

# Annexe 1 : Politique de gestion des ressources humaines

## Orientations 2021

### 1. Chiffres clés

Données sociales au 31 octobre 2020 :

- Des **effectifs permanents** rémunérés au 31 octobre 2020 de 2011 agents, tous budgets confondus ;

<b>Effectifs au 31 octobre 2020</b>			
<b>DGA</b>	<b>TITULAIRE</b>	<b>NON TITULAIRE</b>	<b>Total</b>
<b>Collaborateurs de cabinet et de groupe</b>			
Collaborateur de Cabinet		5	5
Collaborateurs groupe élus		2	2
<b>Total Collaborateurs de cabinet et de groupe</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Effectifs permanents</b>			
Direction du cabinet	29	12	41
Diréc. générale des services	52	3	55
DGA Cohésion sociale territor.	524	67	591
DGA Cohésion et prox. territ.	575	26	601
DGA aménag. territ. et env.	518	22	540
DGA Cons innov publ ressour	80	8	88
Pôle attractivité prospective	9	5	14
Services ext. mutualisation	76	5	81
<b>Total Effectifs permanents</b>	<b>1 863</b>	<b>148</b>	<b>2 011</b>
<b>Effectifs non permanents</b>			
Apprentis		8	8
Emplois aidés		12	12
Stagiaires étudiants (stages gratifiés)		5	5
Service civique		2	2
Service européen		2	2
Vacataires		15	15
<b>Total effectifs non permanents</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>44</b>
<b>Total général</b>	<b>1 863</b>	<b>199</b>	<b>2 062</b>

- Une répartition des effectifs par catégorie stable par rapport à 2019 ;

<b>Catégorie</b>	<b>Au 30 octobre 2020</b>
Catégorie A	25 %
Catégorie B	21,2%
Catégorie C	53,8%

- Une filière technique qui demeure majoritaire avec plus de la moitié des agents (51,7 %) suivie par la filière administrative (26,9 %), puis celle du sociale et du médico-sociale (17,5 %) ;

- Une répartition Femmes - Hommes qui a tendance à se féminiser : 59,7 % de femmes fin 2020 pour 58,4 % en 2011 ;

- Un vieillissement des agents qui se poursuit : au 31 octobre 2020, l'âge moyen des agents est de 48 ans et 3 mois (45 ans et 4 mois en 2009) ; 26,9 % des agents ont plus de 55 ans (15,4 % en 2009) et 9 % des agents ont moins de 35 ans (14,3 % en 2009) ;

- L'absentéisme annuel global (maladie ordinaire, congé longue maladie, maternité, arrêts à la suite d'accident du travail...) semble revenir à la situation de 2018 après une évolution à la hausse en 2019. La projection 2020 semble aboutir à un absentéisme équivalent à 114 ETP (2018 : 113 ETP absents sur l'année, 2019 : 122 ETP) ;

- Les flux sortants demeurent plus importants que les flux entrants : en 2019, 140 sorties dont 61 départs en retraite ont été constatées pour 100 recrutements externes ;

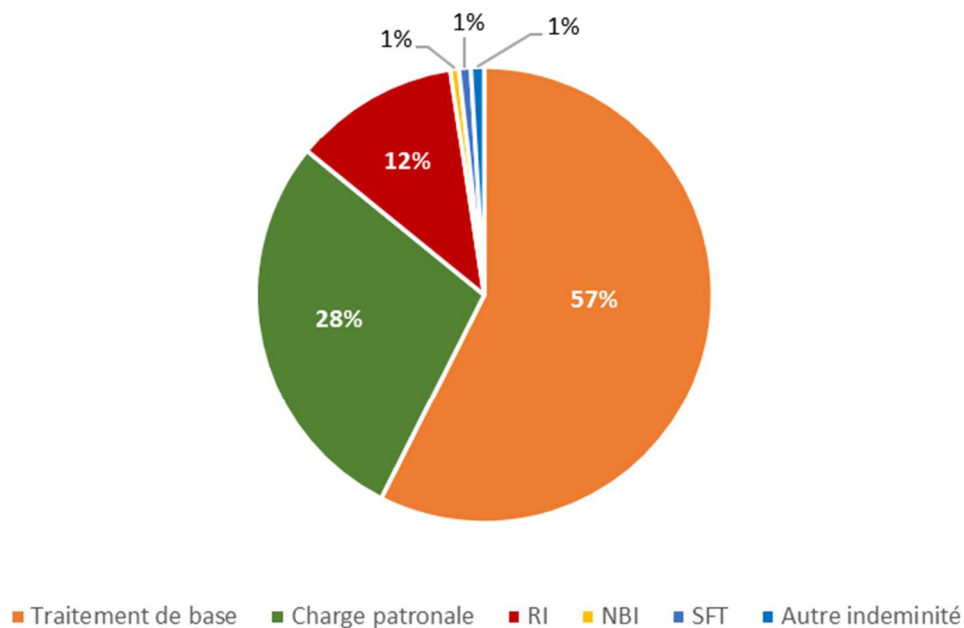
- La durée annuelle du travail dans le Département pour les agents départementaux travaillant selon un régime standard est de 1607 heures de travail par an. 56% des agents de la collectivité travaillent selon cette durée annuelle de travail. En référence à l'article 2 du décret modifié n°2001-623 du 12 juillet 2001 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale, la collectivité applique une réduction de la durée annuelle de travail de référence pour les agents ayant des sujétions liées à la nature des missions à effectuer et aux cycles de travail qui en résultent. Il en est ainsi pour les agents travaillant en cycles annualisés (collèges, routes, sites et musées) avec parfois des contraintes supplémentaires (astreinte, horaires décalés, travail les dimanches).

- Un CA projeté des dépenses de personnel du budget principal de 91 600 000 € dont 90 500 000 € relevant des chapitres 12, 16 et 17 (masse salariale)

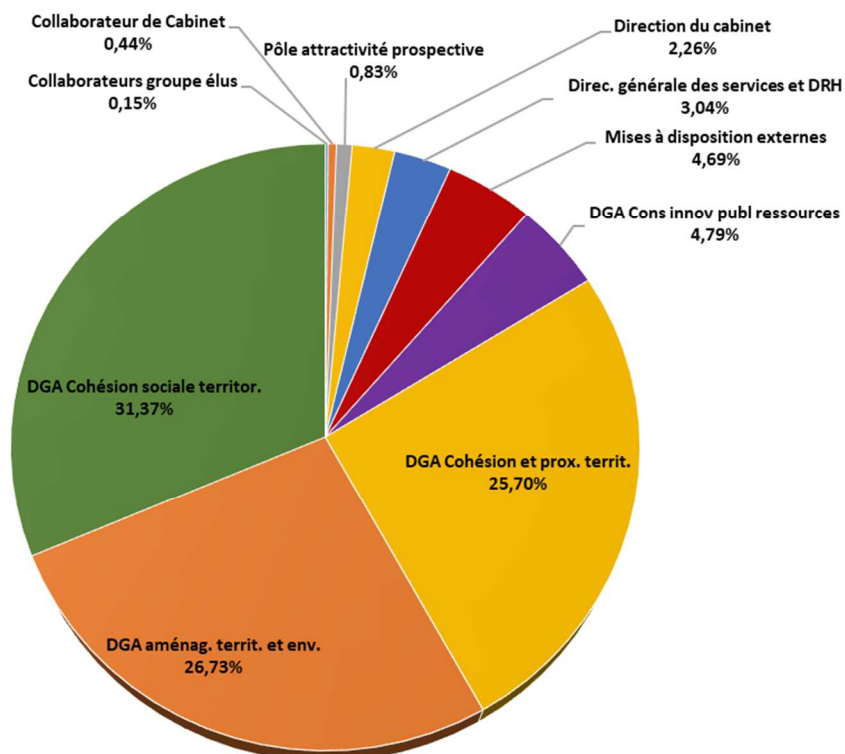
### **Décomposition de la masse salariale du CA prévisionnel 2020**

Dépenses des salaires des personnels permanents et non permanents	85 210 469 €
Enveloppe de remplacements - renforts	2 044 161 €
Remboursement des prestations DUSI et des agents de l'Etat de l'ex-parc routier	2 622 796 €
Action sociale et Environnement du travail	613 317 €
Autres	9 257 €

## Répartition de la masse salariale par rubrique (nov 19 à oct 20)



## Répartition globale de la masse salariale par DGA



## 2. La définition d'une politique de gestion des ressources humaines

### Orientations 2021

► Dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, formalisation de la politique de gestion des ressources humaines dans un document établissant pour six ans au plus la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines en fonction des enjeux RH structurants identifiés sur cette période ;

► Dix ans après le premier baromètre social mis en œuvre dans la collectivité, nouvelle enquête envisagée afin de « prendre le pouls » de l'organisation, d'apprécier le niveau de satisfaction des agents dans leur travail au quotidien, de comprendre leurs perceptions de la situation, de leur permettre de s'exprimer sur leur vision de l'avenir et sur leurs attentes en termes de qualité et de bien-être au travail. Les plans d'action issus de ce diagnostic viendront naturellement compléter les lignes directrices de gestion qui ont comme objectifs de définir les axes de la politique RH de la prochaine mandature ;

► Animation de la plateforme d'échanges entre responsables RH d'entités opérationnelles mise en place à l'initiative du Département de la Manche : organisation d'un partage d'expériences, mutualisation d'outils de gestion de ressources humaines et mise en œuvre d'une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) à l'échelle départementale et entre collectivités.

## 3. La politique départementale des ressources humaines s'articule autour de 3 axes :

3.1 Assurer l'adéquation des moyens humains avec le juste besoin des manchois dans un souci de maîtrise des dépenses et de bonne allocation des ressources

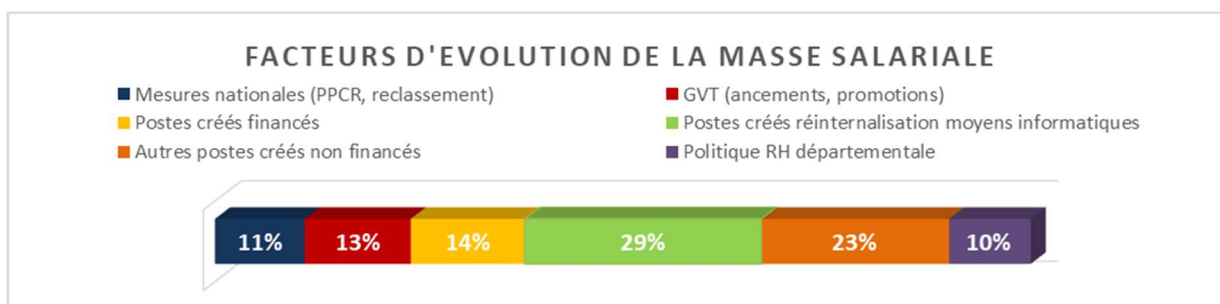
### Évolution pluriannuelle des dépenses de fonctionnement de la masse salariale du budget principal

Évolution du CA / à l'année précédente <u>hors</u> changement de périmètre		Changements de périmètre majeurs du budget principal	Effets des politiques RH <u>nationales</u> et/ou départementales (dossiers majeurs)
2012	+ 2,15 %	Évolution du CA par rapport à l'année N-1 de + 2,89 % dont + 540 000 € liés à l'intégration d'agents DDTM, à la ré internalisation des fonctions AED, à la reprise en gestion en octobre 2012 de 23 effectifs MDPH dans le cadre de la création de la MDA (3/12 <sup>ème</sup> ) <b>= + 2,15 % hors changement de périmètre</b>	+ 320 000 € : intégration des frais de déplacement dans les dépenses de personnel + 1 200 000 € : effet des 2 revalorisations du régime indemnitaire 2011 et 2012
2013	+ 2,13 %	Évolution du CA par rapport à l'année N-1 de + 2,93 % dont + 600 000 € liés à la création de 5 postes AED, à la ré internalisation de la télétransmission CPAM, au transfert des effectifs MDPH à la MDA en octobre 2012 (9/12 <sup>ème</sup> ) <b>= + 2,13 % hors changement de périmètre</b>	+ 700 000 € : refonte des cadres d'emplois de catégorie B + augmentation des cotisations employeurs + 600 000 € : effet revalorisation du régime indemnitaire 2012 (6/12 <sup>ème</sup> )

<b>2014</b>	<b>+ 1,87 %</b>	Évolution du CA par rapport à l'année N-1 de + 9,10 % dont : + 3 300 K€ liés à l'intégration au budget global de la masse salariale des agents mis à disposition du Labeo + 2 080 K€ liés à la refacturation des prestations effectuées par les agents de la DUSI + 200 K€ liés à la création de postes à la suite de la mutualisation des fonctions support avec les syndicats mixtes donnant lieu à remboursement <b>= + 1,87 % hors changement de périmètre</b>	<b>+ 1 040 000 €</b> : 1 <sup>ère</sup> refonte des grilles indiciaires de catégorie C + augmentation des cotisations employeurs <b>+ 440 000 €</b> : mise en place du régime indemnitaire fonctionnel <b>+ 180 000 €</b> : ouverture du paiement des jours de CET
<b>2015</b>	<b>+ 0,48 %</b>	Évolution du CA par rapport à l'année N-1 de + 0,55 % dont + 60 000 € liés à la reprise de l'accueil CLICs fin 2015 (4/12 <sup>ème</sup> ) et à la mutualisation des fonctions de communication entre le CDT et le CD <b>= + 0,48 % hors changement de périmètre</b>	<b>+ 606 000 €</b> : 2 <sup>ème</sup> refonte des grilles indiciaires de catégorie C + augmentation des cotisations employeurs <b>+ 80 000 €</b> : 1 <sup>er</sup> effet de l'élargissement de l'offre sociale
<b>2016</b>	<b>+ 0,66 %</b>	Évolution du CA par rapport à l'année N-1 de + 0,99 % dont + 200 K€ liés à l'effet reprise fin 2015 de l'accueil CLICs (8/12 <sup>ème</sup> ) et à la mutualisation des fonctions de communication entre le CDT et le CD, à la mutualisation de la gestion du patrimoine entre le SDIS et le CD <b>= + 0,66 % hors changement de périmètre</b>	<b>+ 142 000 €</b> : 1 <sup>er</sup> effet de l'accord national PPCR <b>+ 233 000 €</b> : augmentation cotisations employeur <b>+ 200 000 €</b> : revalorisation du point d'indice (6/12 <sup>ème</sup> ) <b>+ 33 K€</b> : reclassement des ingénieurs <b>+ 75 000 €</b> : nouvelle attribution de la NBI dans les quartiers prioritaires <b>+ 70 000 €</b> : 2 <sup>ème</sup> effet de l'élargissement de l'offre sociale
<b>2017</b>	<b>+ 0,73 %</b>	Évolution du CA par rapport à l'année N-1 de + 0,54 % dont un coût de + 27 K€ liés à la mutualisation de la fonction de communication avec Manche Numérique : + 1 ETP depuis juin 2017 mais aussi un gain de - 200 K€ lié au transfert de la compétence transports <b>= + 0,73 % hors changement de périmètre</b>	<b>+ 630 000 €</b> : 2 <sup>ème</sup> effet de l'accord national PPCR <b>+ 633 000 €</b> : revalorisation du point d'indice (effet 6/12 <sup>èmes</sup> de la revalorisation 2016 et effet de la 2 <sup>ème</sup> revalorisation en février 2017) <b>+ 27 000 €</b> : augmentation cotisations patronales
<b>2018</b>	<b>- 0,39 %</b>	Évolution du CA par rapport à l'année N-1 de - 0,78 % ; A noter un gain de -400 K€ lié au transfert de la compétence transports et un coût lié à la création de 2 postes à la suite de la fin du conventionnement avec la MSA de +70 K€ <b>= - 0,39 % hors changement de périmètre</b>	<b>- 75 K€</b> : instauration d'une journée de carence
<b>2019</b>	<b>+ 2,4 %</b>	Évolution du CA par rapport à l'année N-1 de 4,8 % liée à l'intégration du budget annexe du Parc dans le budget principal <b>= + 2,4 % hors changement de périmètre</b>	<b>+ 470 K€</b> : 3 <sup>ème</sup> étape de l'accord national PPCR et reclassement des assistants socio-éducatifs en cat A <b>+ 940 K€</b> : refonte du régime indemnitaire avec application du RIFSEEP <b>+ 696 K€</b> : renforcement des crédits de remplacement dans les secteurs du social et des collèges notamment <b>+ 167 K€</b> : augmentation de la refacturation DUSI
<b>2020 (prévision)</b>	<b>+ 1,1 %</b>	Évolution du CA par rapport à l'année N-1 de <b>1,1 %</b> sans modification majeure du périmètre.	<b>+ 113 K€</b> : 4 <sup>ème</sup> étape de l'accord national PPCR <b>+ 186 K€</b> : renforcement des crédits de remplacement pour les collèges <b>+ 495 K€</b> : effet financier de la consolidation de la nouvelle organisation de l'administration qui est effective depuis le 1 <sup>er</sup> juillet 2019 (14 postes créés, 12 postes transformés)

## Orientations 2021

Pour l'année 2021, les dépenses de fonctionnement de la masse salariale du budget principal (chapitres 12, 16 et 17) évolueront sur une base de + 1,24 % par rapport au BP 2020.



► S'ajoutant aux effets liés aux déroulements de carrières (avancements d'échelon et de grade – promotions), une évolution de la masse salariale en 2021 encore fortement marquée par l'application de nouvelles mesures nationales :

- Mise en application de la dernière étape du protocole d'accord national « Parcours Professionnels Carrières et Rémunérations » (PPCR) : + 298 K€,
- Nouvelle refonte du cadre d'emplois des assistants socio-éducatifs : + 190 K€ ;
- 

► Concernant la trajectoire des postes, la mise en œuvre de plusieurs projets de réinternalisation d'activités ou de reprise en gestion d'activités. Il en est ainsi de l'internalisation du FSL au sein de la direction de l'insertion et de l'emploi (+ 7 postes), de la reprise de l'activité d'aides à la pierre au sein de la direction des nouvelles ruralités (+ 4 postes) et de la réintégration de l'autorité hiérarchique des services informatiques au sein du Département se traduisant par la reprise des effectifs de Manche Numérique affectés actuellement à la DUSI et travaillant pour le compte de la collectivité (+ 28 postes) ;

De plus, la collectivité renforcera ses moyens humains dans plusieurs secteurs dont plus particulièrement celui de la protection de l'enfance (11,5 postes créés et de 2 postes à refinancer).

► La financement de nouveaux projets RH visant à promouvoir la qualité de vie au travail couvrant l'ensemble des champs d'intervention de la gestion des ressources humaines.

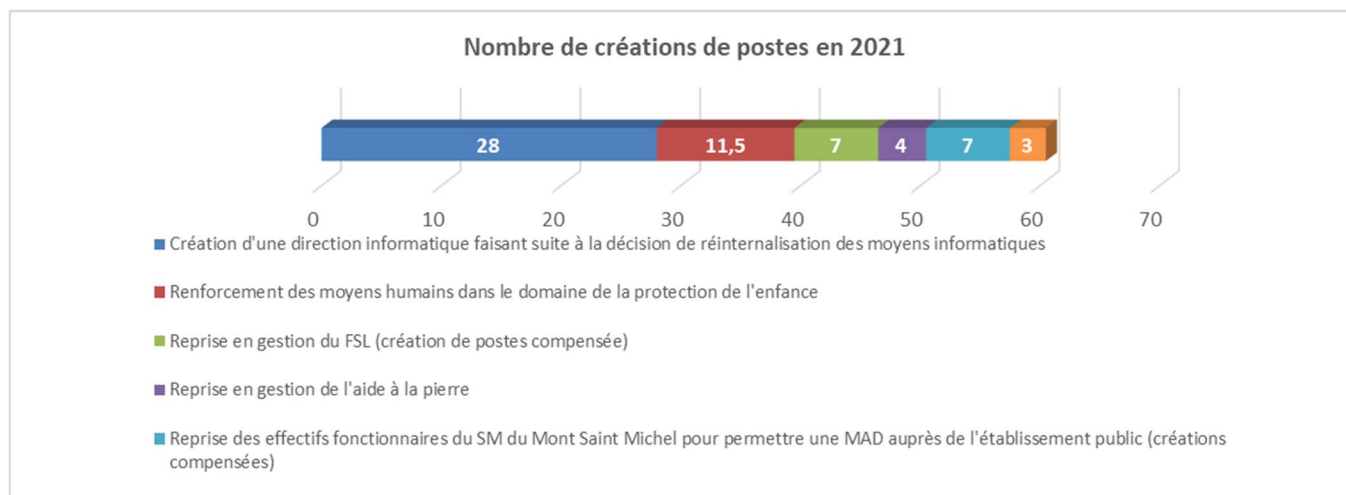
<b>DEPENSES DE PERSONNEL</b>	<b>EMPLOIS</b>	<b>COMPETENCES</b>	<b>ORGANISATION</b>
	<i>Trajectoire des effectifs, gestion des emplois sur un territoire, recrutement, attractivité et fidélisation, internalisation / externalisation, insertion, référentiels d'activités des postes...</i>	<i>Évaluation professionnelle, évolution des métiers, plan de formation, parcours de mobilité et gestion des agents à potentiel, maintien sur l'emploi, employabilité et reclassement, déroulement de carrière...</i>	<i>Organisation et contenu du travail, accompagnement du changement, organisation et aménagement du temps de travail...</i>
	<b>GESTION STATUTAIRE</b>	<b>RETRIBUTION</b>	<b>ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</b>
	<i>Règles de gestion des agents fonctionnaires et des agents contractuels, droits et obligations des agents...</i>	<i>Politique indemnitaire, reconnaissance de l'engagement professionnel (collectif et/ou individuel), avantages en nature, frais de déplacement</i>	<i>Santé et sécurité, conditions de travail, prévention des RPS, prestations sociales, articulation vie professionnelle – vie privée, protection sociale</i>
	<b>MANAGEMENT</b>	<b>RELATIONS AU TRAVAIL</b>	<b>PERFORMANCE DE LA FONCTION RH</b>
	<i>Professionalisation, partage de la fonction RH, développement de nouvelles pratiques managériales...</i>	<i>Relations sociales et professionnelles, reconnaissance, expression des agents, travail en équipe, règles collectives de travail, équité et égalité professionnelle...</i>	<i>Outils et SI RH, tableaux de bord et indicateurs, optimisation des processus, professionnalisation de la fonction...</i>

En 2021, il s'agira principalement d'actions engagées dans le champ de la gestion de l'emploi, de l'égalité professionnelle, de l'équilibre des temps de vie et de l'action sociale.

### 3.2 Avoir la capacité d'acquérir, de fidéliser et de mobiliser l'ensemble des compétences individuelles et collectives nécessaires à la réalisation des politiques publiques

#### Orientations 2021 sur la gestion des emplois

- ▶ Un effort significatif sur la trajectoire des postes



- ▶ Des postes vacants majoritairement comblés par la voie de la mobilité interne (représentant entre 50 et 60 % des recrutements effectués chaque année) ;
- ▶ Un taux de vacance des postes limité à 3,5 % par une meilleure anticipation des besoins de recrutement et par une simplification de ses procédures ;
- ▶ De nouveaux dispositifs facilitant la transmission des compétences et la continuité de l'action publique : mise en place d'un tuilage sur un même poste nécessitant des compétences-clés entre l'agent partant et de celui nouvellement recruté, reconnaissance de la fonction d'intérim ;

#### Orientations 2021 sur la gestion des compétences

- ▶ Une politique de formation s'inscrivant dans un plan triennal 2019 – 2021 avec un budget dédié de 900 000€ (dont 546 000€ de cotisations CNFPT) ;
- ▶ Un taux de réalisation des entretiens professionnels compris entre 90 et 95% ;
- ▶ Des axes de développement de compétences transversaux et par domaines d'activités définis comme prioritaires servant de cadre de référence lors des arbitrages ;
- ▶ Une cartographie des postes de la collectivité nécessitant des compétences clés afin de mieux anticiper les futurs besoins de compétences et de développer une politique de gestion des ressources humaines plus personnalisée afin de fidéliser les agents ayant ce type de compétences.
- ▶ Une mobilisation des moyens afin d'arriver à un taux de réalisation de 70 % des besoins de formation rattachés à l'un des axes de formation considérés comme prioritaires ;
- ▶ Le déploiement du dispositif « passeport compétences » pour accompagner des évolutions sensibles ou la requalification de certains métiers ;
- ▶ Une première expérimentation d'une revue des cadres dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### *3.3 Veiller au maintien d'un climat social serein et de la qualité de vie au travail en accompagnement de la stratégie de performance globale de la collectivité*

#### *Orientations 2021 concernant la politique de prévention et de santé au travail*

► Une politique de prévention et de qualité de vie au travail définie annuellement à travers notamment :

- La définition et la mise en œuvre d'un programme annuel de prévention des risques professionnels présenté en CHSCT listant l'ensemble des chantiers que la collectivité souhaite engager dans ce domaine,
- La mise à jour annuel du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) porté par le management devant aboutir à l'identification de plans d'actions visant à maîtriser voire à supprimer les risques auxquels sont exposés au quotidien les agents,
- La mise en œuvre de plans d'actions dédiés à certains métiers identifiés comme étant tout particulièrement exposés à des risques professionnels spécifiques comme le Plan d'action collèges (PAC) ;

► L'ouverture d'une nouvelle concertation avec les représentants du personnel sur le protocole d'accord de décembre 2017 visant à faciliter un meilleur équilibre des temps entre vie professionnelle et vie personnelle ;

► La mise en œuvre de travaux préparatoires permettant d'envisager en 2022 la participation de la collectivité à la protection sociale complémentaire dans le cadre d'un nouveau contrat collectif concernant la couverture prévoyance.

#### *Orientations 2021 concernant une politique de gestion des ressources humaines exemplaire*

► Après un diagnostic exhaustif de la situation comparée des femmes et des hommes, la poursuite du chantier de dialogue social engagé en 2020 sur l'égalité professionnelle à travers des ateliers de travail collaboratif proposés aux agents devant aboutir à un plan d'actions formalisés dans un protocole d'accord ;

► La promotion d'une culture déontologique en mettant en place un dispositif de sensibilisation et de formation aux risques de corruption ;

► La diversification des leviers RH visant à développer une politique globale d'inclusion et de diversité au travail notamment vers les personnes rencontrant des problèmes d'insertion professionnelle, sociale ou de maintien à l'emploi :

*Recrutement de personnes en situation d'handicap, recours aux contrats d'accompagnement dans l'emploi départemental (CAED), accueil de jeunes stagiaires, de jeunes en service civique, de jeunes recrutés dans le cadre du corps européen de solidarité ou du programme Erasmus +, accès prioritaire à l'emploi des personnes en remplacement dans la collectivité ayant plus d'un an d'ancienneté.*

#### *Orientations 2021 concernant l'accompagnement de la fonction managériale*

► Le développement d'un accueil personnalisé destiné aux nouveaux directeurs, chefs de service et autres managers de catégorie A afin de les aider à appréhender les différents éléments d'une politique RH en vigueur dans la collectivité ;



► L'expérimentation d'un module de formation à la prise de poste d'une durée de 5 jours pour tout manager quel que soit le niveau du poste, venant de l'externe ou affecté pour la 1ère fois sur une fonction d'encadrement ;

► La poursuite de la démarche managériale appelée « management du travail » en référence à celle portée par l'Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) déployée en octobre 2019 auprès des 4 encadrants volontaires (1 direction, 2 chefs de service, 1 chargé de mission).