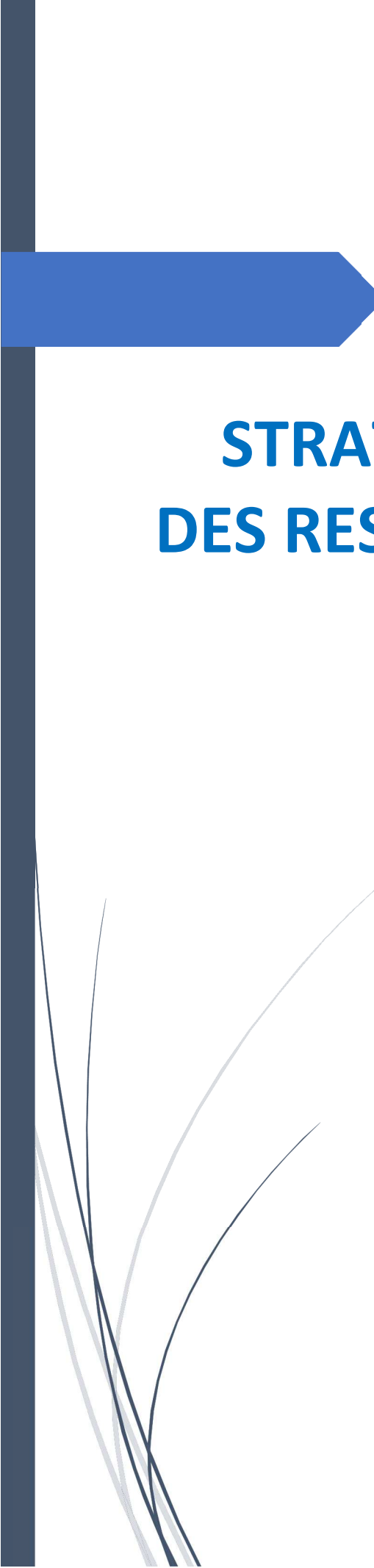




# **STRATEGIE DE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES 2021-2024**



Adoptée au conseil municipal  
lors de sa séance du 25 mars  
2021

# SOMMAIRE

## I/ Organisation et management

1/ Etat des lieux

2/ Répondre aux besoins de la population et de l'organisation

3/ Politique de mise en stage des agents de catégorie C et valorisation des parcours

4 /Garantir l'égalité professionnelle

5/ Elaborer et faire vivre des indicateurs RH pertinents

6/ Information et communication

## II/ Les conditions de travail et la qualité de vie au travail

1/ Etat des lieux

2/ La prévention des risques professionnels

3/ Le maintien dans l'emploi

4/ La qualité de vie au travail

5/ Le dialogue social

6/ La protection sociale complémentaire

7/ L'action sociale

## III/ La gestion des compétences

1/ Etat des lieux

2/ La formation professionnelle

3/ L'apprentissage

4/ L'entretien professionnel

5/ Le recrutement et la mobilité interne

L'administration municipale de la ville de Sceaux a pour vocation à répondre aux besoins de la population dans le cadre des compétences dévolues à la ville et des politiques publiques menées et définies par les élus municipaux.

Conscient qu'un service public de qualité doit s'appuyer sur des agents compétents et engagés, en nombre suffisant et bénéficiant de conditions de travail adaptées, la ville de Sceaux adopte une stratégie des ressources humaines visant à répondre à ces objectifs, dans un contexte de transformation de la fonction publique<sup>1</sup>.

Dans ce cadre, le maire et la direction générale ont donné à la direction des Ressources humaines, du management et de l'organisation (DRHMO) une feuille de route visant à mener une politique active, notamment pour inscrire davantage les agents dans la gestion de leur carrière et les services dans la gestion de leur organisation.

La stratégie pluriannuelle 2021-2024 s'inscrit dans la continuité des actions entreprises depuis plusieurs années.

## I/ Organisation et management

### 1/ Etat des lieux

**La structure des effectifs connaît une grande stabilité depuis plusieurs années, permettant d'ajuster au mieux les politiques de gestion des ressources humaines.**

Au 31 décembre 2019, la Ville et le CCAS employaient 415 agents sur emploi permanent, dont 81,5% de fonctionnaires et 18,5% de contractuels. En 2017, ces établissements comportaient le même nombre d'agents, avec une répartition fonctionnaires / contractuels similaire. De même, la répartition entre catégories (A = 15%, B = 12% et C = 73 %) est stable d'année en année. Ces différentes données sont très proches de celles des collectivités territoriales de 350 à 400 agents en Petite couronne.

A Sceaux, il existe une forte féminisation des effectifs : 73% des agents sont des femmes, alors que ce taux est de 64,3% dans les villes de la taille de Sceaux en Petite couronne.

La moyenne d'âge des agents est de 46 ans ; ce chiffre augmente lentement mais régulièrement depuis plusieurs années. La part des agents de moins de 30 ans diminue constamment, suivant en cela la même progression que les collectivités territoriales de Petite couronne. L'âge des agents a une incidence dans plusieurs domaines : management, absentéisme, maintien dans l'emploi, budget..., il y a donc lieu d'en tenir compte.

### 2/ Répondre aux besoins de la population et de l'organisation.

**L'objectif premier est que les effectifs répondent aux besoins de l'organisation pour la mise en œuvre du service public, permettant de répondre aux attentes de la population.**

Ainsi, la ville de Sceaux répond aux **contraintes réglementaires et va même au-delà** : le taux d'encadrement dans l'animation et la petite enfance est supérieur à la réglementation (environ 60%

---

<sup>1</sup> Loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019.

de personnels diplômés en petite enfance) et la Ville met au service des enfants et des enseignants une ATSEM par classe de maternelle.

Par ailleurs, à titre d'exemples :

- l'ouverture de la bibliothèque le dimanche matin a conduit à recruter 3 vacataires ;
- le service Tranquillité urbaine verra son effectif augmenté de 6 agents sur le mandat ;
- les écoles ouvriront 4 jours par semaine dès septembre 2021.

Le départ d'un agent amène toujours la hiérarchie et la direction des Ressources humaines, du management et l'organisation (DRHMO) à s'interroger sur la pertinence du besoin et le niveau de compétences attendu.

Ainsi, **l'organisation de l'administration municipale évolue fréquemment** afin de toujours mieux s'adapter aux attentes de la population et gagner en efficacité. Tous ces processus d'évolution se font en concertation étroite avec les équipes concernées, les représentants du personnel et le comité technique, dans un objectif de transparence

Pour projeter les éventuels changements d'organisation, besoins en formation, en recrutement, etc., chaque chef de service rencontre une fois par an, **dans le cadre d'un entretien de dialogue de gestion**, le directeur des Ressources humaines et le chef du service Recrutement-formation. En fonction des problématiques spécifiques à chaque service, d'autres membres de la DRHMO sont associés à ces réunions. Les premières réunions ont eu lieu dès la fin de l'année 2020.

Toujours dans un souci de rendre son organisation plus efficace, la Ville projette d'acquiescer, à l'horizon 2021-2022, un **logiciel de gestion des plannings et des congés**. Cet outil aidera les managers dans leur gestion quotidienne des ressources humaines.

### 3 / Garantir des conditions d'emploi stables et valoriser les parcours professionnels.

**La ville de Sceaux est soucieuse d'offrir à ses agents des conditions d'emploi stables dans le respect du statut de la fonction publique territoriale et de valoriser leur engagement professionnel par l'évolution de leur carrière.**

Ainsi, la Ville a une politique systématique de **mise en stage des emplois de catégorie C accessibles sans concours**.

La ville de Sceaux mène également une **politique de résorption de l'emploi précaire**. Ainsi, depuis 2017, 15 animateurs vacataires ont pu être mis en stage sur des postes permanents et des postes ont également été ouverts au service Restauration-entretien. Ces nominations font toujours l'objet d'une procédure interne de recrutement avec le passage d'un entretien.

De même, les agents relevant de la catégorie A bénéficient dorénavant successivement de **contrat de 1 an puis 2 ans et enfin 3 ans aboutissant à un CDI**. La loi de transformation de la fonction publique stipule que les agents de catégorie C et B pourraient bénéficier des mêmes dispositions. Les décrets d'application sont encore attendus.

Dans le cadre de la valorisation des parcours professionnels, **l'avancement de grade et la promotion interne** sont les deux dispositions réglementaires permettant de faire progresser la carrière des agents.

L'avancement de grade récompense les agents dont la valeur professionnelle est reconnue. Ainsi, 39 avancements de grades ont eu lieu en 2020, et 37 en 2019. La promotion interne reconnaît la valeur professionnelle des agents et que les missions qu'ils réalisent sont supérieures à leur grade actuel et relèvent d'un grade supérieur. Les règles de la promotion interne sont fixées par le Centre interdépartemental de gestion qui gère également les sélections de dossier.

Les évolutions de carrière sont également favorisées au travers de l'accès à de nombreuses préparations de concours. La **réussite à ces concours** permet, soit une nomination au sein de son service lorsque les évolutions du poste le justifient, soit dans un autre service quand un poste correspondant au concours est disponible, soit une nomination dans une autre collectivité territoriale.

Enfin, la Ville prend en compte – dans la limite permise par les textes réglementaires – les formations diplômantes et la valorisation des acquis de l'expérience pour les agents concernés, et encourage ces parcours de formation personnelle.

#### **4/Garantir l'égalité professionnelle.**

**La ville de Sceaux est attachée à garantir l'égalité professionnelle entre ses agents, principe fondamental de la fonction publique.**

**La mise en œuvre du RIFSEEP** a ainsi contribué à l'égalité professionnelle au sein des effectifs.

Lors de cette mise en œuvre, l'objectif principal de la ville de Sceaux était de définir des critères de versement permettant de :

- ✓ supprimer les disparités entre les agents occupant des postes relevant d'un même niveau de fonction ;
- ✓ valoriser certaines fonctions nécessitant un niveau important d'expertise ;
- ✓ reconnaître les contraintes liées aux activités du poste ;
- ✓ continuer de valoriser l'engagement professionnel au service de la collectivité et des usagers ;
- ✓ prendre en considération des sujétions particulières externes aux missions exercées.

Ainsi, les postes sont « cotés » à partir de critères d'évaluation objectifs et repartis par groupe fonctionnel par catégorie hiérarchique (A, B, C). Le travail doit se poursuivre en 2021 avec la prise en compte de l'expérience professionnelle de chaque agent.

Depuis 2019, la ville de Sceaux établit son rapport sur **l'égalité femmes-hommes** au sein de l'administration.

Les effectifs sont très féminisés, avec 73% des femmes employées sur poste permanent au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Globalement, les compétences dévolues aux communes et les métiers qui en découlent expliquent cette répartition. Ainsi, les agents féminins dédiés à la petite enfance et à l'enfance représentent 45 % des effectifs.

Mais des postes plus généralement occupés par des hommes sont également détenus par des femmes. Ainsi, la direction générale est composée de 3 postes occupés par 3 femmes (alors que seuls 27%<sup>2</sup> des postes fonctionnels de direction sont occupés par des femmes en France) et 4 postes d'ingénieur sur 5 sont détenus par des femmes. On peut ajouter également que sur les 9 postes de terrain du service

---

<sup>2</sup> [Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique](#), Direction générale de l'administration de la fonction publique, 13 juillet 2017

Tranquillité urbaine (policiers municipaux et gardes urbains), 3 sont occupés par des femmes. Il est par ailleurs à noter que 2 agents masculins exercent des missions de chargé d'accueil du public.

S'agissant de la rémunération, toutes catégories confondues, les femmes gagnent en moyenne 15,55 € brut de l'heure et les hommes 15,66 €.

Concernant la formation – sensibilisation, les animateurs en accueil périscolaire suivent des formations sur les violences sexuelles en accueil de mineurs, l'égalité filles/garçons organisées par la direction départementale de la Cohésion sociale.

Concernant l'articulation des temps de vie, la Ville autorise de manière quasi systématique les temps partiels sur autorisation afin de permettre aux agents de concilier leur vie professionnelle et vie personnelle.

La ville de Sceaux a enfin décidé, depuis 2020, de ne plus prendre en considération les jours de garde d'enfant dans le calcul de l'absentéisme impactant la part variable. En effet, ce sont essentiellement les femmes qui prennent ces jours et cela créait une inégalité de traitement entre les femmes et les hommes.

## **5 / Elaborer et faire vivre des indicateurs RH pertinents.**

**La DRHMO va mettre en place à partir de 2021 des indicateurs de suivi RH à partager avec les services.**

Il s'agira de suivre la masse salariale et également de mesurer et de suivre la performance des activités de la collectivité dans leur dimension RH (qualité, efficacité).

Ainsi, l'objectif consiste à développer quatre activités :

- Construire un système de pilotage :
  - identifier et extraire les données quantitatives du service d'information RH ;
  - vérifier leur fiabilité et les fiabiliser si besoin ;
  - construire les tableaux de bords ;
  - communiquer ces tableaux de bord en s'assurant de leur clarté ;
  - élaborer les documents institutionnels et/ou obligatoires (Bilan Social, rapport social unique, enquêtes...).
- Analyser les données sociales quantitatives et préconiser des plans d'actions :
  - détecter les dysfonctionnements ;
  - identifier l'origine de ces dysfonctionnements ;
  - alerter en cas de dérives ;
  - préconiser les actions correctives.
- Piloter la masse salariale.
- Mener des études (absentéisme, turn-over).

## **6/ Informer et communiquer.**

**Depuis 2019, en lien avec le service Communication de la Ville, la DRHMO repense sa communication et développe une identité visuelle et de nouveaux supports de communication.**

Dans une volonté de transparence, l'organigramme des services mis à jour est publié sur le site sceaux.fr. Chacun peut ainsi y avoir accès en permanence.

Pour plus de visibilité, les **guides et règlements** ont été habillés de nouveaux visuels ; les agents peuvent désormais facilement les identifier. Livret d'accueil du personnel, règlement intérieur, guide de la formation, ... : tous les guides sont accessibles à tous en version numérique sur le réseau et ont été imprimés et envoyés dans tous les services afin de garantir un accès à l'information à tous les agents.

Une **lettre d'information** « chartée » est envoyée chaque semaine à tous les agents. Il s'agit de créer un rendez-vous RH hebdomadaire et supprimer les emails d'information multiples qui étaient envoyés auparavant. Elle est imprimée et envoyée par l'assistant de la DRHMO et par les chefs de service aux agents n'ayant pas accès à un ordinateur sur leur lieu de travail.

Le **journal interne** paraît 4 fois par an depuis 2006 ; il sera retravaillé, sur le fond et la forme, en 2021 pour toucher plus de lecteurs en répondant davantage à leurs attentes. Sa diffusion avec les bulletins de paie garantit une distribution à tous.

De même, toutes les réunions des comités techniques et des CHSCT font l'objet d'une synthèse envoyée aux agents avec leur bulletin de paie.

Un **intranet** viendra compléter en 2022 ces outils de communication et d'information.

**L'accueil des nouveaux arrivants** est un temps bénéficiant d'une attention particulière. Il commence le premier jour à la DRHMO où les nouveaux agents reçoivent le livret d'accueil de la Ville et ils sont présentés à l'ensemble des agents composant la DRHMO, puis ils sont pris en charge par leur supérieur hiérarchique.

Réorganisée en 2020, la **journée d'accueil des nouveaux arrivants** a lieu 3 fois par an. Elle débute par une rencontre avec le maire, et il est fait une présentation des services de la Ville à chaque nouvel agent afin de créer le sentiment d'appartenance à une entité commune autour des missions, des projets et des valeurs de la ville de Sceaux. Sur la partie RH, c'est l'occasion de parler du statut, des avantages sociaux, de la rémunération, ... et de répondre aux questions que les nouveaux agents se posent.

Pour les encadrants, **½ journée d'accueil** est prévue 2 à 3 mois après leur arrivée ; il s'agit d'un accueil complémentaire traitant des questionnements que seuls les managers pourraient rencontrer. C'est un temps d'échanges privilégié.

D'ici deux ans, des **réunions flash** seront proposées, notamment aux encadrants, pour traiter de thématiques RH spécifiques : nouveautés statutaires, discipline, gestion du temps de travail, dialogue social etc. Il s'agit de répondre à un besoin commun en respectant le temps qu'ils pourront y consacrer.

Enfin, la politique des ressources humaines de la Ville est régulièrement abordée lors des réunions du conseil municipal. Il peut s'agir de délibérer sur la modification du tableau des effectifs, de présenter le bilan social ou un bilan de la protection sociale complémentaire, ou encore de faire d'adopter un nouveau règlement intérieur. A noter que les évolutions du tableau des effectifs sont présentées et mises au vote dès lors que nécessaire. Le nombre de postes existants est ainsi proche en permanence du nombre de postes pourvus. Cette façon de faire accroît la transparence en matière de gestion des ressources humaines.

## II/ Les conditions de travail et la qualité de vie au travail

### 1/ Etat des lieux.

**Afin de garantir la continuité de service et d'améliorer les conditions de travail, la Ville poursuit sa politique visant à réduire l'absentéisme.**

En 2019, le taux d'absentéisme global de la ville a baissé de **3,15 points** pour atteindre **7,20 %** contre 10,35 % en 2017 et 7,3 % dans les communes de moins de 500 agents.

En 2019, le nombre moyen de déclarations d'accidents de travail (AT) a connu une nette diminution pour atteindre une moyenne de 13,5 pour 100 agents. En comparaison, en 2017, le nombre moyen était de 17,4 et de 7,1 en Petite couronne.

Au cours des trois dernières années, les services les plus impactés par les AT ont été le service **Animation** et le service **Restauration/entretien**. Les causes sont principalement les **chutes** et les **ports de charges lourdes**. L'analyse des accidents les plus graves ont permis de mettre en place des matériels visant à améliorer les conditions de travail et à prévenir les accidents.

D'autre part, la Ville doit faire face au vieillissement des agents (en 2019, la moyenne d'âge était de 46 ans) et à une pénibilité importante de certains métiers. Il en découle une progression des reconnaissances en maladies professionnelles qui concernent particulièrement des **troubles musculo squelettiques** liés à des problématiques d'épaules. Les agents techniques sont les plus exposés.

### 2/ La prévention des risques professionnels.

**La DRHMO a établi un plan pluriannuel de prévention afin de définir une stratégie en matière de prévention des risques professionnels pour l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail.**

La Ville s'est dotée de moyens humains qui œuvrent pour une meilleure prévention et participent à leur niveau respectif aux différentes actions menées :

- ✓ 1 conseillère en prévention, ergonome de formation ;
- ✓ 1 psychologue du travail à mi-temps ;
- ✓ Un réseau de 9 assistants de prévention ;
- ✓ 1 assistante sociale présente 1 jour par semaine ;
- ✓ 1 médecin du travail mis à disposition par un service de santé au travail.

Cette démarche s'appuie tout d'abord sur le document unique qui rassemble l'ensemble des risques physiques et psychosociaux identifiés pour chaque métier. Il est mis à jour régulièrement.

Dans la lutte contre les troubles musculo-squelettiques et la diminution des AT et maladies professionnelles, il est prévu l'organisation de formations relatives à la prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP). L'objectif est de rendre l'agent acteur de la prévention et lui permettre d'être en capacité d'analyser lui-même les risques de son poste de travail.

Par ailleurs, des campagnes de sensibilisation vont être mises en place relatives aux gestes de premier secours et aux conduites addictives.

Sont également prévues l'organisation de matinales « santé au travail » et la création de vidéos sur la prévention.



Pour aller plus loin, la Ville a lancé en septembre 2018 une démarche d'évaluation des risques psychosociaux. L'objectif est d'améliorer la qualité de vie au travail par la prise en compte des risques psychosociaux et leur diminution.

La première phase de la démarche a consisté à interroger l'ensemble du personnel sous différentes formes (questionnaire, entretiens et groupes de travail) et élaborer un plan d'actions. La deuxième phase réside en l'application du **plan d'actions** et de son suivi par un comité de suivi, présidé par le maire, et où sont invités les directeurs et les chefs de service concernés.

### 3/ Le maintien dans l'emploi.

**La ville de Sceaux est confrontée, comme l'ensemble des collectivités territoriales, aux problématiques d'usure professionnelle couplée à l'allongement des carrières.**

Nombreux sont les métiers exercés par les agents considérés comme des métiers à forte pénibilité physique engendrant usure professionnelle, maladie professionnelle et risque d'accidents de service : agent d'entretien et de restauration, métiers de la petite enfance notamment.

Dans ce cadre, la Ville est confrontée à la nécessité de reclasser les agents déclarés par le comité médical comme inaptés de manière définitive à leur poste de travail. Depuis 2016, la Ville a mis en place une cellule dédiée, la « cellule mobilité », pour gérer ces situations en mettant en œuvre un suivi individualisé afin de pouvoir permettre aux agents de continuer leur carrière professionnelle au sein de la ville.

Depuis sa création, la cellule mobilité a suivi une quarantaine d'agents : aide au maintien dans l'emploi, parcours de formation, bilan de compétences, aménagement et/ou réorganisation du poste de travail, reclassement effectif sur un autre poste, aide à la recherche d'emploi, etc. :

- nouvelle affectation suite à fermeture de service ou à reclassement pour inaptitude = 17 ;
- nombre de reclassements en cours ou à l'étude = 9 ;
- nombre d'agents avec restrictions accompagnés (reclassement déjà fait ou pas nécessaire à ce jour) = 7.

En 2020, un nouvel outil règlementaire est venu officialiser les actions menées par la ville (bilan de compétences, immersion dans les services, formation ...) : il s'agit de la **période de préparation au reclassement**.

Au-delà de cette procédure, la Ville souhaite poursuivre ces actions et se doter de solutions innovantes permettant d'anticiper et de lutter contre ces situations d'usure professionnelle et faciliter les reclassements. Un travail est mené sur l'employabilité des personnes et leurs conditions de travail notamment par le biais du service Santé-social.

La Ville accompagne également les agents afin de favoriser leur maintien à l'emploi :

- ✓ aménagement de postes et achats de matériels adaptés au handicap (sièges ergonomiques, souris, écran ...) : en 2019, 7 240 euros de dépenses relatives à l'achat de matériels ergonomiques remboursés par le FIPHFP ;
- ✓ mise en place d'un déplacement en taxi domicile-travail pour un agent reconnu CDAPH ;
- ✓ aide à la rédaction de demandes de reconnaissance en qualité de travailleur handicapé par la conseillère en prévention ;
- ✓ accompagnement des agents sur leur poste de travail par la conseillère en prévention en cas de restriction ou de retour à l'emploi suite à un arrêt maladie de longue durée.

En outre, la conseillère en prévention réalise des études ergonomiques à la demande des agents pour une meilleure adaptation au poste de travail.

#### 4/ La qualité de vie au travail.

**Dans une perspective de convivialité et de promotion de la santé, la DRHMO développe un certain nombre d'actions et souhaite poursuivre dans ce sens.**

Ainsi, par exemple, on peut citer les initiatives suivantes :

- ✓ mise en place d'activités sportives collectives lors de la pause méridienne et de renforcement musculaire, un jour par semaine ;
- ✓ accès gratuit à la salle de musculation de la Ville au maximum 2 fois par semaine sur la pause méridienne ;
- ✓ organisation d'un forum santé tous les 2 ans depuis 2017 ;
- ✓ projet de mise en place de réveil musculaire auprès des agents du CTM, des écoles et de l'animation ;
- ✓ projet de mise en place d'activités ludiques sur le temps de pause méridienne.

La loi de transformation de la fonction publique a étendu l'application du **télétravail** à des applications ponctuelles. Par ailleurs, la crise sanitaire a accéléré la mise en place du télétravail et, depuis octobre 2020, le télétravail est mis officiellement en œuvre au sein des services de la Ville.

Le télétravail répond à plusieurs objectifs poursuivis par la Ville :

- améliorer la qualité de vie au travail, l'efficacité professionnelle ;
- favoriser une meilleure conciliation vie personnelle et vie professionnelle ;
- participer à la démarche de développement durable : limitation des déplacements, réduction des gaz à effet de serre.

Dans cet objectif, la Ville s'est rapidement dotée d'un parc important d'ordinateurs portables et poursuivra dans ce sens dans les années à venir pour faciliter l'organisation du télétravail.

#### 5/ Le dialogue social.

**La Ville est très attachée au dialogue social et a su instaurer un climat de confiance avec les représentants syndicaux des agents.**

Le maire et la direction générale accordent une grande importance à la qualité du dialogue social, qu'ils considèrent comme une condition nécessaire à l'amélioration des conditions de vie des agents et de la qualité du service public.

Dans un souci de transparence et afin d'associer les organisations syndicales dans l'organisation et le fonctionnement des services, la Ville a mis en place **plusieurs instances de discussion et de concertation**.

Le comité technique composé des représentants du personnel et des élus se réunit deux à trois semaines avant chaque réunion du Conseil municipal, avec en amont une réunion préparatoire à laquelle sont conviés les syndicats.

En 2019, **7 réunions des comités techniques et 3 réunions du CHSCT** ont été organisées. En 2020, **6 réunions du CT et 2 réunions du CHSCT** ont été organisées dont 2 en visioconférence. Les

représentants du personnel ont été informés régulièrement des décisions prises en cellule de crise durant la crise sanitaire.

Les représentants syndicaux sont régulièrement conviés à des **réunions de travail** pour débattre de changements significatifs en matière d'organisation des services et de conditions de travail. Pour exemple, les dernières réunions ont concerné :

- ✓ l'ouverture du dimanche matin de la bibliothèque municipale ;
- ✓ l'évolution des plannings des agents d'entretien et de surveillance des installations sportives ;
- ✓ la mise en œuvre de la semaine de quatre jours dans les écoles à compter de septembre 2021.

Les représentants syndicaux participent également aux différents groupes de travail :

- ✓ mise en place du nouveau régime indemnitaire (RIFSEEP) ;
- ✓ concertation et suivi dans le cadre de la lutte contre les risques psycho-sociaux (RPS) ;
- ✓ mise en place du télétravail ;
- ✓ évolution des formulaires d'entretien professionnel ;
- ✓ ....

Par ailleurs, les représentants du personnel transmettent régulièrement des informations, interrogations et revendications émanant des agents à la DRHMO et à la Direction générale. Le dialogue se fait tout au long de l'année.

Afin de valoriser et de reconnaître la fonction syndicale au sein de la Ville, une sujétion particulière a été créée à ce titre dans le cadre du RIFSEEP.

Les représentants du personnel ont été pleinement impliqués dans la démarche d'évaluation des risques psychosociaux en participant aux différents groupes d'entretien et de travail ainsi qu'aux COPIL au cours desquelles ont été validées les orientations souhaitées par la Ville en matière de qualité de vie au travail.

Au cours des prochaines années, les organisations syndicales continueront à être associées aux projets de la ville, notamment en 2021 pour la prise en compte de l'expérience professionnelle dans le RIFSEEP.

## 6/ La protection sociale complémentaire.

**Parce que la prise en compte de la santé des agents participe aux bonnes conditions de travail, la ville de Sceaux investit financièrement pour la couverture santé et la prévoyance des agents.**

Depuis le décret n° 2011-1474 et l'arrêté du 8 novembre 2011, les collectivités territoriales peuvent participer au financement de la protection sociale de leurs agents, mais sans caractère obligatoire.

La Ville participe ainsi à hauteur de 10,70 € par agent (3,56 € par enfant jusqu'à 2 enfants) par mois lorsque l'agent bénéficie d'une mutuelle labellisée. En 2020, sur 412 agents permanents, **139** agents bénéficiaient de la participation de la Ville à la mutuelle. La répartition par catégorie est la suivante : en catégorie A, 19 agents sont bénéficiaires sur 71 agents permanents, en catégorie B, **22** bénéficiaires sur 58 permanents, en catégorie C, **98** bénéficiaires sur 283 permanents, le pourcentage total des bénéficiaires s'élevant à **32,30 %**.

En 2020, le coût de la participation de la Ville s'élève à **16 060 €** contre 18 474 € en 2019 et 18 102 € en 2018.

De même, la Ville a conventionné avec le CIG pour prendre en charge une partie de l'adhésion à la garantie de maintien de salaire. En 2020, la participation est à hauteur de **10,38 €** par mois contre 9,36 € en 2019. Le risque incapacité temporaire de travail est à un taux de **1,04%** du traitement de base + NBI. L'agent a la faculté de souscrire une ou plusieurs autres garanties en complément (invalidité, décès et perte totale et irréversible d'autonomie, perte de retraite).

En 2020, **237** agents adhèrent, pour un montant de participation de la Ville de **25 309 €**. La répartition par catégorie est la suivante : en catégorie A, **32** agents adhèrent sur 71 agents permanents, en catégorie B, **24** bénéficiaires sur 58 permanents, en catégorie C, **180** agents bénéficiaires sur 283 permanents, le pourcentage des bénéficiaires s'élevant à **55 %**.

Aujourd'hui, la participation employeur couvre environ 50% de la cotisation des agents à la garantie maintien de salaire.

Le renouvellement de la convention de participation à la protection sociale avec le CIG de la Petite couronne a fait l'objet d'une large communication auprès des agents via des réunions d'information animées par des intervenants de la mutuelle retenue et des courriers dans les bulletins de paie.

Dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique, l'article 40 a pour objectif de favoriser la protection sociale complémentaire des agents. Des réformes gouvernementales sont donc attendues et la ville de Sceaux a d'ores et déjà engagé une réflexion dans ce sens.

## 7/ L'action sociale.

### Soucieuse d'améliorer les conditions de vie de ses agents, la Ville propose divers dispositifs d'actions sociales.

Ainsi sont organisées et proposées les prestations suivantes :

- ✓ une adhésion automatique et gratuite pour les agents au Comité national d'action sociale pour l'ensemble du personnel avec un large éventail de diverses prestations. En 2019, 305 sur 575 utilisateurs potentiels ont fait 1 673 demandes de prestations. Cette adhésion représente en 2020 un coût de 106 000 € ;
- ✓ des remboursements relatifs aux vacances, centre de loisirs, colonies de vacances, séjours linguistiques et classe de découverte. En 2019, 12 775 € ont été versés aux agents ;
- ✓ le versement d'une subvention de 19 000 € à l'Amicale qui propose diverses prestations et animations (chèques Cadhoc rentrée scolaire, week-ends, soirées, tarifs préférentiels pour les parcs d'attractions ...) pour les agents qui le souhaitent ;
- ✓ l'organisation de l'après-midi de Noël des enfants du personnel avec une distribution de cadeaux au préalable choisis par les agents.

## III/ La gestion des compétences

### 1/ Etat des lieux.

En 2019, les agents sur emploi permanents ont suivi 1 688 jours de formation. 75,2 % des agents sur poste permanent ont suivi une formation d'au moins ½ journée en 2019. 68 % des stages ont été suivis par des agents de catégorie C, soit presque autant que le poids réel des agents de cette catégorie, qui est de 73 % de l'ensemble des agents.

A titre de comparaison, en Petite couronne, seuls 37,2 % des agents ont suivi une formation en 2017, dans les communes de 350 à 500 agents.

En moyenne, chaque agent permanent de la ville et du CCAS a suivi 4 jours de formation en 2019. Ce nombre moyen de jours de formation par agent était de 4,1 jours en 2017, et de seulement 1,5 jour pour les communes de 350 à 500 agents de la Petite couronne en 2017.

En 2019, 55% des stages suivis sont organisés dans les locaux de la Ville, alors qu'en petite couronne, ce taux était de moins de 29% en 2017. Ce fort pourcentage de stages proposés en « intra » explique en partie le taux élevé de formations suivies par les agents de catégorie C, qui apprécient de rester sur Sceaux.

## **2/ La formation professionnelle.**

**La Ville poursuit une politique ambitieuse de formation afin d'aider les services et les agents à améliorer ou à acquérir les compétences nécessaires à leurs évolutions.**

La Ville doit adapter en permanence ses services et ses 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 maintien et développement des compétences des agents territoriaux. Les formations permettent également d'accompagner l'agent dans son parcours professionnel et dans sa mobilité, notamment au travers des préparations aux concours et examens professionnels ou des stages de remise à niveau en français et mathématiques, mais également par l'accompagnement des dossiers de validation des acquis de l'expérience ou par le biais de formation diplômantes.

Les formations sont un investissement humain et financier tant pour la Ville que pour l'agent. Sceaux a une politique volontaire en la matière, qui la place bien au-delà des pratiques des collectivités territoriales de Petite couronne, notamment pour le nombre de stages organisés en intra et pour l'accès à la formation des agents de catégorie C.

La Ville s'est dotée de plusieurs outils pour informer et faciliter l'accès aux formations : plan de formation triennal, guide de la formation, conseils individuels, possibilité de suivre un bilan de compétences avec la psychologue du travail, etc.

En projet pour 2021 :

- équiper et gérer une salle de formation informatique permanente qui servira également aux formations à distance ;
- acquérir et déployer un logiciel de gestion des formations plus performant et plus facile d'utilisation.

En projet pour 2022 :

- proposer des stages d'initiation à la bureautique animés par un formateur interne, afin de réduire la fracture numérique et de faciliter les reconversions professionnelles choisies ou liées à son état de santé.

Ces différents projets devront s'accompagner d'une informatisation des services externes.

### 3/ L'apprentissage.

**La ville de Sceaux souhaite développer l'apprentissage pour accompagner la formation de jeunes et de favoriser le recrutement dans la fonction publique territoriale.**

Des apprentis sont accueillis occasionnellement dans divers services depuis plusieurs années.

Ainsi, depuis 2019 et pour 3 ans, la Ville accueille une apprentie éducatrice de jeunes enfants et en 2020, deux nouveaux apprentis sont arrivés, au service Communication et au service Espaces publics et environnement.

Depuis 2020, le CNFPT doit prendre en charge une partie des coûts pédagogiques, et l'Etat accorde depuis début 2021 une subvention de 3 000 € par apprenti. Il y a lieu de saisir cette opportunité.

En 2021 seront menées les actions suivantes :

- faire un état des lieux de l'apprentissage à la ville de Sceaux ;
- développer une politique plus large en faveur de l'apprentissage, en recensant systématiquement les maîtres d'apprentissage volontaires et les services où des apprentis pourraient se former.

### 4/ L'entretien professionnel.

**Outil de management et de communication entre l'agent et l'encadrant, l'entretien professionnel permettra également de mettre en place une meilleure gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC).**

L'entretien professionnel annuel est un moment d'échanges très important dans la vie des collaborateurs et des encadrants. Il concerne tous les agents sur poste permanent. Il permet de faire le point sur l'année passée, les projets du service, les projets de l'agent et ses objectifs pour l'année suivante. Sont abordées aussi les compétences attendues sur le poste et celles que l'agent détient, afin de combler les différences, le cas échéant, par plusieurs moyens : tutorat, formation, etc. En association avec le profil de poste, c'est l'un des principaux outils de gestion des compétences.

Pour permettre le calcul du complément indemnitaire annuel (CIA), les entretiens professionnels 2020 évalueront, comme auparavant, la manière de servir de chaque agent, mais en ajoutant des critères liés à l'engagement professionnel ainsi qu'à l'investissement collectif.

Au cours des années qui viennent, la Ville fera l'acquisition d'un logiciel de gestion des entretiens professionnels afin d'exploiter pleinement les données issues de ces entretiens : demandes d'avancement ou de promotion interne, projection sur les souhaits de départ à la retraite, besoins de compétences nouvelles, besoins de formation... Ce logiciel permettra d'améliorer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC).

La Ville conduira et élargira sa démarche de GPEEC afin d'accompagner au mieux les transformations que connaîtront les services, liées aux réglementations, à l'augmentation de l'âge moyen des agents, aux besoins des nouvelles générations arrivant sur le marché du travail, etc.

## 5/ Le recrutement et la mobilité interne.

**La qualité du service rendu aux usagers passant par les agents municipaux, la DRHMO veille à choisir les candidats dont les compétences sont les mieux adaptées aux postes de travail.**

Les recrutements font l'objet d'une **procédure en plusieurs étapes** : étude du besoin, définition de la fiche de poste, publication de l'offre d'emploi, choix du candidat.

Pour être le plus objectif et sécurisé possible, le choix du candidat retenu s'opère à la suite d'entretiens conduits par plusieurs personnes (chargé du recrutement, N+1, N+2 parfois), voire de tests le cas échéant.

La DRHMO garantit le respect du principe de **non-discrimination à l'embauche** à chaque étape du processus de recrutement.

Le maire valide chaque recrutement après avoir pris connaissance des éléments objectifs de choix du candidat et les avis de la hiérarchie et de la direction générale

Afin de faciliter la recherche de candidats et renforcer l'attractivité de la Ville sur certains métiers, la DRHMO a développé une page « Ville de Sceaux » sur le **réseau social LinkedIn**. Il est également prévu de faire appel davantage au **recrutement d'apprentis**. Dans l'élaboration du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), il a été tenu compte des métiers en tension afin de rester concurrentiels et attractifs.

Les offres d'emploi font systématiquement l'objet d'une **publication en interne**, en plus de la procédure de publication en externe, afin de favoriser la mobilité de nos agents.

En effet, la Ville souhaite accompagner ses agents dans le développement de leur parcours professionnel et également conserver les compétences détenues en interne.

Chaque agent qui postule en interne est reçu et s'il n'est pas retenu sur le poste souhaité, un retour lui est fait par la DRHMO et ce afin de l'orienter au mieux vers de nouvelles opportunités et potentiellement l'accompagner via des formations.