



ÉDITION MARS 2020



► Réussir ensemble
**Plan de
développement
des ressources
humaines
2017-2021**



Éditorial



Jean-François Grimaud
Directeur général des services
du Conseil départemental



Anne Collin
Directrice des
ressources humaines

Le Conseil départemental de la Mayenne, employeur de près de 1 200 agents permanents et 270 assistants familiaux a souhaité se doter d'un plan de développement des ressources humaines 2017-2021. Ce document, élaboré en concertation, a vocation à promouvoir et à faire connaître l'action de la Direction des ressources humaines à travers des objectifs clairs, déclinés en projets et dossiers concrets.

La politique ressources humaines est une politique stratégique riche : recrutement, formation, accompagnement, prévention, gestion du temps de travail, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, élaboration de la paie, gestion de la carrière, communication interne et managériale... Les 30 agents de la Direction des ressources humaines mobilisent au quotidien une expertise spécifique au service des agents et de leur épanouissement professionnel.

En accompagnant les agents dans la réalisation de leurs missions, en permettant la préservation et le développement de leurs compétences, en favorisant des conditions de travail respectueuses de leur santé et de leur bien-être et en favorisant le dialogue et des relations sociales de qualité, les équipes de la Direction des ressources humaines contribuent directement à la bonne réalisation des missions du service public départemental.

En effet, sans des collaborateurs impliqués et performants, l'Institution ne peut mener les projets qu'elle porte et répondre efficacement aux besoins des Mayennais.

C'est pourquoi ce plan de développement des ressources humaines, en donnant du sens à l'action de la Direction des ressources humaines, porte l'ambition d'une politique ressources humaines dynamique et riche, contribuant activement à la modernisation de l'administration départementale, axe fort du plan stratégique 2016-2021 « Réussir ensemble ». Par son affirmation à tendre toujours vers l'équité et le respect, la politique ressources humaines du Département trouve aussi toute sa place dans son Agenda 21, engagement à faire de la Mayenne un territoire durable et solidaire.

PRÉAMBULE

La Direction des ressources humaines compte 30 agents, répartis en quatre services et une mission :

- ▶ Le service recrutement et accompagnement ;
- ▶ Le service gestion du personnel ;
- ▶ Le service formation, évaluation et GPEC ;
- ▶ Le service conditions de travail et relations sociales ;
- ▶ La mission communication interne et managériale.

AU SERVICE DES DIRECTIONS AU QUOTIDIEN

Les métiers des ressources humaines sont très riches : recrutement, accompagnement, formation, prévention des risques, carrière, paie, assistance sociale, temps de travail, action sociale, retraite...

Au quotidien, les équipes de la Direction des ressources humaines assurent la gestion et l'accompagnement de 1 200 agents permanents et un peu moins de 100 agents non-permanents chaque année.

LES EFFECTIFS (2016) :

 **1 206** agents permanents
65 agents non permanents

Ainsi, en 2016, ce sont près de 17 000 bulletins de paie qui sont émis, 3 319 candidatures reçues et 490 recrutements finalisés, 72 mobilités internes organisées, 186 sessions de formation intra et 571 formations inter mises en place.

L'activité RH s'est aussi incarnée dans les milliers d'arrêtés pris pour formaliser la situation administrative des agents : avancement de grade, promotion interne, temps partiel de droit ou sur autorisation, mise en disponibilité, congés maladie...

LES CHIFFRES CLÉS (2016) :

 **16 700** bulletins de paie
3 319 candidatures à des emplois
490 collaborateurs recrutés
72 évolutions de carrière en interne
Près de **800** actions de formation

L'activité de la Direction des ressources humaines est également marquée par les grands moments forts de l'année qui constituent les instances et qui associent les représentants du personnel et les élus, représentants de l'Administration :

▶ **Le comité technique**, qui a vocation à traiter des questions d'ordre collectif, intéressant la politique RH ou le fonctionnement de la collectivité : l'organisation et le fonctionnement des services, les évolutions des administrations ayant un impact sur les personnels, les grandes orientations relatives aux effectifs, emplois et compétences, les grandes orientations en matière de politique indemnitaire et de critères de répartition y afférents, la formation, l'insertion et la promotion de l'égalité professionnelle... ;

▶ **Le comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail**, qui a vocation à traiter de toute question relative à la protection de la santé physique et mentale et la sécurité des agents dans leur travail et à l'amélioration des conditions de travail ;

▶ **Les commissions administratives paritaires**, qui traitent des questions intéressant la carrière des agents (avancement de grade, disponibilité, détachement...).

Ces instances se réunissent au moins trois fois par an pour le comité technique et le comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail et au moins deux fois par an pour les commissions administratives paritaires (CAP d'avancement d'échelon et CAP d'avancement de grade et de promotion interne).

D'autres instances sont également régulièrement sollicitées pour donner un avis sur la situation médicale des agents préalablement à la décision de l'Administration :

▶ **La commission de réforme**, qui donne obligatoirement un avis sur l'imputabilité au service d'un accident ou d'une maladie et sur l'état de santé, les infirmités ou le taux d'invalidité qui en découle(nt) avant que l'administration ne se prononce sur l'octroi, le renouvellement des congés pour accident de service ou maladie contractée dans l'exercice des fonctions ;

▶ **Le comité médical**, qui donne un avis sur l'état de santé du fonctionnaire avant que l'administration ne se prononce sur l'octroi ou le renouvellement des arrêts maladie (à l'exception des arrêts maladie d'une durée de moins de 6 mois consécutifs) ou sur une mise en disponibilité d'office.

LA PRÉPARATION ET/OU L'ANIMATION DE NOMBREUSES INSTANCES :



Le comité technique

Le comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail

Les commissions administratives paritaires

La commission de réforme

Le comité médical

AU SERVICE DES PROJETS DE L'INSTITUTION

Au-delà de ces missions, qui font le quotidien des agents de la Direction des ressources humaines, les équipes sont mobilisées sur de nombreux projets, issus des priorités politiques portées par les élus, des échanges avec les partenaires sociaux, des demandes du comité de direction, ou tout simplement des évolutions législatives et réglementaires.

L'ensemble de ces projets et dossiers participent à l'atteinte des objectifs prioritaires que se fixe le Département, en tant qu'employeur, dans la mise en œuvre de sa politique RH.

Ces priorités sont au nombre de cinq :

- ▶ Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales ;
- ▶ Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs ;
- ▶ Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels ;
- ▶ Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes ;
- ▶ Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département.

5 PRIORITÉS :



Un pilotage renforcé

Une culture managériale affirmée

Une politique RH respectueuse de tous

Une qualité de vie au travail

Des échanges et du dialogue entre tous

UNE FEUILLE DE ROUTE POUR LA DIRECTION

Le présent plan de développement RH a d'abord pour objectif de formaliser ces priorités en vue de permettre leur complète appropriation par les agents, les encadrants, les partenaires sociaux, les partenaires du Département...

Ce document doit aussi contribuer à renforcer la lisibilité de l'action et afficher les ambitions de la Direction des ressources humaines. Il met en valeur la richesse des actions RH, articule et priorise ces différentes actions entre elles.

Ce document est issu de plusieurs temps de travail collectifs :

- ▶ Au sein du comité de direction de la Direction des ressources humaines : un travail de formalisation des orientations et de pré-identification des projets portés et à porter par la direction a été réalisé au cours de l'été 2016 ;
- ▶ Avec l'ensemble des encadrants : le séminaire des managers du 13 septembre 2016, dédié aux questions des ressources humaines, a permis de faire émerger les principaux points de préoccupation et d'intérêt des managers ;
- ▶ Avec l'ensemble des agents de la Direction des ressources humaines : après un premier temps d'échange réunissant toute la direction, chaque service a pu préciser la nature, le contour et le calendrier de déploiement des projets le concernant ;
- ▶ Au sein du comité de direction ;
- ▶ Avec les partenaires sociaux.

Anne Collin,
Directrice des ressources humaines

SOMMAIRE

AXE 1 (p. 8)

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

AXE 2 (p. 42)

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

AXE 3 (p.62)

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

AXE 4 (p. 90)

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

AXE 5 (p. 118)

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département



AXE 1

RENFORCER LE PILOTAGE DE LA POLITIQUE RH EN VUE D'OPTIMISER LES EFFECTIFS ET LES COMPÉTENCES MOBILISÉES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DÉPARTEMENTALES

Objectif 1 : Développer une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour mieux connaître les métiers de l'Institution, les compétences nécessaires pour les exercer et anticiper les évolutions

- ▶ Élaborer le référentiel des métiers du Département
- ▶ Élaborer le référentiel des compétences du Département
- ▶ Actualiser la cotation des métiers par fourchette de grades au sein du Département dans une logique transversale
- ▶ Développer les études prospectives dans le domaine des ressources humaines

Objectif 2 : Optimiser l'allocation des moyens RH pour permettre au Département de répondre aux besoins des Mayennais tout en maîtrisant sa masse salariale

- ▶ Mettre en place une gestion intégrée carrière-paie au sein de la DRH pour partager et conforter l'expertise dans ce domaine dans un cadre réglementaire mouvant
- ▶ Mettre en œuvre les décrets relatifs aux PPCR
- ▶ Refondre le régime indemnitaire dans un cadre réglementaire renouvelé pour valoriser les responsabilités tout en renforçant l'équité entre les agents
- ▶ Préparer et mettre en œuvre la retenue à la source au 1er janvier 2019
- ▶ Optimiser la gestion des frais de déplacement
- ▶ Formaliser la gestion des astreintes au sein de l'Institution

Objectif 3 : Développer les outils et instances de pilotage de la politique RH et de sa déclinaison budgétaire

- ▶ Institutionnaliser le dialogue de gestion avec les directions en vue d'apporter la réponse RH la plus adaptée dans un contexte de contrainte budgétaire forte

- ▶ Élaborer des tableaux de bord RH pour les membres du comité de direction dans le cadre du développement des outils de pilotage de l'Institution
- ▶ Dématérialiser les processus RH et mettre en place le dossier dématérialisé de l'agent
- ▶ Élaborer une stratégie de communication interne
- ▶ Mettre en place d'un contrôle allégé en partenariat sur l'intégralité de la paie
- ▶ Proposer une offre de coffre-fort électronique pour les agents et les élus permettant une dématérialisation complète de l'envoi de la fiche de paie et d'indemnité

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 1

Développer une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour mieux connaître les métiers de l'Institution, les compétences nécessaires pour les exercer et anticiper les évolutions

DOSSIER/PROJET N°1

ÉLABORER LE RÉFÉRENTIEL DES MÉTIERS DU DÉPARTEMENT



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Agent d'exploitation de la route, médecin, assistant(e) de direction, conseiller(ère) prévention, éducateur(trice) spécialisé(e), cuisinier(ère), agent d'accueil...

Il existe **près de 140 métiers au sein du Département de la Mayenne**. Certains métiers concernent plusieurs dizaines d'agents (chefs de service), quand d'autres sont exercés par une seule personne (chercheur(se) à l'inventaire).

Il importe de recenser très précisément l'ensemble des métiers de la Collectivité, et ce pour plusieurs raisons :

- ▶ Pour mieux appréhender la déclinaison opérationnelle des compétences départementales au sein de chaque direction ;
- ▶ Pour mieux comprendre l'organisation interne des directions ;
- ▶ Pour mieux connaître le contenu des missions et des activités exercées ;
- ▶ Pour mieux cibler le profil (formation initiale, expérience(s), compétences...) à rechercher dans le cadre d'un recrutement ;
- ▶ Pour mieux accompagner les agents dans leur professionnalisation et le développement de leurs compétences ([cf. fiche PDRH n° 1.1.2](#)) ;
- ▶ Pour mieux accompagner les agents dans leur projet professionnel et leur éventuel souhait de mobilité ([cf. fiche PDRH n° 3.2.3](#)) ;
- ▶ Pour garantir une uniformité et une équité de traitement entre les agents en matière de promotion ([cf. fiche PDRH n° 1.1.3](#)).

Chaque métier a vocation à être présenté dans une fiche dédiée : une **fiche-métier**. Cette fiche recense les grandes missions du métier concerné, ainsi que les activités afférentes. Ainsi, tous les agents qui exercent le même métier ont vocation à effectuer les mêmes missions.

Certains agents peuvent toutefois réaliser des tâches spécifiques par rapport aux autres agents effectuant le même métier ou égal au poste qu'ils occupent. Sans remettre en cause le cœur de métier de l'agent, ces spécificités viennent préciser son quotidien de travail et ont vocation à être recensées au niveau de la fiche de poste.

Les métiers sont classés par familles professionnelles et le cas échéant, sous-familles professionnelles. Ainsi, les métiers de chef de service, responsable d'unité ou directeur(trice) pourront être regroupés dans une famille professionnelle « management » dont les contours restent à préciser.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser, en lien avec les directions, l'ensemble des métiers existant au sein de la Collectivité ;
- ▶ Analyser l'ensemble de ces métiers et proposer l'intitulé le plus adapté, notamment pour les métiers communs à plusieurs directions ;
- ▶ Regrouper ces métiers par familles professionnelles et le cas échéant, sous-familles professionnelles ;
- ▶ Élaborer, en lien avec les directions, les fiches recensant les principales missions et activités afférentes à chaque métier.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale, qui a élaboré un référentiel des métiers de la fonction publique ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2e semestre 2016	Lancement de la démarche métiers : recensement de tous les métiers existant au sein de la Collectivité, en lien avec la démarche cotations
28 février 2017	Présentation au comité technique des métiers identifiés au sein de l'Institution et des cotations afférentes
2017-2018	Elaborations des fiches métiers
2e semestre 2018	Présentation du référentiel métiers en comité technique

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 1

Développer une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour mieux connaître les métiers de l'Institution, les compétences nécessaires pour les exercer et anticiper les évolutions

DOSSIER/PROJET N°2

ÉLABORER LE RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES DU DÉPARTEMENT



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'exercice de chaque métier requiert la mise en œuvre de **compétences, c'est-à-dire de savoir, savoir-faire et savoir-être mis en pratique**. Ces compétences peuvent être de plusieurs ordres : **compétences techniques** (savoir mettre à jour un progiciel...), **compétences relationnelles** (savoir travailler en équipe), **compétences analytiques** (savoir analyser une situation de travail), **compétences managériales** (savoir animer une équipe)...

Il importe d'identifier très précisément les compétences nécessaires à l'exercice de chaque métier et ce pour plusieurs raisons :

- ▶ Pour enrichir la connaissance des métiers de l'Institution ([cf. fiche PDRH n° 1.1.1](#)) ;
- ▶ Pour mieux accompagner les agents dans leur professionnalisation et le développement de leurs compétences (identification des formations ou dispositifs permettant le développement des compétences nécessaires à l'exercice du métier ou du poste) ;
- ▶ Pour mieux accompagner les agents dans leur projet professionnel et leur éventuel souhait de mobilité (identification des aires de mobilité) ([cf. fiche PDRH n° 3.2.3](#)) ;
- ▶ Pour contribuer au renouveau de l'évaluation des agents en fondant celle-ci notamment sur l'évaluation des compétences ([cf. fiche PDRH n° 2.2.1](#)) .

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Identifier, pour chaque métier, les compétences nécessaires à leur exercice ;
- ▶ Définir le contenu de chaque compétence ;
- ▶ Réaliser pour chaque fiche métier, la fiche compétences correspondante ;
- ▶ Regrouper les compétences par grandes thématiques (compétences managériales...) ;
- ▶ Recenser l'ensemble des compétences existant dans la Collectivité au sein d'un dictionnaire des compétences.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Toutes les directions de l'Institution ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale, qui a élaboré un référentiel des métiers de la fonction publique territoriale et identifié les compétences associées ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2e semestre 2016	Lancement de la démarche métiers : recensement de tous les métiers existant au sein de la Collectivité, en lien avec la démarche cotations
28 février 2017	Présentation au comité technique des métiers identifiés au sein de l'Institution et des cotations afférentes
2017-2018	Élaborations des fiches métiers
2e semestre 2018	Présentation du référentiel métiers en comité technique
2019	Élaboration du référentiel compétences
1e semestre 2020	Présentation du référentiel compétences en comité technique

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 1

Développer une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour mieux connaître les métiers de l'Institution, les compétences nécessaires pour les exercer et anticiper les évolutions

DOSSIER/PROJET N°3

ACTUALISER LA COTATION DES MÉTIERS PAR FOURCHETTE DE GRADES AU SEIN DU DÉPARTEMENT DANS UNE LOGIQUE TRANSVERSALE



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC, en lien avec le service gestion du personnel

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La cotation d'un métier consiste à déterminer, pour ce métier, quels sont les grades que peuvent détenir les agents qui l'exercent (identification d'un « grade plancher » et d'un « grade plafond »). Par exemple, sur un métier côté « rédacteur à rédacteur principal de 1ère classe » ne peuvent être nommés que des agents titulaires du grade de rédacteur, de rédacteur principal de 2e classe ou de rédacteur principal de 1ère classe, ou leurs homologues contractuels.

La cotation d'un métier est directement liée à la nature des missions. Un métier dont les missions relèvent de la conception, de l'élaboration ou de la mise en œuvre de politiques publiques sera ainsi côté en catégorie A. Un métier dont les tâches relèvent de l'exécution sera quant à lui côté en catégorie C.

La cotation des métiers est déterminante à plusieurs titres :

- ▶ En matière de recrutement : elle permet le calibrage des profils de poste et encadre la nomination des lauréats de concours. Elle offre un axe d'analyse complémentaire à l'évaluation des compétences nécessaires à l'exercice des différents postes ;
- ▶ En matière de promotion : la cotation est fortement mobilisée lors de la préparation des CAP d'avancement de grade et de promotion interne. Elle définit un cadre pour les propositions des membres du comité de direction et constitue un véritable outil d'aide à la décision ;
- ▶ En matière de mobilité/évolution professionnelle : la cotation permet à chaque agent d'identifier le champ des évolutions possibles.

L'ensemble des postes de l'Institution avait fait l'objet d'une cotation au cours des dernières années. La cotation avait été réalisée direction par direction, en concertation avec les partenaires sociaux.

Il est proposé de réinterroger les cotations de postes actuelles en leur substituant une cotation par métier. Cette nouvelle cotation reposera sur une approche transversale. Elle permettra de corriger d'éventuels écarts de cotation et de réinterroger des cotations trop étriquées ou trop larges.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser l'ensemble des cotations de l'Institution ;
- ▶ Réinterroger les cotations dans une logique transversale (toutes directions confondues) pour identifier les incohérences ou les points d'attention ;
- ▶ Proposer des ajustements des cotations en lien avec le métier exercé ;
- ▶ Ajuster la proposition initiale suite aux recommandations du comité de direction, et en lien avec les partenaires sociaux.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Les membres du comité de direction ;
- ▶ Les partenaires sociaux.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Été 2016	Travail interne à la DRH d'analyse des cotations existantes
Été et automne 2017	Organisation des groupes de travail avec chaque direction
Automne 2017	Organisation de groupes de travail avec les partenaires sociaux
28 février 2017	Présentation des nouvelles cotations en comité technique, pour avis
Juin 2017	Prise en compte des nouvelles cotations dans le cadre des commissions administratives paritaires 2017

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 1

Développer une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour mieux connaître les métiers de l'Institution, les compétences nécessaires pour les exercer et anticiper les évolutions

DOSSIER/PROJET N°4

DÉVELOPPER LES ÉTUDES PROSPECTIVES DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC, en lien avec le service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Département de la Mayenne, comme toutes les Collectivités territoriales, inscrit son action dans un environnement mouvant :

► **Les compétences du Département sont réinterrogées** : plusieurs lois récentes (loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique locale et d'affirmation des métropoles, loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République...) ont acté des transferts de compétences de l'Etat vers les Collectivités et entre les Collectivités. Deux compétences phares du Département, la compétence transport interurbain et la compétence transport scolaire sont ainsi transférées à la Région en 2017 ;

► **L'environnement juridique dans lequel le Département inscrit son action ne cesse d'évoluer** : le droit de la commande publique vient par exemple d'être réformé. L'ancien code des marchés publics a été abrogé le 1er avril 2016. Les dispositions relatives aux marchés publics sont désormais recensées dans une ordonnance de juillet 2015 et plusieurs décrets pris pour son application ;

► **Le statut de la fonction publique évolue également** : les dispositions relatives à la carrière et à la rémunération ont été substantiellement modifiées dans le cadre de la mise en œuvre du protocole (cf. fiche PDRH n° 1.2.1) d'une part et du nouveau cadre réglementaire pour le régime indemnitaire (cf. fiche PDRH n° 1.2.3) d'autre part. Les dispositions relatives à la mobilité élargissent progressivement les perspectives professionnelles des agents, en gommant progressivement les barrières qui subsistent entre les trois fonctions publiques... ;

► **Les évolutions démographiques modifient la structure des effectifs et des compétences détenues au sein du Département** : l'augmentation du nombre de départs en retraite (génération du baby boom), conduisent à une augmentation du turn over des équipes et nécessitent que soient organisés des transferts de connaissances et d'expérience vers les nouveaux agents ;

► **Les évolutions technologiques** amènent le Département à réinterroger ses pratiques et ses modes de fonctionnement, en vue d'accroître son efficacité et d'inscrire son action dans un environnement professionnel toujours actualisé.

Ces différentes évolutions obligent le Département à identifier précisément et de manière prospective ses besoins en effectifs et en compétences à court, moyen et long terme.

L'anticipation et la préparation de ces évolutions est d'autant plus nécessaire dans un contexte budgétaire contraint, qui appelle à rechercher en permanence l'optimisation des ressources.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Élaborer un référentiel des métiers (cf. fiche PDRH n° 1.1.1) ;
- Élaborer un référentiel compétences (cf. fiche PDRH n° 1.1.2) ;
- Identifier le nombre d'agents relevant de chaque métier et évaluer les compétences effectivement détenues par les agents, au niveau global et pour chaque métier ;
- Mettre en place un observatoire des métiers pour évaluer nos besoins en compétences à court, moyen et long terme au regard des évolutions ;
- Ajuster régulièrement le pilotage des politiques recrutement, formation, accompagnement... au regard des besoins futurs identifiés.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Mesdames et Messieurs les Conseillers départementaux ;
- Les membres du comité de direction ;
- L'ensemble des directions de l'Institution ;
- Les partenaires sociaux ;
- Le centre national de la fonction publique territoriale, qui a élaboré un référentiel des métiers et des compétences ;
- Les autres Département ligériens, dans une logique de benchmark ;
- La Direction générale de l'administration et de la fonction publique, qui publie chaque année, un rapport sur l'état de la fonction publique.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2e semestre 2016	Lancement de la démarche métiers : recensement de tous les métiers existant au sein de la Collectivité, en lien avec la démarche cotations
28 février 2017	Présentation au comité technique des métiers identifiés au sein de l'Institution et des cotations afférentes
2e semestre 2018	Présentation du référentiel métiers en comité technique
2019	Mise en place de l'observatoire des métiers et élaboration des premières études prospectives
1er semestre 2020	Présentation du référentiel compétences en comité technique

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 2

Optimiser l'allocation des moyens RH pour permettre au Département de répondre aux besoins des Mayennais tout en maîtrisant sa masse salariale

DOSSIER/PROJET N°1

METTRE EN PLACE UNE GESTION INTÉGRÉE CARRIÈRE-PAIE AU SEIN DE LA DRH POUR PARTAGER ET CONFORTER L'EXPERTISE DANS CE DOMAINE DANS UN CADRE RÉGLEMENTAIRE MOUVANT



Service(s) référent(s) : Service gestion du personnel

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Après avis du comité technique du 13 juin 2016, une nouvelle organisation de la Direction des ressources humaines est entrée en vigueur le 1er septembre 2016.

Cette nouvelle organisation est articulée autour d'une mission et quatre services : la mission communication interne et managériale, le service recrutement et accompagnement, le service conditions de travail et relations sociales, le service formation, évaluation et GPEC et le service gestion du personnel.

Le service gestion du personnel est issu de la fusion de deux anciens services :

- ▶ Deux gestionnaires carrière du service gestion des carrières (les autres agents ayant constitué le nouveau service recrutement et accompagnement) ;
- ▶ Quatre agents du service traitements et indemnités, dont trois gestionnaires paie.

Désormais, quatre agents (les deux anciens gestionnaires carrière et deux anciens gestionnaires paie) auront en charge à la fois la gestion de la carrière et la gestion de la paie d'un portefeuille d'agents déterminés. On parle de gestion intégrée carrière/paie.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Identifier précisément au sein des missions autrefois confiées au service gestion des carrières, celles qui relèvent désormais du service gestion du personnel et celles qui relèvent du service recrutement et accompagnement ;
- ▶ Définir la composition des portefeuilles d'agents dédiés à chaque gestionnaire et faire le paramétrage adéquat dans le logiciel Civil Net RH ;
- ▶ Fixer une nouvelle organisation de travail entre les gestionnaires en fixant notamment un planning mensuel d'activités ;

- ▶ Associer les services concourant à la carrière et à la paie à cette nouvelle organisation (service recrutement et accompagnement ; service conditions de travail et relations sociales (absences) ; chef de projet pilotage et outils RH) ;
- ▶ Former et accompagner la montée en puissance progressive des quatre nouveaux gestionnaires carrière paie en organisant notamment le transfert et le partage des compétences de ces derniers ;
- ▶ Communiquer autour de la nouvelle organisation du service gestion du personnel.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction des systèmes d'information ;
- ▶ La Direction des finances ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
13 juin 2016	Présentation de la nouvelle organisation en comité technique
1er septembre 2016	Entrée en vigueur de la nouvelle organisation de la DRH
24 octobre 2016	Arrivée de la nouvelle chef du service gestion du personnel
1er trimestre 2017	Préparation de la gestion intégrée
1er avril 2017	Lancement de la nouvelle organisation de travail de la gestion intégrée

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 2

Optimiser l'allocation des moyens RH pour permettre au Département de répondre aux besoins des Mayennais tout en maîtrisant sa masse salariale

DOSSIER/PROJET N°2

METTRE EN ŒUVRE LES DÉCRETS RELATIFS AUX PARCOURS PROFESSIONNELS, AUX CARRIÈRES ET AUX RÉMUNÉRATIONS (PPCR)



Service(s) référent(s) : Service gestion du personnel

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Après 18 mois de négociations, l'accord **Avenir de la Fonction publique : la modernisation des Parcours Professionnels, des Carrières et des Rémunérations (PPCR)** propose la première réforme d'ampleur de la Fonction publique depuis les accords Durafour en 1990. Le PPCR se met en œuvre au gré des publications progressives des décrets d'application.

Ces principales dispositions suivantes trouvent à s'appliquer sur la période 2016 - 2020 :

- ▶ La **mesure dite du transfert primes / points** est un rééquilibrage de la part des primes dans la rémunération des fonctionnaires, avec la transformation d'une partie de leurs primes en points d'indice (minoration du montant des primes et augmentation de l'indice de rémunération) ;
- ▶ La **revalorisation du point d'indice** au 1er juillet 2016 et au 1er février 2017 ;
- ▶ La **restructuration des grilles de rémunération** des corps et cadres d'emplois des catégories A, B et C, qui sera mise en œuvre de 2016 à 2020 ;
- ▶ La modification des carrières, notamment les nouvelles conditions d'avancement et de promotion interne ;
- ▶ Le **cadencement d'échelon à la durée unique** mettant ainsi fin à la possibilité d'un avancement à la durée minimale ou intermédiaire après avis de la CAP.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Mettre en œuvre les différentes mesures de ce protocole d'accord au fur et à mesure de la parution des décrets et des échéances :
 - **La mesure primes / points** : 1er janvier 2016 pour la catégorie B ; 1er janvier 2016 et 1er janvier 2017 pour la catégorie A (filiales sociale/médico-sociale) ; 1er janvier 2017 pour la catégorie C ; 1er janvier 2017 et 1er janvier 2018 pour la catégorie A ;
 - **La revalorisation indiciaire du point d'indice** : + 0,6 % au 1er juillet 2016 et + 0,6 % au

1er février 2017 ; mise à jour des montants indexés sur cette valeur (primes et indemnités) ; contrôle de l'impact en paie et calcul de l'impact budgétaire ;

- **Le reclassement dans de nouvelles grilles indiciaires** : Mise à jour des situations individuelles des agents (= arrêté individuel de reclassement dans de nouvelles grilles au 1er janvier des années 2016 à 2020) ; mise à jour des données dans la base du logiciel RH + contrôle de l'impact en paie et calcul de l'impact budgétaire ;

- **La modification des carrières** : Mise à jour des connaissances des gestionnaires carrière / paie pour la gestion des carrières des agents ; modifications des conditions d'avancement et de promotion interne impactant la gestion des CAP : travaux d'analyse des nouvelles conditions (transitoires et pérennes), refonte du dossier de travail...

- ▶ Communiquer auprès des agents et de leurs responsables hiérarchiques :

- Échanges de proximité via des réunions d'informations sur les différents sites départementaux ;

- Communication écrite via les supports Institutionnels (Lettre RH 53, Intranet...).

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Monsieur le Président et Madame la Vice-Présidente en charge du personnel ;
- ▶ Le Directeur général des services et les membres du comité de direction ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ L'ensemble des agents.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
3e et 4e trimestre 2016	Mise en œuvre rétroactive au 01/01/2016 des premières dispositions pour les agents de catégorie A (filiale sociale / médico-sociale) et B
1er trimestre 2017	Réunions d'information sur les sites départementaux ; Mise en œuvre au 01/01/2017 des dispositions aux agents de catégorie C et A au gré de la parution des décrets ; Refonte des dossiers de CAP (nouvelles conditions d'avancement de grade / promotion interne et dispositions transitoires pour 2017)
2e trimestre 2017	Poursuite de la mise en œuvre des textes progressivement publiés Réunion des CAP d'avancements et de promotion de grade Double reclassement des agents nommés par promotion
3e trimestre 2017	Préparation des CAP 2018 : prise en compte des dispositions transitoires + nouvelles conditions d'avancement et de promotion
4e trimestre 2017	
1er janvier 2018	Reclassement des agents dans de nouvelles grilles indiciaires
1er janvier 2019	Reclassement des agents dans de nouvelles grilles indiciaires
1er janvier 2020	Reclassement des agents dans de nouvelles grilles indiciaires

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 2

Optimiser l'allocation des moyens RH pour permettre au Département de répondre aux besoins des Mayennais tout en maîtrisant sa masse salariale

DOSSIER/PROJET N°3

REFONDRE LE RÉGIME INDEMNITAIRE DANS UN CADRE RÉGLEMENTAIRE RENOUELÉ POUR VALORISER LES RESPONSABILITÉS TOUT EN RENFORÇANT L'ÉQUITÉ ENTRE LES AGENTS



Service(s) référent(s) : Service gestion du personnel et service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le décret 2014-513 du 20 mai 2014 a créé un nouveau cadre réglementaire pour l'élaboration d'un régime indemnitaire dans la fonction publique. Ce décret crée ainsi un **Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel : le RIFSEEP**.

Ce nouveau régime indemnitaire a vocation à se substituer à toutes les primes actuellement existantes (PFR, IPF, IFTS, IEMP, IAT, PSR, ISS, et toutes autres primes liées aux fonctions et à la manière de servir).

Si ce décret concerne la fonction publique de l'Etat, il est également applicable dans la fonction publique territoriale, en vertu du principe de parité posé par l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, aux termes duquel les régimes indemnitaires des Collectivités territoriales sont fixés « dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'État ».

Ce nouveau régime indemnitaire est composé de deux parts :

- ▶ Une **Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise (IFSE)**, obligatoire et versée mensuellement ;
- ▶ Un **Complément Indemnitaire Annuel (CIA)** facultatif. Cette seconde part est fonction de « l'engagement professionnel et de la manière de servir ».

Pour le versement de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise, les fonctionnaires sont répartis par groupes de fonctions au regard de trois familles de critères :

- ▶ L'exercice de fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception ;
- ▶ La technicité, l'expertise, l'expérience ou la qualification nécessaires à l'exercice des fonctions ;
- ▶ Les sujétions particulières ou le degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser l'ensemble des métiers présents au sein du Département de la Mayenne ;
- ▶ Réaliser un état des lieux de la structure du régime indemnitaire historique au sein de l'Institution ;
- ▶ Transposer les critères identifiés par le décret aux spécificités du Département de la Mayenne ;
- ▶ Côté les postes de l'Institution à l'aune des critères ainsi identifiés ;
- ▶ Répartir les métiers dans des groupes de fonctions ;
- ▶ Établir les montants d'IFSE attribués à chaque groupe de fonctions, tout en veillant à la maîtrise de la masse salariale ;
- ▶ Déterminer, le cas échéant, le montant et les modalités d'attribution du complément indemnitaire annuel ;
- ▶ Garantir le maintien de rémunération pour les agents à titre personnel et en préciser les modalités ;
- ▶ Informer régulièrement les agents de l'état d'avancée des travaux via l'intranet, la lettre RH 53 et via des réunions d'information.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Monsieur le Président et Madame la Vice-Présidente en charge du personnel ;
- ▶ Mesdames et Messieurs les Conseillers départementaux ;
- ▶ Le Directeur général des services et les membres du comité de direction ;
- ▶ Les partenaires sociaux et l'ensemble des membres du comité technique ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ L'ensemble des agents.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er trimestre 2017	Travail technique au sein de la DRH
1er semestre 2017	Présentation du RIFSEEP aux agents aux encadrants et aux partenaires sociaux
2e trimestre 2017	Organisation de groupes de cotation
Fin de 2e trimestre	Détermination des groupes de fonction
2e semestre 2017 - 1er semestre 2018	Détermination des montants d'IFSE Détermination du montant et des règles d'attribution du CIA
2018	Sous réserve de publication des textes, adoption d'une délibération relative au RIFSEEP

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 2

Optimiser l'allocation des moyens RH pour permettre au Département de répondre aux besoins des Mayennais tout en maîtrisant sa masse salariale

DOSSIER/PROJET N°4

PRÉPARER ET METTRE EN ŒUVRE LA RETENUE À LA SOURCE AU 1ER JANVIER 2019

Service(s) référent(s) : Service gestion du personnel

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La loi n° 2016-1917 du 29 décembre 2016 de finances pour 2017 annonce deux grandes évolutions dans les modalités de paiement de l'impôt sur le revenu :

- ▶ **Le paiement des impôts sera désormais contemporain à la perception des revenus** : les Français paieront désormais les impôts sur les revenus de l'année en cours et non plus sur les revenus de l'année précédente ;
- ▶ **Le paiement sera désormais prélevé à la source par l'organisme en charge du versement du revenu**, par exemple par l'employeur pour le versement des salaires et indemnités (à l'exception des impôts relatifs aux revenus fonciers ou aux revenus des indépendants, qui feront l'objet d'acomptes).

Ainsi, à compter du 1er janvier 2019, **sous réserve d'aucune décision contraire d'ici là**, la Direction des ressources humaines du Département de la Mayenne procédera directement au prélèvement de l'impôt de chaque agent, conformément au taux d'imposition transmis par l'administration fiscale.

Le Département n'aura donc pas connaissance de la situation fiscale précise de l'agent mais seulement de son taux d'imposition. Or, un même taux peut traduire des situations familiales et financières fort distinctes. Par exemple un célibataire avec 2 025 € par mois sans enfant a le même taux d'imposition qu'un couple avec un enfant et 5 025 € de revenu à deux.

Par ailleurs, il sera possible d'individualiser le taux entre les conjoints permettra d'éviter qu'un employeur puisse déduire du taux d'imposition applicable à un de ses salariés le niveau de revenu de son conjoint.

Les agents pourront également refuser que l'administration fiscale transmette leur taux à la Direction des ressources humaines. Dans ce cas, elle appliquera un **taux « neutre »**, calculé sur la base du montant de la rémunération versée par l'employeur. Si l'application du taux « neutre » conduit à un prélèvement moins important, par exemple du fait de la présence de revenus du patrimoine importants, l'agent devra régler directement auprès

de la Direction générale des finances publiques la différence.

En tout état de cause, l'administration fiscale (la Direction générale des finances publiques) restera responsable de la collecte de l'impôt sur le revenu. C'est elle qui recevra les déclarations de revenu des contribuables et calculera le montant final de l'impôt.

Le service gestion du personnel doit préparer et accompagner cette réforme d'ampleur.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Appréhender les nouvelles modalités de prélèvement de l'impôt sur le revenu ;
- ▶ Développer un partenariat avec les services de la Paierie départementale, en vue de préparer la mise en œuvre de cette réforme ;
- ▶ Acquérir un nouveau module spécifique pour le progiciel RH ;
- ▶ Ajuster les process et procédures en vigueur au sein du service gestion du personnel en fonction de ces nouvelles modalités ;
- ▶ Élaborer et diffuser un plan de communication spécifique à l'attention des agents départementaux.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction générale des finances publiques ;
- ▶ La Paierie départementale ;
- ▶ La Direction des finances ;
- ▶ La Direction des systèmes d'information ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er janvier 2019	Entrée en vigueur de la retenue à la source

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 2

Optimiser l'allocation des moyens RH pour permettre au Département de répondre aux besoins des Mayennais tout en maîtrisant sa masse salariale

DOSSIER/PROJET N°5

OPTIMISER LA GESTION DES FRAIS DE DÉPLACEMENT



Service(s) référent(s) : Service gestion du personnel

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les agents territoriaux, fonctionnaires ou contractuels, peuvent prétendre à la prise en charge des frais de transport, de repas et d'hébergement lorsqu'ils ont été engagés à l'occasion d'un déplacement temporaire, par exemple pour une mission, pour assister à une formation ou pour se présenter un concours ou un examen de la fonction publique.

Ces déplacements doivent être distingués des déplacements pendulaires entre le domicile et le lieu de travail, qui donnent lieu par ailleurs, lorsqu'ils sont effectués par transport en commun, à une prise en charge de l'employeur à hauteur de 50 %.

Les conditions de prise en charge et les modalités de règlement de ces frais sont fixées, sous réserve des dispositions du décret n° 2001-654 du 19 juillet 2001, qui sont spécifiques à la fonction publique territoriale, par le décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006, applicable aux personnels civils de la fonction publique d'Etat.

Actuellement, pour bénéficier du remboursement de ses frais de déplacement, l'agent est invité à renseigner un formulaire disponible sur l'intranet, à l'imprimer, et à joindre, une copie des justificatifs des frais engagés (ticket de péage, ticket de parcmètre, facture de restaurant...).

Il doit ensuite faire viser ce formulaire papier par son supérieur hiérarchique avant de le transmettre à la Direction des ressources humaines, pour instruction.

Une fois la demande de remboursement validée par la Direction des ressources humaines, le remboursement à opérer est intégré dans la fiche de paie de l'agent. Pour pouvoir être pris en compte pour la paie du mois n, le formulaire ainsi que les pièces justificatives doivent être transmis avant le 5 du mois n.

Cette procédure, sous format papier, est très chronophage en termes de gestion administrative. Il importe de pouvoir la simplifier et la dématérialiser.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Appréhender l'ensemble des fonctionnalités du progiciel RH Ciril s'agissant du module de gestion des frais de déplacement ;
- ▶ Appréhender les possibilités d'interfaces entre le progiciel RH Ciril et le progiciel Astre s'agissant du mandatement des frais de déplacement ;
- ▶ Établir un nouveau process et une nouvelle procédure de gestion des frais de déplacement, permettant notamment aux agents de saisir directement dans le logiciel RH leurs ordres de mission, leurs déplacements et les frais engagés à l'occasion de ces derniers ;
- ▶ Mettre en œuvre le nouveau dispositif de gestion des frais de déplacement ;
- ▶ Communiquer auprès des agents pour permettre l'appréhension de ce nouveau process.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ La Direction des systèmes d'information ;
- ▶ La Direction des finances ;
- ▶ La Paierie départementale ;
- ▶ Le prestataire du logiciel Ciril ;
- ▶ Le prestataire du logiciel Astre.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er semestre 2017	Élaboration de la nouvelle procédure et du nouveau process de gestion des frais de déplacement. Achat et installation du module informatique
2e semestre 2017	Paramétrage du logiciel et formation
1er semestre 2018	Expérimentation du nouveau process de gestion
2e semestre 2018	Généralisation de ce process

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 2

Optimiser l'allocation des moyens RH pour permettre au Département de répondre aux besoins des Mayennais tout en maîtrisant sa masse salariale

DOSSIER/PROJET N°6

FORMALISER LA GESTION DES ASTREINTES AU SEIN DE L'INSTITUTION



Service(s) référent(s) : Service gestion du personnel

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Afin d'assurer la continuité de l'action départementale, même en dehors des heures de travail normales, plusieurs directions de l'Institution ont mis en place des dispositifs d'**astreinte opérationnelle** :

- ▶ La Direction des infrastructures avec des astreintes organisées au sein de la Direction des bâtiments d'une part et la Direction des routes et de la rivière d'autre part ;
- ▶ La Direction de l'administration générale avec des astreintes organisées au sein de la Direction des systèmes d'information ;
- ▶ La Direction de la solidarité, avec des astreintes organisées au sein de la Direction de l'aide sociale à l'enfance ;
- ▶ La Direction du développement durable et de la mobilité, avec des astreintes organisées au sein de la Direction des transports et de la mobilité pendant la période de viabilité hivernale.

Par ailleurs, les membres du comité de direction assurent à tour de rôle une **astreinte de direction** et ont vocation à faire le lien avec l'ensemble des agents d'astreinte de l'Institution d'une part et les services de l'Etat d'autre part.

Pendant une période d'astreinte, l'agent doit être en capacité d'intervenir en cas de besoin. La période d'astreinte n'est pas décomptée dans le temps de travail. L'astreinte doit donc être bien distinguée du télétravail ([cf. fiche PDRH n° 4.1.1](#)). En revanche, les interventions sont considérées comme du temps de travail effectif.

La période d'astreinte ouvre droit soit à une indemnité d'astreinte et d'intervention soit, à défaut, à un repos compensateur.

L'ensemble des agents permanents de l'Institution, quel que soit leur statut (titulaire, stagiaire ou contractuel) peuvent effectuer des astreintes. Toutefois, l'indemnité d'astreinte ou d'intervention est régie conformément aux règles applicables aux agents de l'Etat. Il convient donc de distinguer deux catégories, bénéficiant d'indemnités différentes :

- ▶ Les agents relevant des cadres d'emplois de la filière technique ;
- ▶ Les agents relevant d'autres cadres d'emplois.

Au sein de la Direction des ressources humaines, la gestion des indemnités d'astreinte et d'intervention relève de l'assistant administratif positionné au sein du service gestion du personnel.

292 800 € ont été consommés en 2016 pour le paiement des indemnités d'astreinte.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser précisément l'ensemble des dispositifs d'astreinte mis en place au sein de l'Institution ;
- ▶ Formaliser par délibération, après passage en comité technique, l'ensemble de ces dispositifs d'astreinte ;
- ▶ Informer les agents de l'évolution de la réglementation relative aux astreintes ;
- ▶ Simplifier la gestion des astreintes.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Mesdames et Messieurs les Conseillers départementaux ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Les partenaires sociaux.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er semestre 2018	Présentation d'un rapport pour avis en comité technique et d'une délibération à la commission permanente

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 3

Développer les outils et instances de pilotage de la politique RH et de sa déclinaison budgétaire

DOSSIER/PROJET N°1

INSTITUTIONNALISER LE DIALOGUE DE GESTION AVEC LES DIRECTIONS EN VUE D'APPORTER LA RÉPONSE RH LA PLUS ADAPTÉE DANS UN CONTEXTE DE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE FORTE



Service(s) référent(s) : Tous les services de la Direction des ressources humaines

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La Direction des ressources humaines entretient déjà de très nombreuses relations avec les directions de l'Institution dans le cadre de ses missions. Toutefois, la fréquence et la nature de ces relations est fonction de l'actualité RH de la direction et des projets/dossiers en cours.

L'objectif est d'instaurer un cadre d'échanges et de dialogue régulier entre la DRH d'une part, et chaque membre du comité de direction d'autre part.

À l'occasion de ces temps de dialogue seraient évoqués systématiquement :

- ▶ Les recrutements sur postes permanents, en cours ou à programmer (définition du profil recherché, modalités de diffusion de l'offre...)
- ▶ Les recrutements d'agents non permanents (avec une déclinaison budgétaire) ;
- ▶ Les perspectives d'évolution des effectifs à court et moyen terme (mobilité externe, départs en retraite...)
- ▶ Les formations dont bénéficient les agents (besoins Institutionnels et collectifs surtout).

Il serait également fait un point sur :

- ▶ Les situations individuelles spécifiques ;
- ▶ Les dossiers RH en cours (campagne d'évaluation, campagne des CAP...)
- ▶ Les projets RH en cours.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Structurer un cadre pour le dialogue de gestion ainsi que les outils afférents, en lien avec les besoins exprimés par les membres du comité de direction ;

- ▶ Organiser des rencontres à périodicité régulière entre la DRH et les membres du comité de direction ;
- ▶ Élaborer des indicateurs et tableaux de suivi des différents points évoqués dans le cadre du dialogue de gestion.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Les membres du comité de direction ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ La Direction de la qualité et de la performance ;
- ▶ La Direction des systèmes d'information.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er semestre 2018	Élaboration d'un cadre pour le dialogue de gestion
2e semestre 2018	Instauration d'un dialogue de gestion formalisé

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 3

Développer les outils et instances de pilotage de la politique RH et de sa déclinaison budgétaire

DOSSIER/PROJET N°2

ÉLABORER DES TABLEAUX DE BORD RH POUR LES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION DANS LE CADRE DU DÉVELOPPEMENT DES OUTILS DE PILOTAGE DE L'INSTITUTION



Service(s) référent(s) : Equipe de direction

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La Direction des ressources humaines diffuse mensuellement depuis plusieurs années un tableau de bord au Directeur général des services et aux membres du comité de direction.

Ce tableau de bord présente des éléments relatifs aux frais de déplacements, à l'impact budgétaire des remplacements et renforts, des heures supplémentaires, des formations ainsi qu'au nombre de temps partiels et au taux d'absentéisme.

Ce tableau de bord a vocation à être ajusté dans ses modalités de construction et à être enrichi de nouveaux indicateurs.

Par ailleurs, il a vocation à s'articuler avec les autres tableaux de bord de l'Institution et notamment le nouveau tableau de bord de la Direction générale, développé par la Direction de la qualité et de la performance en lien avec la Direction des systèmes d'information (projet Ekialis).

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Identifier les indicateurs RH pertinents et ajuster les tableaux de bord mensuels transmis aux directions ;
- ▶ Contribuer à l'élaboration du tableau de bord de la Direction générale ;
- ▶ Développer des outils de suivi de l'activité internes à la Direction des ressources humaines.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Le comité de direction ;
- ▶ La Direction de la qualité et de la performance ;
- ▶ La Direction des systèmes d'information ;
- ▶ Les contrôleurs de gestion de la Direction de l'administration générale.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Mai 2017	Diffusion du premier tableau de bord de la Direction générale, comportant deux indicateurs RH : le suivi de l'enveloppe dédiée aux remplacements et renforts et le taux d'absentéisme
2e semestre 2017	Développement des indicateurs RH dans le tableau de bord de la Direction générale
2018	Ajustement du tableau de bord RH diffusé au comité de direction

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 3

Développer les outils et instances de pilotage de la politique RH et de sa déclinaison budgétaire

DOSSIER/PROJET N°3

DÉMATÉRIALISER LES PROCESSUS RH ET METTRE EN PLACE LE DOSSIER DÉMATÉRIALISÉ DE L'AGENT



Service(s) référent(s) : Ensemble des services

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Département de la Mayenne s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de dématérialisation de sa chaîne comptable et budgétaire.

Actuellement, les deux budgets annexes (laboratoire départemental d'analyses et déchets) et les titres de recettes du budget principal sont en *full demat* (dématérialisation de l'ensemble des pièces comptables et justificatives avec signature électronique).

Au printemps 2017, l'ensemble des directions (hors paie et dépenses sociales) seront en dématérialisation de l'ensemble des pièces comptables et justificatives sans signature électronique.

La dématérialisation des mandats de paie et de l'ensemble des pièces justificatives interviendra dans le courant du premier semestre 2018 au même titre que les dépenses sociales.

La mise en place de la signature électronique pour l'ensemble des dépenses du budget principal au cours du deuxième semestre 2018 permettra de finaliser cette démarche et d'instaurer une *full demat* totale.

S'agissant des mandats émis par la Direction des ressources humaines, ils sont donc réalisés de matière dématérialisée depuis novembre 2016, à l'exception de la paie. La dématérialisation du mandat de paie et de l'ensemble des pièces justificatives interviendra dans le courant du premier semestre 2018.

Indépendamment des aspects comptables, la Direction des ressources s'est engagée dans la voie de la dématérialisation avec le **projet de transmission dématérialisée de la fiche de paie à l'ensemble des agents**. Ce projet fait partie intégrante de la démarche de mutualisation et de convergence développée par les cinq Départements ligériens ([cf. fiche PDRH n° 5.3.2](#)).

À terme, c'est l'ensemble du dossier individuel de l'agent qui a vocation à être dématérialisé.

Avec le développement de la dématérialisation en matière de gestion RH, ce sont tous les process RH qui sont réinterrogés. Celle-ci a ainsi vocation à constituer un levier d'optimisation et de simplification de la gestion RH.

Pour atteindre cet objectif, les équipes de la Direction des ressources s'appuieront beaucoup plus fortement sur les deux progiciels RH :

- ▶ Le progiciel Ciril, qui permet la gestion de toute la paie et la carrière des agents, et propose également des modules spécifiques pour la gestion des frais de déplacement, le pilotage des postes et des effectifs ;
- ▶ Le progiciel Neeva, qui permet la gestion des formations.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser l'ensemble des process de gestion RH existants ;
- ▶ Réaliser un état des lieux des différents outils utilisés dans le cadre de la gestion de ces process, ainsi que l'ensemble des services mobilisés ;
- ▶ Identifier les modalités d'optimisation des deux progiciels RH et développer les modules pertinents ;
- ▶ Faire évoluer les process internes de la DRH.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction des systèmes d'information ;
- ▶ La Direction de la qualité et de la performance ;
- ▶ La Direction des finances, pour la dématérialisation comptable ;
- ▶ La Paierie départementale ;
- ▶ Les prestataires informatiques.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Novembre 2016	Constitution du pôle comptable de la mission 1 et transfert de la gestion des titres et des mandats de la DRH vers ce pôle, à l'exception du mandat de paie
Juin 2017	Expérimentation de la dématérialisation de la fiche de paie
1er semestre 2018	Dématérialisation du mandat de paie
2e semestre 2018	Mise en place de la <i>full demat</i>
2020	Mise en place du dossier individuel dématérialisé

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 3

Développer les outils et instances de pilotage de la politique RH et de sa déclinaison budgétaire

DOSSIER/PROJET N°4

ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTERNE



Service(s) référent(s) : Mission communication interne et managériale

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

1200 agents exercent 140 métiers et appartiennent à des filières professionnelles différentes dans les domaines du social, de l'administratif et du technique. L'environnement professionnel est réinterrogé par un contexte d'évolution permanente tant réglementaire que lié aux évolutions techniques.

Une culture commune est à consolider : avec les lois de décentralisation qui ont engendré des vagues d'intégration d'agents appartenant à des secteurs d'activité ayant des cultures professionnelles spécifiques et le nombre important de sites du Département, il importe de développer et consolider le sentiment d'appartenance pour permettre à tous les agents de se retrouver autour d'une identité commune et forte. Cela passe par une connaissance mieux partagée de l'actualité, des enjeux et de la production de services que rend le Département.

Une participation des agents à la vie de l'Institution est à encourager : les occasions de rencontre entre agents sont à développer. Si certains événements sont bien identifiés car organisés de façon récurrente comme les vœux au personnel, la remise des médailles du travail ou l'Arbre de Noël des enfants du personnel, l'offre est à développer. Une programmation régulière et variée est à assurer en interne comme en externe où les agents sont les ambassadeurs du Département pour faciliter l'échange, la valorisation des talents et des savoir-faire. L'esprit de cohésion et de convivialité doit marquer cette offre événementielle pour susciter l'adhésion et l'intérêt et renforcer la participation.

Une appropriation des enjeux et des évolutions importantes du contexte Institutionnel : les transferts de compétences et de moyens liés aux évolutions réglementaires, conduisent le Département à conforter son rôle d'animateur d'un territoire en partenariat avec l'ensemble de ses acteurs. L'explication des enjeux et l'accompagnement des changements sont devenus les axes prioritaires de la communication interne.

Une sensibilisation des agents aux transformations technologiques et à l'évolution de la relation à l'usager : la transformation numérique de la société génère des changements permanents. Elle impacte les conditions de travail, introduit l'utilisation de nouveaux outils et permet de nouvelles formes de travail collaboratives. La relation à l'usager évolue également vers un dialogue interactif mené dans un esprit de co-construction et de participation.

La stratégie de communication interne allie l'atteinte de ces objectifs en s'appuyant sur un plan de communication qui coordonne de façon cohérente les différents outils et actions de communication.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Identifier les besoins de communication et organiser la planification cohérente des actions à mettre en œuvre et s'assurer de l'adaptation des outils (cf. fiche PDRH n° 4.3.4) ;
- ▶ Développer une offre de communication adaptée aux cibles prioritaires (nouveaux arrivants, managers, publics territorialisés) (cf. fiches PDRH n° 3.2.4 et n° 2.2.3) ;
- ▶ Consolider l'esprit de cohésion par des événements fédérateurs (cf. fiche PDRH n° 5.2.3) et une offre événementielle variée valorisant les compétences (cf. fiche PDRH n° 5.2.2).

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ L'association du personnel du Conseil départemental et l'association sportive la Mayenne ;
- ▶ Les Département ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Novembre 2016 - 1er semestre 2017	Recueil des besoins de communication des directions et identification des enjeux
Septembre 2017	Proposition et validation de la stratégie de communication interne
Octobre 2017	Questionnaire d'évaluation des besoins des agents en matière de communication interne
Novembre 2017	Élaboration du plan de communication interne 2018
Décembre 2018	Évaluation des actions du plan de communication 2017

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 3

Développer les outils et instances de pilotage de la politique RH et de sa déclinaison budgétaire

DOSSIER/PROJET N°5

METTRE EN PLACE D'UN CONTRÔLE ALLÉGÉ EN PARTENARIAT SUR L'INTÉGRALITÉ DE LA PAIE



Service(s) référent(s) : Service gestion du personnel

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le contrôle allégé en partenariat (CAP), instauré par l'article 42 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, doit permettre la mise en place de procédures plus fluides de la dépense.

Plus précisément, il s'agit de dispenser l'ordonnateur, en l'espèce le service gestion du personnel de la Direction des ressources humaines, de la production d'un certain nombre de pièces justificatives et d'organiser parallèlement un contrôle a posteriori sur un échantillon réduit de dépenses, et notamment sur les dépenses à enjeu.

En effet, sont actuellement transmises, mensuellement, à la paie départementale, dans le cadre de l'élaboration de la paie, plusieurs centaines de pièces justificatives de la paie (arrêtés d'avancement d'échelon, de grade, arrêté de passage à demi-traitement, contrats de recrutement...). Il s'agit d'une transmission par voie dématérialisée qui nécessite une numérisation de ces documents et se traduit par un flux numérique très lourd.

Avec le CAP, la Direction des ressources humaines ne transmettra plus aucun document relatif à la paie. Cependant et de façon aléatoire, le payeur demandera à la collectivité de lui fournir certains justificatifs correspondant aux dépenses liées à la paie.

La mise en œuvre du CAP sera précédée d'une phase d'audit de la chaîne de la dépense relative à la paie, organisée conjointement par un auditeur de la direction départementale des finances publiques d'une part et une auditrice du Département (DAG), d'autre part.

Cet audit doit permettre de s'assurer de la sécurisation satisfaisante des procédures et des dispositifs de contrôle interne mis en place au sein du service gestion du personnel. Une cartographie des risques, un organigramme fonctionnel, une fiche d'autocontrôle et des fiches de supervision ont ainsi vocation à être élaborés afin de sécuriser les procédures internes.

L'instauration du CAP sur la paie sera formalisée par l'adoption d'une convention dédiée. Celle-ci devra préciser sa durée d'application et ses conditions d'adaptation et de résiliation, les catégories de dépenses soumises au contrôle allégé en partenariat, les modalités de contrôle exercé par l'agent comptable, les modalités de restitution par l'agent comptable à l'ordonnateur des contrôles réalisés.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Contribuer activement à l'audit de la chaîne de dépense relative à la paie piloté par le binôme d'auditeurs CD/DDFIP ;
- ▶ Corriger les difficultés identifiées à l'occasion de la phase d'audit ;
- ▶ Formaliser des dispositifs et outils de contrôle interne relatifs à la paie ;
- ▶ Modifier les process d'élaboration de la paie.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction de l'administration générale, pour la réalisation de l'audit préalable à la mise en place du CAP ;
- ▶ La Direction départementale des finances publiques ;
- ▶ La Direction des finances.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Novembre 2018	Signature d'une convention de contrôle allégé en partenariat relative aux frais de déplacement
Octobre 2019	Organisation d'une réunion de lancement de la démarche, en présence de la DDFIP

AXE 1

Renforcer le pilotage de la politique RH en vue d'optimiser les effectifs et les compétences mobilisées pour la mise en œuvre des politiques départementales

OBJECTIF 3

Développer les outils et instances de pilotage de la politique RH et de sa déclinaison budgétaire

DOSSIER/PROJET N°6

PROPOSER UNE OFFRE DE COFFRE-FORT ÉLECTRONIQUE POUR LES AGENTS ET LES ÉLUS PERMETTANT UNE DÉMATÉRIALISATION COMPLÈTE DE L'ENVOI DE LA FICHE DE PAYE ET D'INDEMNITÉ



Service(s) référent(s) : Service gestion du personnel

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le décret n° 2016-1073 du 3 août 2016 relatif à la mise à disposition et à la conservation sur support électronique des bulletins de paye et de solde des agents civils de l'État, des magistrats et des militaires prévoit la dématérialisation progressive des bulletins de paye des fonctionnaires de l'État.

Ces documents ainsi que les bulletins de pension doivent ainsi être mis à disposition sur un espace numérique sécurisé, avec une conservation des documents par la Direction générale des finances publiques (DGFIP), pendant toute la carrière de l'agent et jusqu'à cinq années au-delà du départ en retraite.

Si aucun texte ne vient poser une telle obligation pour les collectivités territoriales, le Département de la Mayenne souhaite progresser sur la voie de la *full* dématérialisation et proposer une dématérialisation complète du bulletin de paye à ses 1 570 agents (dont 270 assistants familiaux) et du bulletin d'indemnité de ses 34 élus, tout en respectant le choix, le cas échéant, des agents et élus qui préféreraient continuer à recevoir le bulletin papier, conformément à la réglementation.

Il s'agit ainsi de développer au profit de ses agents, en anticipation d'obligations réglementaires à venir, une offre de coffre-fort permettant de stocker durablement les bulletins de paye et d'indemnité, d'en sécuriser l'accès et de permettre leur transmission à valeur probante.

Le bulletin de salaire ou le bulletin d'indemnité sont en effet actuellement communiqués aux agents et élus selon deux modalités parallèles : par courrier interne pour le bulletin papier d'une part, et via une bibliothèque personnelle sur l'intranet de la collectivité pour le bulletin dématérialisé d'autre part. Le bulletin de paye papier constitue donc toujours le bulletin de paye original.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Travailler sur les process liés à la paye ;
- ▶ Contribuer à la réalisation de l'analyse de risques et à l'analyse d'impact du projet de déploiement d'un coffre-fort ;
- ▶ Contribuer à l'élaboration du cahier des charges en vue du lancement d'une consultation ;
- ▶ Contribuer à mettre en place l'interface entre l'outil de coffre-fort et le logiciel RH ;
- ▶ Paramétrer l'outil de coffre-fort électronique.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction des services numériques ;
- ▶ La Direction des affaires juridiques ;
- ▶ La Direction de la qualité et de la performance ;
- ▶ La Direction des Archives départementales ;
- ▶ La Direction de l'aide sociale à l'enfance (dématérialisation des bulletins de paye des assistants familiaux).

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Février 2020	Analyse des process RH
Mars 2020	Réalisation de l'analyse de risque et de l'étude d'impact
Avril 2020	Lancement d'une consultation en vue d'identifier un prestataire de coffre-fort numérique
Mai 2020	Choix du prestataire
Juin-Juillet 2020	Paramétrage de l'outil de coffre-fort



AXE 2

DÉVELOPPER UNE CULTURE MANAGÉRIALE PARTAGÉE ET RESPONSABILISER LES MANAGERS AUTOUR D'OBJECTIFS RH COMMUNS

Objectif 1 : Permettre le développement d'une culture managériale commune et de compétences communes

- ▶ Élaborer un parcours modulaire de formation pour les managers leur permettant d'acquérir un socle de compétences commun
- ▶ Développer les ateliers d'analyse de la pratique professionnelle pour les managers
- ▶ Développer une offre de communication managériale
- ▶ Développer un dispositif de mentoring pour les nouveaux managers
- ▶ Élaborer et mettre en œuvre un dispositif d'évaluation à 180° et 360° au bénéfice des managers
- ▶ Élaborer un guide des réorganisations

Objectif 2 : Faire des managers les premiers acteurs de la politique RH en développant le partage de la fonction RH

- ▶ Conforter l'entretien professionnel comme un moment de dialogue privilégié entre le manager et l'agent et faciliter son appropriation en dématérialisant le process de l'évaluation
- ▶ Conforter le rôle des managers comme relais de la DRH pour l'accompagnement des agents
- ▶ Préciser et conforter les modalités d'association des managers dans les process de recrutement

AXE 2

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

OBJECTIF 1

Permettre le développement d'une culture managériale commune et de compétences communes

DOSSIER/PROJET N°1

ÉLABORER UN PARCOURS MODULAIRE DE FORMATION POUR LES MANAGERS LEUR PERMETTANT D'ACQUÉRIR UN SOCLE DE COMPÉTENCES COMMUN



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le service formation, évaluation et GPEC porte une attention croissante au développement des compétences managériales des agents du Département, ainsi qu'à l'accompagnement des managers.

Si quelques formations à destination des managers sont réalisées en interne (formation à l'évaluation des agents notamment), la plupart des formations dont bénéficient aujourd'hui les managers sont réalisées en « inter », c'est-à-dire à l'extérieur de la Collectivité, et sur la base de contenus de formation prédéterminés.

Les formations inter sont intéressantes à plusieurs titres :

- ▶ Elles permettent à des cadres issus de Collectivités différentes de se rencontrer et d'échanger sur des problématiques souvent semblables même si elles se situent dans des environnements professionnels différents ;
- ▶ Elles permettent aux cadres de bénéficier d'un temps hors de la Collectivité pour prendre du recul par rapport à leur quotidien.

Toutefois, ces formations, si elles sont essentielles, ne participent pas au développement d'une culture managériale commune, et il est difficile de s'assurer que le contenu de formation a été de même nature pour les encadrants en fonction des sessions proposées.

C'est pourquoi, il est proposé de développer, en partenariat avec le centre national de la fonction publique territoriale des formations managériales en intra.

Ces formations porteraient :

- ▶ **Sur les fondamentaux du management.** Ces formations seraient essentiellement destinées aux nouveaux encadrants et porteraient sur l'animation d'une équipe, l'organisation de l'activité, la conduite d'une réunion, la définition et l'élaboration d'un projet de service, la gestion de situations conflictuelles... ;
- ▶ **Sur des axes de perfectionnement ou d'approfondissement,** comme par exemple la prévention des risques psycho-sociaux, l'accompagnement des personnes en situation de handicap, du média-training... ;

▶ **Sur de l'Analyse des Pratiques Professionnels (APP)** à travers des ateliers dédiés animés par un psychologue ou un consultant ([cf. fiche PDRH n° 2.1.2](#)).

Un parcours de formation « management » pourrait ainsi être constitué en partenariat avec le CNFPT et décliné par module.

Chaque encadrant, en fonction de son expérience (nouvel encadrant, encadrant confirmé), des formations qu'il/elle a déjà suivies et de son niveau de responsabilité (encadrant de proximité, encadrant intermédiaire, membre du comité de direction...) pourrait ainsi bénéficier du socle de de formations commun à l'ensemble des managers, ainsi que de modules de formation particuliers.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Construire un parcours de formation modulaire composé de formations de différents niveaux (fondamentaux, perfectionnement, prise de recul/échanges de pratiques) avec un socle obligatoire et des modules optionnels ;
- ▶ Mettre en œuvre ce parcours, en veillant à associer, à l'occasion des sessions de formation, des encadrants émanant de différentes directions, et présentant des profils variés.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Le comité de direction ;
- ▶ L'ensemble des managers de l'Institution ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er semestre 2018	Élaboration d'un parcours modulaire de formation
2e semestre 2018 – année 2019	Mise en œuvre du parcours modulaire de formation

AXE 2

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

OBJECTIF 1

Permettre le développement d'une culture managériale commune et de compétences communes

DOSSIER/PROJET N°2

DÉVELOPPER LES ATELIERS D'ANALYSE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE POUR LES MANAGERS



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La Direction des ressources humaines propose depuis plusieurs années aux agents de la Direction de la solidarité (Direction de l'action sociale de proximité...) ainsi qu'aux agents de la Direction de l'autonomie (dispositifs MAIA¹...) des ateliers d'analyse de la pratique professionnelle. Ce type de dispositif est également proposé aux assistants familiaux.

Ces ateliers rassemblent des professionnels exerçant le même métier ou des métiers proches et qui sont confrontés aux mêmes situations ou au même environnement professionnels. Ils visent à l'analyse d'expériences professionnelles spécifiques, proposées librement par les participants. Lorsque des difficultés sont exprimées, l'objectif est de proposer collectivement des pistes de compréhension et de résolution de ces difficultés.

Ces ateliers sont organisés à périodicité régulière et sont animés par un intervenant extérieur, qui s'assure de la stricte confidentialité des échanges. En fonction de la composition des groupes, l'approche mobilisée pourra différer : approche solutionniste, systémique, co-construction, centrée sur la personne...

Ces ateliers d'analyse de la pratique professionnelle sont extrêmement appréciés des professionnels, qui l'utilisent et en complément ou en lieu et place de dispositifs de supervision individuelle.

Ce type d'outil pourrait également être proposé aux managers, quelle que soit leur thématique d'expertise, dans le cadre d'un module de perfectionnement du parcours modulaire de formation ([cf. fiche PDRH n° 2.1.1](#)).

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Élaborer un atelier dédié aux managers ;
- ▶ Communiquer autour de ce nouveau dispositif et recenser les managers intéressés ;

- ▶ Identifier un intervenant ayant une bonne connaissance de la fonction publique territoriale ;
- ▶ Constituer des groupes d'échanges prenant en compte le niveau de management (management supérieur, intermédiaire, de proximité).

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des managers de l'Institution ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale ;
- ▶ Les organismes de formation privés ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2006	Mise en place des premiers APP au bénéfice des travailleurs sociaux
1er semestre 2018	Élaboration des APP managers
2e semestre 2018 - 1er semestre 2019	Mise en place des APP managers
2019	Réalisation d'un bilan du dispositif en vue de son ajustement et de sa pérennisation

¹ Méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie

AXE 2

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

OBJECTIF 1

Permettre le développement d'une culture managériale commune et de compétences communes

DOSSIER/PROJET N°3

DÉVELOPPER UNE OFFRE DE COMMUNICATION MANAGÉRIALE



Service(s) référent(s) : Mission communication interne et managériale

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les managers constituent un public cible. **Courroies de transmission** entre la direction et les équipes, ils jouent un rôle de premier plan auprès de leurs équipes dans le **partage des enjeux stratégiques** de la Collectivité et l'**accompagnement au changement**.

Depuis plusieurs années, un **séminaire des managers** se déroule sur une journée. La très grande majorité des agents en situation d'encadrement y sont conviés soit une population d'environ 130 personnes. Temps de travail collaboratif, le séminaire des managers est aussi un moment d'échange unique entre cadres.

Le développement des outils de communication permet d'envisager le développement d'une offre nouvelle permettant de faire vivre dans la durée cette communauté.

La **refonte de l'intranet** permet de développer des espaces dédiés de partage et de travail collaboratif.

► Un **espace « encadrants »** permanent sur intranet accessible par une habilitation de droit d'accès constituera un lieu de partage de sources documentaires (articles de presse ou vidéos), de dossiers thématiques en lien avec les grands projets de la Collectivité voire de mise en commun de notes ou de messages à diffuser auprès de leurs équipes dans une démarche de communication descendante. L'espace peut aussi comprendre un calendrier des événements intéressant l'encadrement (annonce des séminaires, de l'offre de formation dédiée aux cadres, des événements ponctuels dédiés aux cadres...);

► Une acculturation à l'utilisation des espaces projet pour favoriser le travail en transversalité entre plusieurs directions.

Des **événements spécifiques** sont aussi à (re)créer : les services compris rassemblent régulièrement des agents de directions différentes autour d'un thème commun (cf. [fiche PDRH n° 5.2.2](#)). Une programmation propre aux cadres peut donner matière à l'organisation d'un service compris « managérial » plusieurs fois dans l'année (thèmes possibles : l'évolution du régime indemnitaire, l'entretien d'évaluation, la motivation des équipes, organiser une réunion de service). Le but du service compris managérial n'est pas tant d'apporter une information descendante que de susciter le partage d'expériences autour d'un thème commun le temps d'une pause-déjeuner.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Rassembler les contenus permettant de créer l'armature de l'espace « encadrants » sur l'intranet ;
- Proposer et faire valider une programmation événementielle annuelle : services compris, séminaire des managers.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- L'ensemble des managers de l'Institution ;
- Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Juin 2017 et une fois par an	Organisation du séminaire des managers
4e trimestre 2017	Conception et lancement d'un espace encadrant sur l'intranet et organisation d'un service compris « encadrants »
Trois fois par an environ	Organisation d'un service compris pour les managers

AXE 2

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

OBJECTIF 1

Permettre le développement d'une culture managériale commune et de compétences communes

DOSSIER/PROJET N°4

DÉVELOPPER UN DISPOSITIF DE MENTORING POUR LES NOUVEAUX MANAGERS



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La Direction des ressources humaines mobilise de nombreux outils et dispositifs dans le cadre de ses accompagnements professionnels ([cf. fiche PDRH n° 2.2.2](#)) et peut par exemple proposer aux managers de bénéficier de coachings personnalisés ([cf. fiche PDRH n° 4.3.3](#)).

S'agissant plus spécifiquement des nouveaux managers, soit parce qu'ils rejoignent le Département après des expériences dans d'autres Collectivités, soit parce qu'ils se voient confier pour la première fois des responsabilités managériales, il peut être intéressant de leur faire bénéficier, dès la prise de poste, de l'**accompagnement d'un manager expérimenté de l'Institution** dans le cadre d'un dispositif de mentorat. Ce dispositif s'apparenterait, dans une certaine mesure, aux dispositifs de tutorat qui pourraient être mis en place au profit des agents ([cf. fiche PDRH n° 3.2.1](#)).

Cet accompagnement a vocation à permettre une **intégration facilitée du nouveau manager** dans l'Institution, du point de vue de son organisation matérielle, mais également du point de vue de ses relations professionnelles.

Le mentor a vocation à offrir du temps au nouveau manager pour lui permettre d'appréhender les process internes, les procédures et plus globalement les pratiques en vigueur. Il pourra également lui présenter les principaux partenaires du Département.

Le mentor pourra accompagner le manager aussi longtemps que ce dernier le jugera nécessaire, soit pendant quelques heures à quelques mois. Le dispositif a toutefois vocation à ne pas être pérenne.

L'identification des agents souhaitant bénéficier d'un mentoring pourrait être effectuée en lien avec l'organisation de la journée d'accueil des nouveaux arrivants ([cf. fiche PDRH n° 3.2.4](#)).

Au-delà de la prise de fonction, un mentorat pourra également être organisé à la demande de managers pour permettre à ces derniers de bénéficier de l'expérience et des conseils professionnels d'un manager reconnu.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser les agents qui pourraient assurer les fonctions de mentor auprès d'autres managers de l'Institution ;
- ▶ Formaliser ce dispositif de mentorat ;
- ▶ Articuler le dispositif de mentorat avec le nouveau dispositif d'accueil des nouveaux arrivants.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des managers de l'Institution ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Fin juin 2017	Relance des réunions d'accueil des nouveaux arrivants
2019	Élaboration et déploiement d'un dispositif de mentorat

AXE 2

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

OBJECTIF 1

Permettre le développement d'une culture managériale commune et de compétences communes

DOSSIER/PROJET N°5

ELABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION À 180° ET 360° AU BÉNÉFICE DES MANAGERS



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'ensemble des agents du Département bénéficient d'une évaluation annuelle. Cette évaluation, l'entretien professionnel, est réalisée par le supérieur hiérarchique direct de l'agent, conformément aux dispositions du décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux.

Le contenu de l'entretien professionnel porte sur l'évaluation de la manière de servir et des résultats professionnels obtenus par l'agent au regard des objectifs assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève, sur la détermination des objectifs pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, sur sa manière de servir, sur les acquis de son expérience professionnelle, le cas échéant sur ses capacités d'encadrement, sur ses besoins en formation ou encore sur ses perspectives d'évolution professionnelle.

Il est proposé d'enrichir l'appréciation de la valeur professionnelle des managers en complétant l'évaluation du supérieur hiérarchique direct par une seconde évaluation, réalisée par les agents placés sous sa responsabilité, voire, pour les postes de direction, par une troisième évaluation réalisée par les différents partenaires. C'est ce qu'on appelle l'entretien à 180° ou à 360°.

Cette évaluation porte plus spécifiquement sur les compétences managériales (leadership, capacité à accompagner le changement, capacité à déléguer...) et sur les compétences relationnelles (capacité à nouer et à faire vivre des partenariats...).

Il est précisé que le contenu de l'évaluation à 180° et 360° est exclusivement transmis à l'agent. Le contenu de cette évaluation n'est pas transmis aux représentants du personnel dans le cadre de la préparation des commissions administratives paritaires.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Élaborer une grille d'évaluation pour les agents d'une part et pour les partenaires d'autre part ;
- ▶ Déterminer les modalités d'organisation des entretiens d'une part et de restitution aux agents d'autre part ;
- ▶ Communiquer sur ce nouveau dispositif.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Les managers ;
- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ La Direction des services numériques.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
15 juin 2020	Début de la campagne d'évaluation 2020

AXE 2

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

OBJECTIF 1

Permettre le développement d'une culture managériale commune et de compétences communes

DOSSIER/PROJET N°6

ELABORER UN GUIDE DES RÉORGANISATIONS



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Plusieurs réorganisations de directions ou services sont intervenues ces dernières années.

Ces réorganisations ont parfois pu mettre en difficulté les professionnels impactés par celles-ci.

Les partenaires sociaux ont émis le souhait que soit élaboré un guide/référentiel incluant des bonnes pratiques en matière de réorganisation (association des agents à la réorganisation, actions de communication, moyens matériel...) afin de guider les managers dans leur pratique.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Organiser des entretiens de professionnels ayant vécu une réorganisation (binômes DRH ou DQP/ représentants du personnel) ;
- ▶ Analyser ces entretiens pour identifier les bonnes pratiques et les points de vigilance ; les différents acteurs des réorganisations ; les différentes étapes de mise en œuvre... ;
- ▶ Élaborer un guide/référentiel à partir des éléments de l'atelier.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction de la qualité et de la performance ;
- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ Les agents ayant vécu des réorganisations ;
- ▶ Les managers.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Octobre- Novembre 2019	Organisation des entretiens
Début décembre	Organisation d'ateliers de co-construction DRH/DQP/partenaires sociaux
Février 2020	Présentation du guide en comité technique

AXE 2

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

OBJECTIF 2

Faire des managers les premiers acteurs de la politique RH en développant le partage de la fonction RH

DOSSIER/PROJET N°1

CONFORTER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL COMME UN MOMENT DE DIALOGUE PRIVILÉGIÉ ENTRE LE MANAGER ET L'AGENT ET FACILITER SON APPROPRIATION EN DÉMATÉRIALISANT LE PROCESS DE L'ÉVALUATION



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux a supprimé la notation et l'a remplacée par une évaluation annuelle, organisée entre un agent et son supérieur hiérarchique direct : l'entretien professionnel.

Le contenu de l'entretien professionnel porte sur l'évaluation de la manière de servir et des résultats professionnels obtenus par l'agent au regard des objectifs assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève, sur la détermination des objectifs pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, sur sa manière de servir, sur les acquis de son expérience professionnelle, le cas échéant sur ses capacités d'encadrement, sur ses besoins en formation ou encore sur ses perspectives d'évolution professionnelle.

La valeur professionnelle fait l'objet d'une appréciation générale littérale dans le compte-rendu de l'évaluation.

Véritable moment de dialogue et d'échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique, l'entretien professionnel a aussi vocation à influencer directement sur la carrière de l'agent puisque les comptes rendus de l'entretien professionnel sont pris en compte pour l'établissement du tableau d'avancement et de la liste d'aptitude. Dans notre Collectivité, l'évaluation a aussi un impact sur la rémunération puisqu'il permet la détermination de la prime de performance.

L'entretien professionnel est aujourd'hui **réalisé sous format « papier »**, un format qui ne permet pas de récupérer de manière automatique les éléments qui ont vocation à figurer dans l'entretien professionnel (éléments relatifs à la situation de l'agent : grade, direction de rattachement, intitulé du poste, contenu de la fiche de poste, compétences nécessaires à l'exercice du poste ou du métier...) et surtout qui ne permet pas de traiter de manière automatique les données renseignées dans le formulaire d'évaluation.

L'objectif est donc de dématérialiser l'entretien professionnel, c'est-à-dire de permettre **la saisie des informations directement sur un progiciel dédié.**

L'ensemble du process de l'entretien (convocation, saisie des termes de l'évaluation par le supérieur hiérarchique direct, commentaires de l'agent évalué...) pourrait ainsi être prévu par le logiciel selon une logique de workflow.

L'ensemble des agents et des encadrants accèderaient au progiciel via des identifiants personnels. Ces derniers seraient amenés à renseigner le formulaire d'évaluation directement via le progiciel. L'ensemble des données ainsi recueillies pourraient ensuite être traitées automatiquement.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Identifier les chefs de projet au sein de la DRH et de la DSI ;
- ▶ Identifier les différentes étapes du process de l'entretien professionnel ;
- ▶ Élaborer un formulaire d'évaluation électronique, enrichi de nouveaux items le cas échéant ;
- ▶ Identifier les interfaces nécessaires avec les progiciels RH pour renseigner les différents items de l'évaluation ;
- ▶ Déterminer les modalités de dématérialisation de chaque étape de l'entretien (signatures...) ;
- ▶ Déterminer les modalités de transmission des informations aux différents services RH.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction des systèmes d'information à toutes les étapes du projet.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er semestre 2018	Début des groupes de travail DRH/DSI
2018	Déploiement des différentes phases du projet
1e semestre 2019	Développement de l'outil
Juin 2019	Généralisation de l'entretien professionnel dématérialisé

AXE 2

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

OBJECTIF 2

Faire des managers les premiers acteurs de la politique RH en développant le partage de la fonction RH

DOSSIER/PROJET N°2

CONFORTER LE RÔLE DES MANAGERS COMME RELAIS DE LA DRH POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement et service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Au sein de la Direction des ressources humaines, la direction et l'ensemble des services ont vocation à contribuer à l'accompagnement des agents, pour ce qui relève de leur domaine de compétences :

► **Le service recrutement et accompagnement** a en charge l'accompagnement général des agents, quel que soit leur statut. Cet accompagnement porte par exemple sur la définition et la mise en œuvre du projet professionnel ou encore la gestion de conflits ou de difficultés d'ordre professionnel. Ce service propose également des accompagnements spécifiques au bénéfice par exemple, des apprentis ou des volontaires en service civique (cf. [fiche PDRH n° 3.3.3](#) et [n° 3.3.4](#)) ;

► **Le service conditions de travail et relations sociales** intervient en appui et en partenariat avec le service recrutement et accompagnement pour proposer des accompagnements spécifiques ou renforcés nécessitant une prise en charge médicale, psychologique ou sociale. Une commission de maintien dans l'emploi est organisée tous les mois, sous l'égide du SCTRS pour assurer un suivi pluridisciplinaire des agents concernés par ces problématiques. Un accompagnement spécifique pour les agents en situation de handicap est aussi proposé ;

► **Le service formation, évaluation et GPEC** intervient directement en appui au service recrutement et accompagnement pour proposer les outils et dispositifs les plus adaptés aux besoins des agents ;

► **le service gestion du personnel** intervient directement ou en appui et en partenariat avec le service recrutement et accompagnement pour apporter l'ensemble des informations statutaires sollicitées par les agents.

De nombreux outils et dispositifs sont mobilisés : la formation, le tutorat, les immersions, les entretiens individuels ou encore l'organisation de médiations tripartites ou collectives. Les équipes de la Direction des ressources humaines ont vocation, sauf demande expresse des agents, à travailler étroitement avec les managers pour permettre la réussite des accompagnements proposés. En facilitant l'engagement d'un dialogue entre agents et managers, le contexte de la demande d'accompagnement, les dispositifs possibles et les attentes professionnelles sont mieux comprises.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Développer la communication relative à l'organisation des ressources humaines et à la structuration de la politique d'accompagnement ;
- Identifier les attentes des agents en ce qui concerne l'association des managers aux accompagnements dont ils bénéficient ;
- Sensibiliser les managers aux enjeux des accompagnements en formalisant les modalités de leur information et en suscitant leur engagement dans l'accompagnement des agents.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- L'ensemble des directions de l'Institution ;
- Le centre national de la fonction publique territoriale ;
- Le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique ;
- Cap emploi 53 ;
- Le SAMETH 53 ;
- Le centre de gestion de la Mayenne, pour le comité médical et la commission de réforme ;
- Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2017	Communication sur l'organisation de la Direction des ressources humaines et les acteurs de l'accompagnement
2017	Recensement de l'ensemble des outils et dispositifs mobilisés dans le cadre de l'accompagnement des agents
2018	Développement de nouveaux outils

AXE 2

Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs

OBJECTIF 2

Faire des managers les premiers acteurs de la politique RH en développant le partage de la fonction RH

DOSSIER/PROJET N°3

PRÉCISER ET CONFORTER LES MODALITÉS D'ASSOCIATION DES MANAGERS DANS LES PROCESS DE RECRUTEMENT



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le service recrutement et accompagnement assure le **pilotage et la gestion des recrutements**, à l'exception de ceux des assistants familiaux et des agents du GIP MDPH, assurés respectivement par la Direction de l'aide sociale à l'enfance et par la Direction de l'autonomie.

Tout au long du process de recrutement :

- ▶ La Direction des ressources humaines veille à **associer les managers concernés** :
 - Au moment de la sélection des candidatures, en identifiant les profils les plus adaptés ;
 - Au moment du comité de sélection puis du jury, dans la mesure où ceux-ci associent la direction qui recrute, la Direction des ressources humaines et la Vice-Présidente en charge des ressources humaines ;
 - Aux formalités post-jury, dans la mesure où la direction est sollicitée pour identifier la date de prise de poste.
- ▶ Elle est **garante du respect du statut de la fonction publique et des règles qui ont été établies par l'Institution**. Ainsi, au moment de la présélection, elle veille à ce qu'une priorité soit donnée aux agents internes, aux agents titulaires ou stagiaires de la fonction publique ou encore aux agents ayant à la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH).
- ▶ Elle mobilise une **expertise spécifique** et fait appel à sa **connaissance globale des enjeux de l'Institution**. Ainsi, au moment des entretiens, s'il revient à la direction qui recrute d'évaluer les compétences techniques, la Direction des ressources humaines s'attachera à évaluer les compétences transversales (compétences relationnelles, compétences organisationnelles, compétences managériales...), la motivation du candidat, ou son sens du service public.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Communiquer sur les dispositions du statut de la fonction publique territoriale en matière de recrutement ;
- ▶ Communiquer sur les priorités de la Direction des ressources humaines dans le cadre du process de recrutement et en expliciter les raisons ;
- ▶ Réinterroger les process internes à la Direction des ressources humaines ;
- ▶ Communiquer sur la répartition des portefeuilles au sein du service recrutement et accompagnement ;
- ▶ Favoriser l'échange et le dialogue avec les directions et avec chaque agent de l'Institution.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Madame la Vice-Présidente en charge des ressources humaines ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Le centre de gestion de la fonction publique territoriale de la Mayenne ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale (publicité des emplois A+).

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Avril 2016	Mise en place d'un nouveau process de recrutement comportant deux étapes : un comité de sélection associant les directions et la DRH et un jury en présence de Madame la Vice-Présidente en charge des ressources humaines
Septembre 2016	Entrée en vigueur de la nouvelle organisation de la DRH et identification d'un nouveau service recrutement et accompagnement
Février 2017	Identification d'un quatrième poste de gestionnaire recrutement au sein du service recrutement et accompagnement et ré-interrogation des portefeuilles des gestionnaires
1er semestre 2017	Réinterrogation des process internes à la DRH en matière de recrutement
2e semestre 2017	Réalisation d'un bilan concernant le process de recrutement en deux étapes et les modalités d'association des directions
2018	Établissement d'un plan de communication autour du recrutement



AXE 3

DÉVELOPPER UNE POLITIQUE RH RESPECTUEUSE DE CHACUN, FAVORISANT LES ÉVOLUTIONS DE CARRIÈRE ET L'ENRICHISSEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Objectif 1 : Promouvoir la diversité des profils et garantir la mise en œuvre du principe d'égalité au sein du Département

- ▶ Promouvoir le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap
- ▶ Élaborer et mettre en œuvre un plan d'actions en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'Institution
- ▶ Favoriser l'intégration dans la fonction publique des personnes éloignées de l'emploi grâce au dispositif PACTE

Objectif 2 : Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

- ▶ Développer les dispositifs de tutorat
- ▶ Accompagner et promouvoir la déprécarisation des agents contractuels
- ▶ Développer les dispositifs d'accompagnement à la mobilité
- ▶ Concevoir et développer un dispositif d'accueil des nouveaux arrivants
- ▶ Utiliser le compte personnel d'activité comme un levier au service de la réalisation des projets professionnels des agents
- ▶ Proposer des immersions aux agents, et en priorité aux managers, dans des entreprises du territoire mayennais

Objectif 3 : Contribuer au développement des compétences et à l'insertion sur le marché de l'emploi des jeunes ou des personnes éloignées de l'emploi

- ▶ Accompagner les jeunes dans l'acquisition d'expériences professionnelles enrichissantes en accueillant près de 160 stagiaires écoles chaque année

- ▶ Contribuer au développement de compétences professionnelles pour les jeunes en recrutant jusqu'à 20 apprentis chaque année au sein du Département
- ▶ Contribuer à la valorisation de la recherche et à une meilleure analyse de nos pratiques professionnelles en recrutant un doctorant dans le cadre du dispositif CIFRE
- ▶ Contribuer à l'acquisition par les jeunes d'expériences socialement et humainement enrichissantes au service du public en accueillant au moins 10 volontaires en service civique

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 1

Promouvoir la diversité des profils et garantir la mise en œuvre du principe d'égalité au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°1

PROMOUVOIR LE RECRUTEMENT ET LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Partant du constat que les situations médicales des agents de l'Institution devenaient complexes et plus nombreuses, l'assemblée délibérante a renforcé en 2013 la politique de santé au travail en adoptant une politique handicap et en validant le Plan d'Actions Handicap (PAH).

Agir en faveur du **recrutement direct et indirect** des bénéficiaires de l'obligation d'emploi et **accompagner les agents** du Département ayant une problématique de santé en vue de **sécuriser leur parcours professionnel et de maintenir leur employabilité** sont les deux objectifs retenus pour augmenter le taux d'emploi de personnes en situation de handicap dans la Collectivité.

Un comité de pilotage handicap et trois groupes de travail constitués des partenaires sociaux et d'agents de différentes directions ont été mis en place afin de travailler sur les 3 thématiques suivantes : **la sensibilisation et la communication, le maintien dans l'emploi et le recrutement**. Leur travail a permis de formaliser sept fiches actions qui ont été annexées à la convention triennale signée en octobre 2016 (effet au 1er janvier 2016) avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) :

- ▶ Fiche n° 1 : Informer, sensibiliser et former les acteurs ;
- ▶ Fiche n° 2 : Créer des outils de communication sur le handicap et la santé au travail ;
- ▶ Fiche n° 3 : Favoriser le maintien dans l'emploi ou le reclassement statutaire en cas d'inaptitude au poste ;
- ▶ Fiche n° 4 : Recruter des Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi (BOE) en vue de faciliter leur insertion professionnelle ;
- ▶ Fiche n° 5 : Favoriser le recours à l'apprentissage dans la Collectivité ;
- ▶ Fiche n° 6 : Améliorer les conditions de vie des agents en situation de handicap ;
- ▶ Fiche n° 7 : Agir avec les entreprises adaptées et les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT).

En parallèle, une convention de partenariat a été formalisée et signée entre Cap emploi 53, service de placement spécialisé à destination des personnes en situation de handicap, et le Département avec effet au 1er septembre 2016. Cette convention a pour objectif :

- ▶ De mener des actions de sensibilisation et de communication sur l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- ▶ D'accompagner le projet de recrutement et d'intégration des personnes en situation de handicap dans la Collectivité.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Mettre en place des actions de sensibilisation auprès des agents de l'Institution, afin de dépasser les représentations que l'on peut avoir sur le handicap ;
- ▶ Favoriser les actions en faveur du maintien dans l'emploi pour les agents de l'Institution ayant une problématique de santé au travail, en développant les immersions professionnelles, en favorisant l'accompagnement de ces personnes, en développant le télétravail... ;
- ▶ Développer l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap, directement ou indirectement, par le biais d'immersions professionnelles de demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOETH), par l'accompagnement d'apprentis, de stagiaires et de services civiques dans la Collectivité.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions ;
- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ Le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique ;
- ▶ Cap emploi 53, la mission locale et le SAMETH.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er janvier 2016	Entrée en vigueur de la convention triennale liant le CD 53 et le FIPHFP
1er septembre 2016	Entrée en vigueur de la convention liant le CD 53 et Cap emploi 53
Mars 2017	Réunion des 3 groupes projet : bilan 2016 et perspectives 2017-2018
2017-2018	Mise en place des actions définies dans la convention FIPHFP-CD53
2017-2018	En lien avec Cap emploi : mise en place de simulations de jurys d'entretien à destination des demandeurs d'emploi BOE 2 fois par an, accueil en immersions de BOETH
Tous les ans en novembre	Participation à la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH)

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 1

Promouvoir la diversité des profils et garantir la mise en œuvre du principe d'égalité au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°2

ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D' ACTIONS EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES AU SEIN DE L'INSTITUTION



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales en lien avec l'ensemble des services

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les hommes et les femmes, complétée par un décret n° 2015-761 du 24 juin 2015, prévoit que « préalablement aux débats sur le projet de budget, le président du Conseil (départemental) présente un rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes intéressant le fonctionnement du Département, les politiques qu'il mène sur son territoire et les orientations et programmes de nature à améliorer cette situation ».

Le Département de la Mayenne s'est engagé à valoriser et promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, dans l'ensemble des politiques qu'il porte et met en œuvre.

D'autres obligations spécifiques s'imposent aux employeurs publics :

- ▶ L'établissement d'un rapport relatif à la situation comparée **des hommes et des femmes au sein de l'Institution**. Ce rapport, partie intégrante du bilan social, comprend au moins 27 indicateurs identifiés au niveau national (art. 51, loi n° 2012-347 du 12 mars 2012) ;
- ▶ Les **jurys de recrutement ou de promotion** doivent être composés d'au moins **40 % de personnes de chaque sexe** (33 % lorsque le jury est constitué de trois personnes - article 55 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012) ;
- ▶ L'ensemble des **nominations aux emplois de Directeur général et de Directeur général adjoint** des services devra comprendre **au moins 40 % de personnes de chaque sexe** (article 6 quater de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983) ;
- ▶ L'autorité territoriale doit conduire une **négociation avec les partenaires sociaux en vue de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes en matière de recrutement, de rémunération, de formation, de promotion et de mobilité** (article 33 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984) ;
- ▶ L'autorité départementale doit proposer, dans le cadre du dialogue social, **un plan pluriannuel pour l'égal accès des hommes et des femmes aux emplois d'encadrement supérieur** (article 33 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984).

Depuis 2016, le bilan social de la Collectivité propose des indicateurs genrés pour toutes les thématiques proposées (effectifs, rémunération, formation...). Par ailleurs, la Collectivité respecte ses obligations en matière de nomination à des emplois supérieurs.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser l'ensemble des actions mises en œuvre dans le cadre de la politique RH, qui concourent à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- ▶ Vérifier que la Collectivité respecte l'ensemble des obligations législatives et réglementaires qui s'imposent à elle ;
- ▶ Élaborer, dans le cadre du dialogue social, un plan d'actions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes en matière de recrutement, de rémunération, de formation, de promotion et de mobilité ;
- ▶ Élaborer, dans le cadre du dialogue social, un plan d'actions visant à promouvoir l'accès des femmes et des hommes aux emplois d'encadrement supérieur.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Monsieur le Président et Madame la Vice-Présidente en charge des ressources humaines ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ Les déléguées régionale et départementale aux droits des femmes et à l'égalité (Préfecture des Pays de la Loire et Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations de la Mayenne) ;
- ▶ Les autres Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Depuis 2015	Obligation de procéder à des nominations équilibrées pour les postes de DGS et de DGA au sein de la Collectivité (30 % en 2015 et 2016 ; 40 % depuis 2017)
Juin 2016	Présentation du premier rapport de situation comparée du Département, dans le cadre du bilan social 2015
Septembre 2016 - janvier 2017	Mobilisation d'un groupe d'attachés-stagiaires de l'Institut Régional d'Administration (IRA) de Nantes concernant l'élaboration d'un plan d'actions en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes
Décembre 2016	Présentation du premier rapport sur la situation en matière d'égalité entre les hommes et les femmes en préambule du débat d'orientation budgétaire
2018	Élaboration d'un plan d'actions RH en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 1

Promouvoir la diversité des profils et garantir la mise en œuvre du principe d'égalité au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°3

FAVORISER L'INTÉGRATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI GRÂCE AU DISPOSITIF PACTE



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'ordonnance n° 2005-901 du 2 août 2005 a créé une **nouvelle voie d'accès vers la fonction publique** : le Parcours d'Accès aux Carrières de la fonction publique Territoriale, hospitalière ou d'Etat (PACTE).

Ce dispositif s'adresse :

- ▶ Aux jeunes gens âgés de vingt-huit ans au plus, sortis du système éducatif sans diplôme ou sans qualification professionnelle reconnue et ceux dont le niveau de qualification est inférieur à celui attesté par un diplôme de fin de second cycle long de l'enseignement général, technologique ou professionnel ;
- ▶ Aux personnes en situation de chômage de longue durée, âgées de quarante-cinq ans et plus et bénéficiaires du revenu de solidarité active, de l'allocation de solidarité spécifique ou de l'allocation aux adultes handicapés¹.

À l'issue d'une procédure de sélection, à laquelle les organismes publics concourant au service public de l'emploi sont associés, ces personnes peuvent être recrutées par les Collectivités pour occuper des emplois de catégorie C. Elles bénéficient de **contrats de droit public d'une durée de 12 à 24 mois**.

Le dispositif prévoit par ailleurs qu'elles bénéficient d'une **formation en alternance avec leur activité professionnelle** leur permettant d'acquérir une qualification en rapport avec l'emploi dans lequel elles ont été recrutées ou, le cas échéant, le titre ou le diplôme requis pour l'accès au cadre d'emplois dont relève cet emploi.

Au terme de leur contrat, après obtention, le cas échéant, du titre ou du diplôme requis pour l'accès au cadre d'emplois dont relève l'emploi dans lequel elles ont été recrutées et sous réserve de la vérification de leur aptitude, les personnes concernées sont titularisées dans le cadre d'emplois correspondant à l'emploi qu'elles occupaient.

La loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté prévoit désormais que **le nombre de postes offerts, au titre d'une année, au recrutement par la voie du PACTE ne peut être inférieur à 20 %, arrondi à l'entier inférieur, du nombre total de postes à pourvoir par recrutement direct en catégorie C**.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser chaque année les perspectives de recrutement en catégorie C ;
- ▶ Identifier les postes qui pourraient être pourvus par la voie du PACTE ;
- ▶ Formaliser juridiquement le recrutement par la voie du PACTE (contrat, procédure...) ;
- ▶ Construire un partenariat avec les organismes concourant au service public de l'emploi pour organiser les sélections professionnelles ;
- ▶ Procéder au recrutement de personnes éligibles au dispositif PACTE.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution pour la promotion de cette voie de recrutement ;
- ▶ La Direction de l'insertion et de l'habitat de la Direction de la solidarité pour l'identification des bénéficiaires ;
- ▶ Le centre de gestion de la fonction publique territoriale de la Mayenne ;
- ▶ Pôle emploi et Cap emploi ;
- ▶ Les missions locales ;
- ▶ La Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Août 2005	Création du dispositif PACTE, ouvert aux jeunes jusqu'à 25 ans
Janvier 2017	Élargissement des bénéficiaires potentiels du PACTE et obligation faite à chaque Collectivité de respecter un quota de recrutement

¹ Il existe également une disposition spécifique pour les personnes en situation de chômage de longue durée âgées de 45 ans et plus et bénéficiaires de l'allocation de parent isolé dans les départements d'outre-mer et les Collectivités de Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre-et-Miquelon.

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 2

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°1

DÉVELOPPER LES DISPOSITIFS DE TUTORAT



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement et service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La Direction des ressources humaines met en place, soit à l'attention de publics spécifiques, soit à l'attention des agents qui en font la demande, des dispositifs de tutorat. Ces dispositifs visent à accompagner les agents dans leur formation et leur montée en compétences.

Le tutorat constitue ainsi une **modalité d'accompagnement spécifique à l'ensemble des dispositifs RH dédiés aux jeunes** : l'apprentissage, le volontariat en service civique et dans une moindre mesure, les stages. Des tutorats avaient également été développés au profit des jeunes recrutés en contrats emplois d'avenir. Le doctorant accueilli dans le cadre du dispositif CIFRE bénéficie également au sein du Département du suivi d'un responsable scientifique.

Pour ces dispositifs, la réglementation prévoit expressément que soit identifiée une personne auprès du jeune, chargée au quotidien de l'accompagner dans la réalisation de ses missions, dans son développement de compétences, dans l'acquisition d'une posture professionnelle et au-delà dans sa réflexion professionnelle (élaboration du projet professionnel...). La réglementation prévoit, par ailleurs, l'attribution d'une NBI de 20 points pour les maîtres d'apprentissage.

Le(la) tuteur(trice) (ou maître d'apprentissage) est le référent principal du jeune. Cette mission n'exclut pas toutefois que des accompagnements complémentaires puissent être organisés en interne ou en externe du Département, par d'autres personnes spécifiquement identifiées.

L'accompagnement est moins formalisé dans le cadre d'un stage. Toutefois, toute convention de stage mentionne précisément l'identité de la personne référente du stagiaire.

Les tuteurs d'apprentis bénéficient d'une formation spécifique organisée en lien avec le centre national de la fonction publique territoriale leur permettant d'appréhender leurs missions. Une formation semblable est également organisée par l'agence du service civique au profit des tuteurs des volontaires en service civique.

Au-delà de ces **tutorats spécifiques, des tutorats peuvent être organisés au profit des agents départementaux**, par exemple dans le cadre de prises de postes ou de reconversions professionnelles.

Le tuteur se positionnera alors davantage comme un collègue expérimenté, ne bénéficiant pas d'une position hiérarchique ou fonctionnelle particulière, mais souhaitant accompagner un pair dans l'appréhension de ses nouvelles missions ou la ré-acquisition de compétences.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Formaliser l'ensemble des dispositifs de tutorat développés par la Direction des ressources humaines en fonction du public bénéficiaire (apprenti, agent départemental...);
- ▶ Formaliser et développer les formations et parcours de formation organisés au profit des tuteurs(trices);
- ▶ Valoriser l'engagement comme tuteur(trice), par exemple dans le cadre de l'entretien professionnel.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution;
- ▶ Les Centres de Formation des Apprentis (CFA);
- ▶ Les universités et écoles;
- ▶ L'agence nationale du service civique;
- ▶ L'agence nationale pour la recherche et la technologie;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Juin 2016	Décision du Conseil départemental de recruter 10 jeunes volontaires dans le cadre du dispositif des services civiques et un doctorant CIFRE, de poursuivre le dispositif stages et de porter à 20 le nombre d'apprentis qui peuvent être recrutés au sein de l'Institution
Février 2017	Obtention de l'agrément de l'agence nationale du service civique pour l'accueil de volontaires
Mai 2017	Recrutement du doctorant CIFRE
Juin 2017	Proposition au Conseil départemental d'accueillir un 11e volontaire en service civique
2018	Mise en place d'un dispositif de tutorat au profit des agents

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 2

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°2

ACCOMPAGNER ET PROMOUVOIR LA DÉPRÉCARISATION DES AGENTS CONTRACTUELS



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels a prévu un plan de résorption de l'emploi précaire dans les trois fonctions publiques. Décliné en deux volets, cette loi a permis, sous certaines conditions d'éligibilité, la **CDIisation de contractuels** et prévu un **plan de titularisation par le biais de sélections professionnelles**. Ce dispositif s'étalait jusqu'au 13 mars 2016 et a conduit à la stagiairisation de 17 agents.

La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et aux obligations des fonctionnaires relance ce dispositif tout en apportant des modifications dans les critères d'éligibilité, notamment sur le volet de la titularisation. C'est ainsi que le décret n° 2016-1123 du 11 août 2016 prolonge de deux ans le dispositif d'accès à l'emploi titulaire, soit jusqu'au 13 mars 2018. Il prévoit également que, dans le délai de 3 mois à compter de sa parution, chaque Collectivité présente, pour avis, au comité technique un bilan de la mise en œuvre du plan de résorption de l'emploi précaire (période 13/03/2012 au 12/03/2016), un rapport de situation des agents contractuels remplissant les conditions requises du nouveau dispositif et un programme pluriannuel d'accès à l'emploi titulaire pour 2016-2018.

Pour bénéficier des dispositions relatives à la titularisation, il convient de remplir deux conditions cumulatives : être agent contractuel de droit public, en CDI ou en CDD, sur poste permanent et en fonction au 31/03/2013 et justifier d'une ancienneté de 4 ans en ETP entre le 31/03/2007 et le 30/03/2013 (éligibilité directe) ou de 4 ans en ETP à la date de clôture des inscriptions au recrutement si au moins 2 ans en ETP sont acquis entre le 31/03/2009 et le 30/03/2013 (éligibilité ultérieure).

L'éligibilité au dispositif de titularisation donne droit, sous réserve de la décision de la Collectivité formalisée dans son plan de résorption de l'emploi précaire, à se présenter aux sélections professionnelles.

Par ailleurs, indépendamment de ces dispositifs, le Département de la Mayenne recrute régulièrement des agents contractuels, pour effectuer des missions de remplacement ou de renfort, ou pour pourvoir des postes permanents, dans le respect des dispositions de l'article 3 de la loi du 26 janvier 1984 relative à la fonction publique territoriale.

Pour autant, le recours à des contractuels dans la fonction publique a vocation à constituer une exception, les postes devant être prioritairement pourvus par des agents lauréats de concours ou titulaires.

C'est pourquoi, **afin de stabiliser la situation de ces agents** au sein de l'Institution et de **leur offrir des perspectives d'évolution professionnelle claires**, le service recrutement et accompagnement, en lien avec le service formation, évaluation et GPEC accompagne les agents dans la préparation des concours de la fonction publique.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Réaliser un bilan du dispositif de déprécarisation issu de la loi Sauvadet du 12 avril 2012 ;
- ▶ Recenser le nombre d'agents éligibles aux dispositifs de titularisation et de CDIisation issus de la loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires ;
- ▶ Déterminer le nombre de postes ouverts au plan de résorption de l'emploi précaire du Département pour l'année 2017, au regard des postes disponibles et des besoins identifiés au sein de la Collectivité à court et moyen terme ;
- ▶ Organiser, en lien avec le centre de gestion de la Mayenne, les sélections professionnelles ;
- ▶ Accompagner les agents concernés dans la préparation de ces sélections professionnelles ;
- ▶ Accompagner les agents contractuels sur postes permanents ou présentant une ancienneté importante dans l'Institution dans la préparation aux concours de la fonction publique.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Mesdames et Messieurs les Conseillers départementaux ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ Le centre de gestion de la Mayenne, pour l'organisation des sélections professionnelles ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale, pour la préparation aux concours ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Décembre 2016	Présentation au comité technique du bilan du dispositif de déprécarisation et du nouveau plan de résorption de l'emploi précaire
Juin 2017	Présentation d'une délibération relative à ce plan au Conseil départemental
Novembre 2017	Organisation des sélections professionnelles avec le CDG 53
Décembre 2017	Nomination des agents reçus aux sélections professionnelles

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 2

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°3

DÉVELOPPER LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT À LA MOBILITÉ



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement, service formation, évaluation et GPEC et service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Au sein de la Direction des ressources humaines, la direction et l'ensemble des services ont vocation à contribuer à l'accompagnement des agents, pour ce qui relève de leur domaine de compétences ([cf. fiche PDRH n° 2.2.2](#)).

D'une manière générale, l'accompagnement à la mobilité relève du service recrutement et accompagnement, en lien avec le service formation, évaluation et GPEC. Pour autant, le service conditions de travail et relations sociales est mobilisé pour les accompagnements à la mobilité liés à des situations médico-sociales.

Dans le cadre des accompagnements qu'elle met en œuvre, la Direction des ressources humaines mobilise un panel d'outils adapté à la situation de chaque agent :

- ▶ **Des ressources internes :** l'accompagnement à la rédaction de cv et lettres de motivation, la préparation aux comités de sélection et jurys ; l'organisation d'entretiens en face à face ou en collectif ; l'organisation d'immersions professionnelles...
- ▶ **Des ressources externes :** l'offre de formation du centre national de la fonction publique territoriale et de divers organismes de formation, les bilans de compétences...

Il importe aujourd'hui de **formaliser et communiquer autour de l'offre de services existante** et de **développer de nouveaux outils, dispositifs et partenariats** pour promouvoir et faciliter la mobilité au sein du Département.

S'agissant des outils d'élaboration et de définition du projet professionnel, il est déjà possible aux agents de s'engager dans des ateliers de construction du projet professionnel (offre du CNFPT). Au-delà, il existe un panel de tests permettant de déterminer les zones d'appétence et de confort des agents et d'identifier les métiers qui pourraient potentiellement correspondre.

L'élaboration des **outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** permettra par ailleurs aux agents de mieux appréhender la réalité des métiers de l'Institution ([cf. fiche PDRH n° 1.1.1](#)) et les compétences nécessaires pour les exercer ([cf. fiche PDRH n° 1.1.2](#)).

La mise en place de l'**évaluation des compétences** au sein de l'entretien professionnel ([cf. fiche PDRH n° 2.2.1](#)) permettra à chaque agent d'identifier son portefeuille de

compétences et les **aires de mobilité** qui s'offrent à lui : c'est-à-dire les métiers qui sont relativement accessibles du point de vue des compétences détenues par l'agent d'une part et des compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers d'autre part.

L'objectif de la Direction des ressources humaines est d'abord de **promouvoir la mobilité interne**, dans une logique de valorisation des compétences des agents. Toutefois, la mobilité externe peut aussi constituer une perspective intéressante pour ces derniers.

Dans ce cadre, il est possible de développer les partenariats déjà existants avec les Collectivités du territoire mayennais ou des départements limitrophes, en vue d'élargir les perspectives professionnelles des agents. Des partenariats avec les services déconcentrés de l'Etat en Mayenne ou les établissements hospitaliers mayennais pourraient également être envisagés.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser l'ensemble des outils et dispositifs que la Direction des ressources humaines mobilise déjà dans le cadre des accompagnements à la mobilité qu'elle conduit ;
- ▶ Développer de nouveaux outils et de nouveaux partenariats pour favoriser la mobilité des agents ;
- ▶ Formaliser les modalités d'utilisation de ces outils ;
- ▶ Communiquer autour de ces outils.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale ;
- ▶ Le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique, pour l'accompagnement des agents en situation de handicap ;
- ▶ Cap emploi 53 et le SAMETH 53, pour l'accompagnement des agents en situation de handicap.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er janvier 2016	Entrée en vigueur de la convention avec le FIPHFP
1er novembre 2016	Entrée en vigueur de la convention avec Cap emploi 53
Novembre 2016	Signature d'un partenariat de formation professionnelle territorialisée avec le CNFPT

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 2

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°4

CONCEVOIR ET DÉVELOPPER UN DISPOSITIF D'ACCUEIL DES NOUVEAUX ARRIVANTS



Service(s) référent(s) : Mission communication interne et managériale et service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'accueil des nouveaux collaborateurs permanents ou contractuels de longue durée n'est plus organisé formellement dans la Collectivité. De même, il serait utile d'aménager un temps d'accueil pour les agents temporaires relevant des dispositifs des contrats aidés, de l'apprentissage ou du service civique. Ce temps de présentation de la Collectivité porterait sur son organisation, sur ses compétences et sur les grands dossiers qu'elle porte ainsi que sur les services qu'elle apporte aux agents.

Le dispositif d'accueil porte sur **l'organisation de temps dédiés à l'arrivée des collaborateurs** (offre événementielle), la création d'outils spécifiquement réalisés pour les nouveaux arrivants (guide et kit d'accueil dans les services) et l'identification d'un lieu ressource pour y trouver tous les éléments d'information utiles à la prise de fonction dans la Collectivité (espace dédié sur l'intranet).

L'accueil commence le jour de la prise de poste lors de l'arrivée dans les services. Un **kit d'accueil** constitué de données avant tout très pratiques (comment badger, comment se déplacer, où se restaurer, où trouver les informations de base sur l'intranet) est remis au nouvel arrivant. Il a pour but de faciliter l'orientation et l'accès aux services. Une trame d'accueil est aussi à formaliser pour faciliter l'arrivée du collaborateur.

Une **journée d'accueil institutionnelle** est à programmer au gré des recrutements plusieurs fois dans l'année. Temps de rencontre privilégié entre le Président, la Direction générale et les nouveaux agents, il est orienté vers la présentation de l'Institution et de son projet, de son organisation, de la carrière et de ses perspectives d'évolution dans la Collectivité. Un guide d'accueil remis à cette occasion sert de fil conducteur à l'animation de cette journée.

Espace dédié sur l'intranet

Un espace nouvel arrivant regroupe les supports d'information diffusés (éléments du kit d'accueil, guide du nouvel arrivant) et est animé par des témoignages d'agents ayant vécu ces temps d'accueil.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Constituer les outils de communication (guide et kit d'accueil) et élaborer un programme d'organisation de la journée ;
- ▶ Diffuser les outils et programmer une journée d'accueil ;
- ▶ Mobiliser la participation des services animateurs de la journée et diffuser des portraits de nouveaux arrivants.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Monsieur le Président et Madame la Vice-Présidente en charge des ressources humaines ;
- ▶ Monsieur le Directeur général des services ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution pour l'accueil des nouveaux arrivants dans les services ;
- ▶ Les services de la DRH, la DMG et les services contributeurs à l'animation de la journée d'accueil.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er semestre 2017	Élaboration des outils de communication
Septembre 2017	Organisation d'une première journée d'accueil des nouveaux arrivants
Deux à trois fois par an	Organisation d'une journée d'accueil des nouveaux arrivants

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 2

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°5

UTILISER LE COMPTE PERSONNEL D'ACTIVITÉ COMME UN LEVIER AU SERVICE DE LA RÉALISATION DES PROJETS PROFESSIONNELS DES AGENTS



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement et service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'ordonnance n° 2017-53 du 19 janvier 2017 portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique a réaffirmé le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie pour les fonctionnaires.

Ce faisant, elle en a également précisé les objectifs : « favoris(er) leur développement professionnel et personnel, facilit(er) leur parcours professionnel, leur mobilité et leur promotion ainsi que l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle existants ; (permettre) l'adaptation aux évolutions prévisibles des métiers et (concourir) à l'égalité d'accès aux différents grades et emplois, en particulier entre femmes et hommes, et à la progression des personnes les moins qualifiées ».

Ce texte crée également au bénéfice des agents publics un **Compte Personnel d'Activité (CPA), constitué d'un Compte Personnel de Formation (CPF) et d'un Compte d'Engagement Citoyen (CEC)**. Le compte personnel d'activité a pour objectifs, « par l'utilisation des droits qui y sont inscrits, de renforcer l'autonomie et la liberté d'action de son titulaire et de faciliter son évolution professionnelle ».

Le compte personnel de formation s'est ainsi substitué depuis le 1er janvier 2017 au Droit Individuel à la Formation (DIF). Il doit permettre aux agents d'accéder à une qualification ou de développer ses compétences dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

L'alimentation du CPF s'effectue à la fin de chaque année, à hauteur de 24 heures maximum par année de travail jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures, puis de 12 heures maximum par année de travail, dans la limite d'un plafond total de 150 heures. Les agents relevant d'un cadre d'emplois de catégorie C, et qui n'ont pas atteint un niveau de formation sanctionné par un diplôme ou titre professionnel de niveau V, bénéficient de dispositions plus favorables puisque leur compte est alimenté à hauteur de 48 heures maximum par an dans une limite totale de 400 heures. Par ailleurs, lorsque le projet d'évolution professionnelle vise à prévenir une situation d'inaptitude à l'exercice de ses fonctions, l'agent peut bénéficier d'un crédit d'heures supplémentaires, dans la limite de 150 heures.

Le compte d'engagement citoyen recense les activités bénévoles ou de volontariat de son titulaire. Il permet d'acquérir des heures supplémentaires inscrites au compte personnel d'activité. Sont par exemple valorisées les activités suivantes : le service civique, la réserve militaire opérationnelle, le volontariat de la réserve civile de la police nationale, l'activité de maître d'apprentissage, les activités de bénévolat associatif (dans certaines conditions) ou encore le volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers (article L 5151-9 du code du travail). Les heures acquises au titre du compte d'engagement citoyen sont inscrites au compte personnel de formation dans la limite d'un plafond de 60 heures.

Le principal apport du compte personnel d'activité est de permettre l'acquisition de droits universels : un compte est ouvert pour chaque agent au début de sa vie professionnelle et a vocation à accompagner ce dernier tout au long de celle-ci, indépendamment de l'employeur (changement de Collectivité, changement de fonction publique, mobilité vers le secteur privé).

Des décrets, non encore publiés au moment de la rédaction de la présente fiche, doivent permettre de préciser les conditions de mise en œuvre du CPF et du CEC.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Communiquer sur la philosophie et les modalités de mise en œuvre du CPF et du CEC ;
- ▶ Suivre l'acquisition des droits par chaque agent départemental ;
- ▶ Valoriser les droits acquis en lien avec l'accompagnement professionnel individualisé proposé par chaque agent.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale ;
- ▶ Les organismes de formation.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er janvier 2017	Remplacement du DIF par le CPF et création du CEC
Courant 2017	Publication de décrets relatifs au CPF et au CEC
1er janvier 2018	Possibilité de visualiser les droits acquis au titre du CPF sur moncompteactivite.gouv.fr Possibilité de mobiliser les droits acquis au titre du CEC et de visualiser ces derniers sur la plateforme précitée

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 2

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°5

PROPOSER DES IMMERSIONS AUX AGENTS, ET EN PRIORITÉ AUX MANAGERS, DANS DES ENTREPRISES DU TERRITOIRE MAYENNAIS



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement et service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les managers de l'institution peuvent aujourd'hui bénéficier d'un panel assez varié de dispositifs d'accompagnement : parcours modulaire de formation des managers, formations d'expertise, ateliers d'analyse de la pratique, groupes de co-développement, mentorat...

Il est proposé de développer un nouveau dispositif, qui s'inscrirait à la fois dans notre volonté de diversifier les parcours professionnels, d'enrichir les pratiques et de développer nos relations avec le territoire.

Ce nouveau dispositif consisterait en des immersions de quelques jours (durée à moduler) dans un contexte privé, en l'occurrence, au sein d'entreprises mayennaises.

Il viserait ainsi un double objectif opérationnel : offrir une expérience dans le secteur privé, au sein duquel la plupart de nos managers n'ont jamais travaillé, et approfondir dans un contexte différent, une grande thématique de travail (dialogue social, management, innovation, transition écologique, transformation numérique, relation au territoire...).

Pour réussir le déploiement d'un tel dispositif, il nous semble opportun de nous appuyer sur la dynamique des réseaux d'entrepreneurs mayennais.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser les agents ou managers intéressés par ces immersions ;
- ▶ Prendre l'attache de réseaux d'entrepreneurs mayennais (MEDEF, CCI...) pour identifier des lieux potentiels d'accueil de nos agents ;
- ▶ Formaliser le projet d'immersion de chaque agent au regard d'objectifs stratégiques ou opérationnels préalablement définis ;
- ▶ Organiser l'immersion de chaque agent.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction de la communication et de l'attractivité.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Février 2020	Appel à intérêt auprès des managers quant à des immersions dans le secteur privé
Mars/avril 2020	Prise de contact avec des réseaux d'entrepreneurs mayennais
Rencontre avec le Président	Possibilité de visualiser les droits acquis au titre du CPF sur moncompteactivite.gouv.fr Possibilité de mobiliser les droits acquis au titre du CEC et de visualiser ces derniers sur la plateforme précitée
A compter de septembre 2020	Organisation d'immersions

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 3

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°1

ACCOMPAGNER LES JEUNES DANS L'ACQUISITION D'EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES ENRICHISSANTES EN ACCUEILLANT PRÈS DE 160 STAGIAIRES ÉCOLES CHAQUE ANNÉE



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Département de la Mayenne, en tant qu'employeur, a développé au cours des dernières années plusieurs dispositifs RH à destination des jeunes, leur permettant de **découvrir le fonctionnement de l'Institution**, d'**acquérir une première expérience professionnelle**, de **développer leurs compétences** ou encore de **développer leur employabilité**.

Dans ce cadre, environ **160 à 200 jeunes sont accueillis chaque année en stage** (173 en 2015 par exemple). Les stagiaires accueillis présentent depuis de nombreuses années des profils variés : collégiens et lycéens en stages d'observation de quelques jours, étudiants se destinant aux métiers d'éducateurs spécialisés, de moniteurs éducateurs et intervenants familiaux, de conseillers en économie sociale et familiale ou d'assistants de service social, étudiants en master, étudiants en instituts d'études politiques, élèves administrateurs territoriaux de l'institut national des études territoriales ...

Depuis 2016, la politique d'accueil de stagiaires a visé à **élargir encore un peu plus le public accueilli en stage**, tout en conservant une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, notamment au sein de la Direction de la solidarité, les stagiaires peuvent constituer un vivier très intéressant pour de futurs recrutements, soit pour effectuer des remplacements, soit pour pourvoir des postes pérennes.

Un accent sera également porté sur la valorisation des tuteurs de stagiaires, bénévoles, qui consacrent du temps à l'accompagnement et la montée en compétences des stagiaires. Cet objectif pourrait par exemple être développé en lien avec l'entretien professionnel.

Chaque année, le Conseil départemental alloue une enveloppe de **65 000 €** pour ce dispositif. Conformément à la réglementation, une gratification est en effet accordée aux stagiaires dont le stage dure plus de deux mois.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser le plus en amont possible les besoins des directions s'agissant de l'accueil de stagiaires rémunérés, dans une logique de GPEC ;
- ▶ Diffuser largement, sur notre site internet, mais également auprès des écoles, instituts, universités... nos offres de stages ;
- ▶ Garantir un cadre d'accueil favorable pour le stagiaire, en lien avec les directions d'accueil ;
- ▶ Formaliser juridiquement l'accueil de stagiaires par le biais des conventions de stages ;
- ▶ Apporter une réponse rapide et précise à l'ensemble des candidatures spontanées de stagiaires.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ L'ensemble des écoles, instituts, universités... proposant des stages dans le cadre de leurs cursus ;
- ▶ La Direction de la communication pour la diffusion des offres de stages.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Juin 2016	Décision du Conseil départemental de poursuivre la politique stages et d'élargir le public accueilli
De janvier à décembre	Accueil de stagiaires tout au long de l'année
De septembre à octobre	Recensement des demandes d'accueil de stagiaires pour des stages longs pour l'année n+1, dans le respect de l'enveloppe budgétaire

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 3

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°2

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES POUR LES JEUNES EN RECRUTANT JUSQU'À 20 APPRENTIS CHAQUE ANNÉE AU SEIN DU DÉPARTEMENT



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Département de la Mayenne accueille depuis plusieurs années des jeunes dans le cadre de leur formation en apprentissage. Jusqu'en 2016, 14 recrutements d'apprentis étaient autorisés par le Conseil départemental. Ce dernier a souhaité renforcer ce dispositif en permettant l'accueil de 6 apprentis supplémentaires, et ainsi portant le **nombre total d'apprentis accueillis** au sein de l'Institution à **20**.

S'agissant des diplômes préparés, la Collectivité a souhaité poursuivre sa politique d'accueil de jeunes apprentis préparant des Certificats d'Aptitude Professionnelle (CAP) ou de Brevets d'Etudes Professionnelles (BEP), notamment pour des métiers techniques (restauration dans les collèges par exemple).

Elle a également souhaité développer l'accueil d'étudiants issus de l'enseignement supérieur et préparant des diplômes de niveau BTS à master II.

La sélection des apprentis accueillis repose sur le diplôme préparé et prend en compte les besoins émanant des directions. Elle s'inscrit plus globalement dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (départs en retraite annoncés, métiers carencés, métiers en développement...).

Conformément aux engagements pris par le Département dans le cadre du projet pluriannuel d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap présenté au Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP), **une attention particulière est portée aux apprentis reconnus travailleurs handicapés**, quelle que soit la nature du handicap.

S'agissant des maîtres d'apprentissage, ils bénéficient conformément à la réglementation d'une NBI de 20 points. La Direction des ressources humaines souhaite renforcer l'accompagnement dont ils bénéficient (formation à la fonction de maître d'apprentissage, rencontres individuelles et collectives...).

185 000 € sont dédiés chaque année à la politique apprentissage.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser, le plus en amont possible, les demandes des directions s'agissant de l'accueil d'apprentis ;
- ▶ Diffuser largement, sur notre site internet, le site dédié de la Région des Pays de la Loire mais également auprès des écoles, instituts, universités... nos offres de recrutement en apprentissage ;
- ▶ Garantir un cadre d'accueil favorable pour les apprentis, en lien avec les directions d'accueil ;
- ▶ Procéder au recrutement des apprentis (organiser les comités de sélection et rédiger les contrats) ;
- ▶ Développer l'accompagnement au bénéfice des apprentis, en lien avec les maîtres d'apprentissage ;
- ▶ Développer l'accompagnement au bénéfice des maîtres d'apprentissage, pour leur permettre d'exercer pleinement leurs fonctions ;
- ▶ Apporter une réponse rapide et précise à l'ensemble des candidatures spontanées en apprentissage.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Les centres de formation d'apprentis du département de la Mayenne et plus globalement des Pays de la Loire ;
- ▶ La Direction de la communication pour toutes les offres de recrutement en apprentissage.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Juin 2016	Décision du Conseil départemental de porter à 20 le nombre d'apprentis accueillis
Mars-avril année n	Recensement des demandes des directions s'agissant de l'accueil d'apprentis
Mai-août année n	Mise en oeuvre des recrutements
Septembre à décembre de l'année n	Accueil de nouveaux apprentis (possibilité de solliciter une dérogation auprès de la DIRECCTE pour recruter des apprentis au-delà du 31 décembre de l'année n)
Septembre année n à juillet année n+1	Accompagnement des apprentis Réalisation de points d'étape, en lien avec la direction d'accueil

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 3

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°3

CONTRIBUER À LA VALORISATION DE LA RECHERCHE ET À UNE MEILLEURE ANALYSE DE NOS PRATIQUES PROFESSIONNELLES EN RECRUTANT UN DOCTORANT DANS LE CADRE DU DISPOSITIF CIFRE



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Conseil départemental de la Mayenne a décidé d'accueillir un doctorant dans le cadre d'un contrat CIFRE-CRAPS (Convention Industrielle de Formation pour la Recherche – Convention de Recherche pour l'Action Publique Sociétale), dispositif porté par l'Agence Nationale de Recherche et la Technologie (ANRT).

L'objectif de ce dispositif est de **permettre à des doctorants de bénéficier d'une expérience professionnelle de qualité au sein d'entreprises ou de Collectivités publiques**. Pendant ses trois années de contrat, **le doctorant partage en effet son temps entre son travail de recherche, au sein du laboratoire auprès duquel il est affilié, et un travail au sein de la structure employeur.**

En l'espèce, le travail du doctorant CIFRE portera sur la maison d'accueil de Louvigné, qui accueille des jeunes de l'aide sociale à l'enfance présentant des profils « spécifiques » (troubles du comportement...). Plus précisément, il sera amené à travailler sur la relation éducative développée par les éducateurs de l'aide sociale à l'enfance au sein de cette maison d'accueil.

Ce travail, qui reposera sur les socles théoriques et méthodologiques de la sociologie, permettra aux professionnels concernés de bénéficier de l'analyse d'un ancien éducateur. Le travail ainsi réalisé permettra certainement de faire évoluer la pratique professionnelle des éducateurs de l'aide sociale à l'enfance et peut-être plus globalement, conduira à ajuster la politique de prise en charge de ces jeunes

Le doctorant est recruté en CDD 3 ans et bénéficie d'une rémunération correspondant au premier indice du grade d'attaché territorial. La Collectivité bénéficie par ailleurs d'une **recette** d'un montant de 14 000 € par an de la part de **L'ANRT**.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Procéder aux formalités administratives nécessaires au recrutement du doctorant, en lien avec l'agence nationale pour la recherche et la technologie et le laboratoire de recherche référent ;
- ▶ Formaliser juridiquement le recrutement du doctorant par un contrat à durée déterminée de 3 ans ;
- ▶ Réaliser, en lien avec sa hiérarchie, et notamment son responsable scientifique, des bilans intermédiaires concernant le travail de doctorant ;
- ▶ Transmettre à l'ANRT les éléments de bilans sollicités au cours du contrat ;
- ▶ Accompagner le doctorant tout au long de son contrat, en lien avec sa direction d'accueil.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction de la solidarité/Direction de l'aide sociale à l'enfance (service accueil, observation, orientation) ;
- ▶ L'agence nationale pour la recherche et la technologie ;
- ▶ Le laboratoire de recherche auprès duquel est affilié le doctorant.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Février 2017	Finalisation du dossier de recrutement auprès de l'ANRT
Juin 2017	Recrutement du doctorant, une fois le dossier validé par l'ANRT
Juin 2017 - Avril 2020	Travail du doctorant au sein de son laboratoire et au sein de la Direction de l'aide sociale à l'enfance Réalisation de bilans intermédiaires

AXE 3

Développer une politique RH respectueuse de chacun, favorisant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels

OBJECTIF 3

Promouvoir des parcours professionnels riches ainsi que le partage et la transmission des compétences au sein du Département

DOSSIER/PROJET N°4

CONTRIBUER À L'ACQUISITION PAR LES JEUNES D'EXPÉRIENCES SOCIALEMENT ET HUMAINEMENT ENRICHISSANTES AU SERVICE DU PUBLIC EN ACCUEILLANT AU MOINS 10 VOLONTAIRES EN SERVICE CIVIQUE



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le service civique a été institué par la loi n° 2010-241 du 10 mars 2010. Elle a pour objectif de « **renforcer la cohésion nationale et la mixité sociale** ». Ce dispositif offre à toute personne volontaire « l'opportunité de servir les valeurs de la République et de s'engager en faveur d'un projet collectif en effectuant une mission d'intérêt général ».

Le service civique prend principalement deux formes :

- ▶ **L'engagement de service civique**, ouvert aux jeunes de 16 à 25 ans. Il peut être effectué auprès d'une personne morale de droit public, soit une Collectivité territoriale. Celle-ci doit toutefois être agréée par l'agence du service civique ;
- ▶ **Le volontariat de service civique**, destiné aux personnes de plus de 25 ans. Il peut être réalisé auprès d'une association de droit français ou d'une fondation reconnue d'utilité publique et ne peut donc concerner le Département.

L'engagement de service civique consiste en un engagement volontaire de 6 à 12 mois (qui peut être prolongé de 12 mois supplémentaires) « pour l'**accomplissement d'une mission d'intérêt général reconnue prioritaire pour la Nation** et représentant au moins 24 heures hebdomadaires ».

En juin 2016, le Conseil départemental a décidé d'accueillir dix jeunes dans le cadre de ce dispositif. La création d'un onzième poste est par ailleurs proposée au Conseil départemental en juin 2017. Ces volontaires seront missionnés sur les missions suivantes :

- ▶ Lutter contre la précarité énergétique ;
- ▶ Assurer les fonctions d'ambassadeur du numérique à la bibliothèque départementale de la Mayenne ;
- ▶ Assurer les fonctions d'ambassadeur du transport collectif scolaire et de voyageurs ;
- ▶ Soutenir l'accueil de personnes en perte d'autonomie/en situation de handicap ;
- ▶ Assurer les fonctions d'initiateur de projets citoyens.

Chaque jeune, qui entretiendra un lien de coopération avec le Département (le Département n'est pas l'employeur), se verra proposer un contrat de 18 mois à raison d'un temps de

travail de 24 heures hebdomadaire. Ils bénéficieront d'une gratification spécifique de la part du Conseil départemental, en sus de l'indemnité mensuelle versée par l'agence nationale du service civique. Par ailleurs, la Collectivité participera aux frais de restauration engagés dans les restaurants inter-administratifs et foyers de jeunes travailleurs de la Mayenne.

En outre, chaque jeune bénéficiera d'une « formation civique et citoyenne » composée d'un volet « théorique », dont l'objectif est de sensibiliser les volontaires aux enjeux de la citoyenneté, et dont les contenus seront proposés en lien avec le centre national de la fonction publique territoriale, et d'un volet « pratique », sous la forme d'une formation aux premiers secours de niveau 1 (PSC1). Ce second volet devra être mis en œuvre avec la Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers de France (FNSPF) et à la Croix Rouge française.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Constituer un dossier d'agrément à l'accueil de volontaires en service civique auprès de l'Agence Nationale du Service Civique ;
- ▶ Diffuser les offres d'accueil de volontaires en service public et procéder au recrutement des volontaires (organiser les comités de sélection et rédiger les conventions avec l'ANSC) ;
- ▶ Organiser et mettre en œuvre les formations obligatoires au bénéfice des volontaires et accompagner les volontaires tout au long de leur mission, en lien avec la direction d'accueil.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'agence nationale du service civique et le CNFPT ;
- ▶ Les directions du Département accueillant un volontaire dans le cadre du dispositif du service civique : Direction du développement durable et de la mobilité/Direction des transports et Direction de l'environnement ; Direction de la solidarité/Direction de l'insertion et de l'habitat ; Direction de l'attractivité et des territoires/Bibliothèque départementale ; Direction de l'autonomie.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Juin 2016	Décision de recruter 10 jeunes volontaires services civiques
Janvier 2017	Demande d'agrément adressée à l'agence nationale du service civique
Février 2017	Obtention de l'agrément de l'ANSC
2e trimestre 2017	Recrutement des volontaires
Juin 2017	Proposition au Conseil départemental d'accueillir un 11e volontaire
2017-2019	Accompagnement des différents volontaires



AXE 4

GARANTIR DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE QUALITÉ POUR L'ENSEMBLE DES AGENTS, PRÉSERVANT LEUR SANTÉ ET LEUR SÉCURITÉ ET PRENANT EN COMPTE LEURS ASPIRATIONS EN TANT QUE PERSONNES

Objectif 1 : Renouveler le cadre de travail des agents au service d'une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle et dans le respect du cadre réglementaire

- ▶ Développer le télétravail au sein de la Collectivité
- ▶ Rénover le cadre de gestion du temps de travail pour respecter nos obligations légales et réglementaires en refondant nos règlements intérieurs
- ▶ Formaliser un règlement intérieur relatif à la santé et la sécurité au travail en vue de renforcer la politique de prévention des risques professionnels

Objectif 2 : Garantir aux agents des conditions de travail respectueuses de leur santé et de leur sécurité

- ▶ Faire vivre le document unique d'évaluation des risques professionnels grâce aux nouvelles fonctionnalités de l'intranet
- ▶ Élaborer un plan spécifique de prévention des risques psycho-sociaux (RPS)
- ▶ Mettre en œuvre le plan de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)
- ▶ Poursuivre le plan de prévention des risques chimiques

Objectif 3 : Développer l'offre de services RH au bénéfice des agents

- ▶ Instituer une politique de protection sociale complémentaire (volet prévoyance) au bénéfice de tous les agents départementaux
- ▶ Conforter l'offre d'assistance sociale au bénéfice des agents du Département
- ▶ Développer une offre de coaching au profit des agents
- ▶ Développer les formations organisées en intra et en interne au profit des agents départementaux

- ▶ Développer et valoriser une expertise en matière de communication au bénéfice de l'ensemble des directions
- ▶ Contribuer au partage de l'information à travers les outils de communication interne

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 1

Renouveler le cadre de travail des agents au service d'une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle et dans le respect du cadre réglementaire

DOSSIER/PROJET N°1

DÉVELOPPER LE TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Depuis quelques années, la transformation numérique bouleverse nos modes de vie et produit des effets importants sur le monde du travail. Elle influence fortement les conditions de travail ainsi que son organisation. Dans ce cadre évolutif, l'administration cherche à **s'adapter tant pour moderniser ses modes de fonctionnement, que pour proposer aux agents de meilleures conditions d'exercice de leurs fonctions.**

Le développement du télétravail s'inscrit dans cette dynamique et devient un sujet inévitable compte tenu de l'introduction massive des technologies de l'information et de la communication dans les pratiques de travail, de l'enjeu croissant de la qualité de vie au travail, de la demande plus forte de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, ainsi que des exigences économiques et environnementales.

Le télétravail se définit comme la **forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui pourraient être exercées par un agent dans les locaux de son employeur, sont exercées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication.** Il a été introduit dans la fonction publique par la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire qui dispose à son article 133 que « les fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail ». Un décret n° 2016-151 du 11 février 2016 est venu préciser les conditions et les modalités de mise en œuvre du télétravail.

Pour les agents, le télétravail permet de **mieux concilier la vie professionnelle et la vie privée, d'améliorer les conditions de travail liées aux déplacements, de réduire l'empreinte écologique et de gagner en efficacité.** Pour la Collectivité, l'amélioration du bien-être au travail des agents permet de renforcer la qualité du service public départemental.

En outre, l'employeur vise à travers cette modalité nouvelle d'organisation du travail une meilleure implication professionnelle des agents au travail, une efficacité individuelle renforcée, une réduction de l'absentéisme et des retards et un meilleur emploi des agents en situation de handicap ou ayant une problématique de santé.

Fin 2016, 12 agents volontaires sont sélectionnés pour expérimenter le télétravail à domicile pendant 6 mois à compter du 1er janvier 2017.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Accompagner les agents et leurs managers lors de la phase d'expérimentation ;
- ▶ Établir un bilan de l'expérimentation avec les télétravailleurs et leurs managers ;
- ▶ Préparer la généralisation, en tenant compte des bilans établis, en actualisant et adaptant les documents et procédures de mise en œuvre ;
- ▶ Lancer une nouvelle phase d'appel à candidatures, suivie d'échanges entre les candidats et leurs responsables, puis recenser les demandes de télétravail ;
- ▶ Étudier les demandes avec la Direction des systèmes d'information, sélectionner les candidats retenus, assurer la gestion administrative de ces candidatures et préparer le matériel informatique et téléphonique nécessaire ;
- ▶ Organiser juridiquement la généralisation du télétravail ;
- ▶ Accompagner et suivre les télétravailleurs.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution et l'ensemble des agents de la Collectivité ;
- ▶ La Direction des systèmes d'information ;
- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ Les Départements ligériens dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
12 décembre 2016	Présentation de l'expérimentation du télétravail en comité technique
Du 9 janvier 2017 au 30 juin 2017	Phase d'expérimentation du télétravail
Fin mars 2017	Bilan intermédiaire de cette expérimentation
Mai 2017	Phase préparatoire à la généralisation
Mi-juin 2017	Bilan final de l'expérimentation
Juin 2017	Appel à candidatures pour la généralisation du télétravail et présentation d'une délibération au Conseil départemental visant à généraliser le télétravail
Été 2017	Préparation administrative et technique de cette généralisation
Début de chaque année	Présentation du bilan annuel du télétravail au comité technique et au CHSCT

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 1

Renouveler le cadre de travail des agents au service d'une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle et dans le respect du cadre réglementaire

DOSSIER/PROJET N°2

RÉNOVER LE CADRE DE GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL POUR RESPECTER NOS OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES EN REFONDANT NOS RÉGLEMENTS INTÉRIEURS



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Département de la Mayenne dispose de **plusieurs règlements intérieurs relatifs au temps de travail** : un **règlement intérieur général**, dont les dispositions s'appliquent à l'ensemble des agents et **des règlements intérieurs spécifiques**, qui viennent compléter ou amender ce règlement intérieur général pour certaines catégories d'agents.

Bénéficient ainsi d'un règlement intérieur spécifique : les agents des maisons d'accueil, les agents d'exploitation de la route, les agents des collèges, les éclusiers et agents d'entretien éclusiers, les agents du laboratoire départemental d'analyses, les agents de la bibliothèque départementale de la Mayenne, les agents travaillant sur les sites de Jublains et Sainte-Suzanne ou encore les agents de la Direction des archives.

La plupart de ces règlements ont été adoptés par le Conseil départemental il y a plusieurs années et présentent aujourd'hui des **éléments d'obsolescence**, soit parce que la législation ou la réglementation en vigueur a évolué (par exemple s'agissant du jour de carence), soit parce que les modalités d'organisation interne ont été revues (par exemple les horaires d'ouverture au public).

Ces règlements ont donc vocation à être réinterrogés et adaptés, *a minima* pour prendre en compte l'ensemble de ces évolutions.

D'une manière générale, la Chambre régionale des comptes des Pays de la Loire, dans ses observations définitives relatives à la gestion du Département, en date d'avril 2016, a relevé que la Collectivité ne respectait pas les obligations qui s'imposent à elle en matière de temps de travail, notamment s'agissant du respect des 1 607 heures légales.

Il importe que la Collectivité puisse se mettre en conformité avec la réglementation.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Recenser l'ensemble des dispositions obsolètes des différents règlements intérieurs ;
- Réinterroger l'opportunité de disposer de règlements intérieurs spécifiques, aux côtés du règlement intérieur général ;
- Réinterroger les grandes dispositions de chaque règlement intérieur, en vue de les conforter, les amender ou les supprimer.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Monsieur le Président et Madame la Vice-Présidente en charge des RH ;
- Mesdames et Messieurs les Conseillers départementaux ;
- Les partenaires sociaux ;
- Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Avril 2016	Réception des observations définitives de la chambre régionale des comptes, soulignant des écarts par rapport à la réglementation
2017	Analyse des dispositions des différents règlements intérieurs au sein de la Direction des ressources humaines
Mars 2017	Adoption du nouveau règlement intérieur des éclusiers et agents d'entretien éclusiers en vue de la saison touristique 2017
2018	Ajustement des règlements intérieurs en concertation et dans le respect de la réglementation

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 1

Renouveler le cadre de travail des agents au service d'une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle et dans le respect du cadre réglementaire

DOSSIER/PROJET N°3

FORMALISER UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR RELATIF À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL EN VUE DE RENFORCER LA POLITIQUE DE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'autorité territoriale est chargée de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous son autorité. Le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène, et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale définit les règles applicables en la matière et renvoie aux dispositions des livres Ier à V de la quatrième partie du code du travail.

Ce règlement intérieur santé et sécurité au travail, qui n'est pas un document obligatoire dans la fonction publique territoriale mais fortement recommandé, permettra à l'ensemble du personnel de la collectivité de connaître ses droits et obligations en matière de santé et de sécurité au travail et d'être sensibilisé à des thématiques importantes.

Le règlement intérieur fera partie intégrante des outils concourant à la mise en place d'une démarche de prévention dans la Collectivité. Chacun pourra s'approprier les consignes en vue de préserver leur santé et leur sécurité à leur poste, en fonction de leur formation et selon leurs possibilités, ainsi que de celles de leurs collègues, avec toujours comme objectif la prévention des accidents de service et des maladies professionnelles et l'amélioration des conditions de travail des agents.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Recenser l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires relatives à la santé et sécurité au travail dans un règlement intérieur ;
- Recenser les besoins et spécificités des différents métiers en vue d'une meilleure maîtrise et gestion des risques ;
- Impliquer les encadrants dans la démarche en vue de la sensibilisation de leurs agents.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- La Direction générale des services du Département ;
- Les encadrants de la Collectivité ;
- Les partenaires sociaux ;
- Les référents sécurité ;
- Le médecin de prévention.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2e semestre 2018	Mise en place d'un groupe de travail en vue de formaliser un règlement intérieur SST
Fin 2018	Avis du CHSCT et du CT
Janvier 2019	Délibération de l'Assemblée délibérante
1er trimestre 2019	Mise en application du règlement intérieur après diffusion et explication à tous les agents

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 2

Garantir aux agents des conditions de travail respectueuses de leur santé et de leur sécurité

DOSSIER/PROJET N°1

FAIRE VIVRE LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS GRÂCE AUX NOUVELLES FONCTIONNALITÉS DE L'INTRANET



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Depuis la parution du décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001, l'employeur doit **transcrire et mettre à jour, dans un document unique, les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des agents placés sous son autorité**. Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de la Collectivité.

Au sein de l'Institution, des unités de travail ont été identifiées et validées en 2007 par le CHSCT permettant le lancement de l'évaluation des risques. Le document unique est actuellement rédigé sous la forme d'un tableau Excel recensant les activités, les phases de travail, les risques évalués, les mesures préventives en place et les mesures correctives à mettre en œuvre.

Ce document unique doit être **mis à jour au moins une fois par an** ou lorsque des modifications importantes, pouvant altérer la santé ou la sécurité, sont réalisées. Chaque agent doit avoir connaissance des risques liés à son unité de travail.

La maîtrise des risques professionnels passe par une bonne réévaluation des risques identifiés et par une sensibilisation de l'ensemble du personnel de la Collectivité. Ainsi, le travail effectué doit être consolidé en y associant les différents acteurs de l'Institution et en proposant à chacun d'avoir la connaissance des risques auxquels il est susceptible d'être exposé.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Poursuivre la mise à jour du document unique en lien avec les acteurs de proximité de l'Institution ;
- ▶ Créer un accès simple et rapide pour les agents depuis l'intranet ;
- ▶ Informer chaque agent des risques incombant à leur(s) unité(s) de travail ;
- ▶ Suivre l'application des mesures de prévention en place et à mettre en œuvre.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions ;
- ▶ La Direction de la qualité et de la performance et la Direction des systèmes d'information, pour la création de l'espace projet sur l'intranet ;
- ▶ Les acteurs de proximité : supérieurs hiérarchiques, assistants de prévention, correspondants sécurité, relais sécurité, agents.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Chaque année	Mise à jour du document unique en lien avec les acteurs de proximité
2ème semestre 2017	Création d'un espace projet « document unique » accessible à chaque agent sur l'intranet

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 2

Garantir aux agents des conditions de travail respectueuses de leur santé et de leur sécurité

DOSSIER/PROJET N°2 ÉLABORER UN PLAN SPÉCIFIQUE DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX (RPS)



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les risques psychosociaux sont définis comme les **risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental** (rapport du collègue d'expertise du 11/04/2011 - Gollac et Bodier).

L'obligation de résultats en matière de protection de la santé physique et mentale incombe à l'ensemble des employeurs, publics comme privés, pour l'ensemble des salariés et des agents publics, quel que soit leur statut professionnel. En application de l'accord cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, chaque employeur public doit élaborer depuis 2015 un plan d'évaluation et de prévention des RPS.

Compte tenu de ces réglementations, la Collectivité a décidé de mettre en œuvre une démarche de prévention des RPS s'inscrivant dans une dimension plus globale sur la qualité de vie au travail.

Les enjeux de la mise en place de cette démarche pour la Collectivité sont multiples : **enjeux humains** (la santé des agents), **enjeux financiers** (coûts directs et indirects), **enjeux juridiques** (obligation de sécurité, de moyens et de résultats) et **enjeux socio-économiques** (attractivité de la Collectivité, du territoire).

Afin de répondre à ces différentes obligations, une méthodologie de la démarche de prévention des RPS a été validée par le comité de pilotage en novembre 2016 et par le comité de suivi le mois suivant.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Élaborer un état des lieux en réalisant une analyse qualitative et une analyse quantitative :
 - Les analyses d'accident, les déclarations d'agressions et le bilan social ;

- L'analyse quantitative reposera sur les 4 indicateurs réglementaires (taux d'absentéisme pour raison de santé ; taux de rotation des agents ; taux de visite sur demande au médecin de prévention ; taux de violence sur agents - circulaire du 25/04/2014) et sur des indicateurs définis par le comité de suivi (pourcentage d'agents travaillant en astreinte opérationnelle ; nombre de restrictions médicales ; le nombre de temps partiels refusés...).

- ▶ Élaborer un diagnostic en réalisant un inventaire quantitatif et un inventaire qualitatif :
 - L'inventaire quantitatif reposera sur un questionnaire, réalisé par un prestataire externe, et envoyé à tous les agents du Conseil départemental ;
 - Pour l'inventaire qualitatif, des analyses de situations concrètes de travail seront mises en œuvre.
- ▶ Élaborer un plan d'actions et mettre en place des actions pour chacun des secteurs identifiés dans le cadre du plan de prévention des RPS ;
- ▶ Évaluer la démarche ;
- ▶ Mettre à jour le document unique.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Le comité de pilotage (CoPil), composé de la Vice-Présidente en charge des ressources humaines, du comité de direction, de la Directrice des ressources humaines et de la chef du service conditions de travail et relations sociales ;
- ▶ Le comité de suivi (CoSui), composé de la Directrice des ressources humaines, de la chef du service conditions de travail et relations sociales, de la conseillère prévention et chef de projet RPS, du médecin de prévention, de l'assistant social du personnel et de représentants des organisations syndicales représentées au sein du Département ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Le prestataire extérieur choisi pour la mise en œuvre du questionnaire.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
17/11/16 – 06/12/16	Validation de la méthodologie par le CoPil et le CoSui
Janvier et février 2017	Élaboration de l'état des lieux : analyses qualitative et quantitative
2e semestre 2017	Réalisation du diagnostic : inventaires qualitatif et quantitatif
1er semestre 2018	Élaboration du plan d'actions dans 3 secteurs et mises en place des actions
Tout au long de la démarche	Mise à jour du document unique
À compter du 2e semestre 2018	Généralisation de la démarche dans les autres secteurs

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 2

Garantir aux agents des conditions de travail respectueuses de leur santé et de leur sécurité

DOSSIER/PROJET N°3

METTRE EN ŒUVRE LE PLAN DE PRÉVENTION DES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES (TMS)



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) a été initiée à la suite de l'évaluation des risques professionnels et le constat d'une **prédominance du risque d'apparition des TMS**, de l'évolution croissante des restrictions médicales préconisées par le médecin de prévention en lien avec des problématiques de dos ou de membres supérieurs et l'augmentation du nombre de maladies professionnelles liées aux TMS.

L'objectif de la mise en œuvre de cette démarche de prévention est de **réduire, voire supprimer les contraintes physiques et posturales** dans les activités à risque, d'**aboutir à des pistes d'amélioration dans la conception, l'aménagement des postes de travail et l'organisation des tâches** et de **limiter l'impact financier et moral lié à l'absentéisme**.

La démarche a été initiée dans **3 établissements scolaires « pilotes »** qui se sont portés volontaires, puis a été étendue aux autres collèges du département. Les agents et gestionnaires de ces collèges ont assisté à une réunion d'information sur les TMS. À l'issue, un questionnaire a été distribué à chacun, afin d'évaluer le ressenti vis-à-vis de la problématique TMS. Le retour des questionnaires (taux de retour de 86 %) a permis de révéler les difficultés physiques rencontrées par les agents en charge de l'entretien des locaux et de la plonge, pour lesquels une étude de poste complète est menée sur une ou plusieurs journées de travail. Cette étude est ensuite étendue aux autres secteurs d'activité (restauration, maintenance, accueil). Elles seront réalisées dans chaque établissement.

À l'issue des études déjà menées, plusieurs contraintes sont pointées, comme la vétusté du matériel, les revêtements des locaux vieillissants, des équipements de protection individuelle inadaptés, l'absence de protocoles, les surfaces et encombrements disproportionnés par établissement, le manque de formations, ...

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Poursuivre les études de poste dans les différents collèges ;
- ▶ Poursuivre la mise en place de nouveaux matériels ergonomiques pour les différents secteurs et accompagner les agents dans leur prise en main ;
- ▶ Poursuivre les formations à destination des agents des collèges, avec l'accompagnement aux nouvelles techniques de nettoyage et à la mise en place de protocoles ;
- ▶ Mettre en œuvre des mesures d'amélioration de l'organisation de travail, en lien avec les agents, afin de réduire les gestes répétitifs et les postures à risque ;
- ▶ Former des agents de la collectivité acteurs en prévention des risques liés à l'activité physique (acteurs PRAP) ;
- ▶ Décliner la démarche de prévention des TMS à d'autres unités de travail du Département (Archives, Laboratoire départemental d'analyses, Bibliothèque départementale, ...).

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des Directions de la Collectivité ;
- ▶ Les principaux et gestionnaires de collèges ;
- ▶ Le service de santé professionnelle des agents territoriaux ;
- ▶ Le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique ;
- ▶ Le fonds national de prévention de la CNRACL.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Juin 2018	Finalisation des études de postes pour l'ensemble des collèges
Juin 2018	Finalisation du déploiement du matériel ergonomique et des protocoles pour les agents du secteur entretien des locaux
Juin 2018	Rédaction d'un référentiel TMS pour les collèges
Tout au long de la démarche	Accompagnement du personnel dans la prise en main du matériel et l'application des protocoles
Tout au long de la démarche	Accompagnement des directions dans l'aménagement des locaux et l'organisation de travail
Tout au long de la démarche	Formation et recyclage des acteurs PRAP et les rendre acteurs de la prévention dans leur secteur

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 2

Garantir aux agents des conditions de travail respectueuses de leur santé et de leur sécurité

DOSSIER/PROJET N°4

POURSUIVRE LE PLAN DE PRÉVENTION DES RISQUES CHIMIQUES



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La prégnance du risque chimique a été mise en évidence en 2011 lors de l'actualisation du document unique d'évaluation des risques. En outre, les visites de site réalisées à cette occasion ont permis de mettre en évidence une **méconnaissance de la part des agents des risques liés au stockage et à l'utilisation des produits chimiques et des modalités d'utilisation et d'entretien des équipements de protection collective et individuelle.**

Compte tenu de ces constats, la Collectivité a décidé de mettre en œuvre une démarche d'évaluation des risques chimiques afin d'identifier tous les produits présents ou susceptibles d'être rencontrés sur les divers sites, tous les procédés chimiques et les risques qu'ils représentent afin de les hiérarchiser.

À terme, il s'agit de réaliser un plan d'actions sensibilisant les personnels sur les dangers encourus et de prévenir les accidents.

Les objectifs attendus pour la Collectivités sont les suivants : des objectifs généraux (informer les agents afin d'améliorer leur connaissance face aux risques liés au stockage et à l'utilisation des produits chimiques ; informer et former les agents à l'utilisation des équipements de protection collective et des équipements de protection individuelle) ; des objectifs opérationnels (réduire l'exposition des agents aux produits chimiques dangereux) et des objectifs règlementaires (répondre à la réglementation relative à la prévention du risque chimique).

Afin de répondre à l'obligation d'identification, d'analyse et de maîtrise du risque chimique, une méthode structurée, suivant plusieurs étapes a été établie ainsi :

▶ Étape 1 : Inventaire / Identification des produits

L'inventaire des produits chimiques est réalisé, par les correspondants sécurité, les relais hygiène et sécurité et les assistants de prévention de chaque secteur concerné. Il est demandé à ces différents acteurs de se procurer les Fiches de Données de Sécurité (FDS) pour chaque produit.

▶ Étape 2 : Évaluation des risques chimiques

La méthode d'évaluation des risques utilisée est une méthode qualitative du risque. Elle fait appel à des critères de danger et de conditions d'utilisation (process, quantité, fréquence, volatilité, protection collective et individuelle). La gravité du risque est estimée au regard des conditions réelles d'utilisation.

▶ Étape 3 : Plan d'actions

Une fois l'analyse du risque chimique effectuée, un plan d'actions est élaboré et validé par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Le risque que présente un produit chimique dangereux doit être supprimé. En cas d'impossibilité, il est réduit au minimum par des moyens de prévention.

▶ Étape 4 : Suivi

- Suivi de la mise en place des actions : mise en place d'un calendrier prévisionnel ;
- Mise à jour du document unique ;
- Réévaluation.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser, en lien avec les référents sécurité, les produits chimiques de chaque secteur concerné ;
- ▶ Évaluer les risques et sensibiliser les agents aux risques chimiques ;
- ▶ Élaborer le plan d'actions et mettre en place les actions, en lien avec les supérieurs hiérarchiques et les référents sécurité ;
- ▶ Mettre à jour le document unique.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Les référents sécurité ;
- ▶ Le fonds national de prévention.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2e semestre 2012 à fin 2017	Recensement de tous les produits chimiques
1er semestre 2013 au 1er semestre 2018	Évaluation des risques chimiques et sensibilisation de tous les agents
1er semestre 2014 au 2e semestre 2018	Mise en place des actions sur tous les secteurs
Tout au long de la démarche	Mise à jour du document unique

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 3

Développer l'offre de services RH au bénéfice des agents

DOSSIER/PROJET N°1

INSTITUER UNE POLITIQUE DE PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE (VOLET PRÉVOYANCE) AU BÉNÉFICE DE TOUS LES AGENTS DÉPARTEMENTAUX



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'article 22 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires dispose que les collectivités territoriales peuvent contribuer au financement des garanties de protection sociale complémentaire auxquelles les agents qu'elles emploient souscrivent, à la fois pour ce qui concerne le risque santé et/ou le risque prévoyance. Le décret n° 2011-1474 du 8 novembre 2011 précise les conditions de cette prise en charge.

L'ensemble des agents fonctionnaires, titulaires et stagiaires, et des agents contractuels, que leur contrat soit de droit public ou de droit privé, peuvent en bénéficier.

Une étude relative à l'instauration éventuelle d'une participation employeur pour la protection sociale complémentaire des agents, menée auprès des Départements ligériens et de la Ville et de la communauté d'Agglomération de Laval, a permis de mettre en évidence que la politique d'action sociale et de protection sociale du Département de la Mayenne constitue aujourd'hui un frein à l'attractivité de notre institution.

Parmi toutes les prises en charge financières possibles du Département, celle qui comporterait la plus forte utilité sociale serait la prise en charge, même partielle, des frais de prévoyance « maintien de salaire » des agents.

Pour cette mise en œuvre, l'employeur dispose de deux procédures :

► **La labellisation** : l'Institution apporterait une participation financière aux agents ayant souscrit un contrat ou adhéré à un règlement « prévoyance » dont le caractère solidaire aura été préalablement vérifié au niveau national par l'autorité de contrôle prudentiel. Ce système permet à chaque agent de souscrire le contrat qui répond le mieux à ses besoins tout en bénéficiant d'une prise en charge de l'employeur. Cependant, cette procédure ne permet pas de négocier les tarifs pour les agents lors d'une mise en concurrence.

► **La convention de participation** : la collectivité engagerait une procédure de mise en concurrence pour sélectionner un contrat ou un règlement remplissant les conditions de solidarité pour 6 ans. Dans ce cas, les prix sont généralement plus attractifs pour les agents, et permettent ainsi de renforcer et d'affirmer une politique sociale générale d'envergure à destination des agents. Le contrat conclut avec l'opérateur choisi serait proposé à l'adhésion facultative des agents.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Déterminer les modalités de mise en œuvre de la politique de protection sociale complémentaire : labellisation ou convention de participation,
- Déterminer les risques couverts : incapacité, invalidité, décès... et le niveau de couverture de ces risques,
- Déterminer les catégories d'agents concernés par la politique de protection complémentaire,
- Déterminer les montants de prise en charge employeur,
- Évaluer l'opportunité d'une prise en charge différenciée pour les agents reconnus travailleurs handicapés,
- Analyser les offres issues de la consultation (si le système de la convention de participation est retenu),
- Organiser une grande campagne de communication interne pour sensibiliser les agents sur l'importance d'adhérer à un contrat de prévoyance.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- La Direction des affaires juridiques.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
14 mars 2018	Présentation pour avis au comité technique du projet de délibération relative à la politique sociale complémentaire
19 mars 2018	Présentation d'une délibération validant le principe de mise en œuvre d'une politique de protection sociale complémentaire, ses modalités de mise en œuvre, les agents bénéficiaires et le niveau de risque couvert
20 mars 2018	Lancement de la consultation (dans l'hypothèse où le système de la convention de participation serait retenu)
13 juin 2018	Présentation pour avis au comité technique de l'analyse des offres reçues (dans l'hypothèse où le système de la convention de participation serait retenu) et présentation du prestataire proposé
19 juin 2018	Présentation d'une délibération validant le choix du prestataire (dans l'hypothèse où le système de la convention de participation serait retenu)
De mars à décembre 2018	Organisation d'une grande campagne de communication interne invitant les agents à adhérer à la convention de participation ou à souscrire un contrat labellisé
1er janvier 2019	Mise en œuvre de la politique de protection sociale complémentaire

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 3

Développer l'offre de services RH au bénéfice des agents

DOSSIER/PROJET N°2

CONFORTER L'OFFRE D'ASSISTANCE SOCIALE AU BÉNÉFICE DES AGENTS DU DÉPARTEMENT



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'assistant social du personnel est à la disposition de l'ensemble des agents œuvrant pour le Conseil départemental. Il s'efforce de contribuer à créer les conditions pour que les agents rencontrés aient les moyens d'être acteurs dans leur situation. Pour cela, il écoute, conseille et accompagne les agents dans une réflexion sur les sujets qui les préoccupent dans leur vie professionnelle ainsi que dans leur sphère privée. L'assistant social s'inscrit dans une équipe pluridisciplinaire au sein de la DRH et du SCTRS ainsi qu'au sein du service de Santé Professionnelle des Agents Territoriaux (SPAT).

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

► Les actions individuelles :

- Accueillir, aider et orienter les agents en difficulté dans le cadre du travail (intégration, mutation, tensions, fatigue, lassitude, manque de reconnaissance, usure professionnelle) ;
- Se mettre à disposition et accompagner le cas échéant, les agents dans le cadre d'un arrêt maladie, d'un accident, d'une agression, d'un reclassement ;
- Informer et orienter les agents vers des structures ou intervenants spécialisés (commission de surendettement, centre médico psychologique, médiation familiale) ;
- Conseiller à la gestion budgétaire ;
- Conseiller à l'ouverture de droits en matière de prestations sociales ;
- Conseiller et le cas échéant, accompagner dans les problématiques familiales (séparation, éducation...).

► Les actions collectives :

- Participer à des groupes de travail (prévention des risques psycho-sociaux...) ;
- Participer à la commission maintien dans l'emploi, commission pluridisciplinaire de la DRH ;
- Mettre en place des médiations auprès d'équipes en difficultés.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- L'ensemble des directions ;
- Le service de santé professionnelle des agents territoriaux.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Chaque année	Amélioration de la connaissance de la fonction d'assistant social du personnel par une présentation annuelle sur les différents sites
Juin de chaque année	Bilan d'activité annuel présenté au CHSCT

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 3

Développer l'offre de services RH au bénéfice des agents

DOSSIER/PROJET N°3

DÉVELOPPER UNE OFFRE DE COACHING AU PROFIT DES AGENTS



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement et service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La Direction des ressources humaines mobilise de nombreux outils et dispositifs dans le cadre de ses accompagnements professionnels (cf. [fiche PDRH n° 2.2.2](#)) et a vocation à en proposer de nouveaux. Parmi les outils qu'il est particulièrement intéressant de proposer aux managers figure le coaching, c'est-à-dire un **accompagnement personnalisé** (il peut également être collectif) **cherchant à développer la performance d'un agent dans le cadre d'objectifs professionnels.**

Le coaching est effectué par un coach, généralement professionnel, généralement certifié, qui a vocation à accompagner l'agent dans la prise de conscience de son mode de fonctionnement afin de **l'aider à évaluer son positionnement et à progresser professionnellement.**

Le coaching se distingue du mentorat (cf. [fiche PDRH n° 2.1.4](#)) de par le positionnement du coach, positionné aux côtés de l'agent et non pas dans une relation de prédominance ou d'expérience.

Tout manager peut, au cours de sa carrière, bénéficier d'un coaching, dès lors qu'il éprouve un besoin d'échanger autour de situations professionnelles complexes ou qui suscitent chez lui (chez elle) des interrogations.

Une relation de confiance a vocation à s'instaurer entre le coach et l'agent coaché, sans quoi l'accompagnement ne peut réussir. Un cadrage global du coaching est effectué au début de la démarche en lien avec la Direction des ressources humaines et des points d'étape peuvent être réalisés jusqu'à la finalisation du coaching. Toutefois, les échanges sont réalisés de manière bilatérale et ont vocation à rester confidentiels.

Le Département du Maine-et-Loire dispose d'un coach interne. Dans le cadre de la démarche de mutualisation commune aux Départements ligériens (cf. [fiche PDRH n° 5.4.2](#)), la DRH propose de mettre à disposition ce coach au bénéfice du Département de la Mayenne. Un partenariat pourra être formalisé dans ce cadre.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Identifier des organismes de coaching susceptibles d'être mobilisés au bénéfice des agents départementaux ;
- ▶ Identifier des managers (prioritairement) qui seraient intéressés pour bénéficier d'un coaching.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des agents et notamment les managers ;
- ▶ Les organismes de coaching justifiant de la certification ;
- ▶ Le Département du Maine-et-Loire ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2018	Élaboration et déploiement d'un dispositif de coaching

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 3

Développer l'offre de services RH au bénéfice des agents

DOSSIER/PROJET N°4

DÉVELOPPER LES FORMATIONS ORGANISÉES EN INTRA ET EN INTERNE AU PROFIT DES AGENTS DÉPARTEMENTAUX



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les agents du Département de la Mayenne bénéficient depuis plusieurs années de **plusieurs jours de formation par an, pour leur permettre de développer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles.**

Ces formations se déroulent aujourd'hui essentiellement en inter : il s'agit de formations « catalogue » pour lesquelles le service formation, évaluation et GPEC n'apporte aucune modification au contenu pédagogique. Elles se déroulent au sein d'organismes de formation privés ou au sein des différentes délégations du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT).

Avec l'**adoption des orientations formation triennales 2016-2019**, qui viennent préciser les priorités que se donne la Direction des ressources humaines, il importe que les formations suivies par les agents s'inscrivent désormais prioritairement dans le cadre stratégique ainsi fixé.

Si les formations inter ont bien entendu vocation à se poursuivre, il convient donc de **développer d'une part les formations dispensées en interne et d'autre part, les formations dispensées en intra.**

S'agissant des formations internes, elles sont déjà nombreuses. La Direction des finances assure par exemple directement la formation de l'ensemble des gestionnaires budgétaires et comptables de l'Institution dans le cadre de la mise en œuvre de la dématérialisation des procédures comptables. De même, la Direction des routes et de la rivière organise en interne et au profit de ses agents les formations à la viabilité hivernale.

L'objectif serait de pérenniser les formations déjà mises en œuvre et de développer de nouvelles thématiques de formation mais également de mieux valoriser l'engagement dans ce type de formations.

S'agissant des formations intra, leur nombre est aujourd'hui assez limité. Or, c'est à travers ce type de formations qu'ont naturellement vocation à s'incarner les orientations Institutionnelles, que ce soit à travers les formations collectives ou les formations Institutionnelles.

L'objectif est de développer ces formations, notamment en lien avec la délégation régionale Pays de la Loire du centre national de la fonction publique territoriale, avec laquelle nos relations ont vocation à croître, en lien avec la signature, en novembre 2016, d'un Partenariat de Formation Professionnelle Territorialisée (PFPT).

D'une manière générale, ce PFPT se fixe trois grands objectifs : favoriser l'exercice du droit à la formation des agents territoriaux, mettre en œuvre les modalités du partenariat, sur la base d'axes de progrès partagés et constituer un outil de communication permettant de valoriser les efforts des deux parties. Plus spécifiquement, il précise les domaines de formation pour lesquels le Département de la Mayenne souhaite que le CNFPT apporte son ingénierie et ses moyens.

L'ensemble des formations intra ne seront pas mises en œuvre exclusivement avec le CNFPT. Toutefois, l'objectif est que la part de ces formations mises en œuvre en partenariat avec lui augmente progressivement.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recenser précisément l'ensemble des formations mises en œuvre en interne ;
- ▶ Identifier de nouvelles thématiques de formation qui pourraient être développées en interne ;
- ▶ Développer de nouvelles modalités de valorisation de l'action des formateurs internes ;
- ▶ Recenser l'ensemble des besoins en formation collectives ou Institutionnelles des directions dans une perspective pluriannuelle ;
- ▶ Construire des parcours de formation ou des dispositifs de formation Institutionnelle, au bénéfice de l'ensemble des agents ou de certaines catégories d'entre eux, si possible en lien avec le CNFPT ;
- ▶ Recenser le nombre d'agents qui seraient concernés par ces différentes formations et les mettre en œuvre.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale ;
- ▶ Les organismes de formation privés ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une perspective de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2e semestre 2017	Relance des relations de travail avec le CNFPT

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 3

Développer l'offre de services RH au bénéfice des agents

DOSSIER/PROJET N°5

DÉVELOPPER ET VALORISER UNE EXPERTISE EN MATIÈRE DE COMMUNICATION AU BÉNÉFICE DE L'ENSEMBLE DES DIRECTIONS



Service(s) référent(s) : Mission communication interne et managériale

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La Direction des ressources humaines propose une stratégie de communication interne et un plan d'actions de communication annuel (cf. [fiche PDRH n° 1.3.4](#)). Ces derniers sont issus de la mise en cohérence de l'ensemble des besoins de communication interne exprimés par les services.

Pour les mettre en œuvre, la mission communication interne et managériale développe trois types de prestations de communication :

- ▶ La **diffusion de l'information par des publications** dans les outils permanents de communication interne : journal Cinquant3, portail intranet, lettre d'information RH (cf. [fiche PDRH n° 4.3.5](#)) ;
- ▶ La **création d'outils spécifiques** : affiches, flyers, mise en page et élaboration de contenus de documents papiers ou dématérialisés ;
- ▶ L'**organisation d'évènements internes** (cf. [fiches PDRH n° 5.2.1](#), [5.2.2](#) et [5.2.3](#)).

Pour accompagner l'ensemble des directions dans leurs actions de communication interne, la mission communication interne et managériale recueille en permanence les différents **besoins de communication** lors de rencontres de travail avec les services.

La réponse aux besoins de communication se concrétise par la constitution d'un **plan de communication** ou de plusieurs plans de communication thématiques en fonction du champ à couvrir. Le plan de communication identifie les **objectifs** de communication, les **messages** à transmettre et les **cibles** à atteindre. Il **met en œuvre des actions** datées dans le temps et s'achève par une **évaluation** de l'atteinte des cibles.

Les compétences proposées par la mission communication interne et managériale sont :

- ▶ L'analyse et la proposition de réponse au besoin de communication ;
- ▶ La rédaction de contenu ;
- ▶ La mise en forme de documents et le suivi d'impression avec l'imprimerie départementale ;
- ▶ La publication sur l'intranet ;
- ▶ L'organisation et l'animation d'évènements ;
- ▶ La conception et le suivi de réalisation de campagne de communication en cas d'externalisation avec une agence de communication.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Promouvoir l'offre de service de la mission communication interne et managériale ;
- ▶ Valoriser les plans de communication mis en œuvre ;
- ▶ Évaluer les actions et rendre compte de leur impact.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions ;
- ▶ Les services partenaires dans la mise en œuvre des actions : Direction de la communication externe, Direction des moyens généraux (logistique et imprimerie) ;
- ▶ Les prestataires externes (agences de communication, prestataires évènementiels).

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2017	Promotion des prestations de la mission auprès des directions
2017	Conception des plans de communication
2018	Restitution des impacts dans le rapport d'activité

AXE 4

Garantir des conditions de travail de qualité pour l'ensemble des agents, préservant leur santé et leur sécurité et prenant en compte leurs aspirations en tant que personnes

OBJECTIF 3

Développer l'offre de services RH au bénéfice des agents

DOSSIER/PROJET N°6

CONTRIBUER AU PARTAGE DE L'INFORMATION À TRAVERS LES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE



Service(s) référent(s) : Mission communication interne et managériale

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La mission communication interne et managériale mobilise plusieurs outils de communication interne pour contribuer au partage de l'information. Les supports permanents sont d'une part le journal interne Cinquant3 qui est le reflet de l'activité de la Collectivité, et d'autre part des publications RH comme la lettre mensuelle RH 53, la lettre bimestrielle des assistants familiaux, le compte-rendu des instances paritaires et d'autre part le portail intranet refondu en 2016. Elle programme aussi régulièrement des événements internes favorisant la cohésion et la culture commune (cf. [fiche PDRH n° 5.2.1](#)), l'échange et la connaissance mutuelle (cf. [fiche PDRH n° 5.2.2](#)) et la fierté d'appartenance par la participation d'agents à des manifestations externes (cf. [fiche PDRH n° 5.2.3](#)).

La mission propose aussi des outils sur mesure pour répondre à des besoins particuliers (cf. [fiche PDRH n° 4.3.4](#)) comme des campagnes de communication interne et la production de supports spécifiques réalisés à la demande.

Un meilleur partage de l'information passe par une **optimisation des outils** existants : l'évolution du format du journal interne vers une formule **magazine** favorisant les brèves et les textes courts ou le recours plus fréquent à des modes de communication visuels comme l'**affichage**.

Le portail **intranet**, refondu en juin 2016, renouvelle à l'identique les fonctions proposées par l'ancien site intranet : l'objectif est d'en faire un **véritable outil de partage et de travail collaboratif** en assurant une ligne éditoriale variée et régulièrement renouvelée et en incitant à l'utilisation des fonctions d'échange. Deux priorités sont affichées : **mettre en place une animation** pour s'assurer de l'utilisation efficace des espaces de direction et **sensibiliser à la création des espaces projets**, briques collaboratives initiées début 2017.

Le partage de l'information passe aussi par la **création de nouveaux supports** : un compte-rendu des instances paritaires est diffusé après chaque réunion depuis février 2017. D'autres supports dématérialisés ou non comme des newsletters thématiques ou ciblées par publics (publics nomades, encadrants) peuvent être créés en fonction des besoins identifiés par les agents après une enquête portant sur leurs attentes (cf. [fiche PDRH n° 1.3.4](#)).

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Conforter et faire évoluer les outils existants ;
- ▶ Identifier l'opportunité de créer de nouveaux supports.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions ;
- ▶ Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Janvier 2017	Évolution de la maquette du journal interne
Juin 2017	Questionnaire d'évaluation des besoins des agents en matière de communication interne
2e semestre 2017	Mise en place d'une animation interne pour inciter à l'utilisation des espaces direction/espaces projet



AXE 5

FAVORISER L'ÉCHANGE, LE DIALOGUE ET DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DE QUALITÉ AU SEIN DU DÉPARTEMENT

Objectif 1 : Favoriser un dialogue social de qualité permettant un travail commun fructueux et serein

- ▶ Identifier une équipe spécifique dédiée aux relations avec les partenaires sociaux
- ▶ Réactiver le protocole du dialogue social dans le respect des droits syndicaux
- ▶ Organiser les élections professionnelles 2018
- ▶ Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation pour les représentants du personnel

Objectif 2 : Contribuer au développement du sentiment d'appartenance des agents à l'Institution départementale

- ▶ Créer des moments de cohésion à l'occasion des temps forts de l'année
- ▶ Organiser des moments d'échange et de rencontre entre agents favorisant la connaissance des métiers, les services rendus à l'utilisateur et l'organisation de la Collectivité : les services compris

Objectif 3 : Développer les mutualisations avec les collectivités et établissements partenaires du Département

- ▶ Développer les mutualisations avec les Collectivités mayennaises, et notamment les EPCI
- ▶ Faire vivre le club RH des Pays de la Loire
- ▶ Mettre à disposition du SDIS de la Mayenne l'expertise RH

Objectif 4 : Développer les relations de travail avec les autres directions de l'Institution dans la gestion de dossiers ou projet à dimension RH

- ▶ Contribuer au retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées en développant des chantiers d'accompagnement vers l'emploi au sein du Département

- ▶ Renforcer les liens entre la Direction des ressources humaines et la Direction de l'aide sociale à l'enfance (Direction de la solidarité) dans la gestion des assistants familiaux
- ▶ Renforcer les liens entre la Direction des ressources humaines et la Direction de l'autonomie dans la gestion des agents GIP

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 1

Favoriser un dialogue social de qualité permettant un travail commun fructueux et serein

DOSSIER/PROJET N°1

IDENTIFIER UNE ÉQUIPE SPÉCIFIQUE DÉDIÉE AUX RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La fonction relative au dialogue social était auparavant éclatée entre différents services de la Direction des ressources humaines, induisant une gestion du droit syndical et des instances paritaires par différents interlocuteurs.

Partant de ce constat, la Direction des ressources humaines s'est réorganisée en septembre 2016 en vue de formaliser et structurer ses échanges avec les partenaires sociaux et unifier la gestion de tous les dossiers qui les concernent.

Une chargée de mission dédiée aux relations sociales a rejoint le service conditions de travail et relations sociales au sein de la DRH. Elle est chargée de la gestion et du suivi du Comité Technique (CT) et du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), de l'organisation des réunions bilatérales avec les partenaires sociaux et de la gestion et du suivi du droit syndical.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Se former et s'appropriier les dispositions législatives et réglementaires qui régissent le droit syndical et le faire appliquer au sein de l'Institution ;
- ▶ Bâtir un agenda social semestriel en fonction des thématiques ressources humaines ;
- ▶ Gérer les droits syndicaux de chacun des membres des 3 organisations syndicales ;
- ▶ Organiser et assurer le suivi des instances paritaires (CT et CHSCT).

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ Les directions de l'Institution.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Chaque semestre	Transmettre le planning des réunions de travail
3 fois par an	Organiser les CHSCT
2 fois par an minimum	Organiser les CT
Tout au long de l'année	Assurer le suivi des droits syndicaux au regard des dispositions législatives et réglementaires

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 1

Favoriser un dialogue social de qualité permettant un travail commun fructueux et serein

DOSSIER/PROJET N°2

RÉACTIVER LE PROTOCOLE DU DIALOGUE SOCIAL DANS LE RESPECT DES DROITS SYNDICAUX



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le dialogue social, selon l'organisation internationale du travail, « inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations, entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. (...) L'objectif principal du dialogue social est d'**encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique** ».

Au sein du Département de la Mayenne, le protocole du dialogue social est entré en vigueur depuis le 16 novembre 2009. Il formalise les conditions d'exercice du droit syndical dans la Collectivité.

Néanmoins, depuis cette date, la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique et la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires permettent d'élargir le dialogue social **en instituant de nouveaux objets de négociation, en modifiant les règles de la représentation syndicale et en renforçant les moyens mis à la disposition des organisations syndicales.**

En outre, le décret n° 2014-1624 du 24 décembre 2014 a modifié le décret n° 85-397 du 3 avril 1985 relatif à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique territoriale et ainsi défini certaines modalités en vue de préciser les conditions d'exercice du droit syndical dans la fonction publique territoriale. Et dernièrement, fin 2016, les décrets n° 2016-1624 et 2016-1626 ont renforcé le rôle des représentants du personnel, membres du CHSCT.

Les **prochaines élections professionnelles étant prévues fin 2018**, il sera ainsi l'occasion de redéfinir et d'ajuster le protocole de l'Institution en concertation avec chacune des organisations syndicales, l'objectif au sein de l'Institution étant bien de renforcer ce dialogue social en associant chacun des acteurs et en permettant le débat dans le respect de chacun, le professionnalisme et la bienveillance.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Mettre en place des réunions de travail en vue de mettre à jour le protocole de dialogue social existant ;
- ▶ Formaliser et mettre en œuvre le protocole de dialogue social ;
- ▶ Co-construire le programme du dialogue social.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ Les directions ;
- ▶ Mesdames et Messieurs les Conseillers départementaux.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Chaque année	Construire l'agenda social
Fin 2018	Élections professionnelles
1er semestre 2019	Mettre à jour le protocole du dialogue social existant

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 1

Favoriser un dialogue social de qualité permettant un travail commun fructueux et serein

DOSSIER/PROJET N°3

ORGANISER LES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES 2018



Service(s) référent(s) : Service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les dernières élections professionnelles ont été organisées le 4 décembre 2014. Le **mandat des représentants du personnel étant de 4 ans**, les prochaines élections professionnelles seront à organiser d'ici fin 2018.

Les agents de l'Institution seront donc mobilisés pour élire leurs représentants au sein des instances consultatives que sont le comité technique et les commissions administratives paritaires de catégorie A, B et C.

En 2018, la nouveauté résidera dans le fait que l'autorité territoriale devra mettre en place une **Commission Consultative Paritaire (CCP)** pour les agents contractuels relevant de chaque catégorie. Ainsi, des élections devront aussi être organisées pour l'élection de représentants du personnel contractuels siégeant au sein de ces CCP.

Les résultats obtenus au comité technique permettront par ailleurs aux organisations syndicales de désigner leurs représentants au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Établir la procédure et le calendrier, en fonction de la parution des textes réglementaires, en vue de préparer le bon déroulé de ces élections professionnelles ;
- ▶ Rencontrer les partenaires sociaux en vue de préparer ces élections et de valider les différentes étapes ;
- ▶ Formaliser les différents documents nécessaires à l'organisation de ce scrutin ;
- ▶ Établir un plan de communication interne à destination des agents de l'Institution.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Les partenaires sociaux ;
- ▶ Les agents de l'Institution.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
À compter de mai 2018	Rencontrer les organisations syndicales en vue de préparer le déroulement du scrutin
2018	Préparer les documents nécessaires au bon déroulement des élections (liste électorale, ...)
Tout au long de la procédure (2018)	Informar les agents du rôle des représentants du personnel siégeant aux instances consultatives et du déroulé du scrutin
Décembre 2018 (date en attente du décret)	Gérer les bureaux de vote et présenter les résultats
Décembre 2018 - Janvier 2019	Rédiger les arrêtés de composition des différentes instances

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 1

Favoriser un dialogue social de qualité permettant un travail commun fructueux et serein

DOSSIER/PROJET N°4

ELABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN PLAN DE FORMATION POUR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



Service(s) référent(s) : Service formation, évaluation et GPEC et service conditions de travail et relations sociales

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les représentants syndicaux peuvent bénéficier d'un congé pour formation syndicale de douze jours par an.

Par ailleurs, et indépendamment de leur appartenance syndicale, les représentants du personnel siégeant en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) bénéficient d'un droit à la formation spécifique de cinq jours – dont trois organisés par l'administration.

Alors que les instances ont été renouvelées en décembre 2018 et que des nouveaux élus ont intégré ces instances d'une part, et alors qu'un nouveau protocole du dialogue social, qui cherche à valoriser la fonction syndicale, a été signé entre le président Richefou et les trois organisations syndicales représentatives d'autre part, la Direction des ressources humaines souhaite aller au-delà de ses obligations règlementaires en proposant un plan de formation adapté à tous les représentants du personnel élus.

Ce plan de formation doit leur permettre de mieux comprendre le rôle de ces instances, de renforcer leur expertise RH mais surtout de développer des compétences transversales, valorisables dans leurs fonctions de représentants du personnel mais également au quotidien, dans le métier qu'ils exercent.

Dans ce cadre, il est proposé d'identifier un tronc commun pour tous les représentants du personnel, et des formations de spécialisation en fonction de l'instance dont les agents relèvent : comité technique, CHSCT ou commission administrative paritaire/commission consultative paritaire.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

► Identifier les axes de formation prioritaires pour les représentants du personnel.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Les organisations syndicales ;
- Le CNFPT.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
6 décembre 2018	Elections professionnelles
5 novembre 2019	Présentation du plan de formation en comité technique
2020-2022	Déploiement des formations

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 2

Contribuer au développement du sentiment d'appartenance des agents à l'Institution départementale

DOSSIER/PROJET N°1

CRÉER DES MOMENTS DE COHÉSION À L'OCCASION DES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE



Service(s) référent(s) : Mission communication interne et managériale

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Département de la Mayenne emploie 1 200 agents exerçant 140 métiers et appartenant à des filières professionnelles très différentes. La diversité de ses compétences, la territorialisation de son action et la multitude de sites occupés par les différents services requièrent l'organisation d'actions favorisant la **cohésion d'ensemble** et le **sentiment d'appartenance** à une même entité.

Des événements réguliers sont déjà organisés dans l'année pour créer des occasions de rencontre et de partage : les **vœux** du Président et du Directeur général des services au personnel, la remise de la **médaille départementale** aux agents remplissant les conditions d'ancienneté et de mérite, l'**Arbre de Noël** des enfants du personnel pour les agents concernés. La cérémonie des vœux est en particulier l'occasion de mettre en lumière l'activité des services et de valoriser des métiers par la projection d'un film institutionnel.

Des évolutions sont régulièrement apportées à la programmation et à l'organisation de ces événements pour susciter la participation. Elles s'appuient en particulier sur l'exploitation de questionnaires de satisfaction adressés aux agents après chaque événement.

La **formule des vœux** a été revue en 2017, notamment par la proposition d'animations durant le cocktail, pour favoriser une plus grande participation. L'objectif est de faire croître la présence à la cérémonie de la majorité des agents pouvant y assister sauf nécessité de service.

L'**organisation de l'Arbre de Noël** va connaître des évolutions en 2017 avec un nouveau partenariat initié avec l'APCD, l'association du personnel du Conseil départemental afin de permettre la pérennité de cet événement familial et festif très fréquenté.

D'autres événements sont à inventer. Un projet de **pique-nique des agents** va être proposé au début de l'été 2017 sur un site départemental autour du thème « Du bruit dans la cuisine » pour donner l'occasion d'une rencontre conviviale et ludique aux agents des différentes directions.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Identifier des thèmes permettant d'assurer des fils rouges aux grandes manifestations annuelles en lien avec l'actualité des services (Du bruit dans la cuisine en 2016/2017) ;
- ▶ Expérimenter un nouvel événement, le pique-nique des agents dans le parc Jean Monnet à Laval début juillet 2017 ;
- ▶ Diversifier et perfectionner l'organisation de l'Arbre de Noël organisé le 3 décembre 2017. Formaliser une convention avec l'APCD et renouveler la convention de participation du centre de gestion de la Mayenne qui en fait bénéficier ses propres agents ;
- ▶ Préparer l'organisation des vœux en lien avec la thématique « Au fil de la Rivière la Mayenne ».

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Toutes les directions pour favoriser la participation des agents ;
- ▶ La DMG pour les collaborations logistiques à négocier pour assurer l'organisation ;
- ▶ Les directions plus étroitement associées à la thématique des événements ;
- ▶ L'APCD et le CDG 53 concernées par des conventions spécifiques liées à l'Arbre de Noël.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Chaque année	Programmer les événements récurrents et organiser les actions correspondantes (film Institutionnel annuel)
2017	Initier un moment ludique et convivial de rencontre et de partage : le pique-nique des agents
2017	Formaliser et adopter une convention avec l'APCD. Renouveler la convention avec le CDG 53

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 2

Contribuer au développement du sentiment d'appartenance des agents à l'Institution départementale

DOSSIER/PROJET N°2

ORGANISER DES MOMENTS D'ÉCHANGE ET DE RENCONTRE ENTRE AGENTS FAVORISANT LA CONNAISSANCE DES MÉTIERS, LES SERVICES RENDUS À L'USAGER ET L'ORGANISATION DE LA COLLECTIVITÉ : LES SERVICES COMPRIS



Service(s) référent(s) : Mission communication interne et managériale

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Département est riche de la diversité de ses métiers et des missions qu'il rend à l'usager. Pour autant, des cultures métier différentes, l'éclatement de ses équipes sur une multitude de sites distincts, l'intégration encore récente de grandes catégories d'agents (routes départementales, collèges notamment) ne facilitent pas la connaissance mutuelle ou **l'appropriation des grandes missions** de service public que le Département assure ou la connaissance des agents qui les mettent en œuvre. (cf. [fiche PDRH n° 5.1.1](#))

Collectivité locale de 1200 agents, le Département est aussi une Institution de grande taille dont **l'organisation s'adapte très régulièrement aux évolutions** de la réglementation ou de l'environnement de travail (contexte de numérisation croissante notamment, territorialisation de son action).

Les **services compris** sont des événements ponctuels, programmés à la demande des directions pour répondre à un besoin de communication interne : faire connaître et donner les raisons d'une nouvelle organisation, faire visiter un nouvel environnement ou un site de travail, expliquer un nouveau dispositif, promouvoir une politique. Organisés durant la pause méridienne, ils sont ouverts à tous les agents volontaires intéressés par la thématique proposée. Interactive, conviviale, la formule du service compris vise aussi à rassembler des membres de différentes directions dans un objectif de mieux vivre ensemble.

Proposés depuis plusieurs années suivant une fréquence aléatoire, une programmation très régulière est à nouveau mise en œuvre pour susciter la participation et l'intérêt des agents à cette forme de rencontre.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Identifier les thématiques des services compris en lien avec les besoins de communication interne des directions ;
- ▶ Programmer régulièrement et organiser les services compris.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'ensemble des directions ;
- ▶ L'ensemble des agents.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2017	Programmation des services compris
Janvier 2017	Découverte de l'antenne de Saint-Berthevin
Avril 2017	L'agenda 21 et le réemploi
2e semestre 2017	Identification de thématiques et programmation des éditions 2018
4e trimestre 2017	Le FSE et le Département
4e trimestre 2017	Le magasin et l'atelier départemental

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 3

Développer les mutualisations avec les Collectivités et établissements partenaires du Département

DOSSIER/PROJET N°1

DÉVELOPPER LES MUTUALISATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS MAYENNAISES, ET NOTAMMENT LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE COOPÉRATION INTERCOMMUNALE



Service(s) référent(s) : Ensemble des services de la Direction des ressources humaines

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Département de la Mayenne entretient de longue date des relations de travail fructueuses avec les Collectivités et établissements publics de son territoire. Avec l'entrée en vigueur de la **nouvelle carte intercommunale**, l'Institution souhaite particulièrement développer des mutualisations avec les établissements publics de coopération intercommunale. Les Directeurs généraux des services du Département et de ces Institutions se réunissent ainsi régulièrement pour évaluer les avancées dans ce domaine.

Dans le domaine des ressources humaines, les Collectivités mayennaises ont surtout développé des **relations de travail dans le domaine de la formation**. En particulier, le Département propose depuis plusieurs années des formations au bénéfice des agents des EPCI :

- ▶ Les bibliothécaires de la bibliothèque départementale proposent des formations aux agents et aux bénévoles des bibliothèques des EPCI ;
- ▶ Les équipes du Service d'Assistance Technique aux Exploitants de Stations d'Épuration (SATESE) de la Direction de l'environnement dispensent des formations au bénéfice des agents des Collectivités adhérentes ;
- ▶ Les équipes du service déchets et énergie de la Direction de l'environnement dispensent des formations relatives à la gestion des déchets ou l'entretien des espaces verts.

Tout en confortant ces actions, qui sont très appréciées sur le territoire, il est possible d'aller plus loin en cherchant à mutualiser l'organisation et la mise en œuvre des formations au profit des agents. Des formations intra, communes aux agents départementaux et aux agents des Collectivités mayennaises, pourraient ainsi être organisées sous l'égide du centre national de la fonction publique territoriale, partenaire privilégié des Collectivités territoriales dans le domaine de la formation. Ces mutualisations prendraient la forme d'**unions de Collectivités**.

Les Directeurs généraux des services des EPCI ont notamment fait état d'un intérêt pour des mutualisations de formation dans le domaine de la formation ou dans divers secteurs techniques.

Au-delà, de nouveaux axes de mutualisation, qu'il conviendra d'identifier pourraient être développés au cours des prochaines années.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Recensement des formations dispensées au profit des agents du territoire d'une part et des formations dont la mise en œuvre pourrait être mutualisée d'autre part ;
- ▶ Recensement des agents qui pourraient bénéficier de ces formations mutualisées ;
- ▶ Élaboration, en lien avec le CNFPT, des contenus pédagogiques qui seraient proposés aux agents du Département et des Collectivités engagées dans la démarche de mutualisation ;
- ▶ Recensement et mise en œuvre de nouveaux axes de mutualisation.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Les établissements publics de coopération intercommunale mayennais ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale ;
- ▶ Les communes mayennaises.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er semestre 2018	Recensement de l'ensemble des formations dispensées au profit du territoire
1er semestre 2018	Identification des thématiques de formation dont la mise en œuvre pourrait être mutualisée et lancement du travail partenarial avec le CNFPT et les EPCI
2e semestre 2018	Identification de nouveaux axes de mutualisation
2019	Mise en place de formations communes au profit des agents départementaux et des agents des Collectivités mayennaises
2019	Mise en œuvre de nouvelles mutualisations

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 3

Développer les mutualisations avec les Collectivités et établissements partenaires du Département

DOSSIER/PROJET N°2

FAIRE VIVRE LE CLUB RH DES PAYS DE LA LOIRE



Service(s) référent(s) : Direction

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les cinq Départements ligériens se sont engagés depuis 2016 dans une **démarche de mutualisation touchant cinq domaines : les solidarités, les achats, la culture, les données de gestion et les ressources humaines**.

L'objectif de ces démarches est d'**échanger sur les pratiques internes de chacune de nos Collectivités, en vue de les comparer et de les enrichir mutuellement**. Elles visent également à **optimiser le mode de fonctionnement des cinq Départements, en mettant en commun des compétences et des moyens**.

Dans le domaine des ressources humaines, les travaux de mutualisation portent sur la dématérialisation, le management et la constitution de groupes thématiques ad hoc.

La dématérialisation constitue un des axes forts des démarches de mutualisation. Pour engager un travail parallèle dans ce domaine, les cinq Départements ont décidé de démarrer par la dématérialisation de la feuille de paie, qu'ils ont souhaité pouvoir communiquer à leurs agents dès le mois de juin 2017, dans le cadre d'une expérimentation. L'objectif est à la fois d'habituer progressivement les agents à la dématérialisation des données et documents RH, mais également de réduire le papier et le temps passé par les gestionnaires carrière-paie à la mise sous pli des bulletins de paie.

En matière de management, l'objectif est que nos managers, quel que soit le poste qu'ils occupent (directeur, chef de service, responsable d'unité...), puissent développer des compétences managériales communes. Le centre national de la fonction publique territoriale est sollicité pour développer ces formations communes.

Plusieurs groupes de travail ont été lancés dès 2017 (candidatures en ligne...), ils sont constitués de représentants des Départements intéressés.

Les directeurs des ressources humaines des cinq Départements se réunissent tous les trois à quatre mois pour faire un point sur l'avancée de leurs travaux et échanger sur leurs pratiques et leurs actualités. L'objectif est de pérenniser ces échanges et de faire vivre un véritable réseau professionnel. Le Directeur des ressources humaines de la Région est régulièrement associé à ces échanges, en fonction de l'actualité.

Les directeurs des ressources humaines des Pays de la Loire se retrouvent par ailleurs plusieurs fois par an dans le cadre des groupes d'échanges développés par le CNFPT (« la team RH 303 »), un cadre qui permet également de partager les pratiques professionnelles RH.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Contribuer activement aux réunions et aux groupes de travail organisés dans le cadre du club RH des Pays de la Loire ;
- ▶ Dématérialiser le bulletin de paie des agents départementaux et accompagner les agents dans cette évolution des pratiques RH ;
- ▶ Organiser, en lien avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), des formations communes à l'ensemble des managers.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Les DRH des Départements ligériens ;
- ▶ Le DRH de la Région Pays de la Loire ;
- ▶ Le centre national de la fonction publique territoriale.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Tous les trois mois	Réunion du club RH des Pays de la Loire
Deux fois par an	Réunion de la team RH 303 (CNFPT)
Mars 2017	Envoi d'un courrier signé des DRH des 5 Départements à l'attention du CNFPT en vue d'organiser des formations managériales communes
Juin 2017	Expérimentation de la dématérialisation de la fiche de paie
2018	Lancement des groupes d'échanges de pratiques entre managers

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 3

Développer les mutualisations avec les Collectivités et établissements partenaires du Département

DOSSIER/PROJET N°3

METTRE À DISPOSITION DU SERVICE DÉPARTEMENTAL D'INCENDIE ET DE SECOURS DE LA MAYENNE L'EXPERTISE RH



Service(s) référent(s) : Ensemble des services de la Direction des ressources humaines

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Département de la Mayenne a engagé depuis plusieurs années avec le Service Départemental d'Incendie et de Secours de la Mayenne (SDIS 53) des démarches visant à mutualiser leurs actions. Depuis 2013, ces actions sont notamment portées par la Direction de l'administration générale puisque des mutualisations ont été développées au niveau de l'atelier départemental, s'agissant de la **révision, de la préparation et du contrôle des véhicules du SDIS**, ainsi que de la **vente de véhicules au service des domaines**, mais également au niveau de la **reprographie et des équipements informatiques**.

Fort du bilan très positif tiré de ces mutualisations, notamment d'un point de vue budgétaire, l'objectif est de développer de nouveaux axes de mutualisation, notamment dans le domaine des ressources humaines.

Toutes les politiques RH n'ont pas vocation à faire l'objet de mutualisations. En effet, les services départementaux et de secours présentent des spécificités par rapport aux Collectivités, s'agissant de la structure de leurs effectifs (important effectif bénévole) mais également des cadres d'emplois représentés (cadres d'emplois spécifiques à la filière sapeurs-pompiers).

Pour autant, **des mutualisations sont possibles, par exemple dans le domaine de la formation ou de la communication interne**. Il convient donc d'identifier précisément les axes de travail communs qui pourraient être développés dans ces domaines.

D'ores et déjà, le SDIS 53 et le Département de la Mayenne souhaitent porter ensemble une **campagne de promotion du bénévolat en sapeurs-pompiers**, en vue de développer le nombre d'agents départementaux qui s'engagent comme sapeurs-pompiers volontaires. En effet, le Département ne compte que 17 sapeurs-pompiers volontaires, dont 14 seulement sont conventionnés. Par ailleurs, ce sont très majoritairement des hommes puisqu'on ne recense que deux femmes.

Or, le Département compte une majorité de femmes parmi ses effectifs (712 agents sur 1 197, soit 59,48 %). Elles sont notamment majoritaires au sein de la Direction de la solidarité (89,2 %).

Les travailleurs sociaux du département sont par ailleurs territorialisés : comme pour les agents d'exploitation des routes rattachés aux différentes unités d'exploitation routière, ils (elles) pourraient être mobilisés en tant que de besoin sur l'ensemble du territoire du Département.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Élaborer, conjointement avec le SDIS 53, une campagne de communication visant à accroître le nombre de sapeurs-pompiers volontaires parmi les effectifs du Département ;
- ▶ Identifier précisément les politiques ou dossiers RH qui pourraient faire l'objet d'une mutualisation, en lien avec les besoins du Département d'une part et du SDIS d'autre part ;
- ▶ Mettre en œuvre ces nouvelles mutualisations.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Le service départemental d'incendie et de secours de la Mayenne ;
- ▶ L'ensemble des directions de l'Institution.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
2017	Élaboration, en lien avec le SDIS, d'une campagne de communication à l'attention des agents départementaux
2e semestre 2018	Diffusion de cette campagne de communication
2e semestre 2018	Identification de nouveaux axes de mutualisation
2019	Mise en œuvre de nouvelles mutualisations

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 4

Développer les relations de travail avec les autres directions de l'Institution dans la gestion de dossiers ou projet à dimension RH

DOSSIER/PROJET N°1

CONTRIBUER AU RETOUR À L'EMPLOI DES PERSONNES QUI EN SONT ÉLOIGNÉES EN DÉVELOPPANT DES CHANTIERS D'ACCOMPAGNEMENT VERS L'EMPLOI AU SEIN DU DÉPARTEMENT



Service(s) référent(s) : Service recrutement et accompagnement

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Au 30 juin 2016, le nombre des bénéficiaires du RSA, inscrits comme demandeurs d'emploi en catégorie A, s'établissait à 2 080 personnes et représentait 20,5 % du nombre total de ces demandeurs d'emploi. Au regard d'une situation de l'emploi dégradée, la concurrence entre les demandeurs d'emploi pour accéder au marché du travail s'accroît. De plus, les publics en insertion qui cumulent des freins sociaux sont de plus en plus éloignés de l'emploi.

Face à ces constats, la Direction de l'insertion et de l'habitat (Direction de la solidarité) a travaillé à la définition d'un projet visant à **mobiliser des bénéficiaires du RSA par des mises en situations professionnelles sur des activités support** au sein des différents services du Conseil départemental en vue de favoriser leur insertion sociale et professionnelle.

Le Conseil départemental a ainsi décidé de **recruter 10 personnes dans le cadre de Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE)**. Elles seront coordonnées au quotidien par un encadrant technique et bénéficieront de l'accompagnement socio-professionnel de structures d'insertion. Cette équipe est rattachée au pôle gestion analytique et coordination de la Direction des infrastructures. En fonction des missions confiées aux agents, des liens fonctionnels seront développés avec d'autres directions de l'Institution, telles que la Direction des moyens généraux.

Pour faciliter l'acquisition de compétences professionnelles, l'équipe sera amenée à travailler sur des **chantiers itinérants** sur tout le département en partenariat avec les différentes directions. Un premier travail de prospection auprès des directions a permis d'identifier les missions suivantes : nettoyage des panneaux routiers, arrachage de plantes envahissantes, plantation de haies, réalisation de tri, nettoyage des véhicules de services... Cette liste n'est pas exhaustive et l'encadrant technique aura notamment pour rôle de prospecter auprès des différentes directions. Il s'agit d'effectuer des **missions non réalisées aujourd'hui par les agents des différentes directions**. Cette équipe n'a pas vocation à remplacer des postes vacants, ni à effectuer des missions réalisées par le Conseil départemental ou le tissu associatif local. La multitude des métiers exercés au

sein du Département doit permettre à cette équipe d'acquérir des compétences très diverses.

L'objectif est ainsi de **favoriser l'émergence d'une solution durable**. Le contrat aidé signé entre le Département et le bénéficiaire du RSA n'est pas un contrat de travail pérenne puisqu'il est établi pour une durée initiale de 9 mois et il peut être renouvelé deux fois, par période de 6 mois.

Les bénéficiaires de ce dispositif font l'objet d'une orientation sociale et sont inscrits comme demandeurs d'emploi. Ils sont repérés par les assistants de service social de la Direction de l'action sociale de proximité, les prestataires et partenaires assurant l'accompagnement socio-professionnel des bénéficiaires du RSA dans le cadre des chantiers d'insertion conventionnés par le département.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Procéder au recrutement du responsable technique, en lien avec la Direction des infrastructures et la Direction de l'insertion et de l'habitat ;
- ▶ Contribuer à la définition des conditions de travail des agents, s'agissant notamment du temps de travail ou des modalités de remboursement des frais de déplacement (transport et restauration) par exemple ;
- ▶ Procéder au recrutement des agents en contrats aidés, en lien avec la Direction de l'insertion et de l'habitat, la Direction de l'action sociale de proximité et la Direction des infrastructures ;
- ▶ Contribuer à l'accompagnement des agents recrutés, en lien avec la Direction de l'insertion et de l'habitat et les structures d'insertion.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction de la solidarité (Direction de l'insertion et de l'habitat et Direction de l'action sociale de proximité) et la Direction des infrastructures ;
- ▶ Les structures d'insertion, et notamment les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE).

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
Décembre 2016	Décision de créer les chantiers d'accompagnement vers l'emploi
1er semestre 2017	Recrutement du responsable technique
1er semestre 2017	Recrutement des agents en contrats aidés
2e semestre 2017	Évaluation intermédiaire du dispositif et ajustements des modalités de mise en œuvre, le cas échéant

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 4

Développer les relations de travail avec les autres directions de l'Institution dans la gestion de dossiers ou projet à dimension RH

DOSSIER/PROJET N°2

RENFORCER LES LIENS ENTRE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA DIRECTION DE L'AIDE SOCIALE À L'ENFANCE (DIRECTION DE LA SOLIDARITÉ) DANS LA GESTION DES ASSISTANTS FAMILIAUX



Service(s) référent(s) : Tous les services

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le service prospective, administration RH, finances de la Direction de l'aide sociale à l'enfance assure la gestion d'environ **270 assistants familiaux**, pour un budget global dédié à l'accueil familial d'environ 17,2 M € par an. À ce titre, il assure leur recrutement, leur accompagnement et la gestion de leur paie.

Chacune de ces missions fait intervenir une **expertise particulière, liée à la spécificité du métier d'assistant familial**. Ces derniers bénéficient par exemple, s'agissant de leur rémunération, d'indemnités et d'allocations qui leur sont propres (indemnités d'entretien, allocation « rentrée scolaire »...) et qui sont étroitement liées à la politique de protection de l'enfance (près de 620 enfants étaient ainsi confiés à des assistants familiaux en 2015).

Pour autant, la gestion des assistants familiaux fait intervenir des **compétences de nature RH**, qui sont spécifiquement développées au niveau de la Direction des ressources humaines.

Les équipes de la Direction des ressources humaines sont déjà associées à la gestion des assistants familiaux. En particulier, le service formation, évaluation et GPEC assure la gestion des formations obligatoires dont bénéficient les assistants familiaux (240 heures, permettant aux agents de préparer le diplôme d'Etat). De même, le service gestion du personnel est sollicité pour la gestion de leurs frais de déplacement et le service communication interne et managériale apporte un appui pour la rédaction et la mise en forme de la lettre RH dédiés aux assistants familiaux.

Dans ce cadre, il paraît important que les liens entre les deux directions puissent se développer en vue d'**harmoniser la mise en œuvre des différentes politiques RH au sein du Département**. Le renforcement de ces liens permettra également des échanges enrichissants pour les directions.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Participer aux groupes de travail relatifs à la carrière, la formation et le diplôme des assistants familiaux, mis en place par la Direction de l'aide sociale à l'enfance ;
- ▶ Apporter une expertise RH à la Direction de l'aide sociale à l'enfance, autant que de besoin ;
- ▶ Apporter autant que de besoin un appui à la DASE dans la gestion de ses outils RH.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ L'unité de gestion des assistants familiaux du service prospective, administration RH et finances de la Direction de l'aide sociale à l'enfance (Direction de la solidarité).

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
12 janvier 2017	Premier groupe de travail relatif à la carrière, la formation et le diplôme des assistants familiaux
9 février 2017	Deuxième groupe de travail relatif à la carrière, la formation et le diplôme des assistants familiaux
Été 2017	Formalisation des propositions

AXE 5

Favoriser l'échange, le dialogue et des relations professionnelles de qualité au sein du Département

OBJECTIF 4

Développer les relations de travail avec les autres directions de l'Institution dans la gestion de dossiers ou projet à dimension RH

DOSSIER/PROJET N°3

RENFORCER LES LIENS ENTRE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA DIRECTION DE L'AUTONOMIE DANS LA GESTION DES AGENTS GIP



Service(s) référent(s) : Tous les services

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La Direction de l'autonomie a été créée en 2014 par fusion entre l'ancienne Direction personnes âgées, personnes handicapées du Département et le Groupement d'Intérêt Public de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (GIP MDPH) et l'absorption des CLIC.

La direction rassemble aujourd'hui une centaine de personnes, 63 agents départementaux et 41 agents GIP. Les premiers, agents contractuels de droit public ou fonctionnaires, relèvent du statut de la fonction publique territoriale, tandis que les seconds, agents contractuels de droit privé, sont soumis au droit du travail.

La gestion des agents départementaux est assurée par les services de la Direction des ressources humaines, pour ce qui relève de leurs compétences respectives, tandis que celle des agents du GIP MDPH relève du service comptabilité ressources de la Direction de l'autonomie. D'autres services sont également associés à leur gestion.

De même, l'ensemble des décisions relatives aux agents départementaux sont soumises aux instances ressources humaines du Département (comité technique, comités d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail...) tandis que celles relatives aux agents GIP relèvent des instances propres de la structure.

Depuis la création de la Direction de l'autonomie, celle-ci s'est efforcée de déterminer les règles de gestion de ses agents par homologation avec celle en vigueur pour les agents départementaux. C'est le cas par exemple s'agissant du temps de travail. Il est à noter toutefois que certaines dispositions du code du travail n'ont pas été transposées en droit de la fonction publique et conduisent à la persistance de disparités. Les agents GIP bénéficient ainsi d'une prise en charge employeur de leurs frais de prévoyance et de mutuelle.

En tout état de cause, indépendamment de leur statut (titulaire, contractuel de droit public, contractuel de droit privé), il importe que tous les agents, parce qu'ils relèvent désormais de la même structure et participent à la mise en œuvre d'une même mission de service public, soient traités de manière égale et équitable. Par ailleurs, il importe que

les instances représentatives du personnel du Département d'une part et du GIP MDPH d'autre part, soient saisies des mêmes problématiques et que les sujets et dossiers portés au niveau du Département bénéficient également aux agents du GIP, et réciproquement.

Par ailleurs, la Direction des ressources humaines développe une expertise spécifique ainsi que des outils et dispositifs, qui ont vocation à bénéficier à l'ensemble des agents.

Dans ce cadre, il paraît souhaitable de renforcer les liens entre la Direction des ressources humaines et la Direction de l'autonomie. Ces liens existent déjà concernant le pilotage des postes mais ils peuvent être développés s'agissant du recrutement et de la gestion quotidienne des agents.

AXES DE TRAVAIL POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ Appréhender les modalités de gestion des agents relevant du GIP MDPH ;
- ▶ Réaliser un bilan des relations de travail entre la Direction de l'autonomie et la Direction des ressources humaines s'agissant de la gestion des ressources humaines ;
- ▶ Identifier les spécificités de gestion des agents en droit du travail par rapport au droit de la fonction publique ;
- ▶ Identifier, en lien avec la Direction de l'autonomie, les modalités de renforcement des liens entre les deux directions, dans un souci d'équité et d'efficacité ;
- ▶ Mettre en œuvre, en concertation avec les agents d'une part et les partenaires sociaux d'autre part, les nouvelles modalités de travail entre la Direction de l'autonomie et la Direction des ressources humaines.

PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▶ La Direction de l'autonomie ;
- ▶ Les partenaires sociaux du Département et du GIP MDPH.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU PROJET/DOSSIER

Dates	Evènements/étapes
1er semestre 2017	Réalisation d'un état des lieux des relations de travail entre la DA et la DRH
2e semestre 2017	Identification des spécificités de la gestion des agents GIP
2e semestre 2017	Identification des modalités de renforcement des liens entre la DA et la DRH
2018	Mise en œuvre de ces modalités



RÉDACTION :
DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES

MISE EN PAGE :
MISSION COMMUNICATION
INTERNE ET MANAGÉRIALE

IMPRESSION :
IMPRIMERIE DÉPARTEMENTALE

CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE LA MAYENNE
39 RUE MAZAGRAN - CS 21429
53014 LAVAL CEDEX

..... www.lamayenne.fr