

Envoyé en préfecture le 11/12/2020

Reçu en préfecture le 11/12/2020

Affiché le

The logo for SLOW, consisting of the word "SLOW" in a stylized, italicized font with a blue-to-purple gradient.

ID : 093-229300082-20201210-2020_12_063-DE

**LIGNES DIRECTRICES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DU DEPARTEMENT DE LA SEINE-SAINT-
DENIS**

Table des matières

L'AVANCEMENT DE GRADE EST UN PROCESSUS QUI PERMET LE PASSAGE À UN GRADE SUPÉRIEUR DANS LE MÊME CADRE D'EMPLOI. LE PPCR (PARCOURS PROFESSIONNEL CARRIÈRE ET RÉMUNÉRATION) APPLIQUÉ CES DERNIÈRES ANNÉES A FORTEMENT IMPACTÉ LES RÈGLES STATUTAIRES D'AVANCEMENT DE GRADE.

13

I. INTRODUCTION

La loi du 6 août 2019, dite de transformation de la fonction publique, précisée par le décret n°20191265, instaure des lignes directrices de gestion (LDG) pour chaque collectivité territoriale. Les LDG ont pour objet de guider l'autorité territoriale lorsqu'elle est conduite à se prononcer sur un certain nombre de décisions affectant ses agents, sans consultation de la commission administrative paritaire (CAP).

Les LDG ont vocation à rassembler dans un document unique l'ensemble des grandes orientations de la politique des Ressources Humaines du Département, dans le domaine de la gestion des compétences, de l'emploi, des carrières et de la rémunération.

Les LDG structurent et rendent lisibles auprès des agents, des directions et des élus les objectifs de la politique des Ressources Humaines, les moyens mis en œuvre, les procédures qui les soutiennent.

Elles sont établies par l'autorité territoriale pour une durée maximale de 6 ans et peuvent faire l'objet d'une révision en cours de période, en tout ou partie. Le Conseil départemental s'engage à un réexamen avant la mi-parcours (3 ans).

L'ensemble des thèmes abordés dans le présent rapport ont été soumis pour avis en instances paritaires, ou adoptés en assemblée délibérante.

Le document compile donc des informations, des orientations en matière de politique RH ayant déjà fait l'objet de concertations avec les représentants du personnel et de vote en instances. A ce titre, le présent document n'intègre aucun élément nouveau ni ne modifie aucune règle RH déjà en vigueur au sein de la collectivité.

L'adoption des LDG sont l'occasion de rappeler que la politique des ressources humaines du Département est fondée sur les principes suivants :

- L'attachement au statut
- La qualité de service rendu aux usagers
- La modernisation de l'administration
- La transparence et l'égalité de traitement
- Un dialogue social continu et exigeant

Elles participent et contribuent ainsi directement à animer l'ambition collective qui nous unit : « *Ensemble pour servir les autres* ».

Les lignes directrices de gestion se déclinent en deux parties :

1°) la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines du Département qui définit les enjeux et objectifs de notre politique en matière d'emploi, d'évolution des métiers ;

2°) les orientations générales en matière de promotion, de valorisation des parcours individuels et de rémunération. Y sont définis les critères pris en compte pour les promotions de cadre d'emplois et les avancements de grade, les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures, ainsi que la politique de rémunération du Département.

Enfin, le rapport établissant les LDG du Département réaffirme l'importance de la méthode et la participation de tous, les agents comme leurs représentants, pour atteindre les objectifs et mettre en œuvre les chantiers RH.

Quelques chiffres issus du dernier REC (CT du 9 octobre 2020) éclairant la situation RH du Département :

- 7 899 agents travaillant au sein de la collectivité au 31 décembre 2019
- La part des agents titulaires sur emploi permanent est de 87%, contre 13% de contractuels
- 874 agents recrutés en 2019, dont 43% par voie de mobilité interne
- 46% des agents occupant un poste permanent ont plus de 50 ans
- 226 départs en retraite
- 76% des agents sont des femmes
- 3 182 fonctionnaires ont bénéficié d'une évolution de carrière (échelon, grade, promotion interne)
- 9,7% d'agents bénéficiaires de l'obligation d'emploi
- 18 803 jours de formations, 4 166 agents ont effectué au moins un jour de formation
- 3 704 agents bénéficiaires d'une participation employeur pour leur mutuelle

II. UNE STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES QUI S'APPUIE ET PROMEUT LES VALEURS DU DÉPARTEMENT

Le Département adapte sa politique de ressources humaines aux enjeux et spécificité du territoire.

Tenant compte de la démographie de ses effectifs, le Département fait du recrutement une priorité, notamment les mobilités internes qui permettent d'accompagner les agents dans leur montée en compétences et/ou leur prise de responsabilités.

Le Département accorde une importance particulière à la qualité de vie au travail des agents, ainsi qu'à la modernisation de l'organisation du travail.

1. Une politique ambitieuse de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEEC)

Le Département doit faire face à des enjeux majeurs qui structurent sa politique d'emplois pour les années à venir.

Tout d'abord, comme dans beaucoup de collectivités locales, la pyramide des âges fait apparaître un âge moyen élevé et le nombre de départs à la retraite actuel et prévu dans les cinq prochaines années atteint un niveau élevé.

Ce phénomène oblige à accroître le nombre de recrutements.

La transmission des savoirs et le renouvellement des effectifs constituent aussi des priorités de la GPEEC.

Dans un contexte de difficultés économiques et sociales aiguës, les besoins des usagers se font également plus prégnants, ce qui nécessite des recrutements plus spécialisés.

Enfin, la révolution numérique, la digitalisation des métiers et les évolutions des outils impactent les modes d'organisation du travail.

La GPEEC a vocation à répondre à ces défis en modernisant et en adaptant l'administration départementale.

a. Les dispositifs d'accompagnement de la montée en compétences des agents

Le Département s'est engagé dans une démarche ambitieuse afin d'accompagner les agents tout au long de leur carrière.

Il s'est notamment doté d'une structure à destination des agents, qui pour des raisons médicales, s'orientent vers de nouvelles fonctions/métiers : il s'agit de **l'École des Transitions Professionnelles (ETP)** pilotée par la Direction des ressources humaines (DRH) (CT du 14 juin 2019).

Le plan de formation a pour objectif de répondre aux enjeux stratégiques du Département (la démarche usager, la transition écologique, la politique diversité, l'inclusion numérique, la lutte contre l'illettrisme), de favoriser la mobilité des agents et de les former sur un socle commun (bureautique, management, connaissances générales administratives).

Ces formations viennent en complément des formations métiers.

L'objectif est que chaque agent puisse avoir la possibilité d'évoluer dans sa carrière au travers de prise de responsabilités, de montée en expertise ou de changement de métier (**plan de formation 2020-2021 CT du 14 juin 2019**).

b. L'insertion professionnelle des jeunes

En parallèle de cette politique en faveur des agents, le Département porte une ambition particulière en **direction de la jeunesse**.

Ce territoire, le plus jeune de France, est une richesse qui a besoin d'être soutenue.

Le Département a pour ambition d'aider les jeunes sur le chemin de l'emploi, contribuer à leur formation, leur faire découvrir la diversité et l'intérêt des métiers de la fonction publique. Cette responsabilité vis-à-vis des jeunes peut constituer également un levier fort de détection de potentiels dans la perspective de recrutements à venir.

Ainsi, le Département a développé une politique forte de recrutement des jeunes à travers plusieurs dispositifs tels que l'apprentissage, les services civiques, les stagiaires.

1. Une politique de recrutement dynamique tenant compte des besoins et des évolutions des métiers

Le Département effectue plus de 800 recrutements par an. L'enjeu du recrutement est de répondre aux besoins des directions qui font face à la fois au renouvellement de leurs personnels et aux transformations des missions/process de travail pour répondre au mieux aux besoins des usagers.

a. La mobilité interne

Dans un contexte d'allongement des durées de carrière, d'usure professionnelle et de pénibilité, les mobilités internes constituent un levier essentiel de la GPEEC et d'attractivité pour la collectivité. En effet, **en leur offrant la possibilité d'évoluer au sein de la collectivité**, de leur donner l'opportunité de découvrir de nouveaux métiers, les mobilités constituent un moyen précieux de fidéliser les agents et valoriser au mieux leur expérience et leurs compétences.

b. Les recrutements externes

Le Département porte une attention particulière au recrutement externe. Il doit permettre de compléter les compétences développées en interne en diversifiant les parcours et les profils. Les besoins en recrutement dans le domaine social et médico-social indispensables pour rendre un service de qualité pour les publics les plus fragiles, font du Département un employeur spécifique.

Dans un contexte concurrentiel tendu entre administrations et entreprises du bassin d'emploi francilien, des efforts importants sont déployés pour parvenir à un équilibre entre **priorité donnée au recrutement des agents titulaires** et lutte contre la précarité des agents contractuels.

1. Un enjeu particulier d'attractivité pour le territoire

a. Le développement d'une marque employeur

Au sein du bassin d'emploi de la Région Ile-de-France, la Seine-Saint-Denis peut faire l'objet de préjugés pouvant nuire à son attractivité et doit faire face par ailleurs à une concurrence accrue entre employeurs publics comme privés.

Aussi, afin d'attirer les compétences qui ne connaissent pas ce territoire ou en ont une vision biaisée, le Département s'est engagé dans une démarche de valorisation de sa « **marque employeur** ». Il s'agit de montrer aux futurs candidats que le Département en tant que territoire et employeur porte des valeurs et des enjeux forts, innovants, dynamiques et se donne les moyens de ses ambitions.

La valorisation de cette image doit contribuer à susciter l'envie de rejoindre les équipes du Département pour participer à ses missions, permettre d'attirer plus de compétences sur un marché de l'emploi particulièrement concurrentiel.

Le Département a mis en place d'autres outils permettant de favoriser cette attractivité. En application de la loi sur la transformation de la fonction publique, le Département s'est saisi de la possibilité offerte aux collectivités d'étendre par dérogation le recours aux contrats de 3 ans pour certains emplois de catégorie B et C (ingénieurs et auxiliaires de puériculture exclusivement) pour lesquels le Département a des difficultés de recrutement. Une **liste des métiers en tension (CT du 9 octobre 2020)** mise à jour et votée chaque année, a permis de proposer des contrats de 3 ans, puis des CDI à des agents contractuels qui, en l'absence de titulaires disposant des compétences requises, apportent leur expertise au Département. Ce type de contrat rend également plus favorable le recrutement externe sur des domaines très concurrentiels.

b. La modernisation de l'administration départementale

Le Département a décidé d'adopter et de généraliser le **télétravail (CT du 25 septembre 2020)**, afin de permettre aux agents et aussi aux candidats externes d'envisager leur organisation de travail de manière plus souple. Cette faculté d'organisation est un levier important pour attirer de nouvelles compétences.

La modernisation de l'administration, de son organisation et de ses outils sont ainsi des éléments d'attractivité indispensables.

1. Des engagements pour garantir la diversité et l'égalité professionnelle au sein du Département

a. Les actions engagées en faveur de la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité et l'égalité professionnelle

La Seine-Saint-Denis est depuis 2020 le **premier Département doublement labellisé diversité et égalité professionnelle**, en adéquation avec les engagements qu'il porte pour ses usagers comme ses agents.

Les partenaires sociaux sont régulièrement associés à des bilans présentés aux représentants du personnel (**CHSCT du 25 septembre 2020** par exemple) sur la politique menée et lors d'instances dédiées.

Par ailleurs, la collectivité a fait depuis plusieurs années de **l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap** une priorité RH. Celle-ci se traduit par la présentation régulière aux instances du conventionnement avec le FIPFH et de ses bilans (**CHSCT du 15 juin 2018** par exemple).

b. La mise en place de dispositifs spécifiques à l'attention des agents

Afin de garantir le respect des grands principes d'égalité, d'équité, d'intégrité, d'exemplarité dans toutes ses actions, le Département a mis en place **des dispositifs d'écoute pour les agents, s'appuyant sur des acteurs externes** : alerte discrimination, cellule d'écoute harcèlement sexuel, permanence d'aide aux agents victimes de violence.

1. Une priorité à la qualité de vie au travail

a. Le déploiement progressif de dispositifs innovants

Au-delà de ses obligations réglementaires, la collectivité **entend favoriser la qualité de vie au travail** par divers dispositifs tels que le sport bien être, la médiation interne, la mobilité durable ou la nutrition.

Le département investit également la question du sens du travail dans la fonction publique, avec la mise en place du dispositif « **agents solidaires** », favorisant sur leur temps de travail l'engagement associatif des agents au service du territoire et de ses habitants.

b. Un haut niveau d'exigence pour garantir la santé et la sécurité au travail

La collectivité s'est dotée d'un **plan de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail** (PPRACT) pluriannuel, (point de suivi en **CHSCT du 25 septembre 2020**). Au-delà de la mise à jour du **document unique**, il prévoit des thématiques de travail prioritaires sur lesquelles les représentants du personnel au CHSCT sont plus particulièrement associés (par exemple la gestion du risque amiante ou les addictions pour le PPPRACT en cours).

Ce document programmatique est soutenu par l'action en pluridisciplinarité du service prévention santé et action sociale (SPSAS) qui propose aux agents et directions une offre de service étoffée (évaluation des risques, accompagnement psychologique ou post événement traumatique, régulations et supervisions en lien avec le CIG).

Chaque année est également présenté en CHSCT un rapport annuel faisant état du bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, assurant un suivi dans le temps de l'évolution de la situation et des actions de la collectivité en la matière.

c. La prévention des difficultés sociales, l'action sociale employeur

Le Département, en tant qu'employeur est fortement engagé en faveur de la protection sociale de ses agents. Il contribue tout d'abord à l'offre de protection sociale complémentaire sous forme de labellisation de contrats. En complément, le Département a souscrit le contrat groupe piloté par le Centre interdépartemental de gestion (CIG) afin d'offrir à ses agents les meilleures conditions possibles pour la prévoyance.

A ce titre, le Département a fait le choix de revaloriser la participation employeur pour les indices les plus bas, pour **la protection sociale complémentaire comme pour la prévoyance (CT 20 octobre 2017)**.

Des prêts à taux 0, des subventions et allocations aux familles, ainsi que l'aide à la recherche de logements (notamment la mise à disposition de logements vacants dans les collèges pour les situations d'urgence) sont des dispositifs mobilisés pour accompagner les agents confrontés à des difficultés sociales particulièrement délicates.

Pour répondre au mieux aux besoins de ses agents les plus fragiles, le Département fait appel à une conseillère en économie sociale et familiale en complément de l'action des assistantes sociales du travail.

d. Le partenariat avec les associations du personnel

Au-delà de son action sociale directe en tant qu'employeur, le Département **subventionne deux associations pour favoriser l'accès aux loisirs, à la culture, aux vacances et aux activités sportives** :

- le comité des œuvres sociales (CDOS)
- l'association pour la pratique du sport des agents départementaux (APSAD).

Ces associations viennent ainsi compléter l'offre de service du Département en matière de qualité de vie au travail, et de qualité de vie personnelle.

III. ORIENTATIONS GÉNÉRALES EN MATIÈRE DE PROMOTION, DE VALORISATION DES PARCOURS ET DE REMUNERATION

Le statut de la fonction publique territoriale permet à chaque agent de pouvoir bénéficier d'une évolution de carrière, en particulier par le biais des concours, examens professionnels mais également des promotions statutaires réglementées.

La politique de rémunération, à travers le Régime Indemnitare tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) permet aux employeurs de valoriser les agents en fonction de leur grade et de leur fonction.

Au-delà de l'accompagnement à l'adaptation et à l'évolution des métiers, le Département favorise ainsi les agents dans leur évolution de carrière à travers la réussite aux concours, les promotions statutaires et la rémunération.

En 2017 et 2018, un travail de concertation avec les représentants du personnel a permis de définir des règles d'avancement de carrière et de rémunération objectives et transparentes permettant de valoriser davantage les agents qui s'impliquent activement dans leur évolution de carrière.

1. L'accompagnement à la réussite aux concours

En application du Statut, le Département accompagne les agents dans l'évolution de leur carrière, notamment à travers **l'aide à la préparation et à l'accès aux concours et examens professionnels.**

- Des réunions d'information sont organisées pour présenter les épreuves et les outils d'aide à la préparation des concours et examens.
- Les candidats admissibles peuvent bénéficier d'un accompagnement à la préparation à l'oral animé par des formateurs internes.
- Le Département propose une aide méthodologique pour permettre aux candidats de mieux appréhender les enjeux et attendus des épreuves écrites.

1. Le déroulement de la carrière : avancement de grade et promotion interne

Le statut prévoit des dispositifs d'avancement de carrières en fonction de critères d'ancienneté, de manière de servir et de capacité à occuper des fonctions d'un grade ou d'un cadre d'emplois supérieur.

Les deux principaux dispositifs de promotion de carrière sont l'avancement de grade et la promotion interne.

L'avancement de grade est un processus qui permet le passage à un grade supérieur dans le même cadre d'emploi. Le PPCR (Parcours Professionnel Carrière et Rémunération) appliqué ces dernières années a fortement impacté les règles statutaires d'avancement de grade.

Le Département a défini des conditions et des critères d'avancement de grade dans un rapport soumis pour avis au Comité Technique (**CT du 6 juillet 2018**). Ces conditions et critères permettent de valoriser particulièrement les agents qui remplissent leurs obligations de formation statutaire, qui se sont engagés dans des processus de mobilité et qui occupent des fonctions d'expertise ou d'encadrement tout en permettant à chacun de pouvoir bénéficier d'un avancement dans sa carrière.

La promotion Interne est un dispositif permettant le passage à un cadre d'emploi supérieur par dérogation au concours qui reste la voie d'accès principale. Elle permet de valoriser statutairement des agents qui occupent des fonctions à responsabilité ou qui exercent des missions qui vont au-delà de leur cadre d'emploi.

Le nombre de possibilités de nomination à la promotion interne, pour tous les cadres d'emploi, reste très limité car soumis à des ratios statutaires stricts.

Les critères d'avancement à la promotion interne ont été définis dans un rapport au Comité Technique (**CT du 25 janvier 2017**). Ils permettent de valoriser l'engagement professionnel, de donner plus de transparence au processus de choix et de respecter le principe d'égalité femmes-hommes.

2. La politique de rémunération

Le Régime Indemnitare (RI) est un élément de rémunération facultatif. Il a toujours été appliqué au département afin de donner un complément de rémunération au traitement brut indiciaire et valoriser le travail effectué par les agents.

Le cadre réglementaire a évolué ces dernières années et a orienté l'application du régime indemnitare dans une logique de fonction et non plus seulement de grade. Ainsi, le **RIFSEEP (Régime Indemnitare tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel)** a vocation à s'appliquer à l'ensemble des cadres d'emplois et s'impose aux collectivités locales.

Afin d'appliquer le RIFSEEP, le Département s'est engagé dans un processus de cotation des postes permettant de définir des montants de RI différenciés par grade et fonction.

L'objectif de ce nouveau Régime Indemnitare est **de valoriser les postes qui nécessitent un engagement professionnel spécifique**. Il permet plus de transparence et est en cohérence avec la politique de promotion de carrière.

La délibération du 21 décembre 2017 définit les modalités de mise en œuvre de ce nouveau RI (**CT du 9 décembre 2016**).

IV. L'ASSOCIATION DES AGENTS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS, MÉTHODE D'ÉLABORATION DE LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

La collectivité fait le choix d'associer largement les agents et leurs représentants aux évolutions de sa stratégie et aux principaux chantiers en matière de ressources humaines. Elle s'est pour cela dotée de différentes méthodes et documents.

1. Un dialogue social exigeant et continu

Depuis plusieurs années, la collectivité s'est dotée d'un **agenda social**, permettant chaque année de décider conjointement avec les partenaires sociaux des chantiers prioritaires à mener ainsi que du calendrier de concertation.

Soucieux de la qualité et de l'importance accordée au dialogue social, la collectivité a fait le choix de maintenir le **paritarisme au sein des instances représentatives** (Comité technique et Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail).

Celles-ci ont adopté en 2019 et pour la durée du mandat des représentants du personnel des **règlements intérieurs allant au-delà des obligations réglementaires**. Cet investissement en faveur d'un dialogue social dense et constructif se traduit notamment par :

- l'existence de **secrétariats permanents** pour chaque instance, arrêtant les ordres du jour, des réunions de concertation préalables à l'examen des dossiers en instance,
- la transmission de documents deux fois plus tôt que le délai prévu par les textes,
- un nombre important de réunions des instances : en moyenne, **ces instances se réunissent sept fois par an**, contre trois réunions obligatoires réglementairement.
- des capacités de visite étendues pour les membres du CHSCT.

Dans le même sens, **un règlement des droits syndicaux a été adopté en 2020**, le Département allouant des moyens spécifiques aux organisations syndicales (temps, matériel, communication, valorisation des parcours) pour exercer leurs fonctions.

Faisant le lien entre l'association des Représentants du personnel et des agents, **un guide méthodologique des évolutions d'organisation** a été présenté en Comité technique le 15 mars 2019. Celui-ci accompagne les directions dans leurs projets en les alertant sur l'information et la participation des agents et de leurs représentants à chaque étape du projet.

1. La démarche usagers, fondement d'une association directe des agents

Conformément au guide méthodologique élaboré avec les partenaires sociaux, mais aussi à **la démarche usagers**, priorité départementale, la collectivité développe des outils pour associer davantage les agents à ses projets.

Ainsi, l'année 2020 a été marquée par l'envoi de plusieurs **questionnaires** à tous les agents concernant notamment les conditions de travail pendant le confinement et la reprise des activités, mais aussi les attentes des agents en matière d'action sociale.

Au-delà de cette consultation quantitative, la collectivité souhaite développer **les groupes de travail inter-filières et services**, réunissant agents et encadrants, comme cela est le cas concernant le déploiement du télétravail.
