

## Axe C - Le management et les modes d'organisation du travail

### Enjeu 1 : Manque d'autonomie du DG dans son rôle de chef du personnel

#### Quelles en sont les conséquences ?

- Impact sur les besoins du personnel (sont parfois mis de côté par rapport au fonctionnement et au politique)
- Impact sur le choix et validation des formations (procédures longues et contraignantes)
- Impact sur les contrats de travail : besoin de plus d'autonomie sur les contrats de remplacements – bcp de difficultés dans le quotidien
- Impact sur les recrutements et évaluations : perte de temps énorme au vu du cadre contraignant et du manque d'autonomie sur les « plans de carrière des agents »

#### Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques

- Communiquer/Echanger davantage autour des questions de gestion du personnel :
  - + de communication directe et de rapprochement entre les responsables de service et le DG
  - + de place en Codir aux questions de gestion du personnel (dans les faits le Codir traite surtout « les problèmes principaux »)
  - élargir les réunions internes : le Codir = DG + directeurs de département. Elargir les réunions afin que le DG puisse également rencontrer les responsables de service (réunions de staff).
  - prévoir des réunions spécifiques aux questions RH : les responsables de département se regroupent pour faire remonter les choses vers le politique et la direction.
- Revoir les évaluations pour rendre la gestion du personnel plus pertinente : besoin de pouvoir évaluer sur des critères plus objectifs et en adéquation avec la réalité de terrain
- Revoir les recrutements :
  - dépolitiser le recrutement (limiter/empêcher l'ingérence du politique dans les opportunités/choix de recrutement à court et moyen termes)
  - favoriser un recrutement technique (inscrit dans les statuts)
  - permettre au DG d'avoir une enveloppe financière « recrutement » (sortir de la logique des appels à projet)
- Revoir le décret GL : besoin de clarifier et préciser les rôles du DG et du DF en matière de gestion du personnel

## Axe C - Le management et les modes d'organisation du travail

### Enjeu 2 : Répondre au besoin de reconnaissance des collaborateurs

**Quelles en sont les conséquences ?**

- Peu de marge de manœuvre (sur incitants financiers notamment) et impact sur la motivation. On finit par féliciter tout le monde
- La RGB est un cadre qui limite les choses
- Différences entre contractuels et statutaires sont réelles (notamment promotions)
- Difficultés en termes de délégation, de « responsabilités » : certains agents ne souhaitent pas prendre en charge davantage de responsabilités. Leur fonction n'étant pas revalorisée pour autant.

**Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques**

- Mettre en valeur le travail de chacun :
  - prévoir des réunions pilotes qui permettent de mettre en avant le travail de chacun via le PST
  - remercier le personnel et organiser des petits moments informels, où les équipes se mélangent (courrier de remerciement en temps de Covid, fêtes du personnel, team building, quinzaine du bien-être au travail, les petits-déjeuners de ma commune – avec présentation d'actions/thématiques par des agents, journée du personnel, Saint-Nicolas des enfants, ...)
  - cellule « Happy team » : permettant d'organiser des petits moments informels (mais à ne pas utiliser davantage les personnes qui sont de bonne volonté...)
  - définir des objectifs collectifs par services/équipes : prévoir ensuite des moments pour évaluer collectivement et reconnaître les efforts fournis par chacun pour atteindre ses objectifs
  - former les chefs de service aux techniques de reconnaissance : favoriser la motivation, le feed-back positif, ... > la reconnaissance passe par tous les niveaux hiérarchiques
- Ouvrir les promotions
- Faire évoluer les échelles barémiques
- Renforcer la présence du DG sur le terrain, au sein de tous les services

### Enjeu 3 : Eviter l'épuisement professionnel

**Quelles en sont les conséquences ?**

- Manque de personnel : la répartition du travail a un impact évident sur les personnes à long terme
- Manque de temps : délais très courts, urgences et pression des appels à projets, surcharges administratives liées à certaines procédures (AT...)
- Davantage de situations compliquées, de mal-être

## Axe C - Le management et les modes d'organisation du travail

### Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques

- Encadrer les équipes :
  - La motivation doit être un point central dans la gestion du personnel
  - Ne pas penser que tout individu peut tout faire : partir sur l'entraide entre services
  - Ecrire les procédures pour assurer le partage et la bonne compréhension de tous
  - Mettre en place des groupes de travail, ouverts à l'ensemble des agents (écriture des procédures, gestion de projets, ...)
  - Se donner du temps pour dynamiser les équipes
  - Permettre aux agents en souffrance d'estimer/évaluer la charge administrative (notamment via des équipes « projets »)
  - Permettre aux agents de déterminer leurs propres priorités avec leur n+1 + les différentes parties prenantes
  - Favoriser les espaces de communication sans contraintes/considérations hiérarchiques > favoriser une communication bienveillante et libre
- Organigramme :
  - change régulièrement - lien avec le turn-over, les absences de longue durée... et la nécessité de plus de souplesse sur les contrats
  - simplifier la chaîne hiérarchique : limiter les donneurs d'ordres
- Sortir de la logique de l'appel à projets : s'assurer que cela correspond aux réels besoins de la commune, faire un tri/des choix
- Garantir le droit à la déconnexion de tous
- Favoriser l'engagement des fonctions adéquates pour soulager les responsables de projets

### Enjeu 4 : Favoriser l'autonomie et responsabiliser les collaborateurs

#### Quelles en sont les conséquences ?

Cela dépend de la personnalité des managers : certains le font très naturellement, d'autres moins

### Axe C - Le management et les modes d'organisation du travail

<b>Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Former les managers : formation commune et veiller à refaire de temps en temps.</li><li>• Valoriser le rôle de manager : bien identifier les postes clés, les reconnaître et les valoriser</li><li>• Former et coacher les niveaux hiérarchiques intermédiaires</li><li>• Partager les idées entre managers : « comment devenir coach et leader ? » - aborder cette question par le management intermédiaire</li></ul>
<b>Enjeu 5 : Assurer la continuité du SP vu le turn-over croissant</b>	
<b>Quelles en sont les conséquences ?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importantes difficultés en matière de remplacements</li><li>• Difficultés de garder du personnel</li></ul>
<b>Pistes de solutions et/ou partage de bonnes pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus de souplesse en matière de contrats de travail notamment<ul style="list-style-type: none"><li>- Permettre une meilleure compétitivité financière des services publics</li><li>- Simplifier les procédures RGB &gt; évolution et promotion de carrière</li></ul></li><li>• Favoriser l'engagement de profils généralistes plutôt que de spécialistes</li></ul>