

# ORGANISER LES SERVICES ET PILOTER LES RH DE VOTRE COLLECTIVITÉ

FICHE REPÈRE

MAIRE EMPLOYEUR

Au-delà de son rôle politique, le maire est également l'autorité territoriale et l'employeur des agents de la commune. À ce titre, il est responsable de l'organisation des services municipaux et de la gestion des ressources humaines de la collectivité.

Cette responsabilité implique de veiller à la bonne répartition des missions, au respect des règles statutaires et au bon fonctionnement de l'administration communale. Pour exercer pleinement ce rôle, le maire s'appuie généralement sur le/la secrétaire général(e) de mairie ou le/la directeur(trice) général(e) des services (DGS) lorsqu'il existe.

Plusieurs outils structurants permettent d'organiser les services et de piloter les ressources humaines. Ils constituent des repères essentiels pour le maire afin de comprendre l'organisation de la collectivité, d'encadrer les agents et d'adapter les moyens humains aux priorités du mandat.

Cette fiche présente les principaux outils qui structurent l'organisation administrative et la gestion des agents au sein de la collectivité.



## 1. L'organigramme des services

L'organigramme est un document qui représente la structure administrative de la collectivité. Il permet de visualiser l'organisation des services, les niveaux de responsabilité et les relations hiérarchiques entre les agents.

Il constitue un outil important pour le maire car il permet de comprendre rapidement :

- L'organisation des services municipaux ;
- Les responsables de service ;
- Les circuits de décision et de coordination.

Un organigramme clair facilite la communication interne et contribue à la bonne répartition des responsabilités. Il peut évoluer au cours du mandat afin de s'adapter aux priorités politiques ou aux évolutions des missions de la collectivité.



### POINTS DE VIGILANCE

- Vérifier que les responsabilités sont clairement identifiées.
- S'assurer que les circuits de décision sont cohérents et fluides.
- Éviter les situations où plusieurs agents exercent les mêmes responsabilités sans clarification.
- Adapter l'organisation aux priorités du mandat si nécessaire

# ORGANISER LES SERVICES ET PILOTER LES RH DE VOTRE COLLECTIVITÉ

## II. La fiche de poste

La fiche de poste est un document qui décrit le contenu précis d'un emploi occupé par un agent. Elle formalise les missions confiées et le positionnement du poste au sein de l'organisation.

### LES OBJECTIFS :



**Outil de gestion collective et de communication** car elle donne l'occasion pour chaque agent d'échanger avec son supérieur hiérarchique.



Permet de **clarifier les responsabilités et le mode d'organisation**, préalables nécessaires pour une meilleure déclinaison des missions du service.



**Sujet de réflexion conjointe entre l'agent et son N+1**, elle permet de donner des repères partagés sur la fonction attendue par la collectivité.



**Véritable outil permettant de faire le bilan de l'activité et de définir les objectifs**. La fiche de poste est un cadre.



#### Pour l'agent :

- **Communiquer** avec son supérieur sur l'ensemble des activités du poste
- **Évoluer** selon évolutions souhaitables du poste
- **Améliorer** sa connaissance du service
- **Se responsabiliser** dans son activité



#### Pour le service / pour l'employeur :

- **Formaliser** les situations de travail de chaque agent
- **Connaître** les contributions de chacun
- **Organiser** les services
- **Anticiper** les mobilités
- **Améliorer** les recrutements
- **Favoriser** l'émergence de projets de services et direction

### LE CADRE JURIDIQUE :

La fiche de poste n'est pas "statutaire", c'est un outil de gestion des ressources humaines qui ne lie pas l'employeur.

La fiche de poste doit être conforme aux fonctions qui peuvent être confiées à l'agent en vertu de son grade.

La fiche de poste ne lie pas l'employeur. Celui-ci peut modifier unilatéralement une fiche de poste et même verbalement. L'agent ne peut s'opposer à l'exécution d'une tâche demandée au motif qu'elle ne figure pas dans la fiche de poste. Il commet une faute.

Cependant, une modification écrite est préférable. En effet, dans l'hypothèse où des mesures sont prises (réduction du régime indemnitaire, sanction) en raison d'un défaut d'exécution de tâches, l'agent pourra plus aisément contester que lesdites tâches lui aient été confiées si aucune modification écrite n'est intervenue.

### LE CONTENU :

Aucune disposition législative ou réglementaire ne précise le contenu exact d'une fiche de poste ni même la procédure à suivre pour la définir. Elle comporte généralement les éléments suivants.

**Le CDG met de la ressource à disposition (fiche pratique, grilles...), pour plus d'information**

# ORGANISER LES SERVICES ET PILOTER LES RH DE VOTRE COLLECTIVITÉ

## La fiche de poste

Un outil simple et essentiel

Une **fiche de poste** décrit le travail d'un agent dans une collectivité. Elle **structure** son positionnement dans le service et facilite la gestion des ressources humaines.

### 1 MISSIONS

À QUOI SERT CE POSTE ?



Détaille les missions et activités confiées à l'agent.



Clarifie les attentes de la collectivité.

### 2 RESPONSABILITÉS

QUI FAIT QUOI ?



Précise les niveaux de responsabilité et la position hiérarchique.



Décrit le périmètre et l'autonomie de l'agent.

### 3 CONDITIONS DE TRAVAIL

DANS QUEL CADRE EXERCE-T-ON ?



Indique le régime de travail, les horaires, et autres contraintes du poste.



Recense les moyens et équipements mis à disposition.

### 4 COMPÉTENCES

QUELS SONT LES PRÉREQUIS POUR CE POSTE ?



Liste les compétences et qualités attendues (savoir, savoir-faire, savoir-être).

### 5 ÉVALUATION & SUIVI

COMMENT FAIRE LE POINT ?



Sert de support lors de l'entretien professionnel. Facilite le suivi de l'agent (évolution, objectifs).



### UN OUTIL POUR MANAGER & ORGANISER LES SERVICES

Une fiche de poste est un **document de référence** pour encadrer et suivre l'activité d'un agent. Elle aide à structurer le travail et à accompagner le développement des compétences.



### POINTS DE VIGILANCE

- Vérifier que les missions correspondent bien aux besoins de la collectivité.
- Éviter que certains agents cumulent des missions trop éloignées ou incohérentes.
- S'assurer que les responsabilités correspondent au niveau de poste et au grade.

### III. Le règlement intérieur du personnel

Le règlement intérieur du personnel est un document non obligatoire qui fixe les règles de fonctionnement applicables aux agents au sein de la collectivité. Il contribue à garantir un cadre de travail clair et partagé par l'ensemble des agents.

Il peut notamment préciser :

- L'organisation du temps de travail ;
- Les règles relatives aux congés et aux autorisations d'absence ;
- Les modalités d'utilisation du matériel et des locaux ;
- Les règles de sécurité et de comportement professionnel.

Le règlement intérieur participe à la prévention des conflits et à la bonne organisation du travail. Il est adopté par la collectivité après consultation du comité social territorial.

**Le CDG dispose également d'un modèle à votre disposition**

# ORGANISER LES SERVICES ET PILOTER LES RH DE VOTRE COLLECTIVITÉ



## POINTS DE VIGILANCE

- S'assurer que les règles sont claires, équitables et applicables à tous.
- Vérifier que le règlement est actualisé et connu des agents.
- Veiller à ce qu'il respecte les règles statutaires de la fonction publique territoriale et à l'actualiser le cas échéant.

## IV. Le tableau des effectifs

Le tableau des emplois et des effectifs recouvre deux documents distincts :

- Le tableau des effectifs des emplois permanents dont l'existence est rendue obligatoire par le Code général des collectivités territoriales (CGCT)
  - Le tableau des emplois qui est un outil de gestion des ressources humaines dont le contenu est laissé à la libre appréciation de chaque collectivité ou établissement
- **LE TABLEAU DES EFFECTIFS DES EMPLOIS PERMANENTS :**

Ce document est rendu obligatoire par l'article L.2313-1 du Code général des collectivités territoriales. Les obligations qu'il pose sont reprises dans les articles propres à chaque catégorie de collectivité territoriale ou d'établissement.

Ce document prend deux formes :

- Un état du personnel dont le contenu est fixé par l'instruction budgétaire et comptable applicable à la collectivité ou l'établissement
- Une délibération portant tableau des effectifs des emplois permanents qu'il est préconisé d'adopter une fois par an préalablement à l'adoption du budget primitif et qui fait l'objet, tout au long de l'année civile de délibérations de mise à jour à chaque création, modification ou suppression d'emploi permanent.

Ce document est important car **toute création, suppression, modification (augmentation ou baisse de temps d'emploi, ...) de poste doit être décidée par délibération du conseil municipal. A noter que pour les suppressions de poste ou pour les modifications de poste de plus de 10 % du temps d'emploi, un avis préalable du comité social territorial est nécessaire avant de délibérer.**

# ORGANISER LES SERVICES ET PILOTER LES RH DE VOTRE COLLECTIVITÉ

## • LE TABLEAU DES EFFECTIFS ET DES EMPLOIS :

Le « tableau des effectifs et des emplois » est un outil de gestion du personnel qui n'est encadré par aucun texte. Il revêt un contenu plus vaste que le simple tableau des effectifs car :

- Il concerne tous les emplois permanents et les emplois non permanents créés
- Il contient toutes les données du tableau des effectifs
- Il ajoute des données propres aux agents qui occupent physiquement les emplois créés.

Il est particulièrement utile pour gérer vos recrutements et vos nominations au quotidien. Le service conseil en organisation du CDG peut vous accompagner dans la réalisation de celui-ci.



### POINTS DE VIGILANCE

- Vérifier régulièrement l'adéquation entre les postes existants et les besoins réels.
- Anticiper les départs à la retraite ou évolutions de services.
- S'assurer que toute nomination correspond à un poste existant dans le tableau des effectifs.

## V. L'entretien professionnel annuel

L'évaluation professionnelle des agents est une obligation pour les collectivités territoriales et les établissements publics locaux. Effectuée jusqu'en 2014 dans le cadre de la procédure de notation, l'évaluation professionnelle des agents territoriaux est assurée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 par un entretien professionnel annuel.

**Chaque agent concerné bénéficie tous les ans d'un entretien professionnel** qui permet d'apprécier sa valeur professionnelle. Cet entretien doit être mené par le supérieur hiérarchique direct et donne lieu à un compte rendu qui est classé dans le dossier individuel de l'agent.

### Quels sont les agents concernés par ce dispositif ?

- **Les fonctionnaires titulaires**, quel que soit leur temps de travail.
- **Les agents contractuels**, employés sur un emploi permanent à durée indéterminée ou en CDD d'une durée supérieure à 1 an, y compris les agents recrutés par un contrat de projet.

**Les fonctionnaires stagiaires ne sont pas concernés** par ce dispositif. Néanmoins, ils bénéficient d'un suivi spécifique tout au long de la période de stage faisant l'objet d'un rapport.

L'entretien professionnel annuel est un moment d'échange entre l'agent et son responsable hiérarchique. Il permet d'effectuer un bilan de l'année écoulée et d'identifier les perspectives pour l'année suivante.

# ORGANISER LES SERVICES ET PILOTER LES RH DE VOTRE COLLECTIVITÉ

7 critères sont fixés par les textes pour apprécier la valeur professionnelle de l'agent :

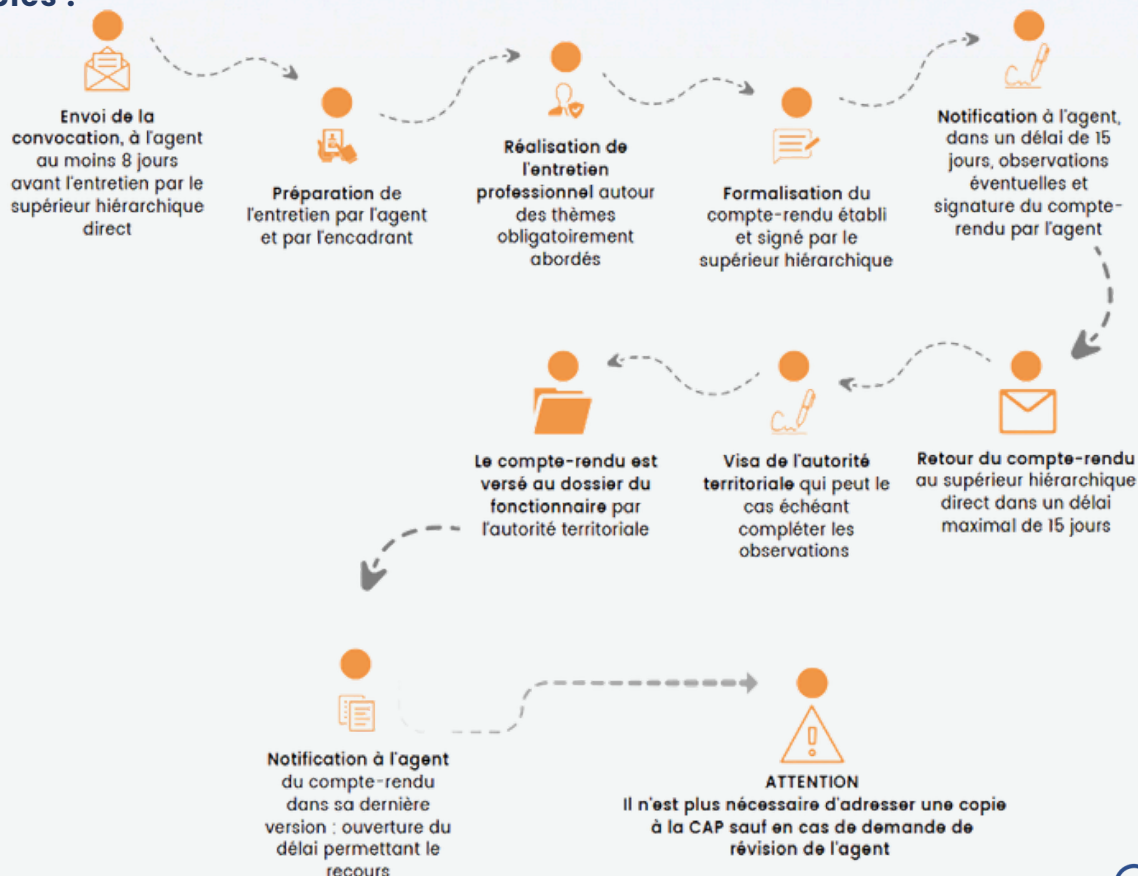
## Les 7 critères d'appréciation de la valeur professionnelle

Fixés par les textes pour apprécier la valeur professionnelle de l'agent



✓ L'appréciation de la valeur professionnelle repose sur des critères objectifs, définis par les textes, qui permettent d'évaluer les résultats, le potentiel et les perspectives de l'agent.

### Les étapes clés :



# ORGANISER LES SERVICES ET PILOTER LES RH DE VOTRE COLLECTIVITÉ

Le CDG met de la ressource à disposition (fiche pratique, guide évaluateur, guide évalué ...)



## POINTS DE VIGILANCE

- S'assurer que les entretiens sont réalisés chaque année en respectant la procédure.
- Veiller à ce qu'ils servent réellement au pilotage des services.
- Encourager un dialogue constructif entre encadrants et agents.
- Former les encadrants à cet exercice essentiel

Pour un accompagnement sur la mise en place d'outils ressources humaines :

**VOS INTERLOCUTEURS**

03 44 06 22 60

gpet@cdg60.com

**Lucie DEHEYER**  
DGA - Directrice  
Pôle Accompagnement,  
Mobilité, Emploi

**Aurélie ROCHAT MALLARD**  
Conseillère en  
mobilité/GPEEC  
Coach professionnel

**Soumia BAKHTI**  
Chargée d'études et  
projets GPEEC et  
conseil en organisation

Pour des questions générales d'ordre juridique sur l'organisation de votre collectivité :

**VOS INTERLOCUTEURS**

03 44 06 22 60

juridique@cdg60.com

**Geoffrey BEYNEY**  
Directeur  
Pôle Juridique et  
Carrières

**Laura MONTIGNY**  
Juriste

**Audrey DELHOMMELLE**  
Assistante instances  
paritaires

Scannez-moi !



**Mathilde DELARCHE**  
Conseillère statutaire  
et gestionnaire  
carrière

**Sindy MARTIN**  
Conseillère statutaire  
et gestionnaire  
carrière

**Alexandra TURMEL**  
Conseillère statutaire  
et gestionnaire  
carrière