

## La mise en œuvre des lignes directrices de gestion Guide d'accompagnement des CDG aux collectivités territoriales

### **Fiche action 2 : Faire un état de la situation de la collectivité ou de l'établissement au regard du bilan social et du rapport social unique**

#### **Enjeux**

Établies pour une durée maximale de six ans, les lignes directrices de gestion sont établies par l'autorité territoriale. Elles peuvent comporter des orientations propres à certains services, ensembles de services, catégories d'emplois.

A partir de l'état des lieux de la collectivité, celle-ci doit définir sa stratégie de pilotage RH et fixer les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

Le législateur a souhaité que les lignes directrices de gestion aient pour objet de présenter la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines de la structure. Cette dernière doit définir les enjeux et les objectifs, compte tenu des politiques publiques et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences. Elle peut notamment porter sur la politique de recrutement et d'emploi, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement des compétences et l'accompagnement des transitions professionnelles. Les lignes directrices de gestion ont également pour objet d'assurer l'égalité professionnelle dans les procédures de promotion mais également en matière de recrutement.

#### **Méthodologie**

##### **1) La définition des éléments à inclure dans l'état des lieux**

L'état des lieux RH s'appuiera utilement sur l'analyse des données sociales.

La synthèse du bilan social se présente généralement sous la forme d'un rapport ou d'une fiche reprenant les principaux indicateurs sociaux issus du Bilan : statut des effectifs, catégorie, genre, filière, cadre d'emplois, âge, temps de travail des agents, mouvements dans la collectivité ou l'établissement, masse salariale, formation, action sociale, conditions de travail, handicap, absentéisme...

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021, le bilan social sera remplacé par le rapport social unique.

Le rapport social unique rassemblera les principales données quantitatives et les indicateurs relatifs à :

1° L'emploi, notamment les informations relatives :

- Aux effectifs physiques et aux effectifs en équivalent temps plein
- Aux caractéristiques des effectifs
- Aux positions statutaires
- Aux postes proposés
- Aux postes pourvus

2° Le recrutement, notamment les informations relatives :

- Au recrutement de fonctionnaires
- Aux stagiaires
- Au recrutement pour pourvoir des emplois d'encadrement supérieur et dirigeant
- Aux cas de recours des contractuels
- Aux contrats aidés
- A l'apprentissage

3° Les parcours professionnels, notamment les informations relatives :

- Aux mutations et mobilités
  - Aux mises à disposition
  - Aux avancements de grade et promotions internes
  - Aux départs ou cessations de fonctions, notamment selon le motif ou la destination
- 4° La formation, notamment les informations relatives :
- Aux agents en formation initiale et continue
  - Aux dépenses de formation
  - Aux types de formations dispensées
  - Au nombre et à la durée des formations
- 5° Les rémunérations, notamment les informations relatives :
- A la masse salariale
  - Aux traitements indiciaires
  - Aux primes et indemnités
  - A la distribution des salaires
  - A la somme des dix plus hautes rémunérations
  - Aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes
- 6° La santé et la sécurité au travail, notamment les informations relatives :
- Aux risques professionnels
  - Aux accidents du travail, maladies professionnelles et affections
  - Aux arrêts de travail imputables au service
  - Aux signalements et actes de violence sur les agents
  - Aux acteurs de la prévention et à leurs activités
  - Aux instances de prévention et à leurs activités
  - Aux documents de prévention et d'évaluation des risques professionnels
  - Aux actions en matière de traitement et de prévention des risques professionnels
- 7° L'égalité et la diversité, notamment les informations relatives :
- A l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
  - A la lutte contre les discriminations
  - A l'insertion professionnelle, notamment des personnes en situation de handicap
- 8° L'organisation du travail et l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail, notamment les informations relatives :
- Aux cycles de travail
  - A l'organisation du travail
  - Aux quotités de temps de travail, notamment le temps non complet ou incomplet, le temps partiel
  - Aux heures supplémentaires rémunérées et complémentaires
  - Aux astreintes et interventions
  - Au télétravail
  - A l'existence de chartes et accords relatifs au temps de travail ou au télétravail
  - Aux droits à jours de congés
  - Aux comptes épargne temps
  - Aux absences liées à des raisons de santé et hors raisons de santé
  - Aux jours de carence
- 9° L'action sociale, notamment les informations relatives :
- Aux dépenses en matière d'action sociale
  - Aux types de prestations fournies en matière d'action sociale



- Aux bénéficiaires de l'action sociale

10° Le dialogue social, notamment les informations relatives :

- Aux instances de dialogue social
- Aux représentants du personnel
- Au nombre de réunions, jours d'autorisation d'absence et crédit de temps syndical alloué et consommé
- Aux accords signés
- Aux jours de grève

11° La discipline, notamment les informations relatives :

- Au type de fautes disciplinaires
- Au nombre de sanctions prononcées
- Au type de sanctions prononcées.

L'outil de saisine du bilan social proposé par le CDG permet de mettre en avant des chiffres, des indicateurs, des moyennes sur des thématiques RH précises comme :

- l'effectif par filière, statut, emploi permanent ou non permanent
- la répartition des agents par catégorie, par filière, par statut, par sexe
- la pyramide des âges
- l'absentéisme (maladie ordinaire/professionnelle, accident du travail)
- l'évolution des éléments de la masse salariale.

Dans l'état des lieux, il est indispensable de lister autant que possible les métiers et compétences associées et de recenser les pratiques de la collectivité en matière de formation :

- Nombre de formation par an et par agent en moyenne (à l'échelle de la collectivité, par filière...)
- Type de formations suivies (formations continues).

L'état des lieux doit avoir également une vocation prospective permettant d'évaluer :

- La **projection des départs** (retraite, démission, détachement, disponibilité, congé parental, rupture conventionnelle...)
- La **projection des entrées** :
  - o Créations de poste, évolution des métiers et des compétences
  - o La projection des retours (détachement, de mise à disposition, congé parental, disponibilité)
- La **projection des mobilités** (montée en compétence, redéploiements liés aux externalisations de service, prise de compétence ou transfert de compétence...).

Cette projection doit permettre de faire une analyse des données quantitatives concernant :

- l'anticipation des départs en retraite des agents sur emplois permanent dans les 3 ans à venir
- l'origine des départs les plus courants (retraite, mutation, démission...)
- les métiers les plus concernés par les départs
- le taux de rotation des agents
- les créations de poste les plus fréquentes...

## **2) Exemples d'outils d'analyse**



☞ **Tableau des effectifs**

Réf. Délib.	Cat.	Grade	DHS	Fonctions	Postes vacants		Postes occupés	
					Depuis le	Motif	Statut	Temps de travail
N°2019-02 du 01/02/19	C	Adjoint Technique principal 1 <sup>ère</sup> classe	35h	Jardinier			Titulaire	100%

☞ **Synthèse par service et par statut**

Statut	Service technique	Service administratif	Service scolaire
Titulaires et stagiaires			
CDI			
CDD			
Apprentis			
Contrats aidés			
<b>Total par service</b>			

Date/période prévisionnelle	Projection des départs tous motifs		Conséquences
	Emploi concerné et motif	Poste vacant ou non	
01/01/22	Agent comptable (projet personnel)	Oui	Réorganisation interne
01/06/23	Technicien (retraite)	Oui	1 recrutement

- **Créations de poste** (nouvelles missions, évolution des métiers, nouvelle réglementation, évolution des modes de gestion)

Date/période prévisionnelle	Besoins nouveaux		Catégorie d'emplois – durée hebdomadaire du poste
	Métier	Compétences	
2nd semestre 2021	Gestionnaire agence postale	Relationnel Maîtrise logiciels métiers	Agent de catégorie C DHS 15 h 00

- **Retours prévisibles** (Retours de détachement, de mise à disposition, de disponibilité, de congé parental)

Date/période prévisionnelle	Projection des retours prévisibles		Conséquences
	Emploi concerné	Poste vacant ou non	
01/01/22	Adjoint administratif (retour CP)	Oui	Fin contrat remplacement

- **La projection des mobilités** (montée en compétence, redéploiements liés aux externalisations de service, prise de compétence ou transfert de compétence...)

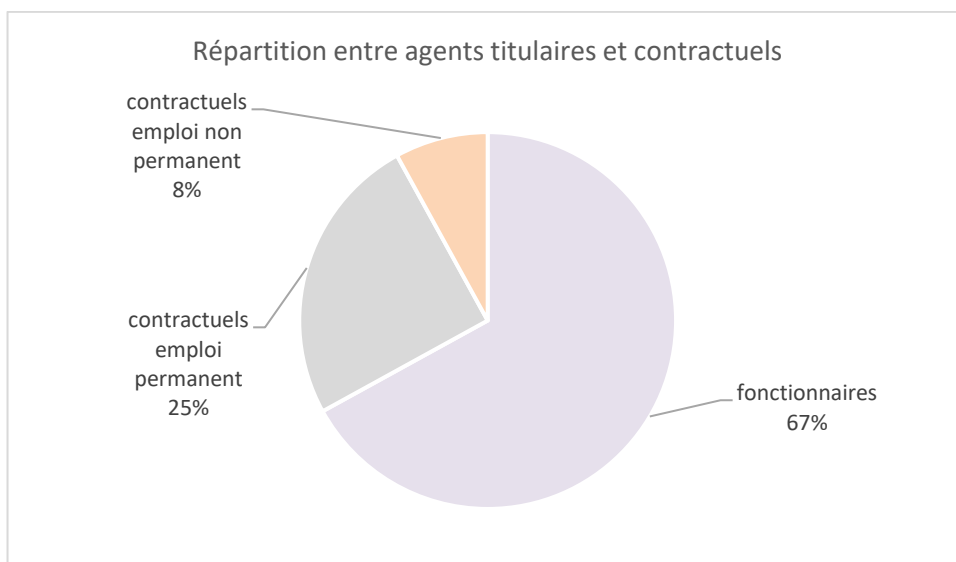
Date/période prévisionnelle	Origine mobilité	Emploi actuel	Emploi envisagé	Moyens déployés
2nd semestre 2021	Demande de l'agent suite à vacance de poste	Agent administratif polyvalent	Gestionnaire Compta-RH	Formations Transmission de savoirs



Services	Métiers	Compétences
Administratif	Secrétaire de mairie	Pilotage de projet Management de l'équipe Gestion financière et comptable ....
	Agent d'accueil	Gestion administrative (état civil, administration générale, urbanisme...) Maîtrise outil bureautique ....
Technique	Agent polyvalent	Compétences techniques (électricité, maçonnerie, espaces verts...) ....

### 3) Exemples de graphiques de présentation de l'état des lieux des effectifs

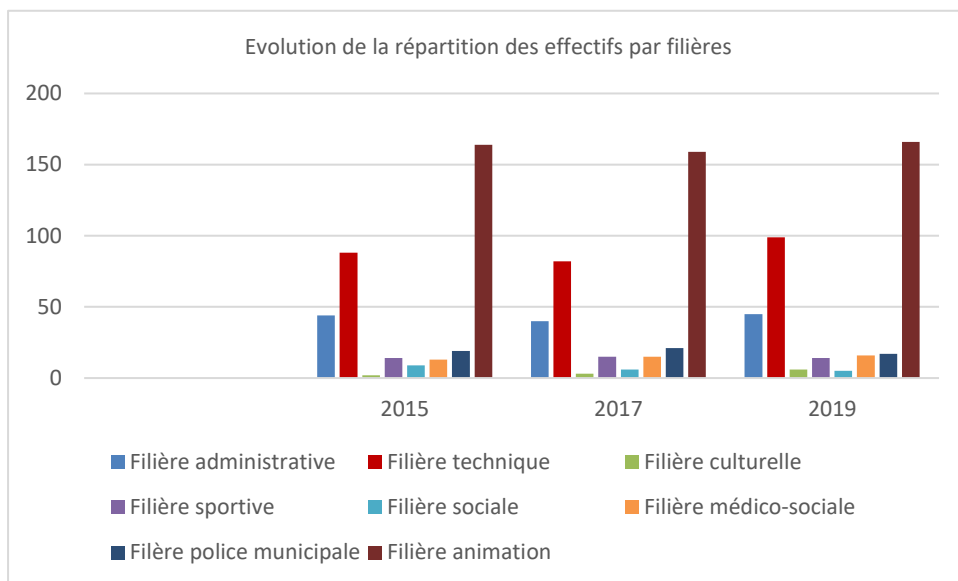
#### Structure des effectifs



#### Répartition des agents sur emploi permanent par filière

	TITULAIRES	CONTRACTUELS	ENSEMBLE
Filière administrative	24%	12%	20%
Filière technique	37%	52%	43%
Filière animation	12%	30%	19%
Filière police municipale	9%	-	6%
Filière culturelle		1%	
Filière sociale	10%	2%	7%
Filière médico-sociale	4%	4%	3%
Filière sport	4%	-	2%

La filière technique représente à elle seule 43% des effectifs, les filières administrative et animation représentant également chacune 20% des effectifs, plus de 80% des effectifs sont concentrés sur ces trois filières.

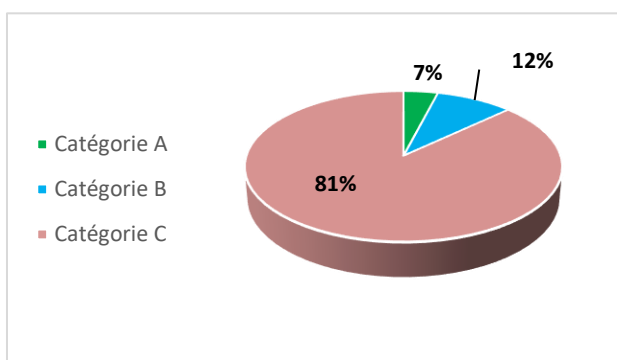


## Répartition des agents par catégorie et cadres d'emplois

D'une façon générale, les agents de catégorie C sont massivement représentés au sein des effectifs, dont ils représentent 81%.

Les principaux cadres d'emplois présents dans les effectifs sont :

- Adjoints techniques (42% des effectifs)
- Adjoints d'animation (19% des effectifs)
- Adjoints administratifs (14% des effectifs)

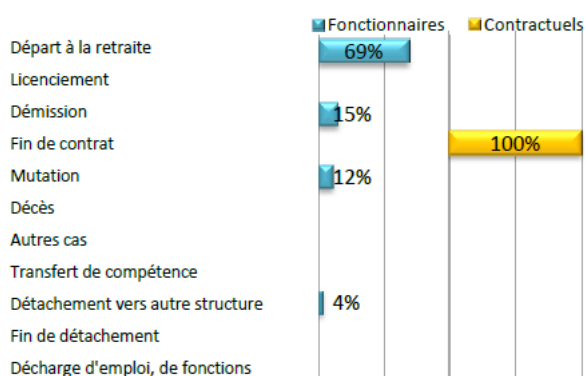


## Mouvements

- ➔ En 2015, 24 arrivées d'agents sur emploi permanent, 28 départs et 9 contractuels titularisés\*

Variation des effectifs		
entre le 1 <sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2015		
Fonctionnaires	↗	0,2%
Contractuels	↘	-40,0%
<b>Ensemble</b>	↘	<b>-0,5%</b>

- ➔ Les départs\* d'agents sur emplois permanents



- ➔ 20,8% des arrivées\* sur emplois permanents concernent des contractuels

	Fonctionnaires	
	Nombre	%
Recrutements directs	11	58%
Concours	2	11%
Mutations	6	32%

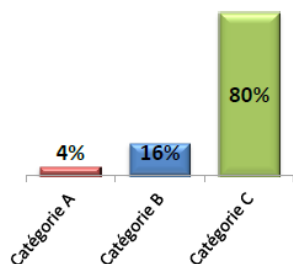
	Contractuels	
	Nombre	%
Arrivées de contractuels	5	-

## Formation

### Formation

➔ 486 jours de formation suivis par les agents sur emploi permanent en 2015

Répartition des jours de formation par catégorie hiérarchique



Nombre moyen de jours de formation par agent sur emploi permanent : > 0,6 jour par agent

Répartition des jours de formation par organisme :

CNFPT :	66%
Autres organismes :	34%
En interne :	0%

➔ 325 625 € ont été consacrés à la formation en 2015

Répartition des dépenses de formation en fonction de l'organisme :

CNFPT :	51 %
Autres organismes :	39 %
Frais de déplacement :	10 %