équipement...), les besoins en matière de coûts de formation, etc. Les budgets sont validés par les Elus Finances et RH et par la DG.

Un tableau de bord de suivi du budget RH et de la masse salariale à destination des Elus et de la DG a été mis en place afin de constater la consommation de crédits, d'analyser les écarts entre le budget prévu pour la période et la consommation réelle et d'alerter et de préconiser des actions en cas de déficit ou d'excédents de l'enveloppe budgétaire allouée pour la période analysée. Le tableau de bord est transmis impérativement au plus tôt après la paie (maximum le 5 du mois suivant la paie) pour, si besoin, engager des actions correctives rapidement.

Ce tableau de bord (24 pages) a un double niveau de lecture. Le premier niveau présente les écarts budgétaires ou de masse salariale globaux ainsi que les évolutions au niveau de chaque direction en moyens permanents et temporaires utilisés. Le deuxième concerne le détail de toutes les enveloppes budgétaires (*exemple : le suivi des heures supplémentaires par direction, le suivi des coûts et ETP de remplacement, le GVT...*).

Un tableau de bord mensuel à destination des directeurs de service est également transmis au plus tôt suivant la paie à chaque directeur, récapitulant pour chaque service de la direction la masse salariale et les ETP de la période en écart par rapport à la même période de A-1.

Il précise, en masse salariale et ETP, les différents types d'évolution : remplacement santé, renforts, heures supplémentaires, saisonniers, reclassements...

Le bilan **social annuel de chaque collectivité gérée** (document non obligatoire dans le secteur public), est réalisé chaque année. C'est à la fois un outil d'information, d'évaluation des objectifs fixés dans le cadre de la politique RH,

de concertation avec les partenaires sociaux et de communication en interne lors de réunions avec les Elus et directions de service. Les documents sont consultables par chaque agent sous l'intranet.

Il contient l'ensemble des informations comparées et analysées sur 6 ans pour l'ensemble des domaines RH :

- Les Effectifs : évolution des ETP permanents, temporaires, emplois aidés...
- Structure de l'effectif : âge, temps de travail, catégories hiérarchiques, ancienneté...
- Les mouvements de personnel : recrutement par motif, départs volontaires ou à l'initiative de la collectivité, l'influence de ces mouvements sur la pyramide d'âges...
- La formation : par type, par organisme, les agents non formés dans les 3 dernières années, l'effort formation...
- Les promotions et l'évaluation
- Le budget RH : Evolution de la masse salariale, coût moyen annuel d'un agent par catégorie hiérarchique, le rapport des salaires extrêmes...
- L'absentéisme pur raison de santé par type d'absence
- Les relations professionnelles : les instances paritaires de concertation, les heures de délégation syndicales...
- L'emploi de travailleurs handicapés
- La sécurité au travail : maladies professionnelles, accidents de travail et accidents de trajet
- Les indicateurs de diversité liés au sexe et à l'âge
- Etc.

Nous produisons également un **bilan social annuel**, transmis à chaque directeur, compare et analyse les évolutions listées ci-dessus sur les 6 dernières années pour chaque service de sa direction. Ce document donne à l'encadrement un outil de management décentralisé lui permettant d'appréhender la population qu'il gère, de suivre les évolutions (6 ans), de fixer des objectifs et de stimuler le dialogue avec ses agents.

En lien avec le conseil de gestion, des analyses ponctuelles sont réalisées sur

le coût des prestations ou d'équipements et de façon plus régulière dans le cadre des réunions bilan objectifs annuelles par direction en présence de la DG, de l'Elu chargé du domaine et des cadres de la direction.

Ce rendez-vous permet de faire le bilan de l'année écoulée, en observant les indicateurs de ressources humaines, d'activité, de fréquentation et d'évolution des coûts au regard des objectifs fixés l'année précédente.

Hors investissement, les coûts RH représentent la part la plus importante du coût des prestations (*exemple : coût net d'une entrée en piscine, coût net d'une journée de sèche, coût net d'entretien d'un hectare d'espace vert...*) ou des équipements (*exemple : les piscines, les aèches, les salles et stades de sport, etc.*).

L'apport de données quantitatives RH (masse salariale, ETP, mais aussi coût de l'absentéisme et du remplacement absentéisme, coûts de formation, besoin de renforts ponctuels, etc.) permet d'expliquer les écarts sur le coût net d'une même prestation dans différents établissements.

L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le premier acteur du projet est la Direction Générale qui est à l'origine du projet, elle valide les outils et indicateurs et décide des actions à mettre en œuvre.

Le service SIRH gère la conception des maquettes d'outils de reporting, la production annuelle ou mensuelle et l'analyse des données et préconisations. Les directions travaillent en collaboration avec le SIRH pour apporter certaines précisions ou explications ainsi que le contrôle de gestion pour développer la culture de gestion, de résultats et de performance.

Il n'existe aucun lien avec la DSI pour les outils de reporting (le SIRH réalise les requêtes et la maintenance du progiciel mais aussi la réalisation des fichiers Excel

de réception et de communication des informations).

Le projet a été élaboré et réalisé par le SIRH en lien avec la DG pour les phases de validation, avec un panel de directeurs pour les tableaux de bord ou bilans sociaux à leur destination et avec le conseiller de gestion pour l'analyse des coûts de prestations, d'équipements en lien avec la comptabilité analytique.

Depuis 1991, les différents outils de reporting ou de préparation budgétaire ont évolués sur le plan technique : information en batch à l'origine et information en temps réel début 2000, automatisation des tâches de production et dématérialisation. Ils ont également évolué sur le plan structurel avec la mutualisation de nombreuses directions Ville et Agglomération en 2009 qui a nécessité une refonte des documents de reporting et de nouveaux indicateurs à intégrer. Enfin, la présentation et la cohérence des outils ont également évolué au fil des années.

L'exécution des requêtes se fait à partir du progiciel HR ACCESS (gestion, paie, formation, postes, etc.) et avec la création de fichiers Excel. L'utilisation d'Excel, outil partagé et utilisable par tous permet d'utiliser l'outil sans formation spécifique, de transmettre des fichiers liste aux directions si elles ont besoin de précisions complémentaires et d'affiner rapidement l'analyse, si besoin, en croisant les données (ex : *l'absentéisme santé dans tel service est-il en lien avec l'âge des agents ? Un tableau croisé apporte immédiatement la réponse.*)

Pour l'ensemble des documents, à partir des fichiers Excel nous utilisons les fonctions « avancées » (tableaux croisés dynamiques avec quelques macro commandes) pour alimenter de façon automatique les tableaux de bord ou les tableaux budgétaires avec, pour ces derniers, de nombreuses variables de simulation.

Pour l'ensemble des outils énoncés ci-dessus et les études diverses en matière

de données sociales ou budgétaires à la demande de la DG ou des directions, les moyens humains sont d'environ **2,0 ETP** année soit **0,06 % du budget global RH**. Ce coût peut-être considéré comme une assurance de non dépassement des enveloppes budgétaires, de suivi et d'alerte de la DG ou des managers et « d'entretien » de la culture de gestion.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

Le premier point de vigilance était sur la nécessité de disposer d'informations fiables et actualisées. Nous avons ainsi mis en œuvre des contrôles de fiabilité (requêtes inter informations) et favorisé une forte communication des résultats (bilan social mensuel, annuel, suivi budgétaire...) en interne.

Le deuxième point de vigilance concernait l'adhésion des directions. La direction générale nous a aidés en portant le projet auprès des directions de service et nous avons mis l'accent sur la communication et le support aux directions afin de leur expliquer les indicateurs et les assister si besoin dans l'analyse des documents.

RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

En matière budgétaire, il n'y a pas eu d'extension de l'enveloppe budgétaire depuis 1992, le tableau de bord permet de piloter tout au long de l'année la masse budgétaire et d'apporter des actions correctives en cas de déficit constaté (ex : *mise en place de délais de carence de 2 mois sur les recrutements à venir, diminution des remplacements santé, etc.*) Les taux de réalisation du budget sont en moyenne de l'ordre de 99,8 %. *Pour mémoire la prévision budgétaire excessive a un impact direct sur les impôts locaux.*

En matière de données sociales, ce

projet nous a notamment permis d'évaluer et d'analyser les écarts entre les objectifs prévus dans le cadre de la politique RH et le réalisé et d'apporter les informations nécessaires aux Elus et à la DG dans la prise de décisions. Les Elus peuvent ainsi analyser l'évolution des effectifs et leur concordance avec les axes politiques du mandat. Les encadrants disposent maintenant d'un outil de management leur permettant de mieux appréhender la population gérée, de suivre les évolutions RH de leur secteur et de stimuler un dialogue avec leurs agents sur la base de données objectives.

Enfin, cela nous apporte une véritable aide à la décision dans la conduite du changement et dans l'élaboration des projets de service.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Le projet a bénéficié d'un fort soutien de la part des Elus et de la DG. C'est aujourd'hui un projet pérenne qui possède un fort historique.

La mise en place d'indicateurs et d'outils d'aide à la décision a permis de favoriser la culture de la gestion et de la performance.

Enfin, cela a permis de renforcer le rôle d'aide à la décision, de pédagogie et de conseil de gestion sociale du SIRH.

FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

Dans la continuité de ce projet, nous souhaitons poursuivre le partage de la fonction RH et mettre en œuvre une démarche prospective.

Nous souhaitons également accompagner la DRH dans son évolution organisationnelle en aidant notamment les RRH dans leur rôle. ►