

Lignes Directrices de Gestion

2021

Textes de référence :

- **Articles 30, 33, 33-5, 39 et 79 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984** portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- **Article 94 II 3° et VIII de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019** de transformation de la fonction publique
- **Articles 13 à 20 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019** relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 prévoit que les collectivités et établissements publics territoriaux établissent des lignes directrices de gestion qui comprennent un volet sur **la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines** et un volet sur **la promotion et la valorisation des parcours professionnels**. Il s'agit d'un document de type nouveau, puisqu'il formalise des règles collectives, qui doivent être communiquées à l'ensemble des agents et sont opposables à titre individuel. En effet, l'agent peut s'en prévaloir pour contester une décision le concernant, notamment à l'occasion d'un recours administratif en matière de promotion interne, de mutation d'office, d'avancement à l'échelon sommital et d'avancement de grade.

L'élaboration des lignes directrices de gestion (LDG) est une opportunité de mettre en cohérence et de rendre visible la politique RH de la collectivité, en s'appuyant sur les actions déjà conduites.

Les lignes directrices de gestion sont également un puissant outil au service de la préparation de la stratégie en début de mandat, une occasion de faire le bilan de ce qui a été réalisé et de proposer des axes de progression pour le mandat qui s'ouvre.

Pilotage du projet

Le projet a été piloté par :

🗉 **Le Maire, Cédric CORNET**

avec le concours du Directeur de Cabinet, Edwing LAUPEN

🗉 **la Directrice Générale des Services, Corinne GERION**

🗉 **La Direction des Ressources Humaines :**

- **Cathy TONTON, Directrice des Ressources Humaines**
- **Sandra PAUL-JOSEPH, Directrice Adjointe des Ressources Humaines**
- **Déborah BLANCHET, Responsable GPEC**

Les élus référents :

- Mme LOUIS Nanouchka

Ont été associés à la démarche :

Un groupe de travail :

Représentants des Élus	Représentants des agents
Mme MONTOUT Liliane	CGTG
M. BACLET Guy	UTC-UGTG
Mme VERITE Mévice	CFTC
M. FRAIR Jules	
Mme URBINO France-Enna	
Mme LOUIS Nanouchka	
Mme MURAT Marguerite	
Mme CLARAC Elodie	
M. BARBIN Teddy	

Dans une démarche de dialogue social et de concertation :

CALENDRIER (révisé le 27/11/2020)	
DESCRIPTION	ÉCHÉANCE
Séances de travail préparatoire DRH	22, 28 et 29/09/2020
Présentation du projet Maire+Elus	01/10/2020
Groupe de travail Élus-IRP	22/10/2020
Période de contributions numériques du groupe de travail	Octobre-novembre 2020
Validation intermédiaire Maire+DGS	25 novembre 2020
Groupe de travail Élus-IRP	8 décembre 2020
Validation Finale Maire+DGS	11 décembre 2020
Convocation du CT	14 décembre 2020
Présentation au CT	23 décembre 2020
Signature du Maire	23-31 décembre 2020
Présentation Assemblée délibérante	Janvier 2021

- **Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2021**

PROJET POLITIQUE -

Les grandes orientations du mandat

Au service de la population du Gosier

Peu importe les mots, l'essentiel c'est agir.

L'équipe municipale a défini 5 axes forts de développement de son projet :

1. Initier une gouvernance nouvelle de transparence, de proximité et de solidarité à Gosier ;
2. Créer un terrain favorable à l'éco-innovation et au développement économique du territoire ;
3. Préserver l'environnement et le cadre de vie des Gosiériens ;
4. Soutenir l'éducation, l'enfance et la jeunesse Gosiérienne ;
5. Mettre en valeur le social, la culture et le sport à Gosier.

Enfin la majorité s'est fixée pour ambition de "redonner l'espoir pour un Gosier sain, dynamique, apaisant et sécurisé", avec "une gestion rigoureuse, durable et rentable pour Le Gosier", qui mette l'accent sur le mieux-vivre ensemble.

Les 5 priorités du projet de mandature sont :

- 1/ La proximité avec les habitants et les acteurs locaux
- 2/ Des politiques publiques efficaces permettant de répondre aux attentes des habitants
- 3/ Un cadre de vie rénové, moteur de l'attractivité du territoire
- 4/ Une politique des ressources humaines refondée
- 5/ Une administration efficace dans son organisation et dans son fonctionnement, garante de la qualité du service public

Ces orientations politiques ont permis d'asseoir la vision ainsi que les engagements et les nouvelles orientations édictés pour les six années à venir.

Les 5 enjeux prioritaires du projet d'administration sont :

- 1/ Définir et décliner des politiques publiques ambitieuses et réalistes entrant dans les champs de compétences de la collectivité
- 2/ Associer les élus à la mise en œuvre des politiques publiques dans le cadre des instances de gouvernance (commissions, réunions de majorité...)
- 3/ Améliorer les systèmes d'organisation et de fonctionnement de la collectivité (organigramme, projets de direction ...)
- 4/ Optimiser et fluidifier les relations quotidiennes entre directions
- 5/ Construire la culture territoriale et le développement individuel des agents.

ENJEUX RH et OBJECTIFS

Contexte

Dans la lignée du projet de mandature 2020-2026 de l'équipe municipale, la mise en place des lignes directrices de gestion est un projet qui s'attachera à décliner de manière exhaustive les priorités et les actions afin de répondre aux différents enjeux qui touchent aujourd'hui la collectivité.

La gestion des ressources humaines de la collectivité évolue dans un contexte général marqué par deux tendances :

- la **raréfaction des ressources, d'une part**, nécessite de trouver, dans le cadre de la modernisation du service public, des leviers pour dégager de nouvelles marges de manœuvre financières et maîtriser la progression des budgets de fonctionnement ;
- **d'autre part, une préoccupation sociétale renforcée** autour du respect de la personne au travail conduit à la prise en compte du bien-être jusque dans le cadre professionnel.

De plus, la fonction RH doit faire face à un environnement en perpétuelle évolution avec l'évolution des politiques publiques, la modification du cadre législatif et réglementaire, l'émergence de métiers nouveaux et aussi une exigence accrue des usagers-citoyens en termes de proximité et de qualité de service.

Enfin, face au vieillissement des agents et des conséquences induites en termes de qualité de vie au travail, la collectivité devra prendre en compte à la fois l'allongement des fins de carrière mais aussi les accélérations induites par les transformations du marché du travail, les impératifs croissants de mobilité et d'adaptabilité des personnels.

Pour rendre un service public de qualité, la collectivité a besoin de tous ses agents. Leur engagement et leurs compétences sont ses premiers atouts.

Le contexte de l'année 2020, marquée par la crise sanitaire qui a eu un impact fort sur les ressources humaines, a nécessité d'inventer un nouveau paradigme afin de permettre la continuité du service dans les meilleures conditions, même lors des fermetures des bâtiments au public.

Enjeux

Les Ressources Humaines sont un facteur essentiel et stratégique de la performance globale de l'organisation face à la contraction des ressources financières des collectivités, au vieillissement du personnel et aux inquiétudes que suscitent les réorganisations territoriales, gestion prévisionnelle et numérique paraissent être des outils essentiels à mobiliser.

Faciliter les mobilités et construire les parcours professionnels

Les désirs de mobilité et plus globalement d'évolution professionnelle devront être anticipés et accompagnés pour enfin trouver des issues, en interne ou en externe.

Des reconversions professionnelles nécessaires à prévoir

Le nombre croissant d'inaptitudes médicales et l'allongement de la durée de vie au travail représentent l'un de leurs grands défis pour les années à venir.

En effet, la sécurité de l'emploi ne peut ainsi occulter l'enjeu majeur de sécurisation des parcours notamment sous l'impact des technologies.

Des compétences adaptées

Face aux besoins de la collectivité permettre une adaptation réussie des compétences des agents, s'inscrit dans une gestion prospective et pluriannuelle pour anticiper les évolutions des besoins des services et des métiers, faire partager la vision et donner du sens.

La garantie du respect des règles applicables dans le domaine RH

Il est désormais nécessaire d'être davantage sur le terrain auprès des cadres, afin de les soutenir dans l'accompagnement de leurs agents pour « faire autrement ».

La qualité de vie au travail

Accompagner le changement, concilier les projets de la collectivité et ceux des agents, autant d'éléments à prendre en compte pour assurer la qualité de vie au travail et le dialogue social

Un dialogue social renouvelé

Tout changement génère son lot de d'opportunités pour certains et de résistances pour d'autres. En ces termes, un accompagnement et un dialogue avec chaque partenaire est indispensable pour construire ensemble le changement.

Un service public performant

Une démarche prospective doit permettre d'optimiser les ressources humaines quantitativement et qualitativement, de répondre aux orientations de la collectivité et d'argumenter des budgets RH, notamment ceux de la formation.

Partie 1 : Stratégie pluriannuelle de politique RH

« La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines définit les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines à conduire au sein de la collectivité territoriale, compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences. »

Objectif

Définir les orientations générales de politique RH et les décliner en objectifs opérationnels en les inscrivant dans un cadre partagé.

Enjeux

L'enjeu principal est de construire une vision stratégique partagée dans un contexte budgétaire contraint et d'évolution réglementaire constante. Il s'agit pour la direction générale et la direction des ressources humaines de formaliser des priorités intégrant les orientations définies par les élus. Il convient à cette occasion de mettre en adéquation les objectifs fixés par la direction générale et les moyens attribués. Sur le plan de la méthode, l'implication de tous les acteurs et le développement de la transversalité au sein de l'organisation est à favoriser. En effet, le partage de la fonction RH permet d'optimiser et de faciliter la gestion des RH. Dans ce cadre, l'accent est mis sur l'évolution des postures et des pratiques managériales. Pour pouvoir construire cette stratégie, la direction générale et la direction des ressources humaines doivent pouvoir s'appuyer sur un système de reporting fiable et sécurisé, afin de disposer d'une vision fidèle de l'activité. Il est prioritaire de sécuriser les procédures et les données relatives à la carrière et la paie. Il importe également de formaliser une politique de rémunération pour les agents titulaires et contractuels qui émane des orientations déterminées par la direction générale. Enfin,

l'action de la collectivité ou de l'établissement peut s'orienter vers le développement d'une démarche qualité qui intègre les notions de «client».

Axes de réflexion et d'action pour la mandature 2020-2026

GOUVERNANCE

- **S'assurer du portage politique des grandes orientations RH : la réussite d'une politique RH repose notamment sur l'implication de l'ensemble de l'exécutif.**
- **Organiser le partage du processus décisionnel** avec les élus, la direction générale et les représentants du personnel.
- **Définir et encadrer l'association des représentants du personnel** aux processus décisionnels
- **Instaurer un dialogue et des échanges réguliers** avec les élus et la direction générale.
- **Organiser une élaboration budgétaire partagée** à l'issue d'un débat interne transparent entre les différentes parties prenantes.
- **Instaurer un dialogue de gestion avec un volet RH** entre les différentes parties prenantes. L'objectif est de permettre une meilleure interconnaissance entre les directions opérationnelles et d'anticiper les besoins.
- **Établir une communication RH interne efficace** pour permettre une transmission des informations à tous les niveaux de l'organisation pour une gestion cohérente et pérenne et pour faciliter la gestion quotidienne.

STRATÉGIE

- **Accompagner la mise en œuvre du projet d'administration** et sa déclinaison en projets de service. Véritable reflet des priorités pour répondre aux enjeux et besoins de la collectivité.
- **Construire et formaliser une vision claire et partagée** sur les orientations en matière de politique RH avec l'ensemble des parties prenantes.
- **Organiser la communication sur la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques et opérationnels** à destination de l'ensemble des parties prenantes.

MANAGEMENT

- **Accompagner la mise en œuvre des projets de service** en déclinant les orientations générales en objectifs opérationnels, compris par tous les agents.
- **Construire des outils dédiés au partage de la fonction RH**, qui puissent être appropriés par différents acteurs.
- **Proposer la présence de référents RH lors de réunion de direction ou de service**
- **Professionnaliser l'exercice des fonctions managériales** à travers la formation des encadrants notamment lors de leur prise de fonction et en matière de RH.
- **Développer des initiatives de partage des bonnes pratiques managériales**, afin de faciliter l'échange entre pairs, la cohérence d'application et créer une culture commune.
- **Établir une charte de management en mode participatif** pour expliciter les valeurs et les principes d'action.

GESTION DE LA CARRIÈRE ET DES DONNÉES SOCIALES

- **Moderniser, simplifier et sécuriser les outils de gestion** par la mise en place d'un processus d'optimisation et de fiabilisation du traitement des données, par l'usage d'outils informatiques appropriés (SIRH) et par la montée en compétence des gestionnaires RH.
- **Exploiter le Bilan Social comme outil de pilotage et d'aide à la décision.**
- **Formaliser la procédure d'application des règles statutaires** concernant la gestion de la carrière des agents de façon transparente et équitable.
- **Développer des outils et indicateurs de pilotage et de suivi de l'activité et des échéances.**

RÉMUNÉRATION

- **Évaluer et apporter plus de lisibilité sur le RIFSEEP (IFSE et CIA) à travers la formalisation d'une politique de rémunération pour l'ensemble des agents** (titulaires et contractuels) : rédaction transparente des critères de rémunération. La mise en œuvre de ce dispositif apporte des opportunités, notamment pour la hiérarchisation des postes (création de groupes de fonction) et la mise en place de critères de valorisation des fonctions occupées, des responsabilités et de l'engagement professionnel.

Quelques projets impactants

Type de projet	Service concerné	Nombre d'agents titulaires concernés	Echéance du projet
Reprise en régie du palais des sports	Direction des sports	8	2020
Le Guichet unique et associatif	Direction de la vie associative	*	2021
Gestion des locaux commerciaux	Direction de l'attractivité du territoire	*	2021
Autorisation d'Occupation Temporaire	Direction de l'attractivité du territoire	*	2021
Epicerie solidaire	CCAS	*	2021
Marché permanent	Direction de l'attractivité du territoire	*	2021
Modernisation de la médiathèque	Direction de la culture	14	2021

* sera défini dans le cadre de la nouvelle organisation

1 Effectifs

- Les effectifs au regard de la démographie

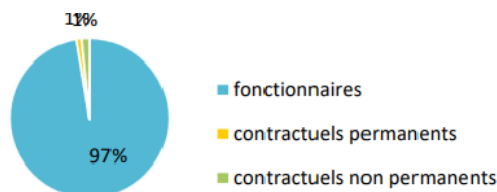
	2017	2018	2019	2020
Population	26 783 hab.	26 756 hab.	26 729 hab.	26 703 hab.
Effectifs (tous statuts confondus)	693	689	635	

- Les effectifs de la collectivité au 31/12/2019 : 635 agents

Les données chiffrées

➔ 635 agents employés par la collectivité au 31 décembre 2019

- > 619 fonctionnaires
- > 7 contractuels permanents
- > 9 contractuels non permanents



➔ Aucun contractuel permanent en CDI

➔ 6 agents sur emploi fonctionnel dans la collectivité

➔ Précisions emplois non permanents

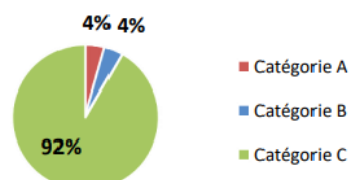
- ⇒ Aucun contractuel non permanent recruté dans le cadre d'un emploi aidé
- ⇒ 67 % des contractuels non permanents recrutés comme saisonniers ou occasionnels
- ⇒ Personnel temporaire intervenu en 2019 : aucun agent du Centre de Gestion et aucun intérimaire

Caractéristiques des agents permanents

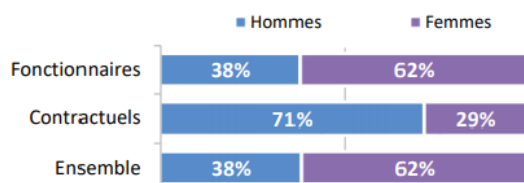
➔ Répartition par filière et par statut

Filière	Titulaire	Contractuel	Tous
Administrative	20%	29%	20%
Technique	63%	71%	63%
Culturelle	2%		2%
Sportive	0%		0%
Médico-sociale	3%		3%
Police	4%		4%
Incendie			
Animation	7%		7%
Total	100%	100%	100%

➔ Répartition des agents par catégorie



➔ Répartition par genre et par statut

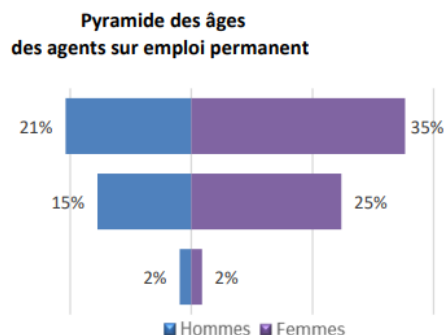


➔ Les principaux cadres d'emplois

Cadres d'emplois	% d'agents
Adjointes techniques	59%
Adjointes administratifs	15%
Adjointes d'animation	7%
Agents de police municipale	4%
Attachés	3%

➔ En moyenne, les agents de la collectivité ont 51 ans

Âge moyen* des agents permanents	
Fonctionnaires	50,77
Contractuels permanents	38,93
Ensemble des permanents	50,64
de 50 ans et +	
de 30 à 49 ans	
Âge moyen* des agents non permanent	
Contractuels non permanents	40,28
de - de 30 ans	



* L'âge moyen est calculé sur la base des tranches d'âge

Enjeux

Dans un contexte de vieillissement des agents territoriaux, l'analyse des données relatives à l'effectif et à l'âge est primordiale. Elle s'inscrit au cœur d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ Organigramme
- ☐ Tableau des effectifs
- ☐ Fiches de poste (à jour)
- ☐ Bilan social
- ☐ Mise en place de la gestion par portefeuille

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Réorganisation des services et mise à jour des fiches de poste.	Analyser la répartition de la charge de travail et des responsabilités.
Mettre à jour le tableau des effectifs (31.12.20)	Faire l'acquisition d'outils pour anticiper les mouvements de personnel
Analyse de la pyramide des âges par direction	Mettre en place un plan d'accompagnement et de transfert de compétences éventuel.

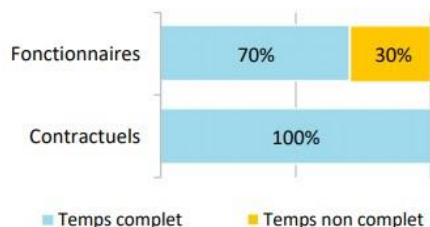
Indicateurs d'évaluation et de suivi

- Nombre d'agents permanents en position d'activité et rémunérés par la collectivité au 31 décembre de l'année
- Nombre moyen d'agents permanents
- Effectif annuel en équivalent temps plein rémunéré
- Part de l'encadrement supérieur et intermédiaire
- Les 3 principaux cadres d'emplois
- Age moyen des agents permanents
- Pyramide des âges des agents permanents

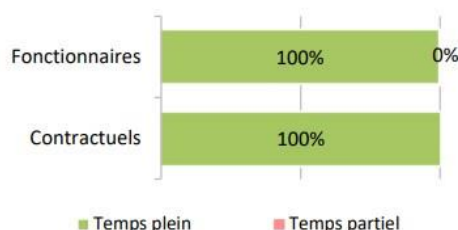
2 Temps de travail

Données chiffrées

➤ Répartition des agents à temps complet ou non complet



➤ Répartition des agents à temps plein ou à temps partiel



➤ Les 3 filières les plus concernées par le temps non complet

Filière	Fonctionnaires	Contractuels
Animation	65%	
Technique	39%	0%
Administrative	1%	0%

➤ Part des agents permanents à temps partiel selon le genre

0% des hommes à temps partiel
0% des femmes à temps partiel

Objectif

Encadrer le temps de travail, dans le respect des obligations légales, en tenant compte des besoins de la collectivité et des usagers tout en préservant la santé des agents.

Enjeux

Au-delà des aspects réglementaires, observer le temps de travail des agents permet de repenser l'organisation d'une collectivité ou d'un service afin de répondre à la nécessité de continuité du service public et des besoins des usagers. L'optimisation du temps de travail peut être également un levier pour maîtriser sa masse salariale. Toutefois, cette étude au sein d'une organisation permet aussi de questionner la bonne articulation entre vie professionnelle et vie personnelle des agents, source d'attractivité des collectivités.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ Fiche-navette individuelle de demandes des congés et ASA
- ☐ Planning hebdomadaire ou annuel des agents
- ☐ Règlement intérieur
- ☐ Mise en place de la badgeuse KELIO
- ☐ Charte du temps de travail
- ☐ Règlement du CET + annexes (modèles pour les agents)
- ☐ Délibération fixant les conditions d'utilisation du CET
- ☐ Mutualisation interne des services

Axes de réflexion et d'action

- Réaffirmer le rôle de la direction des ressources humaines de garant du respect des règles communes sur le temps de travail (réglementation, protocole d'accord), de leur communication auprès des agents et de soutien aux encadrants, de proximité notamment.
- Former les encadrants et relais RH aux règles et aux outils de gestion du temps de travail et les accompagner pour adapter l'organisation des services aux besoins des usagers.
- Communiquer auprès des agents sur les règles en matière de temps de travail, pour qu'elles soient respectées et partagées.

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Recenser, regrouper et revoir le cas échéant les différents documents et outils de la collectivité sur le temps de travail (CET, Kelio..)	Faire évoluer les outils de gestion automatisée du temps de travail, notamment pour la comptabilisation des heures supplémentaires, récupération et astreinte
Établir un diagnostic approfondi sur l'organisation et les pratiques de gestion du temps de travail de manière générale et au sein des différents services	Mettre en place une politique d'aménagement du temps de travail (RTT)
Repenser ou réaffirmer l'organisation du temps de travail et communiquer	Mettre en place un régime d'astreinte
Organiser les aménagements prévus par la réglementation récente : >L'aménagement d'horaire pour allaitement >Le temps partiel annualisé à l'occasion de la naissance ou de l'accueil d'un enfant	Optimiser les modes de gestion (DSP, régie)
Travailler la mixité des équipes	Garantir le droit à la déconnexion
Limiter la précarité des emplois à temps non complets	Accentuer la politique de prévention
Organiser et mettre en place le télétravail, en intégrant le télétravail ponctuel	
Poursuivre l'élargissement du badgeage (plages mobiles, plages fixes)	
Les indicateurs d'évaluation et de suivi - Part des agents à temps non complet par statut - Part des agents à temps partiel par statut - Les 3 cadres d'emplois les plus concernés par les heures supplémentaires et/ou complémentaires	

Mouvement

Données chiffrées

➤ En 2019, 21 arrivées d'agents permanents et 30 départs

5 contractuels permanents nommés stagiaires

Emplois permanents rémunérés

Effectif physique théorique au 31/12/2018 ¹	Effectif physique au 31/12/2019
635 agents	626 agents

¹ cf. page 7

Variation des effectifs*

entre le 1er janvier et le 31 décembre 2019

Fonctionnaires	↘	-3,0%
Contractuels	↘	-333,3%
Ensemble	↘	-1,4%

➤ Principales causes de départ d'agents permanents

Départ à la retraite	50%
Mise en disponibilité	23%
Mutation	7%
Décès	7%
Congé formation > à un an	3%

➤ Principaux modes d'arrivée d'agents permanents

Remplacements (contractuels)	67%
Intégration directe	10%
Arrivées de contractuels	10%
Voie de concours, sélection professionnelle	5%
Voie de mutation	5%

* Variation des effectifs :

(effectif physique rémunéré au 31/12/2019 - effectif physique théorique rémunéré au 31/12/2018) /

(Effectif physique théorique rémunéré au 31/12/2018)

Objectif

Anticiper le travail RH ainsi que d'évaluer la qualité de vie au travail en s'appuyant sur les indicateurs de rotation et de variation des effectifs.

Enjeux

De par le phénomène de vieillissement des agents territoriaux, les collectivités territoriales sont également amenées à se saisir de la question des mouvements. Dans ce cadre, l'anticipation des départs en retraite s'inscrit au cœur d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. Cet indicateur permet de mieux identifier les futurs besoins en recrutement et de poser les bases d'une réflexion sur la transmission des savoirs et des compétences.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ Procédure de recrutement
- ☐ Tableau de suivi des carrières (avancement de grade, positions administratives, fin de contrat...)
- ☐ Guide d'accueil du nouvel arrivant
- ☐ Check-list des documents à remettre au nouvel agent et au départ de l'agent
- ☐ Compte rendu d'entretien professionnel
- ☐ Procédure relative à l'entretien professionnel
- ☐ Guide méthodologique de l'entretien professionnel (évaluateur /évalué)
- ☐ Immersion interne et externe

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Encourager et accompagner les mobilités internes	Mettre en place une politique de promotion de la collectivité
Accompagner les projets de reconversion professionnelle	Participer à des forums sur la mobilité
Communiquer les offres sur les réseaux sociaux	Anticiper les recrutements et les départs
Mettre en place des jurys de recrutement paritaire	Mettre en place un plan de mobilité + une charte de mobilité
Recruter des personnes en situation de handicap	Établir et communiquer les documents GPEEC tels que les fiches emploi, la cartographie des métiers et des compétences et la matrice de compétences

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- variation des effectifs permanents d'une année à l'autre
- projection des départs en retraite des agents sur emploi permanent dans les 3 ans à venir
- taux de rotation des agents permanents (rythme de renouvellement des effectifs)
- les 3 métiers les plus concernés par les départs à la retraite

Budget et rémunération

Données chiffrées

➔ Les charges de personnel représentent 61,98 % des dépenses de fonctionnement

Budget de fonctionnement*	43 400 000 €	Charges de personnel*	26 900 000 €	➔	Soit 61,98 % des dépenses de fonctionnement
---------------------------	--------------	-----------------------	--------------	---	---

* Montant global

Rémunérations annuelles brutes - emploi permanent :	18 773 959 €	Rémunérations des agents sur emploi non permanent :	203 015 €
Primes et indemnités versées :	1 110 537 €		
Heures supplémentaires et/ou complémentaires :	94 141 €		
Nouvelle Bonification Indiciaire :	83 142 €		
Supplément familial de traitement :	111 984 €		
Indemnité de résidence :	0 €		

➔ Rémunération moyenne par équivalent temps plein rémunéré des agents permanents

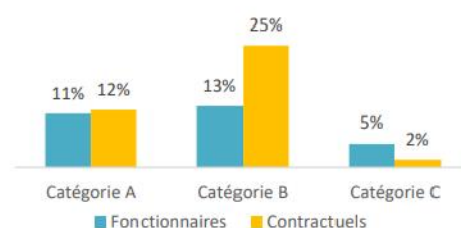
	Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C	
	Titulaire	Contractuel	Titulaire	Contractuel	Titulaire	Contractuel
Administrative	86 262 €	s	43 435 €		31 397 €	s
Technique	62 871 €		42 748 €	s	28 820 €	27 842 €
Culturelle			41 756 €		29 034 €	
Sportive			s			
Médico-sociale	53 511 €				32 314 €	
Police	s		49 785 €		38 988 €	
Incendie						
Animation					33 835 €	
Toutes filières	78 848 €	s	45 431 €	s	30 185 €	27 277 €

*s : secret statistique appliqué en dessous de 2 ETPR

➔ La part du régime indemnitaire sur les rémunérations annuelles brutes pour l'ensemble des agents permanents est de 5,92 %

Part du régime indemnitaire sur les rémunérations :	
Fonctionnaires	5,90%
Contractuels sur emplois permanents	6,90%
Ensemble	5,92%

Part du régime indemnitaire sur les rémunérations par catégorie et par statut



- ➔ Le RIFSEEP a été mis en place pour les fonctionnaires et pour les contractuels ainsi que le CIA
- ➔ Les primes sont maintenues en cas de congé de maladie ordinaire

- ➔ 4583 heures supplémentaires réalisées et rémunérées en 2019
- ➔ 839 heures complémentaires réalisées et rémunérées en 2019

Objectif

Garantir une maîtrise optimale de la masse salariale.

Enjeux

Les dépenses de personnel sont généralement le premier poste de dépenses en fonctionnement d'une collectivité. La maîtrise des ressources financières exige une étude précise de chaque dépense afin de trouver de nouvelles marges de manœuvre. Les indicateurs présentés ci-après ne sont que des premiers éclairages sur ce sujet. L'étude des rémunérations des agents, quant à elle, répond également à un enjeu

d'attractivité d'une collectivité. La mise en place d'une politique salariale volontariste permet à la collectivité d'être attractive, tout en maîtrisant ses dépenses.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ RIFSEEP
- ☐ NBI
- ☐ Tableau de suivi de la masse salariale

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Refondre le RIFSEEP	Mettre en place un régime de protection social complémentaire
Adapter le plus possible les rémunérations au niveau d'expertise et d'investissement	
Favoriser le présentéisme (par exemple modulation du CIA)	

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- part des charges de personnel sur les dépenses de fonctionnement
- part du régime indemnitaire sur les rémunérations brutes
- évolution de la part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement
- évolution du Glissement Vieillesse Technicité (GVT)

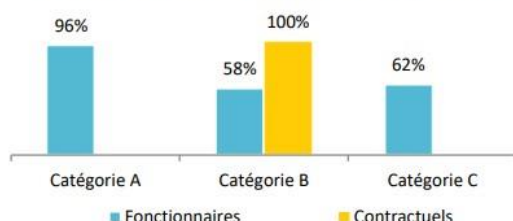
Formation

Données chiffrées

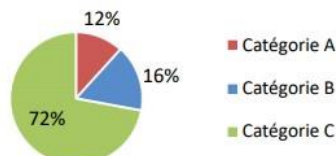
➡ En 2019, 62,5% des agents permanents ont suivi une formation d'au moins un jour

➡ 2 337 jours de formation suivis par les agents sur emploi permanent en 2019

Pourcentage d'agents par catégorie et par statut ayant bénéficié d'au moins un jour de formation en 2019



Répartition des jours de formation par catégorie hiérarchique



Nombre moyen de jours de formation par agent permanent :

> 3,7 jours par agent

➡ 149 970 € ont été consacrés à la formation en 2019

Répartition des dépenses de formation

CNFPT	64 %
Autres organismes	33 %
Frais de déplacement	3 %

Répartition des jours de formation par organisme

CNFPT	79%
Autres organismes	4%
Interne à la collectivité	17%

Objectif

Dynamiser la politique de formation.

Enjeux

Les collectivités territoriales doivent adapter en permanence leurs services et leurs missions afin de répondre aux besoins croissants et aux exigences de la population en matière de services publics. Les formations constituent donc un levier important en matière de politiques RH pour répondre à des besoins continus de qualification professionnelle des agents territoriaux.

Les formations ont vocation à doter un agent de savoirs et de savoir-faire propres à son métier, à développer certaines aptitudes liées à ses missions, mais également à diversifier ses compétences. Elles permettent également d'accompagner l'agent dans son parcours professionnel et dans sa mobilité. Elles participent à l'évolution de carrière des agents à travers notamment les préparations aux concours et examens professionnels. Plus largement, les formations facilitent la création de réseaux professionnels et l'ouverture sur d'autres environnements professionnels.

Dans un contexte de vieillissement des effectifs territoriaux, de ressources financières restreintes et de besoins accrus de services publics de qualité et de proximité, la mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) devient un enjeu majeur pour les collectivités locales. C'est pourquoi, à l'heure du développement des périodes préparatoires au reclassement (PPR), les formations jouent un rôle important dans le cadre des reclassements pour inaptitude, plus nombreux.

En ce sens, les formations apparaissent comme un investissement humain et financier tant pour la collectivité que pour l'agent.

Ainsi, les indicateurs liés à la formation permettent à une collectivité de mesurer sa politique RH, de contribuer à la réalisation du plan de formation et participent plus largement au dialogue social.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ Plan de formation
- ☐ Règlement de formation
- ☐ Grille entretien suivi qualitatif des formations
- ☐ Grille entretien souhait de mobilité/évolution de carrière (VAE, concours...)
- ☐ Formations de lutte contre l'illettrisme
- ☐ Formations des encadrants au management

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Informar les agents sur leur droit à formation continue	Encourager la transmission de savoirs et le partage de compétences entre collègues
Développer les formations liées au poste de travail et proposer des aménagements de poste Accompagner au changement	Valoriser l'apprentissage
Faciliter encore plus l'accès aux préparations concours	Construire des parcours de formation individualisés
Mettre en place une politique de formation volontariste	Mettre en place des actions de sensibilisation égalité hommes femmes
Diversifier l'offre de formation (formation théorique, formation pratique, immersion)	Développer des formations liées au poste de travail et proposer des aménagements de poste
Accompagner au changement	Développer des outils de mesure des écarts entre compétences réelles et compétences attendues
Faciliter les reconversions professionnelles	

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- taux de départ en formation des agents permanents
- nombre moyen de jours de formation par agent permanent
- montant moyen consacré à la formation par agent permanent
- nombre de jours de formation organisée pour la professionnalisation de l'encadrement
- nombre de jours de formation organisée pour la montée en compétence des agents de la DRH

Absences

Données chiffrées

➔ En moyenne, 37,5 jours d'absence pour tout motif médical en 2019 par fonctionnaire

> En moyenne, 9,3 jours d'absence pour tout motif médical en 2019 par agent contractuel permanent

	Fonctionnaires	Contractuels permanents	Ensemble agents permanents	Contractuels non permanents
Taux d'absentéisme « compressible » (maladies ordinaires et accidents de travail)	7,40%	2,54%	7,34%	4,02%
Taux d'absentéisme médical (toutes absences pour motif médical)	10,27%	2,54%	10,19%	6,82%
Taux d'absentéisme global (toutes absences y compris maternité, paternité et autre)	14,64%	13,48%	14,63%	10,61%

Cf. p7 Précisions méthodologiques pour les groupes d'absences Taux d'absentéisme : nombre de jours d'absence / (nombre total d'agents x 365)

➔ Les agents ont bénéficié de 5 jours de congés au titre des droits acquis (cycles de travail antérieurs au 1er janvier 2002).

➔ 11 journées de congés supplémentaires accordées au-delà des congés légaux (exemple : journée du maire)

➔ 56,5 % des agents permanents ont eu au moins un jour de carence prélevé

➔ La collectivité adhère à un contrat d'assurance groupe pour la gestion du risque maladie

➔ **57 accidents du travail déclarés au total en 2019**

> 9 accidents du travail pour 100 agents

> En moyenne, 97 jours d'absence consécutifs par accident du travail

Objectif

Comprendre et réduire l'absentéisme.

Enjeux

L'absentéisme, en tant que phénomène multifactoriel générant un coût significatif et impactant la qualité, voire la continuité du service public, est une préoccupation majeure pour les employeurs territoriaux. Étant donné la part imprévisible des absences, la mise en œuvre des actions de maîtrise de l'absentéisme ne peut s'appuyer exclusivement sur des indicateurs quantitatifs.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ Suivi informatisé des absences pour maladie (logiciel RH)
- ☐ Délibération fixant la modulation du régime indemnitaire en cas de maladie
- ☐ Modèle de déclaration d'accident de service
- ☐ Assurer les remplacement (mutualisation ou recrutement interne, contractuel ou intérimaire)
- ☐ Création du pôle reclassement-mobilité interne

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Proposer un règlement de la protection sociale complémentaire de la collectivité	Proposer un contrat d'assurance du risque absentéisme

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- nombre moyen de jours d'absence compressible par agent permanent
- taux d'absentéisme médical des agents permanents
- taux d'absentéisme médical des contractuels sur emploi permanent
- taux d'exposition (nombre d'agents ayant été absents au moins une fois dans l'année/ effectifs au 31/12) global et par type d'absence
- taux de fréquence (nombre d'arrêts/effectif au 31/12) global et par type d'absence
- taux de gravité (nombre de jours d'absence/nombre d'arrêts) global et par type d'absence
- tranche d'âge ayant le plus fort taux d'absentéisme médical

Conditions de travail

Données chiffrées

➡ DÉPENSES

La collectivité a effectué des dépenses en faveur de la prévention, de la sécurité et de l'amélioration des conditions de travail

Total des dépenses : **9 568 €**

➡ DOCUMENT DE PRÉVENTION

La collectivité dispose d'un document unique d'évaluation des risques professionnels

Dernière mise à jour : **2019**

➡ ASSISTANTS DE PRÉVENTION

4 assistants de prévention désignés dans la collectivité

1 conseiller de prévention

Objectif

Agir positivement sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail, afin de limiter l'absentéisme et d'accroître l'efficacité de l'organisation.

Enjeux

Depuis quelques années, la Fonction Publique Territoriale connaît une période de transformation, induite par les regroupements des intercommunalités, les créations de communes nouvelles, les transferts de compétences, les mutualisations, les réorganisations des services, l'utilisation de nouvelles techniques... Ces transformations ont des effets directs sur les conditions de travail des agents territoriaux, marquées par un contexte budgétaire restreint et de recherche continue de qualité de services publics.

Le vieillissement des effectifs et le prolongement de la vie professionnelle marquent les questions de conditions de travail, et plus largement soulèvent des problématiques liées à

la qualité de vie, au bien-être et à la pénibilité au travail.

Au-delà de l'obligation légale pour les employeurs territoriaux de veiller à la santé physique et mentale de leurs agents, les enjeux reposent sur la préservation du bon état de santé des agents, sur la réduction de la probabilité de survenue d'accident ou de maladie professionnelle, sur la prévention des risques professionnels, sur le suivi des expositions. Les conditions de travail mal adaptées ont en effet des conséquences : elles génèrent de l'absentéisme, induisent des coûts financiers directs (augmentation du tarif des cotisations...) et indirects (remplacements d'agents...), des situations de reclassement.

En réponse à ces enjeux divers, la démarche de prévention est complexe car elle met en jeu différents acteurs internes (élus, DRH, assistant de prévention, médecin de prévention, ergonomes, psychologue, managers de proximité, membres du CHSCT...) et externes (CDG, assureur...). Elle s'inscrit dans la durée et demande un suivi régulier.

C'est pourquoi des indicateurs peuvent être élaborés afin de répondre aux multiples questions liées aux conditions de travail. Ils peuvent aider à comprendre les divers aspects, tels que :

- le climat général (nombre d'actes de violences physiques envers le personnel ou le taux de visites spontanées chez le médecin de prévention),
- l'organisation des services (part des agents en télétravail),
- les facteurs de pénibilité et les risques professionnels (part des agents concernés par le reclassement, durée moyenne sur un poste sensible, âge à risque par métier).

La loi du 6 août 2019 prévoyant la création du comité social territorial, en remplacement du comité technique et du CHSCT, devrait donner un nouvel élan dans la démarche de prévention.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ Organigramme
- ☐ Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)
- ☐ RASSCT
- ☐ Registre des dangers graves et imminents
- ☐ Registre de santé et sécurité au travail
- ☐ Volet prévention du plan de formation des agents
- ☐ Outil de suivi des formations et habilitations obligatoires
- ☐ Règlement intérieur du CT/CHSCT
- ☐ Note de saisines du CT/CHSCT
- ☐ Mise en place de la Charte des Valeurs
- ☐ Création des griots
- ☐ Organisation d'un séminaire sur la qualité de vie au travail
- ☐ Mise en place du projet "swiss ball"
- ☐ Mise en application de la méthode des 5S en matière d'archivage
- ☐ Campagne de vaccination contre la leptospirose

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Construire un processus d'élaboration de diagnostics et d'actions	Suivre les effets des actions de prévention

Repérer les situations préoccupantes	Impliquer les encadrants dans la mise à jour régulière du document unique et les sensibiliser à la tenue des registres de santé et de sécurité au travail
Informier et former les acteurs de la prévention	Établir un plan de prévention des risques psychosociaux, en lien avec les représentants du personnel et les encadrants
Faire du rapport du médecin de prévention une ressource, notamment dans le cadre du dialogue social	Formaliser et mettre en œuvre la procédure d'accueil des nouveaux arrivants
Intégrer la mention EPI aux fiches de poste	

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- taux d'absentéisme pour raisons de santé
- taux de rotation par service
- taux de visite sur demande au médecin de prévention
- nombre d'actes de violences physiques envers le personnel
- part des agents concernés par le reclassement
- taux des visites médicales spontanées auprès du médecin de prévention
- part des agents en télétravail
- durée moyenne sur un poste à risque
- âge à risque par métier

Protection et action sociale

Objectif

Accompagner les agents sur le plan social. Garantir la qualité de vie au travail, maintenir la motivation et donner du sens à l'engagement professionnel. Créer une culture commune.

Enjeux

Disposer d'indicateurs portant sur la participation de la collectivité à la protection sociale complémentaire permet d'initier une réelle politique en la matière et d'en évaluer sa pertinence.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ CNAS
- ☐ Tickets restaurant
- ☐ Plaquette d'information sur l'action sociale
- ☐ Suivi informatisé des prestations sociales versées aux agents
- ☐ Remise de médailles du travail à 240 agents

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Accentuer l'utilisation de l'action sociale dans le cadre de la convention CNAS	Évaluer l'impact de la politique d'action sociale de la collectivité
Réviser le montant des titres restaurant en lien avec les partenaires sociaux	
Mettre en place un régime de protection sociale complémentaire (convention de participation avec le Centre de gestion pour la prise en compte du risque « prévoyance » ou mise en place de la procédure de labellisation sur le risque « santé »)	

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- part des agents bénéficiant d'une participation "santé"
- part des agents bénéficiant d'une participation "prévoyance"
- budget consacré à l'action sociale

Égalité professionnelle

Objectif

Rendre cohérente, lisible et visible la politique d'égalité menée, et mettre en valeur tous les dispositifs et actions déjà existants en interne, sans multiplier les outils.

Enjeux

Figurant parmi les six titres de la loi de transformation de la Fonction Publique du 6 août 2019, l'égalité femmes-hommes est une préoccupation majeure des pouvoirs publics. Le taux important de féminisation de la FPT ne doit pas masquer les inégalités persistantes entre les femmes et les hommes dans les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations. Au-delà des constats généraux, il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur des données objectives portant sur des domaines RH précis afin d'avoir une vision juste des disparités entre les genres. La mise en place de plans d'actions visant à réduire ces écarts ne peut être fondée que sur la création d'indicateurs fiables.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ Rapport égalité hommes-femmes
- ☐ Bilan social
- ☐ Dispositif de protection fonctionnelle
- ☐ Congés familiaux et leurs effets sur la carrière
- ☐ Méthode/accompagnement à la mise en place du plan d'action pour l'égalité professionnelle
- ☐ Méthode/accompagnement à la mise en place du dispositif de signalement

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)	Long terme (4 à 6 ans)
Communiquer en interne sur l'égalité Femme / Homme	Formaliser une ligne budgétaire dédiée à la politique d'égalité	Signer la charte européenne pour l'égalité femmes-hommes dans la vie locale
Limitier la précarité des emplois à temps non complet, concilier temps personnel et temps professionnel (droit à la déconnexion, limiter les appels en dehors des plages de travail, limiter les réunions après 17h ...)	Sensibiliser l'ensemble des agents aux enjeux et aux dispositifs en matière d'égalité professionnelle, de prévention du sexisme, de harcèlement au travail, de handicap et de discrimination	Consolider le suivi des données statistiques, établir un diagnostic et procéder à une analyse, afin de dégager un plan d'actions, des écarts de situations femmes-hommes dans l'ensemble des domaines des politiques RH, en exploitant notamment le RSU
Gestion des situations de harcèlement, mise en place d'un dispositif de signalement pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles	Former les encadrants, les services RH, les représentants du personnel et les agents sociaux sur ces thématiques	
Désigner un élu et un agent référent	Inscrire l'égalité professionnelle dans le dialogue social et dans les instances paritaires	

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- taux de féminisation des emplois permanents
- part des femmes parmi les agents sur emploi fonctionnel
- part des femmes à temps partiel
- part des femmes à temps non complet
- part des primes sur les rémunérations annuelles brutes pour les femmes
- nombre de signalements enregistrés
- nombre de procédures disciplinaires fondées sur des fautes ayant le caractère de violences, d'actes discriminatoires, d'agissements sexistes ou de harcèlement
- nombre d'actions menées en faveur de l'égalité femmes-hommes
- label détenu

Bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOETH)

Données chiffrées

Seules les collectivités de plus de 20 agents équivalent temps plein sont soumises à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés à hauteur de 6 % des effectifs.

29 travailleurs handicapés employés sur emploi permanent

- ⇒ 3 travailleurs handicapés recrutés sur emploi non permanent
- ⇒ 100 % sont fonctionnaires*
- ⇒ 93 % sont en catégorie C*

Objectif

Développer une politique de recrutement et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés en lien avec le FIPHFP.

Enjeux

Favoriser l'égalité professionnelle à l'égard des agents en situation de handicap.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ Tableau annuel déclaratif de BOETH-FIPHFP
- ☐ Référent handicap
- ☐ Dispositif d'accompagnement au reclassement
- ☐ Convention avec une association en charge de personnes en situation de handicap

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Recrutement de personnes en situation de handicap (par le biais de l'apprentissage notamment)	Mettre place une convention avec le FIPHFP
Conventionnement avec des associations agréées travaillant avec des personnes en situation d'handicap	
Sensibiliser afin d'encourager les agents concernés par un handicap à en faire la déclaration	

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- part des bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés

DIALOGUE SOCIAL

Données chiffrées

➔ Comité Technique Local

4 réunions en 2019 dans la collectivité
3 réunions du CHSCT

Objectif

Promouvoir un dialogue social plus stratégique et efficace dans le respect des droits et obligations des agents publics.

Enjeux

Développer une vision intégrée des politiques de ressources humaines et des questions relatives aux conditions de travail (santé et sécurité notamment), en lien avec la fusion du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Il s'agit concrètement de déployer un dialogue social constructif, en formalisant des moments d'échanges et de concertation entre les différentes parties prenantes, dans la perspective de trouver un consensus sur des règles d'organisation communes, qui tiennent compte des besoins des usagers, de la collectivité et des agents, et qui soient portées par l'ensemble des actrices et acteurs.

Outils/actions mis en place ou initiés

- ☐ Sessions d'échange et groupes de travail avec les IRP
- ☐ Mise en œuvre des élections professionnelles

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Renforcer l'efficacité et la lisibilité du dialogue social en établissant un agenda pour définir et prioriser les chantiers sociaux ouverts et à ouvrir	Élaborer une charte du dialogue social basée sur les engagements réciproques des élus, de la direction générale et des organisations syndicales
Privilégier la co-construction en associant en amont les représentants du personnel	Favoriser et organiser le recours à des dispositifs de médiation pour le règlement des conflits sociaux

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- Nombre de CT et CHSCT tenus par an (futurs CST)
- Nombre de réunions tenues avec les représentants du personnel, hors instances de consultation
- Existence de protocole d'accord
- Nombre de jours de décharges d'activité de service et d'autorisations d'absence par an par syndicat
- Statistiques relatives aux élections professionnelles (nombre d'électeurs, taux de participation, etc.)
- Nombre de jours de grève et de grévistes par an
- Existence d'un agenda social
- Existence d'une charte du dialogue social

Au regard de ce qui précède, la collectivité souhaite répondre aux enjeux suivants :

Orientations Enjeux/Objectifs	Formation	Recrutements et mobilités	Rémunération	Organisation et conditions de travail
Attractivité de la collectivité	-Encourager la formation continue -Faciliter l'accès aux préparations concours -Renforcer l'information aux agents sur leur droit à la formation (formation continue, CPF...)	-Encourager les mobilités internes -Mettre en place une politique de promotion de la collectivité	-Mettre en place un régime de protection social complémentaire	-Valoriser la politique d'aménagement du temps de travail : RTT -Adapter l'organisation du travail aux métiers -Faire vivre le dialogue social -Proposer des outils performants
Continuité du service public	-Encourager la transmission des savoirs et le partage de compétences entre collègues -Valoriser l'apprentissage	-Anticiper les recrutements et les départs	-Favoriser le présentéisme	-Mettre en place un PCA -Mettre en place un régime d'astreinte
Evolution et modernisation du service public	-Mettre en place une politique de formation volontariste -Diversifier l'offre de formation notamment interne (formation théorique, formation pratique, immersion, ...)	-Élargir les périmètres de recherche de candidats (privé, associatif, FPE, FPH...) -Participer à des forums sur la mobilité -Communiquer les offres sur les réseaux sociaux	-Valoriser l'engagement professionnel	-Simplifier les procédures administratives (dématérialisation) -Investir dans de nouveaux outils informatiques -Optimiser les modes de gestion (DSP, Régie...)
Égalité Femmes/Hommes	-Mettre en place des actions de sensibilisation égalité femmes/hommes -Assurer l'égal accès des agents (fonctionnaires ou contractuels) à la formation	-Mettre en place des jurys recrutement paritaire	-Mettre en place une politique indemnitaire égalitaire	-Travailler à la mixité des équipes -Limiter la précarité des emplois à temps non complets

Enjeu social	-Faciliter les reconversions professionnelles	-Recruter des personnes en situation de handicap -Faciliter l'apprentissage	-Définir un niveau de rémunération plancher	-Favoriser les emplois partagés -Réduire la précarité
Qualité de vie au travail	-Développer les formations liées au poste de travail et proposer des aménagements de poste (action contre les TMS, prévention des risques de chutes ...) -Accompagnement au changement	-Apporter une visibilité sur les pratiques en matière de mobilité interne, remplacements (saisonniers /renforts)	-Adapter le plus possible les salaires au niveau d'expertise et d'investissement	-Mettre en place le télétravail -Équiper une salle du personnel, des espaces de travail adaptés... -Garantir le droit à la déconnexion -Mettre à jour le document unique

Partie 2 : Promotion et valorisation des parcours professionnels

Les lignes directrices de gestion s'appuient sur des valeurs d'égalité de traitement, de non-discrimination, de valorisation des carrières et de transparence.

La carrière des agents fonctionnaires comporte un caractère évolutif comprenant des avancements d'échelon, de grade et des promotions internes.

Les avancements d'échelon s'effectuent selon un cadencement unique sans qu'aucun avis hiérarchique ne soit nécessaire.

Les avancements de grade et les promotions internes sont proposés par l'autorité territoriale sur proposition de l'encadrement hiérarchique, selon des critères définis par la collectivité.

Orientations générales en matière de promotion

L'établissement de critères pour les avancements de grade et la promotion interne ont pour finalité de privilégier les compétences, l'implication, et le savoir-être des agents et d'inciter les agents à évoluer professionnellement et non uniquement statutairement.

Attention, la définition de ces critères ne peut avoir pour effet de recréer une condition déjà prévue par le statut. Le processus de décision interne sur le choix des promus est :

- Processus hiérarchique de décision : avis des chefs de service, avis des directeurs et décision du maire.

Avancement de grade

Définition

L'avancement de grade correspond à un changement de grade à l'intérieur du cadre d'emplois auquel appartient le fonctionnaire, permettant d'accéder à un niveau de fonctions et d'emplois plus élevé. Peuvent avancer de grade les fonctionnaires en position d'activité ou de détachement.

L'avancement de grade ne constitue pas un droit et peut être accordé aux fonctionnaires dont la valeur professionnelle le justifie.

Enjeux

Promouvoir l'évolution professionnelle et la manière de servir des agents. Favoriser une meilleure structuration des services.

Ratios d'avancement de grade

En 2018, l'assemblée délibérante après avis du CT, a fixé les taux de promotion à appliquer aux différents grades d'avancement.

Critères cumulables retenus

- ☐ Remplir les conditions réglementaires
- ☐ Respecter le ratio promu/promouvable voté au comité technique
- ☐ Prendre en compte les nécessités de service
- ☐ Favoriser la mise en adéquation grade/fonctions et responsabilités/organigramme
- ☐ Solliciter l'avis du supérieur hiérarchique
- ☐ Prendre en compte la manière de servir reflétée dans les entretiens professionnels annuels (Année N-1 et autres si nécessaire), l'investissement et la motivation
- ☐ Prioriser les agents qui n'ont pas encore bénéficié d'avancement (3 ans en amont)

- ☐ Prioriser l'ancienneté
- ☐ Prendre en compte les possibilités financières dans le respect des engagements politiques
- ☐ Validation autorité territoriale en dernier lieu

Particularités Cat. C

L'examen professionnel ne constitue plus la seule modalité d'avancement au 2ème grade pour les cadres d'emplois de la catégorie C, en effet des avancements au choix sont possibles.

Ainsi, selon les critères définis :

- ☐ Pourra être nommé principal de 2ème classe tout agent de catégorie C qui aura satisfait aux épreuves du concours ou de l'examen professionnel ;
- ☐ Permettre l'avancement au grade de principal de 2ème classe aux agents remplissant les conditions statutaires sous réserve de l'avis du supérieur hiérarchique sur la manière de servir et selon les critères internes définis. L'entretien professionnel devra être pris en compte sur 3 ans ;
- ☐ Permettre l'avancement au grade de principal de 1ère classe aux agents positionnés sur des missions de coordination ou d'encadrement ;
- ☐ Instaurer un délai minimum de 3 ans entre deux avancements de grade, ou entre une promotion interne et un avancement de grade.

Dérogation : Les agents partant à la retraite dans les deux ans et remplissant les conditions statutaires pourront être nommés sous réserve des nécessités de service, de l'avis du supérieur hiérarchique et de la médecine du travail.

Particularités Cat. B

Selon les critères définis :

- ☐ Seront nommés les agents sur le 1er grade d'avancement au regard d'une manière de servir satisfaisante sur 3 ans, sous réserve qu'aucune sanction n'ait été appliquée à l'agent durant l'année au titre de laquelle le tableau d'avancement est établi ;
- ☐ Pourront être nommés sur le grade terminal du cadre d'emplois les agents en responsabilité d'encadrement ou de coordination (équipe, section ou service) ;
- ☐ Instaurer un délai minimum de 3 ans entre deux avancements de grade ou entre une promotion interne et un avancement de grade.

Dérogations :

- Les agents partant à la retraite dans les deux ans et remplissant les conditions statutaires pourront être nommés sous réserve des nécessités de service, de l'avis du supérieur hiérarchique et de la médecine du travail.

Particularités Cat. A

La catégorie A est la plus fortement touchée par la mobilité, aussi est-il important de bien définir les possibilités d'évolution, afin de renforcer l'attractivité de chaque structure.

Ainsi, selon les critères définis :

- ☐ Seront nommés sur le 1er grade d'avancement les agents qui exercent les fonctions de responsable de service ou qui ont la responsabilité d'une mission ou d'un projet stratégique confié par la Direction générale ;
- ☐ Nommer sur le dernier grade les agents qui exercent des fonctions de Directeur, de Directeur général adjoint ou d'adjoint de ces derniers ;
- ☐ Instaurer un délai minimum de 3 ans entre deux avancements de grade ou entre une promotion interne et un avancement de grade.

Dérogation :

- Les agents partant à la retraite dans les deux ans et remplissant les conditions statutaires pourront être nommés sous réserve des nécessités de service, de l'avis du supérieur hiérarchique et de la médecine du travail.

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Construire un document uniforme pour recueillir l'avis des supérieurs hiérarchiques	Former les encadrants aux fondamentaux du statut
Clarifier et formaliser la politique d'avancement, de promotion et de valorisation des parcours	
Établir et communiquer les critères définis en matière d'évolution de carrière	

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- nombre de promouvable
- nombre d'avancement de grade par cadre d'emplois
- taux de nomination par avancement de grade
- répartition des nominations par genre et par âge

Promotion interne

Définition

Chaque cadre d'emplois définit les fonctions et missions correspondantes.

L'accès à un nouveau cadre d'emplois doit par conséquent être conditionné par le fait que l'agent exerce des fonctions relevant de celui-ci ou soit nommé, dans le cadre de la mobilité interne, sur un emploi correspondant.

Objectif

Définir des critères de dépôt des dossiers de promotion interne à la Commission Administrative Paritaire qui reste compétente en la matière.

Enjeux

Accéder à un cadre d'emplois de catégorie supérieure, sans avoir à passer un concours.

Critères d'arbitrage retenus

- ☐ Remplir les conditions réglementaires et arrêtées par le Centre de Gestion Guadeloupe
- ☐ Prendre en compte les nécessités de service
- ☐ Favoriser la mise en adéquation grade/fonctions et responsabilités/organigramme

CRITERES LIES A L'AGENT

- ☐ Diplôme
- ☐ Obtention d'une VAE
- ☐ Jours de formation professionnelle dans les 3 dernières années civiles
- ☐ Prendre en compte l'ancienneté

CRITERES LIES A LA CARRIERE DE L'AGENT

- ☐ Expérience acquise dans la fonction publique (contractuel de droit public, stagiaire, titulaire, emplois aidés types CAE, CEJ, CES, CEC ...)
- ☐ Mode d'accès dans le cadre d'emplois actuel (promotion interne, concours, recrutement direct)
- ☐ Grade détenu
- ☐ Valorisation des efforts de l'agent depuis l'accès à son cadre d'emplois actuel
- ☐ Admissibilité au concours d'accès du grade visé ou à un autre concours de niveau équivalent ou supérieur.

CRITERES LIES A L'EXERCICE DES FONCTIONS DE L'AGENT

- ☐ Position hiérarchique
- ☐ Encadrement direct et indirect
- ☐ Exercice d'un mandat auprès d'une instance consultative et/ou médicale pendant au moins 2 ans depuis le renouvellement des instances intervenu après les élections professionnelles du 6 décembre 2014
- ☐ Fonctions de tuteur exercées auprès d'un apprenti ou stagiaire école d'au moins 2 mois dans les 2 dernières années

CRITERES LIES A LA VALEUR PROFESSIONNELLE DE L'AGENT

- ☐ Ordre de priorité dans la collectivité sur ce grade
- ☐ Nombre de propositions valables retenues au titre de la promotion interne

CRITERES LIES A LA MOBILITE DU FONCTIONNAIRE

- ☐ Changement de poste au cours de la carrière de fonctionnaire, au moins 2 mobilités effectuées (soit au moins 3 postes occupés)

AUTRES CRITERES

- ☐ Lettre de motivation du candidat :

Sur la base d'un document simple mais guidant dans sa forme, l'objectif sera pour les candidats de valoriser l'ensemble de leur parcours professionnel (fonctions publiques, secteur privé et/ou associatif), ainsi que leur responsabilité ou autonomie (pilotage d'un dossier/projet, d'un budget, tenue d'une régie de recettes et de dépenses, etc.).

- ☐ Rapport motivé du supérieur hiérarchique et de l'autorité territoriale :

Le rapport motivé (sur la base d'une trame modèle) permettra à l'autorité territoriale de s'engager sur la valeur professionnelle de l'agent proposé et de l'illustrer par des exemples concrets.

- ☐ Entretien avec le candidat :

Différent d'un oral de concours, cet entretien permettra à l'agent d'exprimer sa motivation à accéder à une catégorie d'emploi supérieure et de se projeter en termes de mobilité (interne ou externe).

Cat. C : L'entretien sera organisé par les supérieurs hiérarchiques N+1 et/ou N+2.

Cat A et B : L'entretien sera organisé par un collège de cadres supérieurs.

- ☐ Prendre en compte les possibilités financières dans le respect des engagements politiques
- ☐ Validation autorité territoriale en dernier lieu

Particularités

Ainsi, selon les critères définis ci-dessus seront pris en compte :

- ☐ L'entretien professionnel sur les trois dernières années ;
- ☐ L'absence de sanction au cours des 3 dernières années ;
- ☐ L'avis du supérieur hiérarchique ;
- ☐ Les fonctions occupées par l'agent ;
- ☐ L'aptitude de l'agent à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

- Sous réserve d'un avis hiérarchique favorable, les agents lauréats d'un examen professionnel au titre de la promotion interne pourraient être proposés à l'avis de la commission administrative paritaire.
Ainsi, sous réserve des nécessités de service, la collectivité s'engage à proposer à l'agent un poste correspondant, si le niveau de recrutement de l'emploi occupé par l'agent n'est pas en adéquation avec ce changement de cadre d'emplois. Aussi, la collectivité se réserve le droit d'encourager et d'accompagner la mobilité externe si aucune proposition de poste en interne ne peut être faite.
- Les dossiers de promotion interne des agents partant à la retraite dans les 2 ans et remplissant les conditions statutaires pourront être présentés à la commission administrative paritaire, sous réserve de l'avis favorable du supérieur hiérarchique et de la médecine du travail.

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Construire un document uniforme pour recueillir l'avis des supérieurs hiérarchiques	Établir une cartographie des métiers précisant le niveau de recrutement et les perspectives d'évolution

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- nombre d'agents promouvables
 - nombre de promotion interne par cadre d'emplois
 - niveau de qualité des dossiers
 - taux de nomination par promotion interne

Orientations générales en matière de valorisation des parcours

Il s'agit des mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures.

Indicateurs de prise en compte de la valeur et de l'engagement professionnel

Objectif

Définir des indicateurs pouvant servir de référence pour attester de la valeur professionnelle.

Enjeux

Développer une dynamique de valorisation de l'engagement professionnel.

Critères retenus

- ☐ La manière de servir reflétée dans les entretiens professionnels annuels (Année N-1 et autres si nécessaire), l'investissement et la motivation
- ☐ Le nombre et la pertinence des formations suivies sur les 3 dernières années
- ☐ Les travaux rendus et/ou projets réalisés sur les 3 dernières années
- ☐ La diversité des parcours et des fonctions exercées (y compris dans les secteurs public, privé, associatif, syndical...)
- ☐ Effort de présentation aux examens et concours
- ☐ L'accomplissement d'une démarche de VAE
- ☐ L'accompagnement professionnel en interne par la voie du tutorat notamment

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Favoriser la mise en place d'échange intermédiaire entre chaque entretien professionnels	Évaluer les outils en place permettant d'apprécier la valeur professionnelle
Valoriser le tutorat (attestation, ...)	

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- nombre d'entretiens professionnels
- nombre des formations suivies
- nombre de démarche de VAE et autres
- nombre de tuteurs

Nomination après concours

Objectif

Définir des critères fixant les conditions de nomination faisant suite à la réussite d'un concours.

Enjeux

Promouvoir l'évolution professionnelle par la voie du concours.

Critères retenus

- ☐ Prendre en compte les nécessités de service
- ☐ Favoriser la mise en adéquation grade/fonctions et responsabilités/organigramme
- ☐ Solliciter l'avis du supérieur hiérarchique
- ☐ La manière de servir reflétée dans les entretiens professionnels annuels (Année N-1 et autres si nécessaire), l'investissement et la motivation
- ☐ Prendre en compte les possibilités financières dans le respect des engagements politiques
- ☐ Validation autorité territoriale en dernier lieu

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)

Construire un document uniforme pour recueillir l'avis des supérieurs hiérarchiques

Promouvoir un parcours d'accompagnement aux épreuves de concours

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- nombre d'accompagnement au concours par épreuve
- nombre de réussite aux concours
- nombre de nomination suite à obtention d'un concours

Mesures favorisant l'accès à des fonctions supérieures

Objectif

Prévoir des mesures facilitant la mobilité interne, en plus de celles définies dans le volet « formation » des lignes directrices de gestion relevant de la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines.

Enjeux

Favoriser et promouvoir la montée en compétences des collaborateurs au sein de la collectivité par l'accès à des fonctions supérieures.

Critères retenus

- ☐ Exercer ou ayant la capacité d'exercer des missions d'un niveau supérieur ou des responsabilités supplémentaires
- ☐ Prendre en compte les nécessités de service
- ☐ Favoriser la mise en adéquation grade/fonctions et responsabilités/organigramme
- ☐ Solliciter l'avis du supérieur hiérarchique
- ☐ La manière de servir reflétée dans les entretiens professionnels annuels (Année N-1 et autres si nécessaire), l'investissement et la motivation
- ☐ Le nombre et la pertinence des formations suivies sur les 3 dernières années
- ☐ Les travaux rendus et/ou projets réalisés sur les 3 dernières années
- ☐ La diversité des parcours et des fonctions exercées (y compris dans les secteurs public, privé, associatif, syndical...)
- ☐ L'accomplissement d'une démarche VAE ou autres
- ☐ L'accompagnement professionnel en interne par la voie du tutorat notamment
- ☐ Prendre en compte les possibilités financières dans le respect des engagements politiques
- ☐ Validation autorité territoriale en dernier lieu

Axes de réflexion et d'action

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Initier une bourse de l'emploi interne	Proposer des stages d'immersion ou des mises en situation sur des postes à responsabilité
Mettre en place un tutorat et/ou accompagnement dans les nouvelles fonctions	Favoriser l'accès à des parcours spécifiques y compris qualifiants

Les indicateurs d'évaluation et de suivi

- nombre d'appel à candidature notamment pour des fonctions à responsabilités
- nombre de recrutement interne suite à appel à candidature

Ces “Lignes Directrices de Gestion” sont définies pour une durée de 6 ans à compter du 1er janvier 2021.

Elles seront révisées chaque année à compter du 1er janvier 2021.

Date et avis du Comité technique : le 14 juin 2021 ; Avis favorable.

Date et signature du document final par l’autorité territoriale : le 16 novembre 2021

Date et modalités de communication aux agents :

- **Janvier 2021 :**

- ☐ délibération informative
- ☐ information collective sur tous supports nécessaires
- ☐ un livret “Lignes Directrice de Gestion” à transmettre à chaque agent

Le Maire,



Cédric CORNET