

« La politique de management des ressources humaines dans les administrations territoriales rémoises »



Éléments d'analyse à destination des personnels de la CGT de Reims métropole, de la Ville de Reims, du CCAS et de la Caisse des Ecoles

- **Préambule**
- **Éléments positifs**
- **Éléments négatifs**
- **Éléments de forme**





Préambule

Notre employeur a élaboré un document relativement complexe de 150 pages intitulé « *La politique de management des ressources humaines dans les administrations rémoises* ».

Il a été demandé aux organisations syndicales représentées au sein du Comité Technique de Reims métropole (et au CTP de la Ville) de donner leur avis sur ce texte.

Les discussions avec la CGT et FO ont été menées tambours battants, en moins d'un mois, à travers seulement 2 réunions comme si une impérieuse urgence existait :

- Transmission du document
- Organisation en l'espace de quelques semaines de deux réunions d'échanges avec l'employeur et dans la foulée d'un Comité technique
- Absence de document consolidé intégrant les modifications acceptées par l'employeur
- Refus antidémocratique d'un vote du document chapitre par chapitre en CT

Sous l'effet de cette pression et de ce flou, il nous a été impossible de vous consulter sur cette courte période

Nous en sommes réduits à vous informer à posteriori. Le présent document n'a pas la prétention de constituer une analyse exhaustive. Il s'agit tout au plus de présenter les points saillants positifs et négatifs de manière non manichéenne qui peuvent interpeller les personnels de Reims métropole, de la Ville de Reims, du CCAS et de la Caisse des Ecoles.

Il est à noter que ce processus s'accompagne d'une réorganisation de la DRH contre laquelle les personnels de la DRH se sont mobilisés par le biais d'une pétition signés par 70% d'entre-eux ; 30% participants à une réunion d'information syndicale organisée par la CGT RM. Nos représentants en CT n'ont pas souhaité participer au vote du nouvel organigramme manquant de cohérence et donc n'ont pas souhaité le cautionner.

La CGT RM a notifié ce jour que son vote lors du CT du 26 juin au sujet de « *La politique de management des ressources humaines dans les administrations rémoises* » était un vote négatif.

A vous désormais d'appréhender les 150 pages et de nous faire part de vos réactions.





I/ Aspects positifs du document

Il est nécessaire de prendre de la distance avec le discours de l'employeur à l'aune de la réalité sociale qui prévaut notamment depuis le plus grand conflit du travail que nos administrations aient connu, celui de 2009. Aucune naïveté ici dans nos propos.

Points positifs à retenir

- **Un ensemble de règles écrites, transparentes, connues, applicable à tous les agents, à toutes les directions.**
- **Un document auquel les agents en fonction de management ont été associés**
- **Un guide qui facilitera le travail des agents en fonction de management**
- **Un texte qui permettra aux agents de faire valoir certains droits**

Chapitre 1 : Les valeurs et objectifs

- **Un vocabulaire porteur de valeurs sociales**

« Service public ; usagers ; besoins et attentes des usagers ; respect ; humanité ; responsabilités sociale, économique et environnementale ; luttés contre la souffrance au travail, le harcèlement, les discriminations, la précarité, l'intégration des travailleurs handicapés, faire vivre un dialogue social, l'écoute des agents et des managers, transparence, etc. ».

Chapitre 2 : La fonction RH partagée

- **Une conception affichée du management**

« Développement du management participatif »

- **L'identification du lieu d'arbitrage en matière RH**

« La direction générale constitue le lieu collectif de l'arbitrage des désaccords et des décisions dans la mise en œuvre des différents processus de la GRH ».

- **Le repositionnement des managers (Directeur et directeur adjoint) sur la fonction de management**

« Le management de la RH est l'activité principale du manager, puisqu'il s'agit de l'essentiel des ressources de son centre de responsabilité. Il ne rend compte de cette activité que devant la direction générale ».



- **La qualité du management évaluée**

« L'évaluation professionnelle du manager porte aussi sur sa qualité managériale des RH dans sa direction (...) Cela vaut également pour la ligne hiérarchique ».

- **Une visibilité sur 3 ans, soit un demi-mandat sur les moyens alloués aux managers (directeurs et directeurs adjoints)**

« Le manager de la RH doit inscrire sa réflexion sur l'évolution de ses besoins en matière de RH dans la durée. Dans l'exercice de son centre de responsabilité, il contractualise sur 3 ans avec la Direction Générale une perspective d'évolution de la masse salariale (Postes permanents) ».

Chapitre 3 : Le cahier des procédures

- Fiche n°1 - Le dialogue social au sein de nos administrations rémoises

- **Le positionnement du dialogue social en 1^{ère} place au sein du cahier des procédures**
- **Le rappel des différents lieux et moments de dialogue social**
- **La création d'un espace dédié au dialogue social au quotidien :**

« La relation de confiance OS/employeurs est à entretenir avec vigilance quelle que soit l'importance du sujet. Dans le fonctionnement au jour le jour, les méthodes de travail entre partenaires ont une grande importance. Elles passent par la vérification de l'information via des échanges écrits, au minimum par mail Une référente à la DRH est identifiée comme l'interlocutrice des partenaires sociaux. Un point mensuel d'actualités entre la référente DRH, un représentant de chaque OS et les directions concernées par la thématique abordée est mis en place. L'objectif est double : dépasser le face à face DRH-OS et affirmer le rôle des managers. La tenue de ces réunions est caractérisée par un ordre du jour libre et dépendant du contexte local (réunions thématiques mensuelles à froid sur des thèmes transversaux). Des rencontres, périodiques ou sur des situations individuelles, peuvent être organisées avec le DGS, le responsable du pôle ressources et la référente de la DRH ou avec l'exécutif ».

- Fiche n°2 - La politique d'action sociale en faveur du personnel

- **Le positionnement de la politique d'action sociale en faveur du personnel en seconde place au sein du cahier des procédures.**



- **Un constat juste sur une action sociale pilotée à vue**

« L'effort financier consenti par les collectivités est important, cependant les conventions de partenariat actuelles ne permettent pas d'évaluer de façon satisfaisante l'adéquation entre les attentes de la collectivité et des agents et la prestation fournie. Les actions menées sont reconduites chaque année sans qu'une démarche de recherche ou d'adaptation ne soit conduite pour que l'offre corresponde à la demande ou au besoin ».

- **La définition de 3 axes principaux intéressants**

- développer une politique de solidarité
- favoriser la meilleure articulation possible entre vie privée et vie professionnelle
- promouvoir un accès équitable à la culture, aux sports, aux activités de loisirs et aux vacances

- **L'annonce d'une contractualisation « pluriannuelle » avec le CAS en termes de moyens et d'objectifs**

- Fiche n°3 - Procédure de mobilité interne - recrutement

- **Une mobilité suscitée et organisée**

« Chaque agent peut formuler des vœux de mobilité externe à son service ou à sa direction lors de son entretien professionnel, lors d'un entretien avec son supérieur hiérarchique ou auprès de la DRH. Dans ce dernier cas, la DRH informe le Directeur de l'agent et inscrit ce souhait de mobilité dans un parcours professionnel individualisé ».

- **Le contrat mode dérogatoire de recrutement**

« Le recrutement d'agents de catégorie A par la voie du contrat ne peut intervenir qu'à défaut de candidats statutaires aux compétences requises ».

- **La formalisation des jurys de recrutement**

- **L'instauration d'une réponse négative est adressée aux candidats non présélectionnés**

- **Une formation au management sera systématiquement proposée à tout agent primo accédant à des fonctions d'encadrement.**

- Fiche n°4 - La procédure d'insertion professionnelle

- **Pas de commentaire**



- Fiche n°5 - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- **Des objectifs profitables aux agents**

« Prévoir un développement des carrières et des compétences s'appuyant sur l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations, dans un objectif de détection des potentiels ».

« Accompagner la progression professionnelle des agents par un déroulement de carrière associé à un plan de développement de compétences. Chaque agent devant pouvoir à terme être engagé dans son parcours professionnel individualisé ».

« Valoriser et accompagner la mobilité interne ».

- Fiche n°6 - Le parcours professionnel individualisé

- **La recherche constante d'une articulation entre besoin collectif et besoin individuel.**

- **L'accession aux postes d'encadrement, un aveu indirect sur les pratiques actuelles**

« Dans le cadre d'une progression de la carrière, l'accessibilité aux postes d'encadrement est déterminée par la seule capacité à exercer les dites responsabilités ». Affirmer cela n'est-ce pas reconnaître que les pratiques actuelles ne respectent pas ce principe ?

- **Un accompagnement dans la mobilité pour les agents en difficulté**

« Les agents qui rencontrent une difficulté particulière dans le développement de leurs parcours professionnels sont accompagnés par la DRH dans le cadre d'un parcours prioritaire propre à leur situation ».

- **Un accompagnement dans la mobilité en direction des agents pour lesquels aucune mobilité interne n'a été possible**

« De même les agents ayant à plusieurs reprises émis des souhaits de mobilité, sans que leur demande aboutisse, feront l'objet d'un accompagnement prioritaire de la DRH pour l'élaboration d'un PPI ».

- Fiche n°7 - Le développement des compétences

- **Un accompagnement des nouveaux managers dans leur prise de responsabilité**

« Lors de la prise de poste à responsabilité, tout manager peut bénéficier, à sa demande, de cet accompagnement ».



- **La mise en place de moments de réflexion collective**

« La Direction Générale souhaite mettre en place des conférences sur des thématiques liées à l'actualité à destination de l'encadrement de la Ville de Reims et de Reims Métropole, en partenariat avec le CNFPT et des prestataires internes ou externes ». Ces conférences pourraient être filmées et mises sous forme de podcast sur le nouvel intranet afin que tout agent puisse y avoir accès qu'elle que soit sa catégorie.

Fiche n°8 – L'évolution de carrière

- **Une progression de carrière et de salaire fonction de la réussite aux concours et examens**

« La progression dans la carrière ainsi que la croissance de la rétribution des agents doivent être corrélées avec la progression de l'agent dans les emplois offerts par l'employeur et sa réussite aux concours et examens professionnels ».

« La réussite à un examen professionnel est un facteur dynamisant de l'avancement de grade à égalité de compétence et d'évaluation de la manière de servir ».

- **Un aveu sur les pratiques actuelles**

« Cette progression et cette croissance sont déterminées par la manière de servir et le niveau de la compétence à l'exclusion de tout autre considération ». Affirmer cela n'est-ce pas reconnaître que les pratiques actuelles ne respectent pas ce principe ?

- **La réaffirmation de l'avancement a minima**

« L'avancement à la durée minimale est accordé de façon automatique à tout agent quand l'évaluation générale de sa manière de servir est satisfaisante ».

- **Tout agent aura obligatoirement un rapport sur son avancement de grade**

« L'appréciation du supérieur hiérarchique portée dans l'entretien professionnel constitue le rapport pour l'avancement de grade ». Quid des ATSEM ?

- Fiche n°9 – La rétribution des titulaires et des non titulaires

- **Les faisant fonctions reconnus financièrement**

« Une compensation financière peut alors être attachée à la période du « faisant fonction ».

Fiche n°10 – L'allocation des ressources maîtrise - responsabilité

- **L'affirmation de la volonté de maintenir le pouvoir d'achat des agents**



- **L'affirmation de la garantie que les moyens mis à disposition des managers doivent en adéquation avec les objectifs à atteindre**
- **Des précisions sur les heures supplémentaires**

« Les heures supplémentaires sont prioritairement récupérées. Elles peuvent donner lieu à indemnisation lorsque la récupération n'est pas possible. Seuls les agents de catégorie C peuvent bénéficier de l'indemnisation des heures supplémentaires. A ce titre des enveloppes annuelles fixées en montant sont attribuées aux directions pour leur permettre de répondre à des nécessités de service ». Quelle équité dans l'attribution d'heures supplémentaires entre agents comme d'ailleurs pour les astreintes qui constituent toutes deux des domaines réservés rémunérateurs, sans contrôle réel.

« Les heures supplémentaires accomplies entre 22 heures et 7 heures du matin sont considérées comme des heures supplémentaires de nuit ».

Fiche n°11 – L'évaluation professionnelle et les sanctions

- **L'information obligatoire de l'agent en cas de rapport disciplinaire**

« Le supérieur hiérarchique transmet, sous couverture de son directeur et de son responsable de pôle le ou les rapports sur des faits, attitudes, paroles, agissements, qu'il reproche à l'agent, rapport qui doit être transmis, pour information, audit agent ».

- **Un mécanisme de prévention des conflits**

« La DRH doit être saisie le plus tôt possible des manquements constatés afin de mettre en place, avant la mise en œuvre de ce dispositif, les systèmes de médiation et d'arbitrage en cas d'échec de l'échange au sein de la direction ».

- Fiche n°12 – Le règlement des absences

- **Respect du secret médical. Le 1er volet de l'arrêt maladie est conservé par l'agent.**

- Fiche n°13 – Le bien être au travail

- **Pas de commentaire**

- Fiche n°14 – Les bonnes pratiques managériales en cas de gestion de situations individuelles délicates

- **Dépôt de plainte et rapport disciplinaire en cas de tenue de propos racistes, sexistes, homophobes**
- **Dépôt de plainte et rapport disciplinaire.**
- **L'expression constante du mépris pour les activités syndicales désignée comme un comportement indigne d'un manager**



II/ Aspects négatifs du document

Éléments négatifs à retenir

- **La volonté de maîtriser la masse salariale (évoquée une dizaine de fois)**
- **Le recul des libertés syndicales**
- **L'organisation d'un précarat minimal de deux ans pour les non-titulaires de catégorie C**
- **La réduction des cadres à des petits soldats**
- **L'individualisation des rémunération : la PFR**
- **La réduction des jours ATT en cas de congé maladie et le refus de se conformer à une circulaire portant leur nombre à 15 par an**
- **L'absence de référence à la prime de fin d'année (13^{ème} mois)**
- **Des heures supplémentaires de moins en moins rémunérées**
- **Le non respect du droit en matière de report de congé**
- **L'outplacement : dégraisser sans mot dire**
- **La fin des carrières linéaires pour les catégories A**
- **Le détournement du DIF**

Chapitre 1 : Les valeurs et objectifs

- **La volonté de maîtrise de la masse salariale**

Maitriser la masse salariale à effectif constant, cela veut dire réduction des avantages acquis des agents

- **Une présentation partielle de la situation financière des collectivités**

Dans la présentation de la situation financière des collectivités, il y a une omission systématique du rôle de la politique gouvernementale dans la dégradation des finances territoriales (ponction sans précédent de 1,5 milliards d'€ en 2013 et autant en 2014.



Chapitre 2 : La fonction RH partagée

- **L'exclusion des élus de la fonction RH au profit de la Direction générale**

« La fonction RH est une fonction partagée entre la Direction Générale, le DGS, les responsables de pôle, les élus délégués aux RH, la DRH, les managers, les C3C et la communication interne »

Mais « La direction générale définit collectivement les conditions de mise en œuvre des orientations de la politique de GRH données par la Maire Présidente. Elle est le lieu exclusif de la responsabilité du management de la ressource humaine. A ce titre, elle recueille notamment, de manière exclusive, les éventuelles demandes des élus de secteur en matière de GRH ».

- **Des cadres transformés en bons soldats aux ordres**

Au sujet du manager « Son attention et sa vigilance doivent être permanentes vis-à-vis de sa ligne Hiérarchique ». « L'évaluation professionnelle du manager porte aussi (...) sur sa capacité à relayer les objectifs du management définis par l'employeur ».

- **La recherche de la maîtrise salariale à tout craindre quel qu'en soit le prix humain : le manager : cost killer**

« Le manager est responsabilisé sur l'évolution de sa RH par rapport à la réalisation des objectifs de maîtrise de la masse salariale auxquels il participe en tant que directeur, solidaire des enjeux de sa collectivité d'appartenance et des objectifs qui lui sont assignés par l'exécutif tout comme il doit le faire sur les crédits budgétaires confiés et sur le patrimoine immobilier et mobilier affecté à son activité ».

- **Poings et pieds liés pour 3 ans**

« Le manager de la RH doit inscrire sa réflexion sur l'évolution de ses besoins en matière de RH dans la durée. Dans l'exercice de son centre de responsabilité, il contractualise sur 3 ans avec la Direction Générale une perspective d'évolution de la masse salariale (Postes permanents) ».

Chapitre 3 : Le cahier des procédures

- Fiche n°1 - Le dialogue social au sein de nos administrations rémoises

- **La référence à un texte qui n'a pas été signé par la majorité des organisations syndicales : la charte du 11 septembre 2012**
- **L'omission du protocole d'accord sur la réciprocité de l'octroi des avantages sociaux entre la Ville et Reims métropole**



- **L'omission de la référence à la convention 87 de l'OIT portant sur un principe majeur celui de l'indépendance syndicale (voir point suivant)**

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : introduction du terme indépendant.

- **L'exigence de loyauté des syndicats envers l'employeur**

Charles Handy, théoricien britannique du management « *l'entreprise ne peut exiger la loyauté de ses salariés. Elle doit la mériter* ». A fortiori des syndicats...

- **Vers de nouveaux reculs des droits syndicaux**

A Reims métropole, les prérogatives des CAP sont inférieures à celles de la Ville de Reims. Les suppléants n'ont plus le droit à la parole. La nouvelle charte internet réduit la possibilité de communiquer électroniquement avec les 3000 agents. Dans ce contexte, il est annoncé qu'un « *protocole viendra acter les conditions matérielles (locaux, matériels, panneaux d'affichage...) et la situation des représentants syndicaux (ASA, décharges d'activités, congé pour formation syndicale...)* ».

- **L'obligation de signer le protocole du 11 septembre 2012**

« *Quant à l'utilisation des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication, les collectivités s'engagent à mettre à disposition des organisations syndicales ces outils et à leur en faciliter l'accès. En contrepartie, les organisations syndicales s'engagent à respecter le protocole du 11 septembre 2012* ».

- Fiche n°2 - La politique d'action sociale en faveur du personnel

- **L'absence de précision quant aux moyens humains et financiers**

Fiche n°3 Procédure de mobilité interne - recrutement

- **L'organisation de l'éviction de fonctions ou placardisation**

« *La mobilité peut être rendue nécessaire dans l'intérêt du Service Public, à la suite d'une organisation due à l'évolution des missions. * Redéploiement de personnel * Création/suppression de postes. Les agents concernés par ces mesures doivent être informés par leur supérieur hiérarchique en collaboration avec la DRH.*

- **L'organisation d'un précariat minimal de deux ans pour les non-titulaires de catégorie C**

« *Pour les emplois de catégorie C accessibles sans concours, les agents non titulaires justifiant de deux ans d'activité régulière peuvent avoir accès à la mobilité interne* ». **C'est là l'organisation d'un précariat minimal de deux ans pour les non-titulaires de catégorie C. Ce précariat ne repose sur aucune base juridique.**

☞ Point accepté partiellement par l'employeur : proposition de réduire le délai de 2 ans à 1 année.



- **L'organisation de l'inégalité permanente entre titulaires et précaires en catégorie C dans la mobilité interne**

« La DRH priorise l'examen des candidatures des agents titulaires, le recrutement d'un agent remplaçant non titulaire remplissant les conditions d'activités régulières ne pouvant intervenir qu'à défaut des qualités requises attendues de la part des agents titulaires ».

C'est là l'organisation de l'inégalité permanente entre titulaires et précaires en catégorie C dans la mobilité interne et l'accès aux emplois. Il s'agit d'une rupture dans l'égalité de traitement entre candidats, contraire au droit.

- **Un rôle de la CAP en recul**

« Afin de permettre aux membres de la CAP de contrôler la bonne application du statut et de la procédure de recrutement ci-dessus définie, la DRH communique trimestriellement un état sexué des postes pourvus précisant les conditions de publicité, le nombre de candidatures réceptionnées en interne, externe ainsi que le choix opéré (candidat statutaire, non statutaire) ». C'est un recul par rapport à la situation actuelle qui réduira la visibilité des syndicats sur les recrutements effectués.

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : les syndicats seront informés a priori, c'est-à-dire avant le recrutement, de manière mensuelle.

- Fiche n°4 - La procédure d'insertion professionnelle

- **Pas d'éléments sur l'accès des agents en insertion professionnelle au restaurant municipal, aux chèques déjeuners, au CAS, à la formation, à la prise en charge partielle des transports publics, etc.**
- **Refus de donner les mêmes droits sociaux que les agents titulaires aux Emplois d'avenir**

La CGT a proposé un protocole d'accord syndical précisant les droits des Emplois d'avenir. Le Vice président de Reims métropole en charge du personnel a signifié à la CGT lors du CT du 15 mai « *Nous ne sommes pas dans la cogestion de la responsabilité de l'employeur* ».

- Fiche n°5 - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- **En annonçant « l'allongement de l'activité professionnelle » notamment dans le cadre du projet de réforme des retraites, l'employeur entérine un recul social.**



- **Réduire les dépenses du service public pour réduire le service public**

L'employeur indique vouloir « *former les managers à travailler dans un contexte de moyens contraints et à la conduite du changement* ». Par moyens contraints, il faut entendre réduction des dépenses du service public et par conduite du changement un énième remodelage de l'administration et une réduction du service public.

- Fiche n°6 - Le parcours professionnel individualisé

- **Une cotation des postes : nos emplois ne sont pas des actions**

« *Pour l'encadrement supérieur (DGA, Directeur, Directeur-Adjoint, Directeur de Projet, Chef de Service, Chef de Projet), le PPI sera défini selon une « cotation » des postes prenant en compte le niveau de responsabilité managériale, le niveau d'expertise* ».

Ce système a été expérimenté au Grand Lyon. Selon l'UGICT du Grand Lyon, il en est résulté : un régime indemnitaire à la tête du client, un blocage sur les possibilités d'avancement à certains grades, un frein à la mobilité des agents, une démotivation grandissante des cadres. En 2012, en l'espace de 4 mois, le Grand Lyon a connu 3 tentatives de suicide, dont par défenestration ou par immolation par le feu. C'est là le modèle France Télécom...

- **Le détournement du droit individuel à la formation (DIF)**

Pour les agents faisant vœu de mobilité, « *des périodes d'immersion en situation de travail et permettant à l'agent ainsi qu'au futur service de confirmer la faisabilité du projet professionnel. Ces périodes d'immersion sont comptabilisées au titre du DIF* ».

Si ces périodes constituent une bonne idée en soi, elles ne peuvent s'inscrire dans le cadre du DIF qui est une action de promotion, d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances ou action en vue de l'obtention d'un diplôme, titre à finalité professionnelle. Il s'agit là d'un moyen déguisé pour l'employeur de remplir la case DIF - formation, sans que cela soit une réelle formation et à coût plus que réduit.

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : ces périodes ne seront plus comptabilisées au titre du DIF.

- **L'accompagnement dans la mobilité externe ou comment dégraisser sans le dire**

L'employeur propose d'accompagner les agents dans leur mobilité vers l'extérieur. Il s'agit d'out placement, un moyen de dégraisser en toute discrétion. C'est encore une fois le modèle France Télécom qui s'est débarrassé de nombreux agents dans les collectivités.



- Fiche n°7 - Le développement des compétences

- **Le coaching des managers, un gadget**

« Le coaching aide les managers à communiquer avec fluidité, à développer leur charisme auprès de leurs équipes, à piloter le changement, à atteindre plus facilement leurs objectifs et donc à manager avec plus d'aisance. Ils gagnent en assurance dans l'exercice de leurs responsabilités ».

Ce n'est rien d'autre qu'un gadget comme en témoigne l'expérience du Conseil général de Seine-Saint-Denis en la matière.

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : Le coaching devient un « accompagnement managérial individualisé »

- Fiche n°8 – L'évolution de carrière

- **Un employeur qui parle au nom des syndicats**

« Tout agent ayant un rapport favorable pourra bénéficier d'un avancement de grade, sous réserve de répondre aux critères d'avancement de grade définis par la collectivité et les représentants du personnel. (cf. note du 4 juillet 2012 pour les avancements de grade) ». Les syndicats ont-ils eu jusqu'à présent leur mot à dire et ont-ils été entendus ?...

- **La fin des carrières linéaires pour les cadres A**

« A partir des 2èmes grades des cadres d'emplois de catégorie A, l'avancement de grade doit être envisagé dans une corrélation avec les responsabilités managériales ou d'expertises exprimées dans les fiches de postes ».

- **L'accompagnement dans la mobilité externe ou comment dégraisser sans le dire (bis)**

« Chaque employeur recherchera les conditions pour nommer les agents dans un délai de 3 ans, sachant que la nomination peut résulter d'une mobilité au sein des collectivités rémoises ou vers l'extérieur ».

Bis repetita : Il s'agit d'out placement, un moyen de dégraisser en toute discrétion. C'est encore une fois le modèle France Télécom qui s'est débarrassé de nombreux agents dans les collectivités.



- **L'exigence d'un bac + 5 en management pour être A +**

« Pour l'accès aux grades de catégorie A+, les cadres devront avoir réussi un concours de catégorie A et/ou possédé un diplôme de niveau bac+5 de préférence axé sur les enjeux de management ».

Cette demande n'est pas statutaire. Elle constitue une rupture d'égalité de traitement entre candidats. D'autant que le taux de détention d'un bac + 5 en management est très réduit dans la FPT : 3%. Y-aura-t-il des primes correspondant au niveau de diplôme des cadres ? Si l'employeur refuse le financement d'un bac + 5 en management, le cadre devra-t-il payer de sa poche cette formation ?

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : Le Bac +5 est remplacé par un module en management dans le cadre d'un Bac +5

- Fiche n°9 – La rétribution des titulaires et des non titulaires

- **Aucune référence à la prime de fin d'année (13^{ème} mois)**

Une référence à cette prime aurait permis de démontrer la volonté de l'employeur de la défendre et de la maintenir.

- **Une rémunération individualisée et la casse du régime indiciaire**

« Dès lors, il convient de définir clairement la position de chaque agent afin d'assurer une rémunération correspond à sa place dans l'organisation, aux missions qu'il assure, son niveau d'expertise ou de responsabilités ». Ce n'est plus le grade ni l'ancienneté qui déterminent autour du régime indiciaire le niveau de rémunération mais l'emploi faisant l'objet d'une cotation. Cela conduit à une rémunération individualisée.

Ce que confirme l'affirmation suivante « La mise en place de la Prime de Fonction et de Résultats pour les agents de catégorie A et B pourrait, à terme, permettre une optimisation de la rétribution en fonction des responsabilités assumées, dans les limites statutaires ». La Prime de Fonctions et de Résultats (PFR) vise à casser le régime indiciaire. Par sa logique, elle est antinomique avec celle du service public.

« Le régime indemnitaire est attribué aux agents titulaires et stagiaires en prenant en compte :

- le grade détenu - la position hiérarchique - le métier exercé et ses conditions de travail - les fonctions exercées : responsabilité ou niveau d'expertise - la manière de servir et les résultats évalués ».

Dès lors que le régime indemnitaire est indexé sur la manière de servir, il y a bien individualisation. Bien que ce soit écrit dans le document, le DGA Ressources a nié lors de la réunion du 20 juin que la rémunération était liée à la manière de servir. Qui et que croire ?



- **La stigmatisation des bénéficiaires de la Prime pour travaux salissants, incommodes ou insalubres**

« Prime pour travaux salissants, incommodes ou insalubres : pour lutter contre la dérive actuelle qui par une interprétation extensive des décrets, fait de cette prime d'insalubrité un droit qui n'existe pas en tant que tel, il sera effectué une cartographie de cette prime afin de borner son attribution aux fonctions qui y ouvrent droit consignés dans la fiche de poste ».

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : texte remplacé par « le système des primes pour travaux salissants, incommodes ou insalubres doit conduire à une attribution aux agents effectivement concernés, adossée à leur nature des travaux invoquée et au nombre de ½ journées y ouvrant droit »

- **Des heures supplémentaires de moins en moins rémunérées**

« Les heures supplémentaires sont prioritairement récupérées. Elles peuvent donner lieu à indemnisation lorsque la récupération n'est pas possible ». « Elles font l'objet d'une rétribution sous forme de congé récupérateur ou à défaut, d'un paiement dans la limite réglementaire de 300 heures par an pour les agents de catégorie C ».

Les heures supplémentaires constituent pour les agents de catégorie C qui peuvent en bénéficier d'un complément de salaire non-négligeable. Demain, elles seront principalement indemnisées par le biais d'une récupération. Avec des conséquences sur les services. Des actions ne pourront plus être menées faute de moyens humains (réduction du service public) ou seront confiées au privé (externalisation – privatisation).

- **Les moyens nomades notamment les véhicules de service, les téléphones mobiles ou les outils non considérés comme des éléments de rétributions**

A contrario de ce qu'écrit l'employeur, les agents considèrent les moyens nomades notamment les véhicules de service, les téléphones mobiles ou les outils comme des éléments de rétributions. Il en est ainsi des véhicules (économie substantielle) et des téléphones portables.

- **Recrutement de non titulaire : la rémunération pourra inférieure à celle perçue par un agent titulaire exerçant les mêmes fonctions**

Cette rémunération doit être égale à celle perçue par un agent titulaire exerçant les mêmes fonctions. Il s'agit ici encore de maîtriser la masse salariale.

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : suppression de la phrase incriminée. Mais aucune garantie que le salaire ne sera pas inférieur.



- **Pas de mécanisme de révision de la rémunération des agents non titulaires en CDI : gel de la masse salariale et signal d'aller voir ailleurs**

Qui pourrait accepter de ne jamais voir son salaire augmenter ? Au-delà cette absence de mécanisme a un double but maîtriser la masse salariale et pousser les titulaires d'un CDI à aller sous d'autres cieux.

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : mécanisme de révision salariale des CDI identique à celui des contractuels.

- Fiche n°10 – L'allocation des ressources maitris e - responsabilité

- **La réaffirmation de la volonté de maîtriser la masse salariale**

« L'adaptation du service public et la contrainte financière : Maitrise de la masse salariale ».

« Le manager doit être responsabilisé sur son évolution par rapport à la réalisation des objectifs de maîtrise de la masse salariale auxquels il participe en tant que directeur ».

- **Le gel des effectifs**

« L'ensemble des effectifs de nos collectivités est maintenu à un niveau constant et toute adaptation de l'activité est gérée par redéploiement de poste ».

- **L'accroissement de la charge de travail pour compenser les absences**

« Lorsqu'il s'agit de remplacer un agent de catégorie A ou B, le directeur étudie la faisabilité de répartir leurs missions entre les cadres du service ».

Cela revient à accroître la charge de travail des collègues présents. L'employeur se défait de ses responsabilités sur les agents, tout en prétendant par ailleurs développer une politique de bien être au travail.

- **L'organisation de la vacance prolongée des postes pour faire des économies sur la masse salariale**

« Lorsqu'un poste devient vacant et qu'il convient de pourvoir à son remplacement, un délai moyen de vacance actuellement fixé à quatre mois doit être respecté. Notamment pour répondre aux contraintes (...) budgétaires ».

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : la mention de ce délai frictionnel de 4 mois est supprimée du document. Mais dans la pratique qu'en sera-t-il ?



- Fiche n°11 – L'évaluation professionnelle et les sanctions

- **L'évaluation professionnelle devrait être séparée en termes de fiche du sujet des sanctions**

- Fiche n°12 – Le règlement des absences

- **Report des congés annuels, une grave méconnaissance du droit**

« Les congés seront pris entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre. Cependant, le reliquat des congés de l'année écoulée devra impérativement être épuisé au plus tard le 30 avril de l'année suivante ».

Ce paragraphe méconnaît l'état du droit qui autorise le report des congés annuels
- suite à un congé maladie (Cour de Justice des Communautés Européennes, 20 janvier 2009, Cour de Cassation 24 février 2009)
- suite à accident de travail ou maladie professionnelle, à congé maternité ou congé d'adoption

Et dire que la DRH est présentée comme garante des droits des agents.

☞ Recul de l'employeur suscité par la CGT RM : introduction d'un paragraphe idoine.

- **Les périodes de congés maladie ne génèrent pas de « ATT »**

Il s'agit là d'une mise en conformité avec Circulaire du 18 janvier 2012 sur les RTT. Mais la nouvelle orientation ne précise pas le mode d'amputation des RTT. Au demeurant, la circulaire prévoit 15 jours de RTT et jusqu'à 23 jours si la durée hebdomadaire du travail est supérieure à 37h. Ce qui est le cas dans nos administrations. C'est donc 15 jours qui devrait être attribués et non 13.

L'employeur a refusé la proposition de la CGT au motif que les 13 jours en question ne sont pas des RTT mais des ATT. Or la circulaire du 18 janvier utilise la terminologie ARTT pour jour d'Aménagement et de Réduction du Temps de travail. Les ATT sont donc concernées. Les cadres A et B de Reims métropole sont donc floués d'environ 1400 jours d'ATT. C'est l'équivalent de 6 postes qui est économisé.

- Fiche n°13 – Le bien être au travail

- **Pas de commentaire**

- Fiche n° 14 – Les bonnes pratiques managériales en cas de gestion de situations individuelles délicates

- **Pas de commentaire**



III/ Eléments de forme – imprécisions - incompréhension

- Titre

Le titre est « la politique de management des ressources humaines dans les administrations rémoises ». Il serait plus judicieux de parler des « **administrations territoriales rémoises** » et de requalifier le titre comme suit : « *la politique de management des ressources humaines dans les **administrations territoriales rémoises*** »

☞ Recul de l'employeur

- Généralités

- Le terme « **collectivités** » est utilisé pour désigner la Ville de Reims, Reims métropole, le CCAS et la Caisse des Ecoles. Seule la Ville de Reims est une collectivité territoriale. Les autres employeurs sont des Etablissements publics.
- Unifier les titres des fiches. Dans le sommaire, toutes commencent par un déterminent sauf la fiche n°.

Chapitre 3

- Fiche n°3

- « *La DRH veille à la mixité de genre des membres du jury de recrutement (40% de représentant-e-s de chaque sexe)* ». 20% restant appartiennent au 3^{ème} sexe ? Une phrase de type « *La DRH veille à la mixité de genre des membres du jury de recrutement avec un représentation minimale de 40% de représentant-e-s d'un même sexe* » serait mieux adaptée.

☞ Recul de l'employeur

- « *La mobilité peut être rendue nécessaire dans l'intérêt du Service Public, à la suite d'une organisation due à l'évolution des missions* ». Le mot « *organisation* » est-il le bon ? Ne conviendrait-il pas d'employer le terme « *réorganisation* » ?



- Fiche n°8

- Page 3 : avant « 2. rôle de la DRH », « l'application d'un texte ». Préciser la nature du texte législative, réglementaire, jurisprudentielle.
- Page 6 : « Pour l'accès aux grades de catégorie A+, les cadres devront avoir réussi un concours de catégorie A et/ou possédé » remplacer par « posséder ».

- Fiche n°9

- Page 4 : « Pour être pris en compte et compris par l'ensemble des managers, des actions d'informations seront organisées par la DRH ». Qu'est-ce qui doit être pris en compte ?

- Fiche n°11

- Disjoindre l'évaluation de la sanction. A défaut l'évaluation pourrait être assimilée à une forme de sanction.
- Page 3 : faire passer le titre du point 2 en page 4

- Fiche n°12

Page 8 : aucune raison dans les bénéficiaires de citer les fonctionnaires d'Etat, soit supprimer la mention, soit ajouter les fonctionnaires hospitaliers.

Page 9 : mettre un espace après le / du paragraphe E