



DIRECTEUR PISCINE · BOÎTE À OUTILS

Mon pilotage RH

Effectifs, compétences et organisation

Anticiper. Sécuriser. Faire grandir.

01

VOIR

Lire les effectifs

02

SÉCURISER

Repérer les fragilités

03

DÉVELOPPER

Faire grandir les compétences

Piloter les ressources humaines sans se limiter au planning

Objectif

Donner au directeur une lecture simple des effectifs, des compétences, des absences, des besoins de recrutement et des fragilités d'organisation. Cet outil ne remplace ni les procédures RH de la collectivité ni le dialogue social.

Les 7 questions à garder en tête

- ☐ Ai-je les effectifs nécessaires aux périodes où l'activité est la plus forte ?
- ☐ Quels postes ou compétences sont réellement critiques ?
- ☐ Quelles absences désorganisent le plus le service ?
- ☐ Où la polyvalence est-elle suffisante - ou insuffisante ?
- ☐ Quels recrutements dois-je anticiper ?
- ☐ Quelles compétences dois-je développer cette année ?
- ☐ Quels signaux humains ou organisationnels nécessitent une action managériale ?

Ma cartographie de l'équipe

SECTEUR	ETP CIBLE	ETP PRÉSENTS	COMMENTAIRE
Direction / administration			
Accueil			
Bassin / MNS			
Technique			
Entretien			
Activités / fitness			
Autres			

Mes écarts d'effectifs prioritaires

Postes vacants ou situations temporaires

Mes postes et compétences critiques

Définition pratique

Une compétence critique est une compétence dont l'absence peut dégrader fortement la sécurité, l'ouverture, la continuité d'exploitation ou la qualité de service.

POSTE / COMPÉTENCE	PERSONNES CLÉS	NIVEAU DE RISQUE	ACTION À PRÉVOIR

Plannings, cycles et charge de travail

- ☐ Les cycles de travail sont compris et appliqués.
- ☐ Les amplitudes et temps de repos sont suivis par les procédures prévues.
- ☐ Les pics d'activité sont couverts avec des moyens adaptés.
- ☐ Les postes critiques disposent d'une solution de remplacement réaliste.
- ☐ Les congés sont anticipés suffisamment tôt.
- ☐ Les tâches invisibles (préparation, rangement, maintenance, administratif) sont prises en compte.
- ☐ Les plannings sont réexaminés lorsque l'offre ou la fréquentation évolue.

Les trois difficultés récurrentes de planning

Les ajustements à expérimenter

Suivre l'absentéisme sans réduire l'analyse à un taux

Lecture utile

Au-delà du volume d'absences, cherchez les effets sur les équipes : rappels, heures supplémentaires, annulations, fatigue, baisse de qualité de service ou surcharge de certains postes.

PÉRIODE	ABSENCES	REPLACEMENTS	IMPACT / EXPLICATION
Jan-Mar			
Avr-Jun			
Jul-Sep			
Oct-Déc			

Signaux à approfondir

Ma matrice de compétences

COMPÉTENCE	COUVERTURE	FRAGILITÉ	ACTION
Sécurité / secours			
Traitement de l'eau			
Technique / maintenance			
Accueil / relation usager			
Animation / activités			
Management / coordination			
Outils numériques / administratif			

Compétences à sécuriser dans les 6 mois

Mon plan de formation

BESOIN	PERSONNE / ÉQUIPE	PRIORITÉ	ÉCHÉANCE	FORMAT / ACTION

Réflexe

Reliez chaque formation à un besoin réel : compétence à maintenir, nouvelle mission, évolution réglementaire, amélioration du service ou projet à mettre en œuvre.

Polyvalence et solutions de remplacement

- ☐ Chaque fonction critique a au moins un relais identifié.
- ☐ Les relais ont réellement la compétence et l'autorisation nécessaires.
- ☐ La polyvalence ne repose pas toujours sur les mêmes personnes.
- ☐ Les remplacements sont testés avant une situation d'urgence.
- ☐ Les nouveaux arrivants savent à qui demander de l'aide.

Fonctions aujourd'hui trop dépendantes d'une seule personne

Actions de transmission à organiser

Mes besoins de recrutement

POSTE	POURQUOI ?	QUAND ?	STATUT / PROCHAINE ÉTAPE

Arguments à préparer pour la décision de recrutement

Les 30 premiers jours d'un nouvel agent

- ☐ Accueil et présentation de l'équipe.
- ☐ Présentation de l'établissement et de ses publics.
- ☐ Rôle, missions et attentes clairement formulés.
- ☐ Procédures et consignes essentielles transmises.
- ☐ Parcours terrain avec les interlocuteurs clés.
- ☐ Référent identifié pour les premières semaines.
- ☐ Point d'étape prévu à J+7, J+15 ou J+30 selon le poste.

Ce que nous devons améliorer dans l'intégration

Climat d'équipe et signaux faibles

Observer sans surinterpréter

Un signal faible n'est pas une conclusion. Il invite à écouter, recouper les faits et agir dans le cadre managérial et RH approprié.

- ☐ Tensions répétées entre secteurs ou personnes.
- ☐ Baisse de coopération ou rétention d'information.
- ☐ Fatigue ou surcharge visible de certains agents.
- ☐ Difficultés récurrentes avec les plannings ou changements.
- ☐ Multiplication de petites erreurs ou incidents.
- ☐ Désengagement, retrait ou baisse d'initiative.
- ☐ Conflits avec les usagers plus fréquents.

Faits observés / sujets à approfondir

Mes indicateurs RH de direction

INDICATEUR	VALEUR	TENDANCE	COMMENTAIRE
Effectif / ETP			
Postes vacants			
Absentéisme			
Heures supplémentaires / remplacements			
Formations réalisées			
Compétences critiques non couvertes			
Recrutements en cours			

Mes priorités RH

3 fragilités à traiter

3 compétences à développer

3 décisions ou arbitrages à préparer

Mon action managériale prioritaire des 30 prochains jours