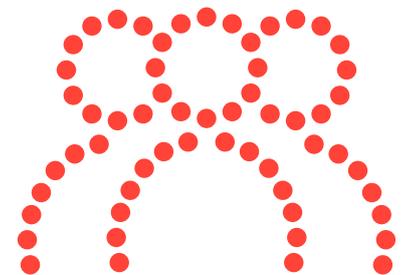




RÉUSSIR ENSEMBLE

# Plan de développement des ressources humaines 2023 - 2027



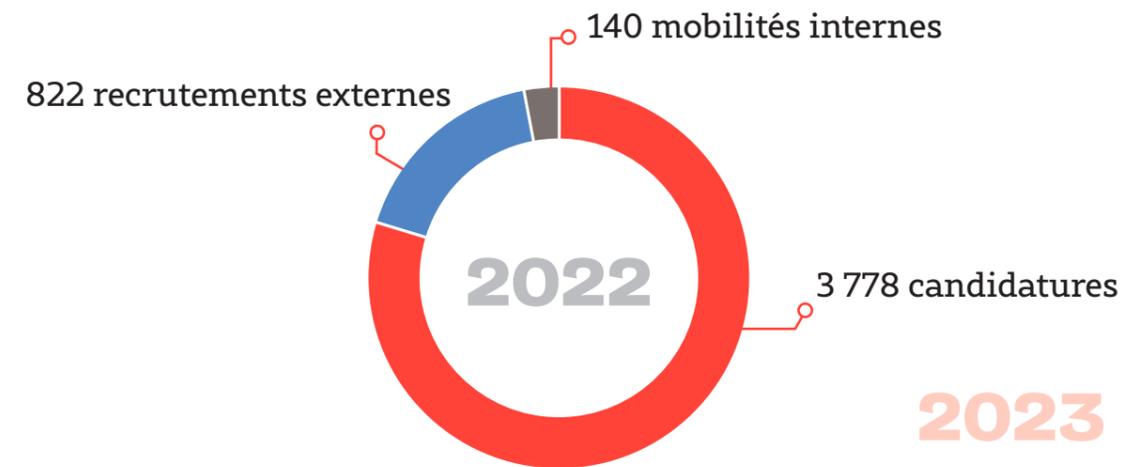


**en chiffres c'est...**

**1 261** agents permanents

- ▶ 823 titulaires
- ▶ 193 contractuels
- ▶ 245 assistants familiaux

**Une collectivité attractive...**



**40 apprentis** sont arrivés en septembre pour se former dans des domaines d'activité très variés.

**qui s'adapte à son environnement...**

**1 433** agents ont participé à au moins une action de formation (soit 84% de l'effectif)

**et attentive à la qualité de vie et des conditions de travail**

**8,24 %**  
de taux de rotation des effectifs

**6,23 %**  
d'absentéisme (contre 9,6 % au national en 2021)

## Editorial de Nicole Bouillon



Le Conseil départemental de la Mayenne a souhaité, dans la dynamique du premier plan initié en 2017, construire un deuxième PDRH (Plan de développement des Ressources Humaines) pour la période 2023 - 2028.

Ce document s'inscrit dans la démarche du PAD (Plan des agents départementaux) et notamment son ambition 3 « Un Département à l'écoute des agents et solidaire » qui traite du cadre de travail, du soutien et de l'accompagnement aux agents ainsi que du collectif de travail.

Au-delà de cette ambition, pour illustrer l'importance accordée par les agents du Département à la question de la qualité de vie et des conditions de travail, il est à noter que parmi les quatre actions débutées cette année trois

traitent de cette thématique (L'utilisation raisonnée des emails, l'interconnaissance entre agents et l'organigramme interactif).

Ce deuxième PDRH intègre également les mesures contenues dans le protocole d'accord signé par le Président du Conseil départemental et les Organisations syndicales en ce début d'année à l'occasion de l'installation des nouveaux représentants suite aux élections professionnelles de décembre 2022.

Il est important de structurer et de planifier l'action de la Direction des Ressources Humaines : l'inscrire dans un tel document permet d'affirmer l'action du Département sur cette politique stratégique et de donner une grande lisibilité aux politiques conduites au bénéfice de tous les agents départementaux sur tout le territoire de la Mayenne.

Je vous en souhaite une très bonne lecture.

**Nicole BOUILLON,**  
Vice-présidente du Conseil départemental,  
Présidente de la commission Administration générale, Finances et Ressources humaines.

## Editorial de Dominique de Valicourt



Le Conseil départemental de la Mayenne emploie plus de 1200 agents permanents et 245 assistants familiaux au bénéfice duquel il déploie une politique ressources humaines riche dans de nombreux domaines : attractivité, recrutement, accueil des nouveaux arrivants, gestion de la carrière et de la paie, formation, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, prévention, actions en matière de promotions de l'égalité femme / homme et de l'emploi des personnes reconnues travailleurs handicapés, communication interne et managériale.

Dans tous ces domaines, la Direction des Ressources Humaines accompagne les agents et les managers pour une bonne mise en œuvre permettant ainsi une bonne réalisation des missions du service public départemental.

Ce Plan de Développement des Ressources Humaines fixe une feuille de route ambitieuse pour les prochaines années.

Construit à partir des orientations politiques fixées par l'Exécutif, ce PDRH, élaboré avec le concours de toutes les équipes de la DRH, s'est nourri des propositions des partenaires sociaux et il constitue désormais une feuille de route partagée pour les années à venir.

Je souhaite que ces mesures soient largement portées à la connaissance de tous les agents du Département et que chacun, chacune puisse constater concrètement dans son quotidien professionnel le fruit de ces actions.

**Dominique de VALICOURT,**  
Conseillère départementale,  
Vice-présidente de la commission Administration générale, Finances et Ressources humaines.

# Sommaire



## .....AXE 1..... p7

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département.

## .....AXE 2..... p43

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

## .....AXE 3..... p71

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés.

## .....AXE 4..... p107

Poursuivre la transformation de la fonction « RH ».

## .....AXE 5..... p129

Diffuser une culture « RH » et une culture managériale partagée.

### RENFORCER L'EXEMPLARITÉ ET L'ATTRACTIVITÉ DU DÉPARTEMENT.

**Objectif n°1 : Soutenir l'attractivité du Département dans un contexte de forte concurrence sur le marché de l'emploi**

- ▶ Revaloriser le régime indemnitaire
- ▶ Promouvoir des formes de travail adaptées aux besoins du marché de l'emploi
- ▶ Mettre en place les titres restaurant et réévaluer la participation employeur aux frais de repas des agents

**Objectif n°2 : Promouvoir notre marque-employeur**

- ▶ Concevoir un dispositif d'accueil des nouveaux agents (parcours formalisé d'accueil et d'intégration, Parrainage, Journée d'intégration)
- ▶ Lancer une campagne de communication de promotion des métiers de l'institution.
- ▶ Développer la présence du Département sur les réseaux sociaux
- ▶ Systématiser la participation de la DRH aux forums des métiers/forums de l'emploi organisés en Mayenne (ex. Forums pôle emploi...)
- ▶ Approfondir le partenariat avec les écoles et centres de formation

**Objectif n°3 : Promouvoir l'égalité et la diversité sous toutes ses formes**

- ▶ Poursuivre notre engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
- ▶ Conforter notre ambition en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap
- ▶ Poursuivre les actions en faveur de l'insertion des jeunes sur le marché du travail

**Objectif n°4 : Conforter le dialogue social**

- ▶ Organiser les élections professionnelles 2022 et 2026
- ▶ Installer les nouvelles instances représentatives du personnel dont le nouveau comité social territorial
- ▶ Élaborer un nouveau protocole de dialogue social
- ▶ Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation pour les représentants du personnel

**Objectif n°5 : Contribuer à faire de la Mayenne le premier Département bas carbone de France**

- ▶ Sensibiliser et communiquer sur la transition écologique et les enjeux climatiques
- ▶ Mettre en œuvre le forfait mobilités durables

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### OBJECTIF 1

Soutenir l'attractivité du Département dans un contexte de forte concurrence sur le marché de l'emploi

## Projet n°1: Revaloriser le régime indemnitaire



Service référent : Service gestion du personnel

### ► Éléments de contexte

Le régime indemnitaire de fonctions, de sujétions et d'expertise (RIFSEEP), dans ses deux composantes (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise - IFSE et complément indemnitaire annuel - CIA) a été mis en œuvre en 2019 au sein du Département.

Quatre ans après, et dans un contexte marqué à la fois par l'inflation et la mise en œuvre du complément de traitement indiciaire voulu par le législateur (article 48 de la loi n°2020-1576 du 14 décembre 2020 de la loi de financement de la sécurité sociale, modifié par la loi de finances rectificative n°2022-1157 du 16 août 2022 et décret n°2022-1497 du 30 novembre 2022), l'exécutif a partagé avec les partenaires sociaux la volonté de revaloriser les grilles d'IFSE.

A travers la réforme du régime indemnitaire (dite « RIFSEEP 2 ») l'exécutif a poursuivi 4 grands objectifs :

- Redonner du pouvoir d'achat aux agents, dans un contexte inflationniste ;
- Soutenir l'attractivité du Département, dans un contexte de forte concurrence sur le marché de l'emploi ;
- Corriger en partie les effets distorsifs liés à la mise en œuvre du CTI ;
- Valoriser les prises de responsabilités managériales.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

1. Revaloriser de 140€ bruts par mois les grilles d'IFSE
  - D'une part, des managers de la collectivité, tous métiers managériaux et toutes filières confondus (chefs de cuisine, responsables de gestion de la route, responsables territoriales d'action sociale, directeurs...);
  - D'autre part, les agents de la filière sociale non éligibles au complément de traitement indiciaire.
2. Revaloriser de 80€ bruts par mois les grilles d'IFSE de tous les autres métiers.

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Représentants du personnel

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
10 février 2023	Signature du protocole de dialogue social
6 mars 2023	Délibération du Conseil départemental
1 <sup>er</sup> avril 2023	Date d'effet de la mise en œuvre des nouveaux montants d'IFSE

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### OBJECTIF 1

Soutenir l'attractivité du Département dans un contexte de forte concurrence sur le marché de l'emploi

## Projet n°2 : Promouvoir des formes de travail adaptées aux besoins du marché de l'emploi



Services référents : Service conditions de travail et relations sociales et Service recrutement et accompagnement

### ► Éléments de contexte

Dans un contexte de marché de l'emploi tendu, il convient de réfléchir à des actions en vue de rendre attractif le territoire de la Mayenne, et notamment les offres d'emploi du Département de la Mayenne.

Le Département de la Mayenne compte en effet 176 métiers sur tout le territoire, rural comme urbain, dans différents secteurs d'activités, comme l'exploitation routière, la restauration scolaire, les bureaux d'études...

Outre la qualité de vie en Mayenne, les conditions de travail des collaborateurs très satisfaisantes sont à promouvoir. Le règlement intérieur relatif au temps de travail offre aux agents des modalités d'organisation permettant une meilleure conciliation vie personnelle et vie professionnelle, comme la mise en place d'horaires fixes de 5h par jour auxquels s'ajoutent des plages variables adaptées à chacun, des heures de convenance personnelle posées par tranche de 2 heures pour répondre à un impératif personnel, un compte épargne temps, des autorisations exceptionnelles d'absence pour motifs familiaux, civiques...

En outre, depuis 2017, le Département de la Mayenne a été précurseur dans la mise en place du télétravail. Au 1<sup>er</sup> octobre 2022, 542 agents télétravaillent. Le 10 février 2023, un protocole d'accord a été signé entre le Président du Conseil Départemental et les représentants du personnel, fixant les grandes priorités ressources humaines à venir, dont l'expérimentation de jours de télétravail flottants.

Ces dispositifs s'inscrivent ainsi dans la démarche qualité de vie au travail initiée en 2017 avec un questionnaire adressé à tous les agents, aboutissant à un plan d'actions favorisant un bien être au travail.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Réaliser un benchmark sur les modalités mises en place dans les Départements de même strate et avec un marché de l'emploi similaire ;
- Associer les agents de l'Institution et les représentants du personnel à la réflexion ;
- Définir de nouvelles modalités de travail et les expérimenter (Par exemple : instauration de jours flottants pour le télétravail...).

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les Départements voisins et de même strate
2. Les agents de l'Institution
3. Les représentants du personnel

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> octobre 2023/ 30 septembre 2024	Expérimentation des jours flottants de télétravail
1 <sup>er</sup> semestre 2026	Réalisation d'un benchmark sur d'autres modalités de travail innovantes
2 <sup>nd</sup> semestre 2026	Dialogue social
1 <sup>er</sup> semestre 2027	Expérimentations
2 <sup>nd</sup> semestre 2027	Bilan et évaluation

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### OBJECTIF 1

Soutenir l'attractivité du Département dans un contexte de forte concurrence sur le marché de l'emploi

## Projet n°3 :

# Mettre en place les titres restaurant et réévaluer la participation employeur aux frais de repas des agents



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

## ► Éléments de contexte

Une participation employeur aux frais de repas des agents est mise en place depuis de nombreuses années elle repose sur une circulaire relative aux prestations interministérielles d'action sociale à réglementation commune. La dernière version en date du 30 décembre 2022 établit à 1,39€ la participation minimale par repas dans la fonction publique d'Etat, et donc par homologie, dans la fonction publique territoriale. Historiquement, une délibération avait acté la réévaluation de 54 centimes de cette base. La participation employeur est donc depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023 de 1,93€ par repas pour les agents dont l'indice brut est inférieur ou égal à 638.

Dans un contexte marqué par l'inflation, il est envisagé de réévaluer le montant de cette participation employeur pour permettre aux agents de bénéficier d'une prise en charge partielle de tous les repas pris en foyers de jeunes travailleurs (JFT), restaurants inter-administratifs (RIA) et collèges. Cet engagement a été signé le 10 février 2023 dans le cadre d'un protocole d'accord entre le Président du Conseil départemental et les représentants du personnel.

En outre, ce protocole engage l'exécutif à mener la réflexion sur d'autres axes, dont l'instauration de titres restaurant à destination des agents départementaux. Le titre-restaurant est un titre de paiement qui permet à l'agent public de payer son repas, lorsqu'il ne déjeune pas dans un établissement de restauration collective.

L'instauration de titres-restaurant n'est pas une obligation pour l'administration employeur. Toutefois, le Département souhaite mettre en œuvre ce dispositif au profit de ses agents au cours du mandat actuel.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Revaloriser la participation employeur aux frais de restauration ;
- Réaliser un benchmark sur les titres restaurant ;
- Prendre contact avec des prestataires proposant des titres restaurant ;
- Lancer une consultation ;
- Paramétrer le logiciel RH, mettre en place le process RH ;
- Communiquer auprès des agents ;
- Déployer les titres restaurant ;
- Présenter un bilan annuel du dispositif.

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Représentants du personnel
2. La Direction des affaires juridiques
3. Le prestataire retenu dans le cadre de la consultation

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Session du 6 mars 2023	Réévaluation de la participation employeur aux frais de restauration dans les foyers de jeunes travailleurs (FJT) et au restaurant inter administratif (RIA) à compter du 1 <sup>er</sup> avril 2023
Septembre 2025	Réactualisation du benchmark sur les titres restaurant
Octobre 2025	Concertation avec les représentants du personnel préalable à la mise en place des titres restaurant
Novembre/décembre 2025	Prises de contacts avec des prestataires, retours d'expériences de collectivités
1 <sup>er</sup> semestre 2026	Lancement d'une consultation pour la mise en place de titres restaurant
2 <sup>nd</sup> semestre 2026	Analyse des offres, paramétrages, plan de communication
1 <sup>er</sup> janvier 2027	Déploiement des titres restaurant

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### OBJECTIF 2

Promouvoir notre marque-employeur

#### Projet n°1:

## Concevoir un dispositif d'accueil des nouveaux agents (parcours formalisé d'accueil et d'intégration, Parrainage, Journée d'intégration)



Services référents : Service recrutement et accompagnement, service formation, évaluation et GPEC, Mission communication interne et managériale

#### ► Éléments de contexte

Le développement de la marque employeur du Département est une démarche externe, dans sa dimension d'attractivité, et une démarche interne, dans sa dimension de fidélisation. Pour fidéliser, il est nécessaire de bien accueillir et de mieux accompagner la prise de poste ainsi que les premiers temps d'un nouvel agent au sein de la collectivité.

Des études démontrent que 45 % des démissions ont lieu au cours des mois qui suivent une prise de poste. Les premiers temps passés au sein d'une nouvelle organisation sont donc décisifs. Comment favoriser l'accueil et l'intégration ?

Aujourd'hui, un certain nombre d'actions favorisant l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants existent déjà. En amont de l'arrivée d'un nouvel agent, les gestionnaires recrutement et accompagnement organisent un rendez vous d'accueil systématique permettant de transmettre des informations nécessaires à la prise de poste en se basant sur le guide du nouvel arrivant et l'Intranet, deux outils du quotidien pour les nouveaux agents. Ce rendez-vous permet de répondre également à un certain nombre de questions et d'identifier le référent RH pour les premières semaines de prise de poste.

Une journée d'accueil de nouvel arrivant est par ailleurs organisée deux à trois fois par an pour les recrutements sur postes permanents. Elle permet de favoriser l'interconnaissance et le sentiment d'appartenance.

Des outils complémentaires sont en réflexion pour sécuriser les prises de postes et formaliser une politique RH d'« onboarding » : outils à destination des managers pour faciliter l'accueil des nouveaux arrivants, les bonnes pratiques, les indispensables à ne pas oublier avant la prise de poste, processus d'intégration formalisé pour les nouveaux arrivants avec questionnaire et/ou entretien à chaque étape-clé (1 mois, 3 mois, 6 mois).

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Mettre à jour les outils existants à destination des nouveaux arrivants
- Mettre en place un questionnaire de suivi de la prise de poste à 1 mois, 3 mois, 6 mois à destination des nouveaux arrivants et des stagiaires de la fonction publique, comme des managers accueillants
- Elaborer des outils à destination des managers et diffuser les bonnes pratiques en matière d'accueil et d'intégration d'un nouvel arrivant
- Créer une page dédiée sur Intranet pour les nouveaux arrivants permettant de trouver toutes les ressources, outils et contacts nécessaires à une intégration réussie
- Acquérir une plateforme d'apprentissage en ligne pour permettre de centraliser l'ensemble des ressources sur les outils numériques transversaux et développer un parcours « nouvel arrivant » sur les outils numériques de la Collectivité
- Réfléchir sur l'acquisition d'une plateforme automatisant le processus d'accueil et d'intégration personnalisé
- Systématiser les dispositifs de parrainage, de tutorat, de mentorat de prise de poste
- Valoriser ces dispositifs d'accueil et d'accompagnement auprès des candidats potentiels, dans le cadre de la marque employeur

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des directions de l'Institution
2. Les Départements ligériens ou autres collectivités ayant développé des outils d'accueil et d'intégration, dans une logique de benchmark

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Action en cours
2023	Acquisition d'une plateforme d'apprentissage en ligne LMS (Learning management System)
2024/2025	Réflexion sur la page dédiée intranet / acquisition d'un outil dédié au processus d'« accueil/intégration »

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### OBJECTIF 2

Promouvoir notre marque-employeur

## Projet n°2 :

# Lancer une campagne de communication de promotion des métiers de l'institution.



Services référents : Service recrutement et accompagnement, Mission communication interne et managériale

## ► Éléments de contexte

Tous les employeurs sont confrontés à des difficultés de recrutement. Les employeurs publics ne font pas exception. Le CNFPT a développé, en partenariat avec la FNCDG, un dispositif de communication digitale pour valoriser les métiers de la fonction publique territoriale. Le dispositif baptisé #metiersterritoriaux a pour principal objectif de valoriser la fonction publique territoriale et l'ensemble de ses métiers. Ce déficit de visibilité des emplois publics est une réalité partagée par tous les employeurs publics, toutes fonctions publiques confondues. Les métiers de la Fonction publique territoriale en général, et du Département en particulier, sont souvent méconnus et peu visibles.

La politique de « marque employeur » a pour double objectif d'attirer des candidats et de valoriser la diversité des métiers du Département.

La communication institutionnelle du Département est un outil de valorisation particulièrement important. Elle dispose d'outils intéressants, comme les campagnes d'affichage dédiées qui peuvent être déclinées sur différents supports de communication (affichage, Mag, presse, kakémonos, photos, vidéos, etc.) et via différents canaux de diffusion (digitaux notamment).

Cette démarche permet par ailleurs de valoriser les agents du Département et de renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté.

Deux premières éditions du « May Job Tour » ont été organisées au printemps 2023. En partenariat avec Pôle emploi, le premier avait pour objectif de valoriser le métier d'agent d'exploitation, de faire découvrir ce métier peu connu aux candidats potentiels, d'élargir le vivier de candidats et de recruter sur les postes vacants en mobilisant des ambassadeurs du métier. Le succès de cette première édition avec plus de 140 candidatures reçues permet d'envisager de nouvelles actions. Un deuxième May Job Tour sur les métiers du social et du médico-social a été organisé en mai 2023 en parallèle des portes ouvertes de la Maison départementale de l'autonomie (MDA) a permis de valoriser ces métiers, le Département en tant qu'employeur important du territoire dans ce champ en mobilisant des ambassadeurs issus de ces métiers.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Recenser, en lien avec les directions, les métiers en tension nécessitant d'être mis en valeur
- Identifier des agents volontaires pour valoriser leur métier dans le cadre de cette campagne
- Réaliser un micro-trottoir pour déconstruire les représentations sur les métiers de la fonction publique et diffuser sur les réseaux sociaux
- Réaliser une campagne d'affichage sur les métiers du Département dans l'espace public (abri-bus, véhicules de service)

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des directions de l'Institution
2. La Direction de la communication et la Mission attractivité au sein du Cabinet
3. Les Centres de gestion ligériens et particulièrement le Centre de gestion de la Mayenne
4. Le SGAR de la Préfecture de Région qui porte une initiative collective autour de la marque employeur et de l'attractivité des métiers du public

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Micro- trottoirs réalisés par la Direction de la Communication Agents du Conseil départemental à identifier
À partir de 2024	Déclinaison multi-supports à prévoir

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

## OBJECTIF 2

Promouvoir notre marque-employeur

### Projet n°3 : Développer la présence du Département sur les réseaux sociaux



Services référents : Service recrutement et accompagnement, Mission communication interne et managériale

#### ► Éléments de contexte

Depuis plusieurs mois déjà, la Direction des ressources humaines et la Direction de la communication travaillent à l'amélioration de la visibilité des offres d'emplois du Département et à leur attractivité. Le développement de la marque employeur, dans sa dimension d'attractivité de nouveaux talents, est un des enjeux forts en matière de recrutement aujourd'hui pour tous les employeurs, et pour les employeurs publics en particulier.

La marque employeur comporte ainsi une dimension externe d'attractivité et une dimension interne de fidélisation, à la croisée du marketing, notamment territorial, et des ressources humaines.

Une des actions est de promouvoir les métiers du Département. Cette visibilité passe par une présence accrue sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Instagram, Facebook, Tik Tok).

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Recenser, en lien avec les directions, les métiers en tension nécessitant d'être mis en valeur
- Identifier des agents volontaires pour valoriser leur métier
- Réaliser des vidéos sur les métiers du Département
- Identifier des ambassadeurs dans les directions, relais des offres et des vidéos sur les réseaux sociaux
- Contractualiser avec une plateforme emploi et média social pour valoriser la « marque employeur » du Département

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des directions de l'Institution
2. La Direction de la communication et la Mission attractivité au sein du Cabinet
3. Les Départements ligériens, Départements de même strate ou autres collectivités ayant développé leur marque employeur, dans une logique de benchmark

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Action en cours à poursuivre
2024/2025	Contractualisation avec un média

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### OBJECTIF 2

Promouvoir notre marque-employeur

## Projet n°4 : Systématiser la participation de la DRH aux forums des métiers/forums de l'emploi organisés en Mayenne (ex. Forums pôle emploi)



Service référent : Service recrutement et accompagnement

### ► Éléments de contexte

Promouvoir les métiers du Département et les offres d'emplois pour attirer des candidats potentiels est un des objectifs du développement de la marque employeur. Cette meilleure visibilité passe par une présence accrue du Département sur les événements « emplois » du territoire et des salons thématiques (métiers du public, métiers du bâtiment, métiers du social et médico-social par exemple).

La DRH est positionnée comme coordinatrice des actions du Département sur les salons « emplois » et propose une programmation à toutes les Directions.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Participer aux rencontres de l'emploi organisées par le service emploi de Mayenne communauté en octobre de chaque année
- Participer au Forum de l'emploi organisé par Laval économie et le service emploi de Laval agglomération en octobre de chaque année
- Participer au Forum des terrains professionnels organisé par l'ARIFTS, à destination des étudiants en travail social du site angevin de l'ARIFTS à Angers en octobre de chaque année
- Participer à « Des clés pour réussir » à destination des BRSA et des demandeurs d'emploi organisé par Pôle emploi et le Département de la Mayenne en décembre de chaque année
- Participer au Forum des métiers et de l'enseignement supérieur en janvier de chaque année à Laval
- Participer à d'autres événements orientés « métiers » à destination des étudiants notamment à l'extérieur du Département (Rennes, Angers, Le Mans)

- Participer à certains forums ou salons thématiques organisés par certaines fédérations sur des métiers en tension (BTP, métiers de l'environnement, métiers de la restauration notamment)
- Développer des outils de communication adaptés, cohérents et attractifs pour la tenue des stands lors de ces événements

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des directions de l'institution
2. La Direction de la communication et la mission attractivité
3. Les écoles, organismes de formation du territoire
4. Les services emplois des communautés de communes et d'agglomération du territoire
5. Pôle emploi, la Mission locale et les services publics de l'emploi

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Mise en œuvre de la coordination DRH
À partir de 2023	Poursuite de la démarche

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

## OBJECTIF 2

Promouvoir notre marque-employeur

### Projet n°5 : Approfondir le partenariat avec les écoles et centres de formation



Service référent : Service recrutement et accompagnement

#### ► Éléments de contexte

Promouvoir les métiers du Département et les offres d'emplois pour attirer des candidats potentiels est un des objectifs du développement de la marque employeur. Cette meilleure visibilité passe par le développement du partenariat avec les écoles et centres de formation pour valoriser les métiers du Département et le Département en tant qu'employeur public.

Les collégiens, lycéens, étudiants du territoire notamment, sont une partie de futurs potentiels agents du Département. L'objectif du partenariat est de se faire connaître en tant qu'employeur, terrain de stage et d'apprentissage. Pour l'établissement d'enseignement supérieur, école ou université, l'enjeu est de diversifier ses partenaires et proposer ainsi stages, contrats d'apprentissage et emplois aux élèves, actuels ou anciens, dans une logique de réseau.

Le partenariat permet de pérenniser la relation. Les contacts noués lors des forums se prolongent sur les réseaux sociaux, d'où la nécessité d'une stratégie globale de marque employeur ciblée sur ce public jeunes notamment.

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Développer le partenariat avec les écoles et organismes de formation avec lesquels nous travaillons déjà dans le cadre de l'accueil d'apprentis et stagiaires
- Participer à leurs journées et événements « métiers » et « orientation »
- Participer au Forum des terrains professionnels organisé par l'ARIFTS, à destination des étudiants en travail social du site angevin de l'ARIFTS à Angers en octobre de chaque année
- Développer des outils de communication adaptés et attractifs pour ce public étudiant
- Poursuivre le partenariat avec l'association NQT (Nos quartiers ont du talent)
- Communiquer auprès des lycéens de Terminale

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des directions de l'institution
2. La Direction de la communication et la mission attractivité
3. La Direction de l'enseignement
4. Les écoles et organismes de formation du territoire, et plus largement du grand Ouest

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
À partir de 2023	Participation aux journées et événements et orientation
À partir de 2024	Partenariats à approfondir

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### OBJECTIF 3

Promouvoir l'égalité et la diversité sous toutes ses formes.

## Projet n°1:

# Poursuivre notre engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

## ► Éléments de contexte

Le Département de la Mayenne s'est engagé dans une démarche de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes en formalisant et mettant en œuvre un plan d'actions égalité femmes hommes 2019-2021, selon 4 axes de travail :

- Objectiver la situation de l'Institution en matière d'égalité entre les femmes et les hommes;
- Sensibiliser et former les agents aux enjeux de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- Promouvoir la carrière des femmes et des hommes et leur égal accès à des postes à responsabilité ;
- Favoriser la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Ce 1<sup>er</sup> plan d'actions s'est notamment traduit par :

- L'enrichissement en données genrées du rapport social unique annuel (ex-bilan social) ;
- La publication d'un rapport de situation comparée sur la situation des femmes et des hommes au sein de l'institution, diffusé comme annexe au débat d'orientation budgétaire ;
- La mise en place d'un dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes ;
- L'identification d'une rubrique dédiée à l'égalité entre les femmes et les hommes sur l'intranet ;
- La formation des cadres de la DRH, des partenaires sociaux et de managers de proximité, intermédiaires et supérieurs aux enjeux de l'égalité entre les femmes et les hommes, sous forme d'un serious game ;
- Le déploiement d'une politique de féminisation systématique de toutes les offres d'emploi ;
- Le suivi des écarts de rémunération, notamment en lien avec la mise en œuvre du RIFSEEP (qui a visé à réduire les écarts de rémunération entre les filières, et notamment les filières très « masculines » et les filières très « féminines ») ;
- Le recrutement de profils diversifiés pour l'apprentissage ;
- Le déploiement du télétravail ;
- La consécration du droit à la déconnexion.

En 2022, dans l'objectif de lancer une démarche participative en vue de la formalisation du nouveau plan d'actions triennal, l'Institution a répondu à un appel à projets du Fonds en faveur de l'égalité professionnelle, soutenu par le ministère de la fonction et de la transformation publiques.

La candidature du Département de la Mayenne a été retenue. Le Département a ainsi pu bénéficier d'une aide financière pour la mise en place d'un hackathon interne dédié aux questions d'égalité entre les femmes et les hommes. Celui-ci a eu lieu les 17 et 18 novembre 2022, à la suite d'un questionnaire adressé à tous les agents ; les réflexions des différents ateliers serviront de base à l'élaboration du 2<sup>ème</sup> plan d'actions pour les années 2023-2025.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Recenser toutes les propositions des agents ayant répondu au questionnaire et participé au hackathon de novembre 2022, en vue de la formalisation d'un nouveau plan d'actions en faveur de l'égalité femmes hommes ;
- Créer un logo et une organisation promouvant l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- Organiser un évènement annuel en faveur l'égalité entre les femmes et les hommes (projet lauréat du hackathon 2022) ;
- Associer les partenaires sociaux à l'élaboration de ce plan d'actions 2023-2025 lors de réunions de dialogue social et du comité social territorial ;
- Assurer le suivi du plan d'actions.

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des agents de l'institution ;
2. Les représentants du personnel ;
3. La déléguée départementale aux droits des femmes et à l'égalité de la Mayenne.

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Novembre 2022	Hackathon Egalité femmes hommes
1 <sup>er</sup> trimestre 2023	Formalisation du projet de plan d'actions 2023-2025
2 <sup>e</sup> trimestre 2023	Réunion de dialogue social et comité social territorial
À compter du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2023	Mise en œuvre du plan d'actions
Novembre 2023	Organisation d'un évènement

## AXE 1

### Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

#### OBJECTIF 3

Promouvoir l'égalité et la diversité sous toutes ses formes.

## Projet n°2 :

### Conforter notre ambition en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

#### ► Éléments de contexte

Dès 2013, le Département de la Mayenne « Territoire inclusif » a souhaité s'engager en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap en mettant en place un Plan d'Actions Handicap (PAH) avec pour objectifs :

- de favoriser directement ou indirectement l'emploi des travailleurs handicapés au sein de la Collectivité,
- d'accompagner les agents en situation de handicap pour un maintien dans l'emploi des personnes en difficulté sur leur poste,
- et d'organiser des campagnes d'information, de communication et de sensibilisation des agents sur ce thème du handicap.

Dans ce cadre, une convention de partenariat, suivie de 2 avenants, a été signée entre le Fonds d'Insertion des Personnes en situation de Handicap de la Fonction Publique (FIPHFP) et le Conseil départemental de la Mayenne pour les années 2016 à 2020, pendant lesquelles un grand nombre d'actions d'informations, de sensibilisation, et d'accompagnement ont été menées dans la Collectivité.

Afin de poursuivre cet engagement, la convention de partenariat avec le FIPHFP a été renouvelée le 8 octobre 2021 pour 3 années. Le Plan d'Actions Handicap a été actualisé sur la base des fiches actions suivantes :

1. le reclassement et la reconversion des personnes déclarées inaptes à leur poste en leur proposant un parcours personnalisé afin de permettre leur retour à l'emploi et le maintien de leur employabilité en interne de la Collectivité ou à l'externe.
2. le maintien dans l'emploi des agents BOETH par le biais d'aménagements de poste adaptés à l'état de santé de l'agent, d'un accompagnement personnalisé, d'aides individuelles ou de formations....
3. la formation des agents et des tuteurs en relation avec les travailleurs handicapés afin de lever les réticences et d'apporter les outils nécessaires à un accueil et un accompagnement de qualité.

4. la communication, l'information et la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs au handicap afin de favoriser un accueil et une intégration de qualité d'un collègue en situation de handicap au sein d'une équipe.
5. les actions innovantes en poursuivant le déploiement d'outils et de démarches innovantes en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap et en s'associant à la démarche « La Mayenne, territoire plus inclusif ».

En parallèle et pour mémoire, une convention de partenariat avec Cap Emploi 53 a été signée en 2016. Elle a également fait l'objet d'un renouvellement en 2022 afin de poursuivre et de mener à bien les différentes actions déjà mises en place.

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Poursuivre les actions de sensibilisation auprès des agents de l'Institution en vue de l'inclusion des collègues concernés par une problématique de santé.
- Renforcer les actions en matière de maintien dans l'emploi des collègues en situation de handicap ou avec une problématique de santé, par le biais d'un accompagnement personnalisé avec une prise en compte de tout l'environnement de travail.
- Recruter des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOETH) titulaires ou contractuels, des apprentis, des stagiaires et des contrats aidés en situation de handicap au sein de la Collectivité.
- Former les agents accompagnant les collègues en situation de handicap et mettre en place des formations pour les tuteurs de ces agents.
- Développer la protection sociale des BOETH.

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des directions ;
2. La maison départementale de l'autonomie ;
3. Les représentants du personnel ;
4. Le service de médecine du travail (SPAT) ;
5. Le fonds pour l'insertion des personnes en situation de handicap (FIPHFP) ;
6. Cap Emploi 53 ;
7. Les structures œuvrant pour l'emploi accompagné.

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2021-2023	Suivi du plan d'actions annexé à la convention FIPHFP-CD53
Chaque mois de novembre	Participation à la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH) et au Duo Day
Chaque année	Organisation d'un événement avec Cap emploi 53

## **AXE 1**

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### **OBJECTIF 3**

Promouvoir l'égalité et la diversité sous toutes ses formes.

## **Projet n°3 : Poursuivre les actions en faveur de l'insertion des jeunes sur le marché du travail**



Services référents : Service recrutement et accompagnement,  
Service formation, évaluation et GPEC

### **► Éléments de contexte**

Depuis 2012, la politique d'apprentissage vise 2 objectifs :  
Concourir à l'insertion professionnelle des jeunes, notamment Mayennais, et donner de la visibilité à la fonction publique.

Des délibérations successives ont permis d'augmenter régulièrement le nombre de postes ouverts à l'apprentissage, passant de 10 postes en 2012, 14 en 2013, 20 en 2016, 35 en 2022 et 40 en 2023. À compter de la rentrée 2023, le Département expérimentera un dispositif en permettant à 2 apprentis d'être embauchés en CDD de 6 mois à l'issue de leur formation chaque année.

Le Département de la Mayenne poursuit ses actions en faveur de l'insertion des jeunes sur le marché du travail par l'accueil de stagiaires, d'apprentis sur l'ensemble des compétences du Département. 40 postes d'apprentis sont aujourd'hui totalement ouverts au recrutement dans les directions, avec un effort conséquent sur les métiers identifiés en tension (notamment travailleurs sociaux, métiers de l'informatique, de l'environnement, du BTP). En parallèle, une formation à destination des maîtres d'apprentissage sera proposée dès 2023 permettant d'enclencher une dynamique de réseau.

233 stagiaires (dont 30 pour une durée supérieure à 2 mois) ont été accueillis sur l'année 2022, par l'ensemble des directions du Département.

Par ailleurs, la Direction des ressources humaines poursuit le développement des partenariats avec les acteurs de l'insertion des jeunes (Pôle emploi, NQT, Mission locale) par exemple et a pour ambition de continuer à investir ce champ dans un objectif d'attractivité des métiers du public pour les jeunes qui méconnaissent les employeurs de leur territoire.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Conserver un niveau important d'accueil de stagiaires
- Recruter chaque année pour maintenir un niveau de 40 apprentis dans la collectivité, tous métiers et niveaux de formation confondus
- Structurer le réseau des maîtres d'apprentissage et tuteurs de stage, l'animer et le former
- Donner plus de lisibilité aux actions réalisées avec l'association Nos quartiers ont du talent (NQT), notamment mentorat de jeunes diplômés en recherche de premier poste
- Développer le partenariat avec Pôle emploi et la Mission locale
- Systématiser les contacts avec les écoles du territoire pour faire connaître les métiers du Département aux lycéens et étudiants
- Développer une communication ciblée à destination des jeunes sur les métiers du Département

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. L'ensemble des directions de l'institution
2. Le CNFPT
3. Les écoles et organismes de formation du territoire
4. La Direction de la communication et la Mission attractivité du Cabinet

### **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
2023	Campagne d'apprentissage
3 <sup>ème</sup> trimestre 2023	Formation des maîtres d'apprentissage
À partir de 2024	Développement des partenariats

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### OBJECTIF 4

Conforter le dialogue social

## Projet n°1: Organiser les élections professionnelles 2022 et 2026



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

### ► Éléments de contexte

Le mandat des représentants du personnel élus pour siéger au sein des instances représentatives du personnel est de 4 ans. Ainsi, les élections professionnelles se dérouleront le 8 décembre 2022 par voie électronique et auront de nouveau lieu en décembre 2026.

Les agents seront amenés à élire leurs représentants du personnel siégeant au Comité social territorial (CST) qui remplacera le Comité technique, et les Commissions administratives paritaires (CAP) ou la Commission consultative paritaire (CCP).

Le CST se réunit a minima 4 fois par an et est composé, à parité, de représentants du personnel et de représentants de l'Administration (élus, DGS, DGA et Directeurs CODIR). Le CST est la seule instance consultative compétente afin de débattre des sujets collectifs, qui impactent les agents du Département. Il est consulté sur :

- Les projets relatifs au fonctionnement et à l'organisation des services ;
- Les projets de lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels ;
- Le projet de plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- Les orientations stratégiques en matière de politique indemnitaire et aux critères de répartition y afférents ;
- Les orientations stratégiques en matière d'action sociale, ainsi qu'aux aides à la protection sociale complémentaire ;
- Le rapport social unique ;
- Les plans de formations ;
- La fixation des critères d'appréciation de la valeur professionnelle ;
- Les règles relatives au temps de travail.

Les commissions administratives paritaires (CAP) de catégorie A, B et C et la commission consultative paritaire (CCP) sont les instances consultatives compétentes pour débattre des sujets individuels, concernant des agents titulaires et stagiaires pour les CAP et concernant les agents contractuels pour la CCP.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Rédiger et diffuser un cahier des charges en vue de la consultation auprès de prestataires en charge de la mise en œuvre du vote électronique ;
- Etablir la liste des effectifs au 1<sup>er</sup> janvier de l'année des élections ;
- Etablir de la liste électorale à la date de l'élection ;
- Rédiger un protocole préélectoral et une délibération pour la session du Conseil départemental ;
- Réceptionner et contrôler les listes des candidats ;
- Former les membres des bureaux de vote ;
- Tester l'application de vote électronique ;
- Envoyer les plis aux électeurs ;
- Etablir un plan de communication tout au long de la démarche auprès des agents.

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les organisations syndicales ;
2. La Direction de la transformation et de l'innovation ;
3. La Direction des affaires juridiques ;
4. La Direction des moyens généraux ;
5. Le prestataire en charge de l'application de vote électronique.

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Du 1 <sup>er</sup> au 8 décembre 2022	Vote des agents par voie électronique et proclamation des résultats le 8 décembre 2022
Décembre 2022 – Décembre 2026	Installation et organisation des CST, CAP, CCP, formations spécialisées en santé sécurité et conditions de travail
Fin 2025	Consultation pour le choix du prestataire en charge du déploiement de l'application de vote électronique et délibération en session du Conseil départemental actant le vote électronique
Fin février 2026	Diffusion de la liste des effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2026
2 <sup>ème</sup> trimestre 2026	Rédaction du protocole préélectoral et délibération en session du Conseil départemental des modalités de vote
Mi-septembre 2026	Diffusion des listes électorales
1 mois avant	Formation des membres des bureaux de vote
Décembre 2026	Vote des agents par voie électronique et proclamation des résultats

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### OBJECTIF 4

Conforter le dialogue social

## Projet n°2 :

# Installer les nouvelles instances représentatives du personnel dont le nouveau comité social territorial



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

## ► Éléments de contexte

Les élections professionnelles du 8 décembre 2022 prévoient l'élection des représentants du personnel siégeant au sein du comité social territorial, en remplacement du comité technique, des commissions administratives paritaires de catégorie A, B ou C, et de la commission consultative paritaire.

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est, quant à lui, remplacé par une formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT). Les représentants du personnel sont désignés par les organisations syndicales, au regard des résultats obtenus pour le comité social territorial.

En outre, l'article 98 du décret n° 2021-571 du 10 mai 2021 relatif aux comités sociaux territoriaux des collectivités territoriales et de leurs établissements publics prévoit :

- Les représentants du personnel, membres titulaires et suppléants des formations spécialisées, bénéficient d'une formation en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail d'une durée minimale de cinq jours au cours du premier semestre de leur mandat, dont 2 jours avec l'organisme de leur choix.
- Les représentants du personnel, membres du comité, qui ne siègent pas en formation spécialisée, bénéficient de la formation mentionnée au premier alinéa (formation en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail) pour une durée de trois jours au cours de leur mandat.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Rédiger les arrêtés de composition des instances représentatives du personnel à l'issue des élections ;
- Rédiger et valider un règlement intérieur par instance ;
- Former les membres des instances ;
- Fixer un calendrier des instances ;
- Organiser les instances et assurer le suivi des avis rendus.

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les représentants de l'Administration siégeant dans les instances ;
2. Les représentants du personnel élus et désignés pour siéger dans les instances.

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Décembre 2022 Décembre 2026	Formaliser les arrêtés de composition des instances
Janvier 2023 Janvier 2027	Rédiger les règlements intérieurs en vue de leur validation lors de la 1ère instance
1 <sup>er</sup> semestre 2023 1 <sup>er</sup> semestre 2027	Former les membres des instances
Chaque semestre	Etablir le planning des instances et les organiser

## **AXE 1**

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du Département

### **OBJECTIF 4**

Conforter le dialogue social

## **Projet n°3 : Elaborer un nouveau protocole de dialogue social**



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

### **► Éléments de contexte**

Le Département de la Mayenne est attaché au principe d'un dialogue social de qualité, constructif, et dans le respect mutuel.

L'actuel protocole de dialogue social a pour objectif de préciser l'exercice des droits syndicaux des agents du Département de la Mayenne, dans le cadre des textes législatifs et réglementaires en vigueur.

Le code général de la fonction publique a par ailleurs réaffirmé le droit à l'exercice du droit syndical et au dialogue social dans ses articles L. 211-1 et suivants.

Ainsi, à la suite des résultats des élections professionnelles, le protocole actuel sera ajusté, selon les évolutions réglementaires en vigueur, et selon les souhaits partagés de part et d'autre lors des réunions de dialogue social prévues à cet effet.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Mettre à jour le protocole de dialogue social existant lors de réunions de dialogue social ;
- Formaliser, valider et mettre en œuvre le protocole de dialogue social ;
- Associer les représentants du personnel ou les organisations syndicales aux projets de la Collectivité, lors de discussions organisées lors de réunions de dialogue social périodiques.

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. Les organisations syndicales
2. Les élus

## **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> trimestre 2023 1 <sup>er</sup> trimestre 2027	Mettre à jour et valider le nouveau protocole de dialogue social
Chaque semestre	Programmer les réunions de dialogue social périodiques

## **AXE 1**

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du département

### **OBJECTIF 4**

Conforter le dialogue social

## **Projet n°4 :**

# **Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation pour les représentants du personnel**



Services référents : 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 à la formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT) 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 2022 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 réglementaires 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 social territorial, F3SCT 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
- Mettre en œuvre le parcours de formation défini

## **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. Les organisations syndicales
2. Le CNFPT

## **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
8 décembre 2022	Elections professionnelles
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Mise en place des formations réglementaires pour les représentants du personnel siégeant en F3SCT
2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Mise à jour du parcours de formation des représentants du personnel
2023-2025	Déploiement des formations

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du département

### OBJECTIF 5

Contribuer à faire de la Mayenne le premier Département bas carbone de France

## Projet n°1: Sensibiliser et communiquer sur la transition écologique et les enjeux climatiques



Service référent : Mission communication interne et managériale

### ► Éléments de contexte

Les dérèglements climatiques sont maintenant une réalité, y compris en Mayenne.

Dans le prolongement de ses actions en matière de développement durable (Agenda 21 2017-2021, politique bocagère, schéma des mobilités durables, etc.), le Département s'est engagé dans la création d'un « Agenda Bas Carbone ». Il s'agit d'un « scénario de mobilisation de notre territoire » qui vise l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2040, soit 10 ans avant l'échéance nationale. C'est une démarche transversale volontaire et ambitieuse.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Accompagner les services en charge de la transition écologique par des campagnes de communication sur le sujet, sur Intranet (articles, vidéos), mais aussi dans le journal May&VOUS. La communication pourra s'appuyer sur des nudges (Messages simples et positifs pour rappeler les bienfaits de l'utilisation des escaliers, d'éteindre la lumière quand on quitte une pièce...)
- Accompagner la 3DM pour faire vivre le réseau des éco-motivés dans les directions
- Organiser des challenges proposés aux agents départementaux sur l'usage et le stockage des mails, l'archivage des fichiers informatiques
- Organiser des actions de sensibilisation (fresques du climat...)  
(En lien avec le PDSE (Plan départemental de sobriété énergétique) et le PAD (Projet des agents du département, Axe : "Un département responsable qui agit pour le climat et l'environnement" )
- Proposer des challenges sur le thème de la mobilité

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Direction du développement durable et de la mobilité

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Mai 2023	Organisation de la semaine de la mobilité
Tous les 3 mois	Une nouvelle rubrique dédiée aux enjeux climatiques dans le May&VOUS
	Des vidéos et articles réguliers sur Intranet

## AXE 1

Renforcer l'exemplarité et l'attractivité du département

### OBJECTIF 5

Contribuer à faire de la Mayenne le premier Département bas carbone de France

## Projet n°2 :

### Mettre en oeuvre le forfait mobilités durables



Service référent : Service gestion du personnel

#### ► Éléments de contexte

Le Conseil départemental de la Mayenne a délibéré le 17 juin 2019 concernant l'instauration d'une indemnité kilométrique vélo (IKV). Cette IKV, créée par la loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, et prévue pour les salariés du privé, a été expérimentée, du 1<sup>er</sup> septembre 2016 au 31 décembre 2019, par les agents relevant des ministères chargés du développement durable et du logement, ainsi que les établissements publics qui en relevaient, soit environ 43 000 personnes (décret n°2016-1184 du 31 août 2016). La mise en place de l'IKV dans les collectivités territoriales était donc facultative.

Or, la loi n°2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités dispose que « l'employeur peut prendre en charge (...) tout ou partie des frais engagés par ses salariés se déplaçant entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail avec leur cycle ou cycle à pédalage assisté personnel ou en tant que conducteur ou passager en covoiturage, ou en transports publics de personnes à l'exception des frais d'abonnement. S'agissant de la fonction publique territoriale, les modalités de prise en charge sont définies par le décret n°2020-1547 du 9 décembre 2020 relatif au versement du forfait « mobilités durables » dans la fonction publique territoriale. A cette date le montant était de 200 € par mois.

Les conditions et modalités de versement de ce forfait ont été élargies par un décret du 13 décembre 2022 dont les dispositions s'appliquent rétroactivement aux déplacements effectués à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022. Le "forfait mobilités durables" consiste en une prise en charge par l'employeur, en tout ou partie, des frais engagés par ses agents se déplaçant entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail (article L. 3261-3-1 code du travail et article 1<sup>er</sup> du décret n°2020-1547 du 9 décembre 2020) :

- à vélo ou vélo à assistance électrique personnel,
- en covoiturage, en tant que conducteur ou passager,

De manière rétroactive, pour les déplacements effectués à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, le nombre minimal d'utilisation d'un moyen de transport éligible est fixé à 30 jours. Le montant annuel du "forfait mobilités durables" est fixé à (article 3 du décret n°2020-1547 du 9 décembre

2020 et article 2 de l'arrêté ministériel du 9 mai 2020) :

- 100€ lorsque l'utilisation du moyen de transport éligible est comprise entre 30 et 59 jours ;
- 200€ lorsque l'utilisation du moyen de transport éligible est comprise entre 60 et 99 jours ;
- 300€ lorsque l'utilisation du moyen de transport éligible est d'au moins 100 jours.

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Promouvoir ce dispositif à l'attention des agents départementaux habitant ou travaillant dans des territoires ruraux

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Direction du développement durable et de la mobilité

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Juin 2023	Présentation des nouvelles dispositions du forfait mobilité durable en CST
Septembre 2023	Vote en session



**Axe 2**

## **PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **Objectif n°1 : Être attentif au bien-être et à la santé des agents**

- ▶ Développer la politique de protection sociale complémentaire et proposer une participation employeur en matière de mutuelle
- ▶ Réaliser une nouvelle enquête sociale
- ▶ Développer des actions en faveur de la santé et du bien-être des agents
- ▶ Promouvoir l'offre de service en ergonomie
- ▶ Objectiver les absences par la mise en place d'outils
- ▶ Faire du ressenti de la charge de travail un objet d'attention pour les managers

### **Objectif n°2 : Promouvoir les échanges et partages entre agents au service de la cohésion interne et de la convivialité**

- ▶ Favoriser les rencontres entre agents, notamment via l'organisation de vis-ma-vie
- ▶ Faire de la culture et du sport des facteurs de cohésion interne
- ▶ Veiller à garder un lien avec les agents absents pour maladie

### **Objectif n°3 : Approfondir la politique de prévention des risques professionnels**

- ▶ Restructurer et faire vivre le réseau des correspondants sécurité
- ▶ Evaluer les facteurs de pénibilité de chaque métier
- ▶ Prévenir les violences externes
- ▶ Organiser des accueils sécurité

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

### OBJECTIF 1

Être attentif au bien-être et à la santé des agents.

## Projet n°1:

# Développer la politique de protection sociale complémentaire et proposer une participation employeur en matière de mutuelle



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

## ► Éléments de contexte

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le Conseil départemental a souhaité renforcer la protection sociale de ses agents en mettant en place une convention de participation sur le volet Prévoyance, avec une prise en charge partielle du montant de la cotisation à hauteur de 11,5 € par mois par agent en 2022 (13,5 € par mois par agent bénéficiaire de l'obligation d'emploi). Cette convention propose plusieurs niveaux de garantie en cas d'incapacité, d'invalidité, de retraite pour invalidité ou de décès.

Depuis, l'ordonnance n° 2021-175 du 17 février 2021 relative à la protection sociale complémentaire dans la fonction publique puis le décret n° 2022-581 du 20 avril 2022 relatif aux garanties de protection sociale complémentaire et à la participation obligatoire des collectivités territoriales et de leurs établissements publics à leur financement prévoient la participation des collectivités territoriales au financement des garanties de protection sociale complémentaire sur le volet santé destinées à couvrir les frais occasionnés par une maternité, une maladie ou un accident à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2026, et pour les garanties de protection sociale complémentaire sur le volet prévoyance destinées à couvrir les risques d'incapacité de travail, d'invalidité, d'inaptitude ou de décès à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025. Cette participation peut être accordée soit au titre de contrats et règlements auxquels un label a été délivré, soit au titre d'une convention de participation.

Ainsi, le Conseil départemental a pris l'engagement d'anticiper la mise en place d'une mutuelle santé, en entamant un dialogue social avec les représentants du personnel, pour une mise en place dans le courant de l'année 2024 (si les négociations nationales ont pu aboutir à cette date). En parallèle, la convention de participation actuelle, sujette à des revalorisations à la hausse chaque année depuis 2021 demandées par l'assureur, sera réinterrogée en vue d'adapter l'offre au contexte du marché actuel et aux besoins des agents.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Identifier les besoins des agents ;
- Mettre à jour le benchmark (avec les grandes collectivités de la région ainsi qu'avec les Départements de la même strate) ;
- Négocier avec les représentants du personnel les modalités de mise en œuvre d'une politique de protection sociale couvrant le risque santé et le risque prévoyance ;
- Activer et mettre en place le process selon le choix retenu (convention de participation ou labellisation) ;
- Informer et sensibiliser les agents sur les enjeux d'une bonne couverture santé et prévoyance.

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les représentants du personnel
2. Les élus
3. Les agents
4. La Direction des affaires juridiques (en cas de consultation)
5. La mission communication interne et managériale

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Négociations nationales
1 <sup>er</sup> semestre 2024	Analyse des besoins et des modalités possibles
Au plus tard le 1 <sup>er</sup> janvier 2025	Mise en œuvre de la nouvelle politique sociale complémentaire - volet prévoyance
Au plus tard le 1 <sup>er</sup> janvier 2026	Mise en œuvre de la nouvelle politique sociale complémentaire - volet mutuelle

## AXE 2

### Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

#### OBJECTIF 1

Être attentif au bien-être et à la santé des agents.

## Projet n°2 :

### Réaliser une nouvelle enquête sociale



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

#### ► Éléments de contexte

En 2017, une démarche Qualité de vie au travail (QVT) a été mise en place avec le lancement d'une enquête sociale à destination de tous les agents de la Collectivité, sur la base des facteurs de risques psychosociaux identifiés par le collège d'experts présidé par M.GOLLAC, tels que les exigences au travail, le degré d'autonomie, le sens du travail, les exigences émotionnelles, les rapports sociaux au travail, la sécurité dans la situation de travail. Y ont été ajoutés les impacts du travail sur la santé.

Ces premiers résultats ont mis en évidence des niveaux de satisfaction supérieurs aux moyennes constatées sur certains des axes étudiés. Les axes « autonomie » et « rapports sociaux » constituaient des points forts dans la qualité de vie au travail au sein du Conseil Départemental. Les domaines liés à l'appréciation du travail, « le sens donné au travail », « les règles et les valeurs partagées » ou encore « la sécurité dans la situation de travail » étaient apparus comme des axes d'amélioration à investiguer. Le niveau de satisfaction global a ainsi été évalué à 6.2/10, un niveau de satisfaction global équivalent aux niveaux relevés sur des structures publiques d'effectifs comparables.

Un plan d'actions de prévention des risques psychosociaux (RPS) a ensuite été formalisé pour aboutir à la concrétisation de différentes actions, telles que :

- Des espaces de discussion concernant « le travail prescrit et le travail réel » menés à la DRH en 2018,
- Des ateliers participatifs pour réactiver le travail sur les valeurs de l'Institution en 2019,
- Des ateliers sur la prévention du risque agression en 2021/2022,
- La mise en place de semaine sportive et de bien-être en 2019 et 2022,
- L'organisation d'un parcours de formation à destination des managers, avec notamment une formation à la prévention des RPS, et de formations à destination des agents (gestion des conflits, gestion du stress et des émotions...),
- L'instauration du télétravail en 2017,
- Le renforcement de l'accompagnement des agents ayant une problématique de santé par l'équipe pluridisciplinaire du SCTRS (Service Conditions de Travail et relations sociales) et du service de médecine du travail (SPAT),
- Une étude ergonomique en vue de prévenir les reclassements des agents d'exploitation de la route,

Depuis, suite au contexte sanitaire lié à la Covid19, puis au contexte national voire international, les organisations du travail et les besoins des agents ont évolué. Ainsi, un nouveau diagnostic social est envisagé en vue d'ajuster la politique RH pour mieux prendre en compte les besoins des agents.

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Elaborer un nouvel état des lieux, en transmettant un nouveau questionnaire aux agents ;
- Formaliser un nouveau plan d'actions de prévention ;
- Mettre en œuvre les actions ;
- Mettre à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels.

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les représentants du personnel ;
2. Un prestataire extérieur choisi pour la mise en œuvre du questionnaire ;
3. L'ensemble des directions de l'Institution.

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2 <sup>nd</sup> trimestre 2023	Préparation de la nouvelle enquête sociale
Novembre 2023	Lancement de l'enquête
Dernier trimestre 2023	Analyse des résultats
Début 2024	Formalisation d'un nouveau plan d'actions de prévention
2024-2027	Déploiement des actions et mise à jour du document unique

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

### OBJECTIF 1

Être attentif au bien-être et à la santé des agents.

## Projet n°3 :

### Développer des actions en faveur de la santé et du bien-être des agents



Services référents : Service conditions de travail et relations sociales, Mission communication interne et managériale

#### ► Éléments de contexte

L'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a précisé que « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises ». Dans le secteur public, l'amélioration de la qualité de vie au travail est donc une démarche qui regroupe toutes les actions qui permettent de combiner qualité des conditions de vie et de travail des agents et qualité du service public.

Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe différents éléments dont la prévention des risques et le maintien de la santé physique et mentale des agents.

Dans ce cadre, la Collectivité a initié en 2019 la mise en place d'une semaine « sport et bien-être » en organisant sur le temps de travail des séances sportives, telles que le Pilate, la marche nordique, et des ateliers bien-être avec des sessions de yoga et sophrologie. En 2021, des agents ont pu, sur la pause méridienne, pratiquer la marche ou le vélo et assister à des ateliers sur la nutrition et des exercices de réveil articulaire pendant la semaine qualité de vie au travail. Ces initiatives appréciées par les agents participants ont vocation à se développer comme par exemple dans le cadre d'ateliers sportifs, de conférences sur la santé afin de faciliter la pratique du sport et la sensibilisation des agents à la santé.

Les objectifs sont de :

- Favoriser le bien-être physique et mental des agents,
- Sensibiliser les agents aux enjeux de la santé au sens large (Hygiène de vie, activité physique, nutrition, addictions...),
- Inciter et faciliter la pratique sportive visant à la prévention des problématiques liées à la sédentarité ou aux troubles musculosquelettiques (TMS),
- Faire des ateliers sportifs un lieu de rencontre entre les agents.

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Développer des actions d'information afin de limiter et éviter l'apparition, le développement ou l'aggravation de maladies
- Développer des actions sport-santé afin de rendre accessible des activités sportives à l'ensemble des agents de la Collectivité
- Elaborer et proposer un programme de réveil musculaire ou articulaire en fonction des métiers des agents de la Collectivité

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Le Comité Départemental Olympique et Sportif de la Mayenne
2. Le service de médecine du travail (SPAT)
3. Les mutuelles santé
4. Les associations de lutte contre des maladies

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Chaque année	Promouvoir des actions sportives et de bien être
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Elaborer un programme de réveil musculaire ou articulaire
Juin / octobre-novembre de chaque année	Participer à la semaine de la QVT et à l'opération Octobre rose ou autres événements

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

### OBJECTIF 1

Être attentif au bien-être et à la santé des agents.

## Projet n°4 : Promouvoir l'offre de service en ergonomie



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

### ► Éléments de contexte

L'ergonomie permet de proposer une réflexion appuyée sur l'activité réelle pour conjuguer qualité des conditions de travail pour les agents et efficacité du service public pour les usagers.

Elle peut intervenir dans différents domaines :

- L'accompagnement des évolutions organisationnelles et structurelles de la collectivité, tel que l'accompagnement dans l'évolution de l'accueil du public (aménagement des locaux, réflexion organisationnelle), ...
- La participation à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail, comme par exemple l'identification des situations de travail exposant les agents à un risque accru de troubles musculosquelettiques, de démotivation,
- L'accompagnement des projets de construction de la maîtrise d'ouvrage à la conception, à la réhabilitation de bâtiments et à l'aménagement des espaces de travail : l'ergonome peut intervenir dès l'assistance à la maîtrise d'ouvrage par exemple en mettant en place des groupes de travail afin de permettre aux équipes de se projeter dans les futurs locaux.
- L'aménagement des situations de travail pour le maintien et l'insertion dans l'emploi des agents ayant un handicap ou une problématique de santé, afin de prendre en compte les problématiques individuelles et collectives de maintien dans l'emploi.

Ainsi, le Département souhaite construire une culture en ergonomie, culture qui serait partagée en vue d'améliorer le bien-être et la santé des agents.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Faire connaître le métier d'ergonome auprès des directions afin de travailler ensemble pour le bien-être des usagers et des agents
- Faire connaître le métier d'ergonome auprès des managers afin de savoir ce que peut apporter l'ergonomie au sein de leur direction et/ou service
- Elaborer des actions de sensibilisation et des formations à destination des collègues pour améliorer les situations de travail des agents

- Créer des référentiels par secteurs d'activité
- Mettre en place une communication régulière sur les événements en lien avec l'ergonomie
- Intégrer l'ergonomie dans les projets et outils de la Collectivité

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des agents de la Collectivité
2. La Direction des bâtiments
3. La Direction des moyens généraux
4. La Direction de la transformation et de l'innovation
5. Le service de médecine du travail (SPAT)

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Promouvoir l'ergonomie auprès des directions supports (Direction des bâtiments, Direction des moyens généraux et Direction de la transformation et de l'innovation)
2023	Sensibiliser les managers à l'ergonomie
2023	Formaliser un encart sur l'ergonomie et son utilité dans le livret d'accueil sécurité fourni aux nouveaux arrivants
En fonction des besoins / sollicitations / projets	Sensibiliser et informer les agents à l'amélioration de leurs situations de travail
En fonction des travaux de locaux neufs ou en restructuration	Création de référentiel ou de fiche d'aide à la décision
Tout au long de l'année	Communication régulière en fonction des événements

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

### OBJECTIF 1

Être attentif au bien-être et à la santé des agents.

## Projet n°5 : Objectiver les absences par la mise en place d'outils



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

### ► Éléments de contexte

Face à l'allongement de la durée de vie au travail, à la pénibilité des métiers exercés dans les différents services de la fonction publique territoriale (entretien de la voirie, des espaces verts, ou des locaux, restauration scolaire...), aux évolutions des activités et à la réorganisation des services, les absences pour raison de santé constituent un enjeu majeur pour la collectivité sur les plans économique, humain et organisationnel. Outre le coût financier, l'absentéisme désorganise les services, et impacte la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Le rapport social unique (ex-bilan social) rassemble chaque année l'ensemble des données relatives à la fois aux agents de notre collectivité, ainsi qu'à la mise en œuvre des politiques RH en matière de recrutement, de formation, de rémunérations, de santé et sécurité au travail, de dialogue social...

Ce rapport présente notamment le taux d'absentéisme qui s'élève en 2021 à 7,13 % contre 6,41 % en 2020 toutes causes confondues, sachant que le taux d'absentéisme au niveau national est évalué à 10% en 2020 (9,8% à 2019).

La Collectivité peut donc se prévaloir d'un taux d'absentéisme satisfaisant. Cependant, le nombre de jours d'arrêt a augmenté significativement pour les congés maladie ordinaire en 2021, soit 16,36% d'augmentation entre 2019 et 2021, contrairement au nombre de jours d'arrêt pour les congés longue maladie/longue durée, qui a diminué sur la même période.

Dans ce rapport social unique, peuvent être également cités d'autres indicateurs en lien avec les organisations de travail tels que le nombre d'agents exerçant leurs missions en télétravail, les cycles de travail, le turn-over, ou comme l'organisation mise en place en santé au travail.

Les causes de l'absentéisme sont multifactorielles. Ainsi, dans un objectif d'amélioration continue et en complément de la politique de prévention des risques du Département, il conviendra donc de maintenir a minima voire de réduire ce taux en analysant les causes primaires de cet absentéisme en vue de proposer un plan d'actions structuré, réalisable, évaluable et réajustable pour prévenir l'absentéisme.

En parallèle, la gestion de l'absentéisme devra être formalisée en vue de renforcer les mesures d'accompagnement au retour à l'emploi après un arrêt, le maintien en emploi en aménageant les conditions de travail, les visites médicales de pré-reprise...

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Dans le respect du secret médical, analyser les données d'absentéisme en vue d'identifier les absences significatives et susceptibles de faire l'objet d'une action de prévention
- Etablir un diagnostic en croisant des données selon des critères à déterminer (métiers, âges, conditions d'exercice, charge de travail, turn-over...)
- Associer les acteurs
- Mettre en place un plan d'actions de gestion et de prévention de l'absentéisme

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les managers de la collectivité
2. Les agents de la collectivité
3. Les représentants du personnel
4. Le service de médecine du travail (SPAT)

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2 <sup>nd</sup> semestre 2024	Analyser les données de l'absentéisme
1 <sup>er</sup> semestre 2025	Formaliser un diagnostic et le partager
2 <sup>nd</sup> semestre 2025	Sensibiliser les managers et les agents aux enjeux de la prévention de l'absentéisme
À compter de 2025	Mettre en place et assurer le suivi d'un plan d'actions de prévention de l'absentéisme
À compter de 2025	Mettre en place et assurer le suivi d'un plan d'actions de gestion de l'absentéisme

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

### OBJECTIF 1

Être attentif au bien-être et à la santé des agents.

## Projet n°6 :

### Faire du ressenti de la charge de travail un objet d'attention pour les managers



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

## ► Éléments de contexte

La charge de travail ressentie comporte à la fois une dimension objective et une dimension subjective :

- une dimension objective car elle repose sur des missions et des tâches bien identifiées dont l'importance, mesurable, peut varier au regard du contexte, des urgences, des besoins des usagers ;
- une dimension subjective car l'appréhension de la charge de travail peut fortement varier d'un agent à l'autre au regard de son expérience, son degré de maîtrise des missions considérées, de sa pratique professionnelle ou d'un contexte plus personnel (fatigue...).

La charge de travail, lorsqu'elle est jugée trop lourde par l'agent, peut être un facteur de mal être. Dès lors, le ressenti sur la charge de travail doit être un objet d'attention pour le manager. D'ailleurs, les agents ont exprimé leur souhait de pouvoir disposer d'espaces dédiés pour échanger sur cette question avec leur manager.

Ce projet a été inscrit dans le Projet des agents départementaux (PAD) piloté par la Direction générale des services au titre de l'ambition 3 : « Un Département à l'écoute des agents et solidaire ».

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Identifier et mettre à disposition des outils pour évaluer la charge de travail ressentie ;
- Intégrer la notion de charge de travail ressentie dans les formations proposées aux managers ;
- Intégrer la question de la charge de travail ressentie dans la trame d'évaluation professionnelle.

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les managers de la collectivité
2. Les représentants du personnel
3. Les prestataires de formation

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
	En fonction des priorités décidées par le codir DGS pour la mise en œuvre du projet des agents du Département (PAD).

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

### OBJECTIF 2

Promouvoir les échanges et partages entre agents au service de la cohésion interne et de la convivialité

## Projet n°1:

### Favoriser les rencontres entre agents, notamment via l'organisation de vis-ma-vie



Service référent : Mission de communication interne et managériale

#### ► Éléments de contexte

Le Département de la Mayenne emploie plus de 1 500 agents exerçant 176 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 d'honneur du travail aux agents remplissant les conditions d'ancienneté, l'Arbre de Noël des enfants du personnel pour les agents concernés. La cérémonie des vœux est en particulier l'occasion de mettre en exergue les différents métiers et l'activité des différents services et de les valoriser 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. Les agents sont consultés après les principaux événements.

La formule des vœux a été revue en 2017, notamment par la proposition d'animations durant le cocktail, pour favoriser une plus grande participation puisque 50 % des agents seulement y participe. L'objectif est de faire croître la présence à la cérémonie de la majorité des agents pouvant y assister sauf nécessité de service.

L'Arbre de Noël organisé depuis 2017, en partenariat avec l'APCD, l'association du personnel du Conseil départemental, est un événement familial et festif très fréquenté. Il accueille également les agents de Mayenne Culture, Mayenne Tourisme, du Centre de gestion de la Mayenne et de l'amicale du SDIS de la Mayenne, tous dans le cadre d'une convention de partenariat.

D'autres événements sont régulièrement organisés par la Mission Communication Interne et managériale (MCIM), comme les services compris, qui ont repris au printemps 2022, après deux années d'arrêt liées à la pandémie de la Covid.

Des animations sont également proposées dans le cadre de la semaine de la qualité de vie au travail, ou en lien avec des actions phares de la collectivité, comme en 2022, pour le projet Route du Rhum de Maxime Sorel. Tout cela pour permettre aux agents des différentes directions de se rencontrer dans un contexte convivial, voire ludique.

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Toujours renforcer la cohésion des agents répartis dans l'ensemble du département par l'organisation d'événements décentralisés, et ainsi davantage aller à la rencontre des agents ;
- Reprendre le concept de vis-ma-vie, qui permet aux agents d'être accueillis par d'autres agents et ainsi permettre de connaître d'autres métiers ;
- Donner la possibilité aux agents de participer aux événements sportifs et culturels en Mayenne, par l'organisation de jeux sur Intranet, afin de leur faire gagner des places, ou même de se rendre sur des événements grâce à des déplacements organisés ;
- Proposer des vidéos portraits afin de faire connaître les agents des différentes directions, mais aussi des vidéos plus décalées sur certaines thématiques, comme celles dédiées aux apprentis.

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Toutes les directions
2. Les partenaires externes, en fonction des thématiques

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
6 janvier 2023	Organisation des vœux à Espace Mayenne
1 <sup>er</sup> trimestre 2023	Programmation de plusieurs Services compris
Mai 2023	Organisation de la semaine de la mobilité
Juin 2023	Organisation de la Journée de la qualité de vie au travail
2 <sup>e</sup> semestre 2023	Organisation de Vis-ma-vie entre agents
Été 2024	Organisation d'une journée des agents du Département sous une forme à définir (PAD Axe Collectif de travail solidaire et convivial Action 17 : favoriser l'interconnaissance mutuelle entre les agents du Département)

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

### OBJECTIF 2

Promouvoir les échanges et partages entre agents au service de la cohésion interne et de la convivialité

## Projet n°2 : Faire de la culture et du sport des facteurs de cohésion interne



Services référents : Service conditions de travail et relations sociales et Mission Communication interne et managériale

### ► Éléments de contexte

La pratique d'une activité sportive ou la participation à un événement culturel entre collègues est de nature à favoriser la cohésion et permettre des échanges entre directions et services disséminés sur tout le département.

Au Département, l'Association Sportive La Mayenne (AS La Mayenne) est une association qui existe depuis 1971 et qui a pour but de permettre la pratique de sports tels que le football, le cross, le badminton, fitness, pilates... et de renforcer les liens entre agents pour favoriser le bien vivre ensemble par la pratique sportive tant en compétition qu'en loisirs. Cette association est subventionnée depuis de nombreuses années sur le programme Ressources humaines parce qu'elle contribue directement à la cohésion entre agents par le sport.

La pratique sportive peut permettre de partager certaines valeurs : solidarité, esprit d'équipe, coordination, respect, équité, confiance en soi et les autres, partage... Cette pratique peut apporter à chaque agent différents bienfaits : amélioration du bien-être, diminution du stress, amélioration de son état physique, dépassement de soi, compétitivité.

Il en est de même pour la participation à des événements culturels entre collègues, de nature à favoriser les échanges. Les expériences culturelles offrent des occasions de loisirs, de divertissement, d'apprentissage et de partage d'expériences avec d'autres. Elles contribuent au bien-être des agents et à mieux se connaître mutuellement.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Promouvoir les compétitions sportives organisées pendant la pause méridienne ou en soirée;
- Créer des équipes départementales lors de grands événements sportifs mayennais ;
- Travailler avec l'Association sportive (AS) La Mayenne et l'Amicale du personnel du Conseil départemental (APCD) au développement des actions de cohésion, qu'elles soient sportives ou culturelles.

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des agents de la Collectivité
2. Des associations sportives : Association sportive La Mayenne, Comité Départemental Olympique et Sportif de la Mayenne...
3. L'amicale du personnel du Conseil départemental de la Mayenne (APCD)
4. La Direction du patrimoine

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Chaque année	« Journée tous en baskets »
Chaque année	Grands événements sportifs mayennais
Chaque année	« Les Olympiades sportives »
Chaque année	Grands événements culturels

## AXE 2

### Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

#### OBJECTIF 2

Promouvoir les échanges et partages entre agents au service de la cohésion interne et de la convivialité

### Projet n°3 :

## Veiller à garder un lien avec les agents absents pour maladie



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

### ► Éléments de contexte

Lorsque l'état physique d'un agent ne lui permet pas, de façon temporaire ou permanente, d'exercer ses fonctions, il peut prétendre à différents congés pour raison de santé. Il peut bénéficier d'un congé maladie ordinaire d'une durée maximum d'1 an, d'un congé longue maladie (ou grave maladie pour les contractuels) d'une durée maximale de 3 ans et d'un congé longue durée (pour les agents titulaires uniquement) d'une durée maximale de 5 ans. En cas d'imputabilité de la pathologie au service, l'agent peut bénéficier d'un congé d'invalidité temporaire imputable au service (CITIS) pour accident de travail ou maladie professionnelle. Certains congés sont attribués après saisine et avis du conseil médical, en formation restreinte ou plénière.

Ces agents doivent quitter leur poste de travail souvent précipitamment pour entamer leur parcours de soins. Certains se sentent ainsi exclus du monde professionnel, sans contact avec les collègues et l'Institution. En outre, en sus de leurs soins, ils doivent s'approprier tout un process administratif pour prétendre aux congés susmentionnés, process très réglementé et à anticiper pour éviter toute difficulté financière supplémentaire.

La DRH accompagne ces agents tout au long de leur absence. Cependant, ce lien peut être plus ou moins distendu selon les besoins et sollicitations de l'agent. Il convient donc de renforcer ce lien entre le collègue en arrêt et la Collectivité, afin de consolider le sentiment de cohésion et d'appartenance à l'Institution, de poursuivre l'information du collègue sur les actualités de l'institution pendant son absence, en vue de favoriser le retour au poste dans les meilleures conditions, bien sûr avec le consentement du collègue tout au long de la démarche.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Poursuivre les commissions maintien dans l'emploi en présence du SPAT afin d'étudier toutes les situations médicales en cours ;
- Identifier les agents en arrêt de plus de 30 jours ;
- Transmettre un courrier les informant de leurs droits en protection sociale et de la mise à disposition de l'assistante sociale du personnel ;

- Transmettre un coupon réponse sur le souhait ou non de recevoir des informations de la Collectivité pendant leur arrêt ;
- Formaliser un parcours d'accompagnement d'un agent en arrêt : prévoir une visite médicale de pré-reprise au SPAT, accompagner l'agent pendant son arrêt, anticiper et prévoir un échange avec le manager lors du retour au poste ;
- Assurer un suivi de l'agent la 1ère année de sa reprise.

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les managers de la Collectivité
2. Le service de médecine du travail (SPAT)
3. Le conseil médical du Centre de gestion de la Mayenne
4. Les partenaires sur le volet couverture santé et prévoyance

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Chaque mois	Organiser les commissions maintien dans l'emploi
Après 2 mois d'arrêt	Envoyer un courrier à l'agent proposant le congé longue maladie et transmettre les coordonnées de l'assistante sociale du personnel
En arrêt depuis plus de 6 mois	Transmettre un coupon réponse leur demandant s'ils souhaitent recevoir par mail des informations de l'Institution
Tous les mois	Diffuser le May & vous RH aux agents ayant exprimé ce souhait
Tous les trimestres	Diffuser le Magazine trimestriel May & vous aux agents ayant exprimé ce souhait
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Formaliser un parcours d'accompagnement d'un collègue en arrêt de travail
2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Mettre en œuvre l'accompagnement jusqu'au retour à l'emploi

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

## OBJECTIF 3

Approfondir la politique de prévention des risques professionnels

### Projet n°1: Restructurer et faire vivre le réseau des correspondants sécurité



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

#### ► Éléments de contexte

Le réseau des correspondants sécurité a pour objectif de mettre en place des relais de proximité entre les services et le service conditions de travail et relations sociales (SCTRS) de la Direction des ressources humaines, en vue de la transmission d'informations et de la participation à des actions conjointes relatives à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail.

Ainsi, en lien avec le SCTRS et le responsable hiérarchique, le correspondant sécurité participe, sur le secteur relevant de son périmètre :

- à la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels,
- au suivi des contrôles périodiques concernant les équipements de travail,
- au recensement et au suivi des produits chimiques,
- à la sensibilisation de ses collègues sur la prévention des risques professionnels à travers les fiches conseil prévention,
- à l'accueil des nouveaux agents sur la santé et la sécurité au poste,
- à l'analyse des accidents du travail,
- au suivi du registre de santé et de sécurité et de danger grave et imminent, en informant les nouveaux arrivants de l'existence et du rôle de ces registres.

Par ailleurs, sont exclues de son champ, les missions suivantes, qui relèvent de la hiérarchie :

- contrôler les conditions d'application des règles définies en matière de santé et de sécurité du travail,
- prendre des décisions relatives à la mise en œuvre des règles de santé et de sécurité,
- faire respecter les consignes de santé et de sécurité par les collègues en rappelant que tout le monde est concerné.

Le conseiller prévention du SCTRS assure le rôle de coordination du réseau des correspondants sécurité au sens du décret 85-603 du 10 juin 1985 modifié, relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale. Parallèlement, 2 agents du SCTRS sont nommés « assistants de prévention ».

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Identifier des correspondants sécurité sur chaque site ;
- Programmer des réunions périodiques de travail avec les correspondants sécurité par secteur d'activité similaire ;
- Animer des ateliers avec eux sur des thématiques santé et sécurité au travail relevant de leur secteur d'activité ;
- Accompagner les correspondants sécurité sur le terrain dans la mise en œuvre des mesures de prévention relevant de leur champ de compétences ;
- Associer les correspondants sécurité aux projets structurant de la politique de prévention des risques professionnels.

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des directions du Département.

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Juin 2022 et novembre 2022	Mise à jour de la liste des correspondants sécurité et réunions de travail
2 par an à compter de 2023	Organisation de réunions de travail avec les correspondants sécurité par secteur d'activité
2023	Mise en place d'ateliers thématiques sur la prévention des risques professionnels au poste : - rédaction d'un règlement intérieur en santé-sécurité au travail - mise en place d'un accueil en santé sécurité pour les nouveaux arrivants - mise en place de ¼ heure sécurité permettant un rappel des consignes sécurité.

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

### OBJECTIF 3

Approfondir la politique de prévention des risques professionnels

## Projet n°2 : Évaluer les facteurs de pénibilité de chaque métier



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales,  
Service recrutement et accompagnement,  
Service formation, évaluation et GPEC

### ► Éléments de contexte

La loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010, portant réforme des retraites, a instauré dans le droit du travail et de la protection sociale un dispositif de prévention de la pénibilité. Cette loi a plus particulièrement introduit diverses mesures relatives à la prise en compte de la pénibilité dans les parcours professionnels, qu'il s'agisse de sa prévention ou de sa compensation. En effet, la loi a précisé l'obligation de prévention de la pénibilité et vient enrichir les principes généraux de prévention cités à l'article L. 4121-2 du Code du Travail.

Ainsi, le Code du Travail définit la pénibilité par l'exposition d'un travailleur à un risque dans le cadre de l'exercice de son activité. La pénibilité est évoquée lorsque la personne est soumise à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels susceptibles de laisser des traces « durables, identifiables et irréversibles » sur la santé du travailleur.

6 critères de pénibilité sont pris en compte depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 dans le cadre du compte professionnel de prévention applicable aux travailleurs de droit privé :

- Le travail de nuit ;
- Le travail répétitif (à la chaîne) ;
- Le travail en équipes successives alternantes (3 × 8) ;
- Le travail en milieu hyperbare (sous terre ou sous l'eau) ;
- L'environnement bruyant ;
- Les températures extrêmes.

Concernant le risque d'exposition aux produits chimiques et notamment aux agents cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques (CMR), si les résultats de l'évaluation des risques révèlent un risque pour la santé ou la sécurité des travailleurs, la collectivité doit compléter la fiche individuelle d'exposition.

Aussi, si les agents de la collectivité (agents de droit public) ne sont pas concernés par les règles relatives au compte professionnel de prévention, il convient d'identifier les critères de pénibilité inhérents aux différents métiers de la collectivité afin de prévenir la pénibilité au travail et limiter les procédures de reclassement liés à une usure professionnelle.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Identifier les critères de pénibilité de chaque métier ;
- Identifier les mesures préventives relatives aux différents critères ;
- Établir une fiche individuelle de suivi pour chaque agent concerné et exposé à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels au-delà des seuils d'exposition fixés par la réglementation.

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les différentes directions de la collectivité
2. Le service de médecine du travail (SPAT)

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> semestre 2025	Identification des critères de pénibilité de chaque métier, en lien avec chaque fiche métier
2 <sup>nd</sup> semestre 2025	Identification des mesures préventives relatives aux différents critères identifiés
À compter de 2026	Formalisation d'une fiche individuelle de suivi pour chaque agent concerné

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

### OBJECTIF 3

Approfondir la politique de prévention des risques professionnels

## Projet n°3 : Prévenir les violences externes



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

### ► Éléments de contexte

Dans le plan d'actions relatif à la démarche qualité de vie au travail issu de l'enquête sociale menée en 2017, avait été identifié un axe de travail sur la prévention du risque agression pour accompagner les agents face aux tensions émanant des usagers. Plusieurs métiers de l'Institution sont particulièrement exposés, à savoir les agents de la Direction de la solidarité (DS), de la Direction de l'autonomie (DA), de la Direction des routes et rivière (DRR) et plus récemment de la Direction du patrimoine (DP).

Deux groupes de travail constitués d'agents volontaires de ces directions et de la Direction des affaires juridiques ont été mis en place entre octobre 2021 et février 2022 pour travailler de manière participative sur la prévention des risques en lien avec les violences externes.

Les thématiques de ces groupes étaient les suivantes :

- Groupe 1 : Prévention du risque agression (en amont de l'agression)
- Groupe 2 : Gestion du risque agression et accompagnement (pendant et après l'agression)

Ce travail collaboratif a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'actions, présenté lors du CHSCT de mars 2022, constitué de vingt-quatre actions identifiées suivant deux axes : Prévention des causes de violences externes et prévention des risques de passage à l'acte. En outre, le protocole d'accompagnement déjà en place a été actualisé. Différentes réunions de sensibilisation sur les territoires ont été organisées en vue de présenter le travail effectué et les outils mis à jour.

En parallèle, la Collectivité s'est engagée dans un appel à projets « Prévention des risques en lien avec l'exposition aux violences externes » proposé par le Fonds National de Prévention des risques (FNP) de la CNRACL d'une durée de 15 mois (de septembre 2022 à décembre 2023). La candidature du Département de la Mayenne a été retenue sur 24 candidatures, ayant abouti à la signature d'un contrat d'accompagnement en septembre 2022. La collectivité bénéficiera de la part du FNP de la CNRACL d'une participation financière de 450 000 €.

Il est demandé à la Collectivité :

- de participer à plusieurs groupes de travail en lien avec les 8 candidats retenus (4 de la fonction publique territoriale et 4 de la fonction publique hospitalière) : 1 comité de lancement, 2 sous-groupes de travail, 1 réunion plénière,
- de transmettre des livrables à mi-parcours et au terme du projet,

- de participer à des manifestations (Salons, publications...),
- de mettre en place le plan d'actions ou en partie dans les 15 mois.

Tout au long de cette démarche, les agents des directions concernées seront sollicités afin de réfléchir, d'expérimenter et de participer à des travaux de co-construction.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Recenser les moyens d'alerte en place, identifier les besoins supplémentaires, et expérimenter avant déploiement
- Aménager les espaces d'accueil du public en vue de prévenir toutes situations de violences externes
- Mettre en place des formations en vue d'outiller les agents pour faire face aux agressivités
- Communiquer sur les outils et l'accompagnement en place auprès des managers et de leurs équipes
- Réaliser un guide des bonnes pratiques et un guide permettant la gestion de tous les événements sensibles

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

La Direction de la transformation et de l'innovation, la Direction des bâtiments, la Direction de la solidarité, la Direction de l'autonomie, la Direction du patrimoine, la Direction des routes et de la rivière, la Direction des affaires juridiques, et les représentants du personnel

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2 <sup>nd</sup> semestre 2022	Communication aux équipes sur les territoires du plan d'actions
Septembre 2022- Décembre 2023	Candidature retenue par le Fonds National de Prévention (FNP) avec participation aux travaux pilotés par le FNP
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Identification des besoins de moyens d'alerte
2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Expérimentation de nouveaux moyens d'alerte
2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Diffusion de guides de bonnes pratiques et de fiches réflexes
Années 2023 et 2024	Aménagement des espaces d'accueil
2022-2024	Formation des agents

## AXE 2

Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

## OBJECTIF 3

Approfondir la politique de prévention des risques professionnels

### Projet n°4 : Organiser des accueils sécurité



Service référent : Service conditions de travail et relations sociales

#### ► Éléments de contexte

Le décret n°85-603 du 10 juin 1985 modifié, relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale, précise que « Les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité » et qu'une « formation pratique et appropriée en matière d'hygiène et de sécurité est organisée :

- lors de l'entrée en fonctions des agents,
- lorsque par suite d'un changement de fonctions, de techniques, de matériel ou d'une transformation des locaux, les agents se trouvent exposés à des risques nouveaux. »

A la demande du service de médecine du travail, une formation à l'hygiène et à la sécurité peut être également organisée au profit des agents qui reprennent leur activité après un arrêt de travail consécutif à un accident de service ou à une maladie professionnelle.

L'accueil sécurité a pour objet d'instruire l'agent des précautions à prendre pour assurer sa propre sécurité, celle de ses collègues de travail et le cas échéant celle des usagers. Cette formation porte en particulier sur les conditions de circulation sur les lieux de travail, notamment les issues et dégagements de secours, les conditions d'exécution du travail, notamment les comportements à observer aux différents postes de travail et le fonctionnement des dispositifs de protection et de secours, les dispositions à prendre en cas d'accident ou de sinistre...

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Organiser des ateliers avec les acteurs en santé et sécurité de la Collectivité sur la thématique de l'accueil sécurité ;
- Rédiger un livret d'accueil en santé sécurité au travail ;
- Sensibiliser les managers ;
- Diffuser ce livret à tous les agents ;
- Programmer des temps d'accueil en santé sécurité au travail pour tout nouvel arrivant.

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les correspondants sécurité
2. Les managers et agents du Département
3. La mission communication interne et managériale

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Animation d'ateliers avec les correspondants sécurité
2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Rédaction d'un livret d'accueil en santé-sécurité au travail
1 <sup>er</sup> semestre 2024	Sensibilisation des managers
À compter du 2 <sup>nd</sup> semestre 2024	Mise en place d'accueils en santé-sécurité dans la collectivité



## Axe 3

### PROMOUVOIR DES PARCOURS PROFESSIONNELS RICHES ET DIVERSIFIÉS

#### **Objectif n°1 : Finaliser la démarche métiers**

- ▶ Finaliser le référentiel métiers et compétences
- ▶ Refondre l'ensemble des fiches de poste en intégrant dans chacune d'elles la composante métier
- ▶ Animer des réseaux métiers
- ▶ Créer et faire vivre un observatoire des métiers
- ▶ Proposer un outil d'analyse des aires de mobilité

#### **Objectif n°2 : Accompagner le développement des compétences des agents**

- ▶ Proposer des parcours de formation pour les assistants familiaux
- ▶ Proposer des parcours de formation par métiers
- ▶ Développer le réseau des formateurs internes.
- ▶ Développer l'évaluation à froid des formations
- ▶ Valoriser les compétences acquises hors du cadre professionnel

#### **Objectif n°3 : Développer les outils au service de la mobilité**

- ▶ Créer une charte/guide des recrutements et de la mobilité interne
- ▶ Promouvoir les outils d'accompagnement des évolutions professionnelles
- ▶ Poursuivre l'organisation des bourses à l'emploi comme outil de mobilité
- ▶ Développer des partenariats pour promouvoir la mobilité entre les secteurs public et privé

#### **Objectif n°4 : Accompagner la reconversion professionnelle des agents**

- ▶ Anticiper les reconversions professionnelles et proposer des parcours adaptés
- ▶ Mettre en œuvre des outils de communication ludiques en vue d'accompagner les reconversions
- ▶ Promouvoir des parcours et des outils innovants en matière de retour à l'emploi

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

#### **OBJECTIF 1**

Finaliser la démarche métiers

## **Projet n°1: Finaliser le référentiel métiers et compétences**



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

### **► Éléments de contexte**

Le référentiel métiers et compétences de la Collectivité est l'aboutissement d'une démarche structurante démarrée en 2016 et qui a visé à repositionner la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au cœur des politiques RH, c'est-à-dire à dépasser l'approche statutaire de la gestion RH pour l'enrichir d'une approche plus qualitative fondée sur l'analyse des missions, des activités ainsi que des compétences nécessaires pour les exercer.

Dans cette nouvelle approche, les agents ne sont plus considérés seulement à travers le grade dont ils sont titulaires mais également, et d'abord, à travers leurs compétences, c'est à dire les savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'ils détiennent et qu'ils mettent en pratique. Cette approche a ainsi des impacts directs et fondamentaux sur l'ensemble des politiques RH, et notamment les politiques de recrutement, d'accompagnement, de mobilité, de formation ou encore d'évaluation.

Cette démarche dite « métiers » s'est structurée en plusieurs étapes, parmi lesquelles il convient notamment de citer le recensement des métiers de l'institution, leur structuration en familles professionnelles et sous-familles professionnelles, et la détermination des espaces de carrière associés (cotations par fourchettes de grade). Un travail spécifique de cotation des métiers a également été mené en lien avec l'élaboration du nouveau régime indemnitaire (RIFSEEP).

Tout au long de cette démarche, les équipes de la direction des ressources humaines ont veillé à associer étroitement à la fois les agents et les managers. Le Service Formation, évaluation et GPEC a ainsi organisé près de 170 groupes métiers pour identifier précisément les missions et les activités associées à chacun de ces métiers, ainsi que les principales compétences mobilisées pour leur exercice. Les partenaires sociaux ont également été régulièrement informés et consultés dans le cadre des réunions de dialogue social ou des réunions du comité social territorial (CST).

Sept grandes familles professionnelles sont identifiées : Métiers de la relation à l'élu ; administration générale ; Management ; Ressources ; Interventions sociales ; Interventions techniques ; Culture et patrimoine.

Chaque métier est ainsi présenté sous forme de fiches-métiers et compétences. On y recense pour chaque métier les missions, les activités afférentes, on y détaille l'espace de carrière et cotation RIFSEEP, les conditions d'exercice, les habilitations, les tendances d'évolution, et enfin, on y précise les compétences nécessaires à son exercice.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Finaliser les fiches métier et compétences et les soumettre à l'avis du comité social territorial
- Enrichir ces fiches métier et compétences par des références aux parcours de formations par métier
- Enrichir ces fiches métiers et compétences par des présentations des parcours de formation dédiés à chaque métier
- Poursuivre la démarche de communication autour de ces fiches métiers et compétences en développant les formats numériques et vidéos

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. L'ensemble des directions de l'institution
2. Les partenaires sociaux
3. Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, qui a élaboré un référentiel des métiers de la fonction publique
4. Les Départements ligériens, dans une logique de benchmark

### **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Présentation du référentiel métiers et compétences au CST
	Organisation d'une grande campagne de communication autour du référentiel métiers
	Intégration de références aux parcours de formation dédiés aux métiers
	Présentation du référentiel métier dans sa version enrichie au comité social territorial

## AXE 3

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### OBJECTIF 1

Finaliser la démarche métiers

## Projet n°2 :

# Refondre l'ensemble des fiches de poste en intégrant dans chacune d'elles la composante métier



Services référents : Service formation, évaluation et GPEC Service recrutement et accompagnement

## ► Éléments de contexte

La fiche de poste a vocation d'une part à définir les missions et les activités liées à un poste et d'autre part, à situer celui-ci au sein de l'institution, c'est-à-dire au sein d'une direction et, le cas échéant, d'un service et d'une unité.

Une fiche de poste constitue ainsi la déclinaison, sur une situation de travail donnée, des missions et activités qui caractérisent l'exercice d'un métier. Dans le même temps, la fiche de poste doit identifier les spécificités de l'exercice de ce métier pour la situation de travail considérée (missions spécifiques, risques particuliers, partenaires privilégiés...).

Or, le modèle qui sert de base aux fiches de postes actuelles a été élaboré il y a une dizaine d'années, avant le lancement de la démarche métiers et compétences. Dès lors, même si ces fiches ont été construites en respectant une même structuration, elles présentent une forte hétérogénéité de contenus entre les directions, même pour les agents exerçant le même métier. En outre, elles présentent des éléments qui relèvent de l'analyse des compétences mais dont la structuration autour des savoir, savoir-être et savoir-faire ne correspond pas à la typologie retenue dans le cadre de l'élaboration du dictionnaire des compétences.

Il importe dès lors de refondre l'ensemble des fiches de postes des agents pour en garantir la précision, la cohésion et l'exhaustivité des informations présentées.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Finaliser le référentiel des compétences (cf. Fiche 3.1.1) ;
- Elaborer un nouveau modèle de fiche de poste ;
- Ajuster la trame d'évaluation professionnelle pour intégrer à terme l'objectif d'ajustement de la fiche de poste dans l'entretien professionnel ;
- Identifier un outil de dématérialisation des fiches de poste avec circuit de validation ;

- Lancer une grande démarche de communication autour du projet ;
- Accompagner les managers dans la refonte des fiches de postes de leurs agents, c'est-à-dire dans l'identification des missions activités qui relèvent de la fiche métier et compétences d'une part et celles qui relèvent spécifiquement du poste considéré d'autre part ;
- Intégrer à terme ces fiches de poste dans le logiciel RH.

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les managers de l'institution
2. Les partenaires sociaux

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Finalisation du référentiel métiers et compétences
2024	Benchmark et choix de la solution informatique
À partir de 2025	Présentation du nouveau modèle de fiche de poste et de la démarche
	Lancement d'une campagne de communication dédiée
	Réception de l'ensemble des fiches de postes des agents et relecture

## AXE 3

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### OBJECTIF 1

Finaliser la démarche métiers

## Projet n°3 : Animer des réseaux métiers



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

### ► Éléments de contexte

Le Département compte plus de 170 métiers. Certains d'entre eux sont présents dans plusieurs directions, voire parfois, dans toutes les directions. La fiche métier et compétences (cf. fiche PDRH 3.1.1) a vocation à recenser les missions et activités que ces agents ont en commun ainsi que les compétences nécessaires pour les exercer.

La Direction des ressources humaines souhaite favoriser les échanges entre les agents exerçant le même métier ou appartenant à la même sous-famille professionnelle. Cette démarche aurait plusieurs objectifs :

- Développer l'identité professionnelle de ces agents et le sentiment d'appartenance à un réseau de professionnels ;
- Favoriser l'échange de bonnes pratiques et d'expériences ;
- Permettre un maintien et un développement uniforme des compétences techniques des agents, en lien avec le métier exercé ;
- Associer les agents à la définition des accompagnements et dispositifs de formation dont ils pourraient bénéficier ;
- Renforcer la cohésion interne de l'institution et l'interconnaissance mutuelle des agents départementaux.

Des réseaux internes existent déjà, comme le réseau des gestionnaires comptables et budgétaires animé par la Direction des finances. Par ailleurs, l'assistante de direction du Directeur général des services anime le réseau des assistants de direction.

Il s'agirait pour la DRH à la fois d'accompagner ces réseaux existants et de promouvoir la création de nouveaux réseaux professionnels.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Recenser les réseaux professionnels existants au sein de l'institution ;
- Identifier avec le comité de direction les réseaux à développer au sein de l'institution ;
- Echanger avec les partenaires sociaux sur les objectifs de la démarche et présenter le projet en comité social territorial ;

- Réunir les professionnels concernés pour leur présenter la démarche et les objectifs ;
- Construire des plans de formation adaptés à chaque réseau ainsi que des dispositifs d'animation des réseaux.

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Le comité de direction
2. Les partenaires sociaux
3. Les agents de l'institution
4. Le CNFPT ou des prestataires formation qui pourraient être mobilisés pour animer la démarche

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Recenser les réseaux professionnels existants au sein de l'institution
2023	Identifier avec le comité de direction les réseaux qu'il conviendrait de développer au sein de l'institution
2023	Réactiver un premier groupe « assistantes de direction »
À partir de 2024	Groupes de travail pour définir les objectifs et les modalités de la démarche
	Présentation de la démarche en réunion de dialogue social
	Organiser et/ou animer ou co-animer les réseaux métiers

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

#### **OBJECTIF 1**

Finaliser la démarche métiers

## **Projet n°4 : Créer et faire vivre un observatoire des métiers**



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

### **► Éléments de contexte**

Depuis son lancement en 2017, la démarche métiers et compétences a visé une meilleure connaissance des métiers de l'institution, des missions et activités associées et des compétences nécessaires pour les exercer (cf. Fiche 3.1.1).

La finalisation de ce référentiel métiers et compétences, dans sa version « de base » est prévue au cours du premier semestre 2023. Des travaux complémentaires relatifs aux parcours de formation afférents à chaque métier, sont d'ores et déjà programmés pour enrichir ces fiches.

Au-delà, il convient d'assurer un suivi permanent de l'évolution des métiers de l'institution, dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : connaître nos métiers et les évolutions qui les traversent pour optimiser nos politiques de recrutement, évaluation, formation, accompagnement...

Dès lors, le service « Formation, évaluation et GPEC » a vocation à développer en son sein des outils de suivi des métiers :

- Identifier les évolutions technologiques, juridiques, sociétales... qui ont un impact sur les modalités d'exercice et le contenu même de chaque métier et sur les besoins en compétences nécessaires pour les exercer ;
- Identifier les besoins émergents qui pourraient conduire au développement de nouveaux métiers ;
- Identifier les métiers déclinants qui ont vocation à disparaître ou à transformer en profondeur.

Ces analyses doivent permettre d'ajuster en permanence les fiches métiers et compétences et d'adapter dans un second temps les dispositifs de formation afférents à chaque métier. Elles doivent permettre également d'enrichir le référentiel métiers et compétences de nouvelles fiches.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Détermination des modalités d'organisation d'une veille sur les métiers au sein du service « Formation, évaluation et GPEC »
- Détermination des modalités d'association (comitologie ?) des professionnels de l'institution à ces réflexions
- Présentation de cette méthodologie en comité social territorial
- Réflexion autour d'un outil

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. L'ensemble des directions
2. Les partenaires sociaux
3. Le Centre national de la fonction publique territoriale

### **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Finalisation du référentiel métiers et compétences
À partir de 2024	Maintenir la dynamique

### AXE 3

#### Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

#### OBJECTIF 1

#### Finaliser la démarche métiers

### Projet n°5 :

## Proposer un outil d'analyse des aires de mobilité



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

### ► Éléments de contexte

Le référentiel métiers et compétences de la collectivité structure les compétences mobilisables pour l'exercice de chaque métier en 6 grandes familles de compétences : les compétences techniques, les compétences organisationnelles, les compétences relationnelles, les compétences d'adaptation, les compétences numériques et les compétences managériales.

Chacune de ces compétences est évaluée, pour chaque agent, par son supérieur hiérarchique direct dans le cadre de l'entretien professionnel (évaluation annuelle). Cette évaluation est réalisée à l'aune d'une échelle qui comprend 6 paliers : non acquise, en voie d'acquisition, acquise, maîtrise, expertise, non pratiquée.

L'évaluation des compétences permet ainsi :

- A chaque agent de connaître son niveau de maîtrise des compétences qu'il ou elle a vocation à mobiliser dans le cadre de ses fonctions ;
- A chaque manager de connaître le portefeuille de compétences de ses agents et ce faisant, de mieux mobiliser ces compétences au quotidien d'une part, et mieux accompagner leur préservation et leur développement d'autre part ;
- A la direction des ressources humaines de mieux connaître le degré de maîtrise global des compétences attendues au sein de l'institution en vue d'ajuster sa politique RH et d'évaluer la faisabilité des parcours de mobilité envisagés.

Naturellement, la plupart des compétences ne sont pas propres à un métier mais sont mobilisées pour l'exercice de plusieurs d'entre eux. D'une manière générale, c'est le cas de toutes les compétences dites transverses ou transversales. Il en est ainsi de la plupart des compétences relationnelles, organisationnelles ou encore managériales.

L'identification de compétences partagées entre des métiers différents permet d'envisager des passerelles plus ou moins aisées entre ces métiers, ce qu'on nomme des « aires de mobilité ».

Ainsi, il est plus aisé pour un agent d'évoluer vers un métier qui mobilise des compétences qu'il détient déjà (un chef d'équipe qui devient responsable de gestion de la route) que vers un métier qui nécessite exclusivement des nouvelles compétences (un chef d'équipe vers un poste de gestionnaire administratif).

A cette approche globale s'ajoute une dimension plus individuelle. En effet, lorsqu'on étudie les aires de mobilité entre métiers on s'intéresse également au niveau de maîtrise attendu de la compétence et au niveau de compétence effectivement détenu par les agents, tels qu'évalués à l'occasion des entretiens professionnels. Ainsi, il est plus aisé pour un agent qui présente une assez faible maîtrise d'une compétence d'évoluer vers un métier qui ne requerra pas une maîtrise parfaite de cette compétence.

La mise en regard de l'ensemble des données évoquées (métier, portefeuille de compétences requis par l'exercice du métier, niveau de maîtrise de la compétence requis par l'exercice du métier, compétences détenues par l'agent, niveau de maîtrise de ces compétences par l'agent), c'est-à-dire l'analyse des aires de mobilité d'un agent, nécessite souvent un accompagnement RH approfondi (rôle conjoint des services recrutement et accompagnement et formation, évaluation et GPEC).

Pour développer l'utilisation des aires de mobilités dans le cadre des politiques de formation et d'accompagnement de la DRH, il est proposé d'acquérir et de développer un outil spécifique, qui soit interfaçable avec le module évaluation du logiciel civilnetRH.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Finaliser le référentiel métiers et compétences
- Approfondir le besoin et évaluer les potentiels de l'outil civilnetRH
- Effectuer un benchmark auprès d'autres collectivités
- Le cas échéant, lancer une consultation pour l'acquisition d'un nouvel outil
- Paramétrer le nouvel outil (intégration de toutes les données du référentiel métier)
- Former les agents du SFEGPEC et du SRA à l'utilisation de cet outil
- Communiquer auprès des agents pour valoriser l'outil et ses potentialités

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des directions
2. Les partenaires sociaux
3. Le Centre national de la fonction publique territoriale

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Finalisation du référentiel métiers et compétences et présentation en CST
2024	Benchmark

## AXE 3

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### OBJECTIF 2

Accompagner le développement des compétences des agents

## Projet n°1:

# Proposer des parcours de formation pour les assistants familiaux



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

## ► Éléments de contexte

L'article L. 421-15 du Code de l'action sociale et des familles dispose que : « (...) Dans le délai de trois ans après le premier contrat de travail suivant son agrément, tout assistant familial doit suivre une formation adaptée aux besoins spécifiques des enfants accueillis. Cette formation est à la charge de l'employeur qui organise et finance l'accueil de l'enfant pendant les heures de formation. »

Le décret n° 2005-1772 du 30 décembre 2005 relatif à la formation des assistants familiaux et instituant le diplôme d'Etat d'assistant familial, codifié à l'article D. 421-27 du Code de l'action sociale et des familles est venu préciser cette disposition en précisant que :

- Le stage préparatoire à l'accueil d'enfant (précité) est d'une durée de 60 heures ;
- Pour chaque assistant familial relevant des obligations de formation prévues à l'article L. 421-15, un référent professionnel est désigné au début du stage (..) et est chargé de le suivre jusqu'à la fin de la formation (..). La personne désignée comme référent professionnel ne doit pas être en position d'exercer professionnellement le suivi d'enfants confiés à l'assistant familial ;
- La formation adaptée aux besoins spécifiques des enfants accueillis que doit suivre tout assistant familial dans le délai de trois ans après son premier contrat de travail, (..) est dispensée à partir de la pratique professionnelle des assistants familiaux sur une durée de 240 heures.

L'arrêté du 14 mars 2006 relatif au diplôme d'Etat d'assistant familial précise la structuration de cette formation (accueil et intégration de l'enfant dans sa famille d'accueil : 140 heures ; accompagnement éducatif de l'enfant : 60 heures ; communication professionnelle : 40 heures).

Les assistants familiaux du Département bénéficient tous d'ores et déjà de ces formations obligatoires, mises en œuvre par le service Formation, évaluation et GPEC en étroite collaboration avec le service Administration, RH et finances de la Direction de la protection de l'enfance.

Au-delà de ces formations obligatoires, le Conseil départemental porte une volonté d'accompagnement des assistants familiaux dans leurs projets de développement de compétences dans une logique de formation tout au long de la vie. Il ainsi souhaite étoffer l'offre de formation à destination de ces agents.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Analyser les besoins des assistants familiaux en matière de développement de compétences
- Identifier dans le catalogue du CNFPT les formations qui pourraient répondre à ces besoins
- Construire des formations intra adaptées aux besoins des assistants familiaux
- Formaliser cette nouvelle offre de formation

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les assistants familiaux
2. Le service Administration, RH et finances de la Direction de la protection de l'enfance
3. Les partenaires sociaux
4. Le Centre national de la fonction publique territoriale
5. Les organismes de formation privés

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
À partir de 2023	Mise en œuvre du parcours de formation pour les assistants familiaux

## AXE 3

### Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

## OBJECTIF 2

### Accompagner le développement des compétences des agents

## Projet n°2 :

# Proposer des parcours de formation par métiers



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

## ► Éléments de contexte

Les agents bénéficient d'un droit à la formation professionnelle tout au long de la vie en vue de faciliter leur développement professionnel et personnel, faciliter leur parcours professionnel, leur mobilité et leur promotion. Ce droit permet également des adaptations aux évolutions des métiers et de l'environnement de travail.

Ainsi tout agent dispose de formations statutaires : les formations d'intégration (pour les titulaires et contractuels sur poste permanent et sur contrat d'une durée égale ou supérieure à un an), les formations de professionnalisation d'adaptation au premier emploi, et les formations de professionnalisation tout au long de la carrière leur permettant d'acquérir et de maintenir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions. A ce titre, la Collectivité dispose d'une politique en matière de formation soucieuse d'accompagner les besoins des agents, des directions et de l'Institution en favorisant, dès que cela est possible, le déploiement de formations en intra.

La Direction des ressources humaines a le souhait de professionnaliser les parcours de formation, en créant des parcours par métier, afin d'accompagner l'agent dès son arrivée dans la Collectivité mais aussi l'évolution de son métier et de son environnement de travail.

Les enjeux pour la Collectivité sont multiples :

- Disposer d'agents et d'équipes formés ayant les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions, et capables de s'adapter à leur environnement (évolutions d'organisation, logiciels...), dans un objectif de rendre le meilleur service aux usagers ;
- Favoriser l'attractivité du métier en promouvant l'accompagnement proposé par la Collectivité dès la publication de l'offre d'emploi ;
- Favoriser le maintien au sein de la Collectivité des nouveaux agents recrutés : un agent bien accueilli, formé et accompagné sera plus enclin à rester ;
- Optimiser le capital formation, en réalisant les formations réglementaires, essentielles et nécessaires à l'exercice du métier, dans une chronologie adaptée.

Pour l'agent, les enjeux sont les suivants :

- Acquérir une identité professionnelle et se sentir intégré à une « communauté » métier ;
- Disposer des compétences nécessaires à l'exercice de ses missions ;
- Disposer de formations adaptées à son environnement de travail ;

Les parcours de formation par métier ont vocation à intégrer des formations confiées à des organismes (CNFPT ou autre organisme privé) mais également des formations dispensées en interne, notamment pour l'utilisation des outils de la Collectivité : formation au poste, formation sur logiciels métiers... L'acquisition d'une plateforme d'apprentissage en ligne (axe 4.3.1 du PDRH) facilitera le déploiement de parcours adaptés sur des logiciels spécifiques dans des délais optimisés.

Par ailleurs, le développement et l'animation de réseaux métiers (axe 3.1.3 du PDRH) pourra permettre de compléter le recensement des besoins en termes de formation pour un métier donné.

Exemple d'un parcours de formation qui pourrait être développé et proposé pour le métier d'agent d'accueil :

- Accueil physique et téléphonique
- Gestion des conflits et de l'agressivité en situation d'accueil
- Sensibilisation à l'accueil du public en situation de handicap
- Laïcité
- Outils bureautiques : formations adaptées au niveau initial de l'agent
- Outils numériques de la Collectivité nécessaires à l'exercice du métier : parcours sur la plateforme d'apprentissage en ligne.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Identifier les parcours et analyser les besoins en matière de développement de compétences et de formations réglementaires, et ce tout au long de la carrière
- Identifier l'offre formative qui pourrait répondre à ces besoins : dans le catalogue CNFPT, en interne, organismes privés...
- Construire des formations intra adaptées aux besoins
- Formaliser et communiquer autour de cette nouvelle offre de formation

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les agents
2. Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)
3. La Direction de la transformation et de l'innovation
4. Les organismes de formation privés

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2024	Identification des différents parcours et déploiement d'un parcours pilote
2025 à 2027	Déploiement des autres parcours identifiés

### AXE 3

#### Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### OBJECTIF 2

#### Accompagner le développement des compétences des agents

## Projet n°3 :

## Développer le réseau des formateurs internes



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

### ► Éléments de contexte

Outre le maintien et le développement des compétences techniques propres à chaque direction, six grandes orientations formation sont identifiées et ont vocation à s'incarner dans les plans de formation annuels présentés au comité social territorial :

1. Accompagner la transformation de l'Institution, notamment dans le champ du numérique ;
2. Développer une culture managériale commune à l'ensemble des managers ;
3. Favoriser la sécurisation de l'Institution, notamment dans le domaine juridique et financier ;
4. Consolider et développer les partenariats en matière de formation, dans une optique d'enrichissement des échanges et de développement d'une culture territoriale commune ;
5. Promouvoir les démarches d'innovation au sein de l'Institution ;
6. Poursuivre et développer les formations permettant les évolutions de carrière et l'enrichissement des parcours professionnels.

L'orientation n°4 se décline elle-même en trois sous-axes, dont un axe intitulé « Valoriser le partage et le transfert de compétences au sein du Département en favorisant et consolidant les formations dispensées en interne ou en intra ». Dans ce cadre, le service « Formation, évaluation et GPEC » souhaite poursuivre le développement et la promotion des formations dispensées en interne, dans une logique de valorisation et de partage de compétences entre agents.

On rappellera que de nombreuses formations sont d'ores et déjà animées par des agents du Département au profit de leurs collègues :

- Formations de sauveteur secouriste du travail (SST) dispensées par des agents pompiers volontaires ou par le conseiller prévention de la DRH, au profit de tous les agents de la Collectivité ;
- Formations à la prévention des troubles musculosquelettiques, dispensées par l'ergonome et le conseiller prévention de la DRH au profit des agents des collègues ;
- Formations à la conduite hivernale dispensées au profit des agents intervenant dans le cadre de la viabilité hivernale ;
- Formations à la signalisation temporaire, au logiciel métier webroute, dispensées au profit des agents de la direction des routes et de la rivière ;

- Formations dispensées par les référents restauration de la Direction de l'enseignement au profit des chefs de cuisine et cuisiniers des collèges ;
- Formations dispensées par la référente entretien des locaux au profit des agents polyvalents d'entretien et de restauration des collèges ;
- Formations dispensées par la Direction des finances au profit des gestionnaires comptables et budgétaires ;
- Formations aux enjeux de l'archivage dispensées par la Direction des archives départementales au profit de l'ensemble des agents de la Collectivité ;
- Formations aux enjeux RH (droits et obligations, santé sécurité au travail, instances représentatives du personnel, rémunération, déroulement de carrière, recrutement, formation) dispensées par la Direction des ressources humaines à l'ensemble des managers.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Consolider les formations déjà déployées en interne
- Identifier des besoins de développement de nouvelles formations internes
- Enrichir le parcours de formation des managers par des formations internes
- Structurer et faire vivre un réseau de formateurs internes
- Valoriser les formateurs internes

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les formateurs internes
2. Les partenaires sociaux
3. Les agents

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
À partir de 2023	Renforcement du réseau des formateurs internes (recrutement des formateurs Premier Soins en Santé Mentale)

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### **OBJECTIF 2**

Accompagner le développement des compétences des agents

## **Projet n°4 : Développer l'évaluation à froid des formations**



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

### **► Éléments de contexte**

Le service Formation, évaluation et GPEC propose déjà systématiquement aux agents de renseigner un formulaire d'évaluation des formations qu'ils ont suivies. L'évaluation de la formation porte sur 5 items : l'accueil et l'organisation, les moyens pédagogiques, l'animation de la formation, le contenu de la formation et le bilan global de la formation. Chaque item est évalué sur une échelle qui comporte 4 niveaux : très satisfait / satisfait / Peu satisfait / Pas satisfait.

L'évaluation se fait sur la base d'objectifs prédéfinis et partagés avec le formateur.

Cette évaluation est dite « à chaud », car elle est sollicitée juste à la fin d'une session de formation, alors que le stagiaire vient de bénéficier d'une ou plusieurs journées de formation : elle porte sur la formation en tant que telle.

Cette formation « à chaud » a vocation à être complétée par une évaluation dite « à froid », soit une évaluation organisée plusieurs semaines, voire plusieurs mois après la formation.

Cette seconde évaluation va s'attacher davantage à analyser l'impact de la formation sur la pratique professionnelle de l'agent : une plus grande facilité à mobiliser ses compétences, l'élévation du niveau des compétences déjà acquises, l'acquisition de nouvelles compétences. Il s'agit à la fois de vérifier si la formation a été bien assimilée par l'agent et si elle lui a été utile dans son quotidien professionnel. Pour la DRH, il s'agit aussi d'évaluer si les objectifs assignés à la formation ont pu être atteints.

Cette évaluation doit permettre à la fois d'ajuster :

- les contenus des formations proposées, pour qu'ils soient immédiatement et efficacement mobilisables par les agents dans l'exercice de leurs missions ;
- l'accompagnement à la formation proposé aux agents
- la pertinence des formations proposées

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Construire une grille d'évaluation à froid ;
- Formaliser un process d'évaluation à froid ;
- Déployer cette nouvelle modalité d'évaluation.

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. Les agents
2. Les partenaires sociaux
3. Le CNFPT et les organismes privés de formation

### **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
À partir de 2025	Développement des évaluations à froid des formations

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### **OBJECTIF 2**

Accompagner le développement des compétences des agents

## **Projet n°5 :**

# **Valoriser les compétences acquises hors du cadre professionnel**



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

## **► Éléments de contexte**

Les agents départementaux mobilisent de nombreuses compétences hors du cadre professionnel, soit dans le cadre d'activités bénévoles ou associatives, soit à l'occasion de cumuls d'activités organisés dans le respect du cadre législatif et réglementaire en vigueur.

Ces compétences peuvent être de différentes natures :

- Managériales, par exemple pour les responsables d'associations ;
- Techniques : par exemple pour les trésoriers d'associations ;
- Organisationnelles : pour tous ceux qui organisent des événements, quelle qu'en soit la nature (sportive, culturelle...);
- De pédagogie : par exemple pour tous ceux et celles qui dispensent des formations au CNFPT ou dans des organismes privés ;

La liste n'est évidemment pas exhaustive.

De part leurs origines familiales ou leurs parcours professionnels, les agents peuvent également disposer de compétences linguistiques pointues.

Ces compétences ne sont aujourd'hui pas connues de la Direction des ressources humaines, qui ne dispose que d'une évaluation des compétences mobilisées par l'agent dans son métier.

Or, à l'occasion d'événements exceptionnels, ou dans un objectif de promotion de la mobilité et d'enrichissement des parcours, il peut être intéressant de disposer d'une vision exhaustive de ces compétences, en vue de pouvoir les valoriser et le cas échéant, les mobiliser.

## **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Identifier des modalités simples et opérationnelles de recensement des compétences extra-professionnelles ;

- Explorer les possibilités de recensement et d'exploitation de ces données dans le logiciel civilnetRH, le cas échéant, adapter les paramètres ;
- Organiser le recensement de ces compétences.

## **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. L'ensemble des agents
2. Les partenaires sociaux

## **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
2023	Réactualisation des conventions SPV
2025	Après recensement, travail sur la valorisation des compétences acquises hors du cadre professionnel

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### **OBJECTIF 3**

Développer les outils au service de la mobilité

## **Projet n°1:**

# **Créer une charte/guide des recrutements et de la mobilité interne**



Service référent : Service recrutement et accompagnement

## **► Éléments de contexte**

Le Service recrutement et accompagnement (SRA) assure la gestion de l'ensemble des recrutements nécessaires au bon fonctionnement de la collectivité, tant sur les postes permanents (après le départ d'un agent) que sur les postes non permanents (remplacements pour tout motif d'absence, renforts, apprentis, stagiaires, emplois d'été). Le SRA a vocation également à accompagner les directions dans la recherche de solutions internes, dans leur réflexion sur d'éventuelles évolutions d'organisation ou d'accompagner les expérimentations par le prisme du recrutement.

Par ailleurs, la mobilité interne favorise l'évolution professionnelle des agents et permet souvent en outre d'accélérer le process de recrutement et d'intégration. Les outils d'accompagnement à la mobilité interne, tels que les immersions ou les affectations provisoires, permettent de sécuriser les parcours. Ces dispositifs ont vocation à être valorisés.

## **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Définir un process de recrutement qui allie à la fois souplesse et contraintes réglementaires
- Définir des règles en termes de gestion des recrutements tant sur les postes permanents que sur les postes non permanents (remplacements, renforts, apprentis, stagiaires, emplois d'été)
- Partager ces règles avec les directions
- Accompagner les directions dans la recherche de solutions
- Valoriser dans cette charte tous les dispositifs d'accompagnement à la mobilité interne
- Communiquer sur cette charte

## **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. L'ensemble des directions de l'institution
2. Les Départements ligériens et de même strate dans une logique de benchmark
3. Les partenaires sociaux

## **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> trimestre 2024	Elaboration du guide du recrutement et de la mobilité interne

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### **OBJECTIF 3**

Développer les outils au service de la mobilité

## **Projet n°2 :**

# **Promouvoir les outils d'accompagnement des évolutions professionnelles**



Services référents : Service recrutement et accompagnement, Service formation, évaluation et GPEC, Service conditions de travail et relations sociales, Mission communication interne et managériale

## **► Éléments de contexte**

La mobilité interne est une des voies privilégiées dans le cadre du recrutement. Elle permet à la fois à des agents d'évoluer professionnellement vers d'autres missions et/ou vers davantage de responsabilités et souvent d'accélérer le processus de recrutement et d'intégration. De nombreux dispositifs existent déjà pour accompagner ces évolutions professionnelles et de nombreux agents en ont bénéficié. Il s'agit ici de les promouvoir en valorisant les parcours réussis d'agents qui les ont mobilisés : atelier de construction de son projet professionnel, validation des acquis de l'expérience (VAE), formations, immersions, mentorat, formations, affectation provisoires, etc...

Il s'agit également d'inventer de nouvelles formes d'accompagnement des évolutions professionnelles de manière à enrichir la palette de dispositifs, de lever les freins à l'évolution et le cas échéant de sécuriser davantage les parcours des agents et les directions accueillantes.

## **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Communiquer davantage sur les dispositifs d'immersion, de mentorat, d'accompagnement à la mobilité déjà proposés
- Proposer des immersions longues ou des affectations provisoires pour sécuriser les parcours des agents et les directions accueillantes
- Organiser des ateliers de coaching, notamment à destination des femmes, pour lever les freins à l'évolution professionnelle et à la prise de responsabilité
- Créer une page Intranet dédiée : Mon évolution professionnelle
- Réaliser des portraits vidéos d'agents ayant pris des responsabilités ou ayant réussi leur reconversion

- Participer aux Trophées de la reconversion organisés chaque année pour valoriser certains parcours professionnels
- Promouvoir ces parcours professionnels diversifiés sur les supports de communication externe, notamment les réseaux sociaux, comme véritable atout à valoriser pour les futurs candidats

## **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. L'ensemble des directions de l'institution
2. Les agents
3. La Direction de la communication

## **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> trimestre 2023	Elaboration du guide du recrutement et de la mobilité interne

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### **OBJECTIF 3**

Développer les outils au service de la mobilité

## **Projet n°3 : Poursuivre l'organisation des bourses à l'emploi comme outil de mobilité**



Service référent : Service recrutement et accompagnement

### **► Éléments de contexte**

Le service recrutement et accompagnement organise régulièrement avec la Direction de l'enseignement des bourses de l'emploi à destination des chefs de cuisine, seconds de cuisine et cuisiniers dans les collèges. Des expériences similaires ont déjà été organisées pour les agents polyvalents d'entretien et de restauration dans les collèges.

Ces bourses à l'emploi ont pour objectif de permettre une évolution professionnelle ou, sur un même métier, un changement de site, d'équipe et d'environnement de travail pour retrouver une nouvelle dynamique. Ces bourses à l'emploi permettent également parfois des rapprochements domicile-travail et ainsi, pour les agents, de mieux articuler les temps de vie professionnelle et personnelle. Les retours de ces expériences sont très positifs tant pour les agents en ayant bénéficié que pour les services.

Ce type de bourses à l'emploi pourrait être envisagé par métier : pour les agents d'exploitation de la route ou pour les agents de maintenance dans les collèges. L'organisation d'une grande bourse à l'emploi pourrait également s'envisager plus largement à l'échelle de la collectivité.

Deux premières éditions du « May Job Tour » ont été organisées au printemps 2023. En partenariat avec Pôle emploi, le premier avait pour objectif de valoriser le métier d'agent d'exploitation, de faire découvrir ce métier peu connu aux candidats potentiels, d'élargir le vivier de candidats et de recruter sur les postes vacants en mobilisant des ambassadeurs du métier. Le succès de cette première édition avec plus de 140 candidatures reçues permet d'envisager de nouvelles actions. Un deuxième May Job Tour sur les métiers du social et du médico-social a été organisé en mai 2023 en parallèle des portes ouvertes de la Maison départementale de l'autonomie (MDA) a permis de valoriser ces métiers, le Département en tant qu'employeur important du territoire dans ce champ en mobilisant des ambassadeurs issus de ces métiers.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Recenser les souhaits de mobilité en organisant un sondage par métier, par direction, à l'échelle de la collectivité (L'entretien professionnel annuel peut être identifié comme un outil privilégié dans ce domaine)
- Définir un process et un calendrier et le partager
- Communiquer sur le projet au fur et à mesure des étapes
- Organiser les entretiens de recrutement
- Accompagner les prises de poste en accompagnant les agents et les managers
- Evaluer les actions

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. L'ensemble des directions de l'institution
2. Les partenaires sociaux
3. Les agents et les managers
4. Les Départements ligériens et de même strate dans une logique de benchmark

### **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> trimestre 2024	Recensement des souhaits de mobilité
2 <sup>ème</sup> trimestre 2024	Entretiens de recrutement
Dernier semestre 2024	Changement d'affectation/de fonction
1 <sup>er</sup> trimestre 2025	Suivi personnalisé des agents concernés

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### **OBJECTIF 3**

Développer les outils au service de la mobilité

## **Projet n°4 :**

# **Développer des partenariats pour promouvoir la mobilité entre les secteurs public et privé**



Service référent : Service recrutement et accompagnement

## **► Éléments de contexte**

Le marché de l'emploi du Département de la Mayenne est marqué par un très faible taux de chômage (le 3ème plus bas de France derrière le Cantal et la Lozère - 4,7% au 4ème trimestre 2021), ce qui a pour conséquence que de nombreuses collectivités et entreprises ont des difficultés à recruter.

Par ailleurs, 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...

Proposer des immersions dans les entreprises du territoire favoriserait l'enrichissement professionnel des managers et leur permettrait de découvrir de nouveaux environnements de travail, de nouvelles modalités de fonctionnement. Ces immersions pourraient en retour venir enrichir nos propres environnements de travail et modes de fonctionnement.

Développer ces partenariats permettrait également de favoriser les passerelles avec le secteur privé et de renforcer les liens entre le Département et les acteurs du territoire.

## **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Rencontrer les agences de développement économique de Laval agglomération, de Mayenne Communauté et de la Communauté de communes du Pays de Château-Gontier
- Définir les modalités administratives, juridiques et organisationnelles d'immersions d'agents du Département dans les entreprises ou les collectivités du territoire
- Recenser les entreprises ou collectivités du territoire volontaires pour accueillir en immersion des agents volontaires du Département
- Recenser les agents volontaires pour réaliser ce type d'immersion dans des entreprises ou collectivités du territoire

- Organiser les immersions
- Evaluer le dispositif et le promouvoir

## **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. L'ensemble des directions de l'institution
2. Les agents
3. Les partenaires sociaux
4. Les agences de développement économique du territoire
5. Le MEDEF 53 et la CCI
6. Le Centre de gestion de la Mayenne
7. Les collectivités mayennaises

## **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Rencontres avec les agences de développement économique
2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Elaboration du partenariat
À partir de 2024	Immersions croisées

### AXE 3

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

#### OBJECTIF 4

Accompagner la reconversion professionnelle des agents

### Projet n°1:

## Anticiper les reconversions professionnelles et proposer des parcours adaptés



Services référents : Service conditions de travail et relations sociales,  
Service recrutement et accompagnement  
Service formation, évaluation et GPEC

### ► Éléments de contexte

Au sein de la Direction des ressources humaines, l'accompagnement à la mobilité relève du service recrutement et accompagnement, en lien avec le service formation, évaluation et GPEC. En outre, le service conditions de travail et relations sociales est mobilisé pour les accompagnements à la mobilité liés à des situations médicales.

Dans ce cadre, un panel d'outils adapté à la situation de chaque agent est déployé, tels que l'organisation d'immersions professionnelles, des bilans de compétences, des formations... L'élaboration du référentiel métiers et compétences lui permet également de mieux appréhender la réalité des métiers de l'institution et les compétences nécessaires pour les exercer.

Tous ces outils ont pour objectif de permettre à chaque agent d'identifier les métiers qui pourraient potentiellement lui correspondre.

En parallèle, il est constaté l'existence de métiers plus à risques, pouvant engendrer plus d'absentéisme, des inaptitudes temporaires ou définitives au poste suite à des situations médicales complexes, ou lié à la pyramide des âges, à des phénomènes d'usure professionnelle et nécessitant donc des reconversions professionnelles.

Aussi, afin d'éviter une mobilité subie par l'agent ou une retraite pour invalidité, voire un licenciement pour inaptitude physique, l'objectif est de prévenir et d'anticiper ces situations de reconversions professionnelles non choisies en proposant des parcours par métier et en donnant à chaque agent les moyens d'une reconversion professionnelle choisie. Cet objectif est lié à la politique de prévention de l'absentéisme (fiche 2.1.4.) et à l'évaluation des facteurs de pénibilité (fiche 2.3.2.).

L'Institution souhaite permettre à chaque agent de maintenir son employabilité jusqu'à sa fin de carrière, en prônant le « bien vieillir » à son poste via des outils adaptés à son parcours, à son âge, à ses aptitudes et à ses compétences.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Identifier les métiers à risques par une analyse de l'absentéisme, des situations médicales, du turn-over... (indicateurs à formaliser)
- Formaliser un parcours par métier en vue du développement des compétences des agents concernés : entretien de mi-carrière, parcours de formation, immersions...
- Expérimenter
- Déployer

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Les représentants du personnel
2. Les agents

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> semestre 2024	Définition des indicateurs et identification des métiers à risques
2 <sup>nd</sup> semestre 2024	Construction de parcours par typologie de métiers
2025	Expérimentation
2026	Bilan

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### **OBJECTIF 4**

Accompagner la reconversion professionnelle des agents

## **Projet n°2 :**

## **Mettre en œuvre des outils de communication ludiques en vue d'accompagner les reconversions**



Services référents : Service conditions de travail et relations sociales,  
Service recrutement et accompagnement  
Service formation, évaluation et GPEC

### **► Éléments de contexte**

Des outils de sensibilisation ludiques permettent, sous forme de jeux, de faire réfléchir sur ses propres représentations, d'échanger entre participants et ensuite d'apporter des informations sur la thématique donnée.

Cette typologie d'outil a été déployée récemment sur la thématique de l'égalité entre les femmes et les hommes à destination de tous les managers, avec l'utilisation d'un jeu pour amener des éléments de réflexion sur le sujet, puis à partir des situations proposées dans le jeu, des échanges sont engagés sur les inégalités issues des représentations et stéréotypes véhiculés dans la société et au sein de la Collectivité pour arriver ensuite aux fondamentaux à savoir.

Autre exemple, suite aux défis de l'innovation en 2019, un serious game (jeu sérieux) sur le reclassement professionnel d'un agent reconnu inapte définitivement à ses fonctions a été créé en interne avec des agents volontaires de l'Institution. Sous forme d'un plateau de jeu de l'oie, il a pour objectif de sensibiliser les encadrants et les équipes accueillant un agent en situation de reclassement professionnel aux différents acteurs intervenant dans le process, aux multiples étapes à franchir et aux besoins de la collaboration des services pour réussir le reclassement et donc la reconversion professionnelle d'un agent. Cet outil a été testé positivement mais pas encore déployé en raison de la crise sanitaire liée à la Covid.

Ce type de dispositif ayant ainsi fait ses preuves au sein de la Collectivité, il a vocation à être développé.

Dans tous les cas, les reconversions professionnelles, qu'elles soient subies ou choisies, nécessitent une anticipation (fiche 3.4.1), une sensibilisation des collaborateurs et des managers et un accompagnement des agents concernés.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Déployer le serious game sur le reclassement professionnel en interne
- Réfléchir à un nouvel outil de communication adapté pour communiquer sur les parcours par métiers en vue d'anticiper les reconversions professionnelles, en lien avec la fiche 3.4.1.
- Expérimenter cet outil
- Déployer cet outil de communication à destination de tous les agents

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. La mission communication interne et managériale
2. Le CNFPT
3. Le Fonds pour l'Insertion des Personnes en situation de Handicap dans la Fonction Publique (FIPHFP)

### **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
2023	Sensibilisation au reclassement professionnel via le <i>serious game</i>
1 <sup>er</sup> semestre 2025	Réflexion sur un outil de communication adapté pour communiquer sur les parcours par métiers en vue d'anticiper les reconversions professionnelles
2 <sup>nd</sup> semestre 2025	Finalisation et expérimentation de cet outil
2026	Déploiement de l'outil

### **AXE 3**

Promouvoir des parcours professionnels riches et diversifiés

### **OBJECTIF 4**

Accompagner la reconversion professionnelle des agents

## **Projet n°3 :**

## **Promouvoir des parcours et des outils innovants en matière de retour à l'emploi**



Services référents : Service conditions de travail et relations sociales,  
Service recrutement et accompagnement  
Service formation, évaluation et GPEC

### **► Éléments de contexte**

Au cours de sa carrière, un agent peut être confronté à une ou plusieurs période(s) d'arrêt de travail en lien avec une situation médicale complexe. Les services de la Direction des ressources humaines et le service de médecine du travail (SPAT) les accompagnent selon leurs besoins. Cela débute par la nécessité de garder un lien avec les agents absents pour maladie (fiche 2.2.3.) puis à proposer un accompagnement personnalisé en fonction de la problématique, dans un objectif de retour à l'emploi de l'agent réussi.

En amont, en vue d'anticiper sur ces situations de reconversion professionnelle subie liées à des problématiques médicales, il convient également de réfléchir aux actions de prévention à mettre en œuvre pour « bien vieillir au travail » au sein du Département de la Mayenne. Cela nécessite de réaliser des bilans de carrière avec les agents, de construire avec eux leur parcours professionnel, de créer des passerelles entre métiers, de développer leurs compétences pour les rendre acteurs de leur parcours professionnel.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Réaliser un benchmark auprès de Départements pour identifier les bonnes pratiques en matière de retour à l'emploi ;
- Proposer la création d'un groupe de travail interdépartemental sur le retour à l'emploi ;
- Identifier les leviers et les freins à un retour à l'emploi réussi ;
- Identifier un process RH pour anticiper toutes problématiques liées au maintien de l'employabilité des agents ;
- Expérimenter des dispositifs ;
- Evaluer les dispositifs en vue de leur ajustement, retrait ou déploiement.

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. Les managers de l'Institution
2. Les agents confrontés à un retour à l'emploi après une longue période d'absence
3. Les représentants du personnel
4. Le Fonds pour l'Insertion des Personnes en situation de Handicap dans la Fonction Publique (FIPHFP)
5. Le Fonds National de Prévention (FNP)

### **► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier**

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> semestre 2023	Réflexion sur un parcours « Penser sa carrière professionnelle après 45 ans »
2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Identification des leviers et des freins à un retour à l'emploi réussi avec des agents volontaires confrontés à cette difficulté
2024	Expérimentation des dispositifs
2025	Évaluation et ajustement des dispositifs
2026	Déploiement



## Axe 4

### POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION RH

#### **Objectif n°1 : Approfondir la transformation numérique RH**

- ▶ Poursuivre la dématérialisation des process et procédures RH
- ▶ Développer de nouveaux modules de gestion RH
- ▶ Élaborer un dossier dématérialisé de l'agent
- ▶ Déployer un nouvel outil de gestion et de suivi du document unique d'évaluation des risques professionnels
- ▶ Mettre en place des organigrammes interactifs

#### **Objectif n°2 : Poursuivre la transformation des outils au service de la politique RH**

- ▶ Mettre en œuvre le contrôle allégé en partenariat (paie)
- ▶ Déployer des nouveaux tableaux de bord RH
- ▶ Déployer un catalogue de requêtes BO en matière RH

#### **Objectif n°3 : Favoriser l'inclusion numérique des agents départementaux**

- ▶ Déployer les dispositifs et les outils au service du développement des compétences numériques des agents
- ▶ Proposer des accompagnements ciblés en lien avec le déploiement des projets de transformations

## AXE 4

Poursuivre la transformation de la fonction RH

### OBJECTIF 1

Approfondir la transformation numérique RH

## Projet n°1: Poursuivre la dématérialisation des process et procédures RH



Services référents : Service gestion du personnel et Service infrastructure et exploitation

### ► Éléments de contexte

Certains process nécessitent toujours la transmission d'états « papier » à la DRH. C'est le cas notamment des demandes de travail à temps partiel, demandes de réservation de billets de train, demandes de formation...

Un travail sur la dématérialisation des demandes de temps partiel et de réservation de billets de train avait été entamé en 2019 avec la Direction de la transformation et de l'innovation. Cependant pour des raisons d'organisation et de surcharge de travail, le processus de dématérialisation n'avait pu aboutir. Il était envisagé de mettre à la disposition des agents sur Intranet, un formulaire de demande. Sur le même principe que ce qui se fait actuellement pour les demandes de télétravail, le formulaire complété par l'agent serait ensuite soumis à validation du supérieur hiérarchique grâce à un « workflow ». Un fois validée, la demande de réservation de billet de train ou la demande de temps partiel arriverait directement sur l'adresse mail générique du service gestion du personnel.

La dématérialisation des demandes de remboursement d'astreintes et d'heures supplémentaires obéit à une autre démarche. En effet, la saisie pourrait s'effectuer directement sur le logiciel CIVIL NET RH via l'interface utilisateur appelée service métier déconcentré (SMD) par les agents concernés, comme c'est le cas aujourd'hui pour les frais de déplacements. Les saisies des agents déclarant des heures supplémentaires et/ou des astreintes seraient obligatoirement soumises à validation du supérieur hiérarchique. Une fois validées, le service gestion du personnel effectue un contrôle de cohérence et valide en dernier lieu pour interface en paie

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Reprendre le travail déjà réalisé sur la dématérialisation des heures supplémentaires et des astreintes et transmettre à la DTI ce point d'étape

- Bien identifier les circuits de validation afin de déterminer un workflow efficace
- Communiquer auprès des directions sur ce nouveau procédé

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. L'ensemble des autres directions du Département.

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
1 <sup>er</sup> semestre 2024	Dématérialisation des demandes de temps partiel et de réservation de billets de train

## AXE 4

Poursuivre la transformation de la fonction RH

### OBJECTIF 1

Approfondir la transformation numérique RH

## Projet n°2 : Développer de nouveaux modules de gestion RH

 Tous les services

### ► Éléments de contexte

La Direction des ressources humaines travaille de manière historique avec le progiciel civilnetRH (ciril), un outil performant en matière de gestion de la carrière et de la paie.

Au cours des 5 dernières années, constatant que le socle de base de civilnetRH ne répondait pas à l'ensemble de ses besoins, et après avoir objectivé ces derniers, la DRH a souhaité se doter :

- D'un nouveau module de gestion des formations (module Ciril), qui permet de suivre les formations dont bénéficient les agents : nature de la formation suivie, plan de formation correspondant, type de formation, nombre de jours associés...
- D'un nouveau module de gestion des évaluations (module Ciril), qui permet de proposer une évaluation professionnelle entièrement dématérialisée tant dans son contenu que dans ses étapes de validation (workflow). Ce module facilite en outre l'exploitation des données saisies lors de l'entretien professionnel ;
- D'un nouveau module de gestion des frais de déplacement (module Ciril), qui permet d'assurer une gestion entièrement dématérialisée des ordres de mission et des demandes de remboursement de frais associés ;
- D'un nouveau logiciel de gestion des recrutements (logiciel Gestmax), qui permet de créer un vivier de candidatures spontanées, de gérer les candidatures sur postes et de suivre le process de pourvoi de chaque poste. Le logiciel propose de nouvelles fonctionnalités à la fois pour le candidat (qui peut suivre l'état d'avancement de sa candidature et échanger avec la DRH), pour le manager (qui peut exprimer des besoins RH – pourvoi de postes permanents, renforts, stages, apprentissages... ; accéder à l'ensemble des candidatures ; suivre les différentes étapes des process de recrutement) et pour le service Recrutement et accompagnement, qui dispose désormais d'un outil centralisant l'ensemble des actions à effectuer dans le cadre des recrutements.

Or, l'ensemble des besoins des agents de la DRH ne sont pas encore couverts par le numérique.

Plusieurs pans de la politique RH sont en effet encore gérés avec des tableaux Excel et de manière déconcentrée dans les services. C'est le cas par exemple de la gestion des actions issues du document unique d'évaluation des risques professionnels ou des actions d'ergonomie.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Identifier les besoins non couverts par des progiciels RH
- Analyser ces besoins avec l'appui de la Direction de la transformation et de l'innovation (DTI)
- Prioriser ces besoins
- Promouvoir l'intégration de ces besoins dans le portefeuille de projets de transformation piloté par la DTI et validé par la Direction générale
- Acquérir le nouveau module/progiciel, en lien avec la DTI
- Paramétrer le nouveau module/logiciel, en lien avec la DTI pour qu'il réponde aux besoins des utilisateurs

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. La Direction de la transformation et de l'innovation
2. Prestataires externes

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2024	Acquisition d'un nouvel outil de gestion du DUERP
2024	Identification des autres besoins non couverts par les modules existants
À partir de 2024	Déploiement

## AXE 4

Poursuivre la transformation de la fonction RH

### OBJECTIF 1

Approfondir la transformation numérique RH

## Projet n°3 :

### Elaborer un dossier dématérialisé de l'agent



Services référents : Service gestion du personnel avec l'ensemble des services de la DRH

#### ► Éléments de contexte

La gestion électronique de documents (GED) vise à organiser et gérer des informations et des documents électroniques. Elle touche toutes les étapes du cycle de vie d'un document en passant par la numérisation, le classement, le stockage, la consultation et l'archivage. La GED propose 2 options : La numérisation visant à transformer un document papier en document électronique et la dématérialisation des procédures (processus visant à traiter un ensemble de documents et de données sous forme entièrement électronique).

Le projet de transformation numérique de la Direction des ressources humaines, en vue d'instaurer une GED RH, a été lancé en 2020 et va se poursuivre sur l'année 2023. L'objectif est de dématérialiser l'ensemble des dossiers agents, soit environ 1 500 dossiers.

En amont, au sein des différents services de la Direction des ressources humaines, après avoir analysé les processus métier, les pratiques professionnelles ont été harmonisées et améliorées.

Le protocole de numérisation des dossiers individuels a été déterminé conjointement avec la direction des archives départementales et la cellule de numérisation de la direction des Moyens généraux. Cette dernière sera chargée de nettoyer les dossiers administratifs des agents avant prise en charge par l'organisme en charge de la numérisation.

Au fil des différents ateliers de travail, il est apparu essentiel d'avoir une dématérialisation totale des documents RH et donc d'inclure le parapheur électronique dans le projet de transformation numérique.

Après paramétrage des outils GED et RH et différents tests d'interface, des sessions de formation à destination des utilisateurs du logiciel GED précéderont le déploiement optimal de l'outil GED.

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Poursuivre l'utilisation optimale du logiciel métier
- Déterminer le plan de classement
- Participer à la numérisation du stock afin d'en vérifier le bon déroulé

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. La Direction de la transformation et de l'innovation, notamment le service accompagnement des transformations
2. La Direction des archives
3. La Direction des moyens généraux, notamment la Cellule de numérisation

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2024-2025	Déploiement du logiciel GED et fin des dossiers administratifs « papier » des agents

## AXE 4

Poursuivre la transformation de la fonction RH

### OBJECTIF 1

Approfondir la transformation numérique RH

## Projet n°4 :

# Déployer un nouvel outil de gestion et de suivi du document unique d'évaluation des risques professionnels



Services référent : Service conditions de travail et relations sociales

## ► Éléments de contexte

Le décret n°85-603 du 10 juin 1985 modifié, relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale, précise que « Les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité ». 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.

Le Département de la Mayenne s'est engagé dans l'évaluation des risques professionnels depuis 2008 et a élaboré son document unique à l'issue. Il 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 est mis à jour au moins une fois par an ou lorsque des modifications importantes, pouvant altérer la santé ou la sécurité, sont réalisées. Le DU est disponible sur l'espace Intranet depuis 2017.

De cette évaluation des risques découle un programme annuel de prévention, définissant les priorités d'actions de l'année à venir, validées en formation spécialisée en santé sécurité et conditions de travail (ex-CHSCT).

Afin de faciliter sa mise à jour et ainsi d'actualiser le plan d'actions de prévention, son suivi régulier avec la participation de tous les acteurs en santé et sécurité au travail est primordial.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Acquérir un logiciel permettant une mise à jour optimisée de l'évaluation des risques professionnels ;
- Sensibiliser à l'outil les acteurs en santé et sécurité au travail de la Collectivité ;
- Définir annuellement les priorités d'actions de prévention au regard de cette évaluation mise à jour périodiquement ;
- Valider et mettre en place le programme d'actions.

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. La Direction de la transformation et de l'innovation
2. La direction des affaires juridiques
3. Les agents de l'Institution
4. Les correspondants sécurité
5. Le service de médecine du travail (SPAT)

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Rédaction du cahier des charges en vue de l'acquisition d'un logiciel document unique
1 <sup>er</sup> semestre 2024	Paramétrage et mise en place du logiciel document unique
2 <sup>nd</sup> semestre 2024	Sensibilisation à l'outil des acteurs en santé sécurité au travail
Novembre de chaque année	Présentation et validation du programme annuel d'actions de prévention par la formation spécialisée en santé sécurité et conditions de travail

## AXE 4

Poursuivre la transformation de la fonction RH

### OBJECTIF 1

Approfondir la transformation numérique RH

## Projet n°5 :

### Mettre en place des organigrammes interactifs (Ambition 4 du PAD (Action 21))



Services référents : Service Recrutement et accompagnement ;  
Mission communication interne et managériale

#### ► Éléments de contexte

Tous les agents départementaux sont gérés via le logiciel RH civilnetRH : celui-ci recense ainsi, pour chaque agent, outre des données de nature personnelle (état civil, coordonnées, grade...) des éléments relatifs au métier de l'agent, au poste occupé et au positionnement de celui-ci au sein de l'organigramme du Département. Ces éléments sont aujourd'hui accessibles à tous les agents via les outils numériques, via Skype ou via Office 365.

Par ailleurs, des organigrammes papiers, disponibles sur l'intranet dans une rubrique dédiée, permettent de prendre connaissance de l'organisation interne de chaque direction.

Pour autant, les agents ont le sentiment de ne pas toujours savoir qui fait quoi. Cela peut affecter le travail en transversalité et la coopération, puisqu'ils ont parfois des difficultés à trouver le bon interlocuteur. De surcroît, les mobilités professionnelles peuvent complexifier la connaissance des missions et des postes de chacun.

Ce projet figure dans le Projet des agents départementaux (PAD) piloté par la Direction générale des services au titre de l'ambition PAD « Un Département dynamique et collaboratif dans son fonctionnement ».

#### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Explorer les fonctionnalités des outils numériques mis à disposition des agents, et notamment de l'outil Microsoft teams ;
- Identifier l'outil le plus adéquat, en lien avec le groupe projet ;
- Procéder à des évolutions sur l'outil ;
- Lancer une campagne de communication pour mettre à jour les photos des agents (A renouveler régulièrement pour avoir des photos actualisées) ;

#### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. La direction de la transformation et de l'innovation
2. Les agents départementaux, acteurs de la mise en œuvre du Projet des agents du Département

#### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Janvier 2023	Sélection du projet de création d'organigrammes interactifs comme une priorité du Projet des agents du Département pour 2023
Printemps 2023	Constitution du groupe projet, copiloté par le SRA et un ambassadeur du PAD
Décembre 2023-2024	Déploiement des organigrammes interactifs.

## AXE 4

### Poursuivre la transformation de la fonction RH

#### OBJECTIF 2

Poursuivre la transformation des outils au service de la politique RH.

### Projet n°1:

## Mettre en œuvre le contrôle allégé en partenariat (paie)



Services référent : 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 enjeux.

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 aurait vocation à ne transmettre aucun document relatif à la paie. Cependant et de façon aléatoire, le payeur pourrait demander à la collectivité de lui fournir certains justificatifs correspondant aux dépenses liées à la paie.

La mise en œuvre du CAP a été 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 (affectée à la Direction de l'administration générale), d'autre part.

Cet audit a permis de s'assurer de la sécurisation satisfaisante des procédures et des dispositifs de contrôle interne mis en place au sein de la Direction des ressources humaines. Une cartographie des risques, un organigramme fonctionnel, une fiche d'autocontrôle et des fiches de supervision ont été élaborés afin de sécuriser les procédures internes.

L'instauration du CAP sur la paie est formalisée par l'adoption d'une convention dédiée qui précise 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

- Respect de la convention du contrôle allégé en partenariat
- Poursuivre la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne
- Mettre en œuvre tout plan d'action qui pourra fiabiliser davantage les données

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Direction de l'administration générale – Direction qualité et performance
2. Direction départementale des finances publiques

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
01/01/2023	Application de la convention de contrôle allégé en partenariat
Janvier 2024	Bilan de la mise en œuvre du CAP

## AXE 4

Poursuivre la transformation de la fonction RH

### OBJECTIF 2

Poursuivre la transformation des outils au service de la politique RH.

## Projet n°2 : Déployer des nouveaux tableaux de bord RH



Tous les services

### ► Éléments de contexte

La Direction des ressources humaines publie chaque année, dans le cadre du rapport social unique (RSU), l'ensemble des données relatives aux agents de la collectivité ainsi qu'à la mise en œuvre des politiques RH. Comme le prévoit la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et le décret n°2020-1494 du 30 novembre 2020 qui vient en préciser les modalités de mise en œuvre, le RSU recense des données relatives à l'emploi, la formation, l'action et la protection sociales, l'organisation du travail et l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail ou encore le dialogue social. Ce RSU est un outil précieux au service de la politique RH puisque les données ainsi présentées permettent d'évaluer annuellement l'impact des politiques RH ou des décisions nationales en matière de fonction publique. Ce document de 130 pages est mis à disposition de l'ensemble des agents via l'intranet (« mon espace RH »).

Par ailleurs, la Direction de la transformation et de l'innovation a déployé un portail dit de « closed data », c'est-à-dire un portail d'indicateurs à usage interne. Ce portail propose plusieurs services à destination des élus et des directions, pour leur permettre d'approfondir le pilotage et la conduite des politiques publiques. En particulier, le portail de closed data propose un tableau de bord mensuel à destination du Président et de l'exécutif, tableau de bord qui recense des indicateurs stratégiques, dont quelques indicateurs de nature RH. Il propose également un tableau de bord mensuel en matière de politique RH. Ces tableaux de bord sont actuellement alimentés mensuellement de manière manuelle.

Il s'agit de capitaliser sur l'important travail de production annuelle des indicateurs RH pour :

- enrichir les tableaux de bord infra-annuels mis à disposition des élus et des directions ;
- automatiser la production de ces indicateurs en optimisant les informations renseignées dans le logiciel RH et leur exploitation.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Classer les indicateurs RH figurant dans le RSU au regard de leur caractère stratégique ;
- Identifier les indicateurs qui ont vocation à enrichir le tableau de bord mensuel stratégique ou le tableau de bord mensuel RH ;
- Organiser la production automatique de ces indicateurs en exploitant le logiciel RH ;
- Valoriser les indicateurs ainsi produits et suivre leur évolution.

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. La Direction de la transformation et de l'innovation
2. La Direction de la qualité et de la performance (évaluation des politiques publiques)

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2020	Ouverture du portail de closed data et création d'une rubrique RH mensuelle
2023 à 2025	Déploiement de nouveaux tableaux de bord RH

## AXE 4

Poursuivre la transformation de la fonction RH

### OBJECTIF 2

Poursuivre la transformation des outils au service de la politique RH.

## Projet n°3 : Déployer un catalogue de requêtes BO en matière RH



Services référents : Direction en lien avec tous les services de la DRH

### ► Éléments de contexte

La collectivité s'est dotée il y a plusieurs années d'un outil de requêtage, c'est-à-dire d'un outil qui :

- accède aux informations stockées dans les bases de données et les progiciels ;
- interroge ces bases de données ;
- met en perspective/analyse ces données au regard des besoins des utilisateurs.

L'interface entre cet outil, l'outil Business object (BO), et le logiciel civilnetRH, c'est-à-dire « l'univers BO » a été acquis en 2020.

Depuis cette date, tous les agents de la DRH ont accès à un catalogue de requêtes, c'est-à-dire à des indicateurs résultant de l'interrogation de la base de données de civilnetRH. Ces requêtes sont extrêmement utiles puisqu'elles permettent de disposer en autonomie et de manière fiable de données extraites du logiciel. Ces données peuvent ensuite être réexploitées au quotidien par les agents.

Le nombre de requêtes proposé est encore plutôt limité : ne sont identifiées que les requêtes les plus souvent mobilisées, comme le nombre d'agents exerçant chaque métier (donnée utile par exemple pour élaborer le tableau des emplois) ou le nombre d'agents arrivés il y a moins de X mois (donnée utile pour l'organisation des journées d'accueil des nouveaux arrivants).

Par ailleurs, seule la Direction de l'enseignement bénéficie d'un accès externe direct à certaines requêtes, liées notamment à l'absentéisme, pour lui permettre de gérer en autonomie et avec réactivité sa politique de remplacement.

Or, le dialogue de gestion RH qui se développe entre la Direction des ressources humaines et chaque direction a besoin de reposer sur des données fiables et actualisées.

Dès lors, il importe de :

- développer le nombre de requêtes BO mises à la disposition des agents pour faciliter leur quotidien ;
- ouvrir directement ces requêtes aux autres directions ;
- valoriser les données issues des requêtes dans le cadre du dialogue de gestion entre la DRH et chaque direction.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Identifier les besoins des agents et des directions en matière de données RH
- Construire les indicateurs associés
- Concevoir de nouvelles requêtes
- Ouvrir ces requêtes aux autres directions

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. La Direction de la transformation et de l'innovation
2. Toutes les directions

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
20XX	Acquisition de l'outil BO xi, devenu SAP
2020	Acquisition de l'univers BO adossé à l'outil civilnetRH
2020	Elaboration des premières requêtes RH
2023 à 2025	Déploiement

## AXE 4

Poursuivre la transformation de la fonction RH

### OBJECTIF 3

Favoriser l'inclusion numérique des agents départementaux

## Projet n°1: Déployer les dispositifs et les outils au service du développement des compétences numériques des agents



Services référent : Service Formation, évaluation et GPEC

### ► Éléments de contexte

Le Département travaille depuis de nombreuses années à sa transformation numérique interne. Cette démarche globale vise, en réinterrogeant les process et les outils utilisés à optimiser le fonctionnement interne de l'institution et la qualité du service rendu au public et d'autre part à développer une nouvelle offre de services en ligne pour les usagers, qu'ils soient internes (les autres agents) ou externes (les Mayennais, les associations, les entreprises, les partenaires institutionnels...).

Sur le volet interne, de nouvelles pratiques se développent : l'intranet constitue désormais le principal canal d'information pour les agents ; le pilotage d'un projet nécessite la création d'espaces numériques partagés ; les élections professionnelles s'organisent de manière 100% dématérialisée ; les demandes d'ordre de mission ou de remboursement de frais s'effectuent directement via un module du logiciel RH...

Sur le volet externe, c'est la mise en œuvre du service public en général qui se transforme : toutes les administrations, à l'image des entreprises, proposent désormais d'accéder aux services publics en ligne, parfois même de manière exclusive (cas des permis de conduire, cartes grises...).

Cette transformation numérique globale implique, pour les agents départementaux comme pour tous les Français, le développement de nouvelles compétences, de nature numérique : il s'agit de pouvoir accéder à l'ensemble des informations et services et outils accessibles en ligne, dans sa vie personnelle comme dans un cadre professionnel, et les mobiliser, le tout de manière autonome.

Cet objectif constitue un axe de travail partagé entre la Direction des ressources humaines et la Direction de la transformation et de l'innovation.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Evaluer les compétences numériques des agents ;
- Concevoir des parcours de formation adaptés aux niveaux de maîtrise des agents ;
- Concevoir des contenus de formation adaptés aux niveaux de maîtrise des agents ;
- Proposer des dispositifs de formation adaptés aux niveaux de maîtrise des agents ;
- Proposer une offre d'auto-formation accessible en autonomie ;

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Direction de la Transformation et de l'innovation
2. Partenaires sociaux
3. Centre national de la fonction publique territoriale
4. Organismes de formation

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Acquisition de la plateforme d'apprentissage en ligne (LMS : <i>learning management system</i> )
2 <sup>nd</sup> semestre 2023	Animation

## AXE 4

Poursuivre la transformation de la fonction RH

### OBJECTIF 3

Favoriser l'inclusion numérique des agents départementaux

## Projet n°2 :

# Proposer des accompagnements ciblés en lien avec le déploiement des projets de transformations



Services référent : Service Formation, évaluation et GPEC

## ► Éléments de contexte

La Direction de la transformation et de l'innovation pilote la stratégie et la mise en œuvre de la politique de transformation de l'institution. Dans ce cadre, elle recense deux fois par an les projets des directions, les qualifie au regard de critères transversaux valorisant l'effort du projet (nombre de directions/territoires... concernés ; budget prévisionnel ; complexité du processus impacté...) et son caractère stratégique (adéquation avec la stratégie institutionnelle, impacts en termes d'attractivité, impact sur l'offre de services pour les Mayennais...) puis les priorise dans le cadre d'une feuille de route validée par la Direction générale.

Chaque projet s'inscrit dans un programme de transformation. Par exemple, le programme « Transformation numérique des processus RH » compte des projets aussi variés que l'automatisation de la production du rapport social unique, la poursuite de la modernisation du processus de recrutement, la finalisation de la dématérialisation des demandes de formation ou la dématérialisation du dossier individuel de l'agent (GED RH).

Chaque projet nécessite un accompagnement spécifique de l'ensemble des professionnels. Cet accompagnement est fonction du degré de maturité numérique de la direction ou du service concerné, de l'impact du projet sur les pratiques professionnelles ou encore de la complexité des projets. L'offre d'accompagnement doit ainsi résulter d'une analyse fine des besoins des professionnels.

Cette offre d'accompagnement doit nécessairement être pensée conjointement par la Direction des ressources humaines, la Direction transformation et innovation et la direction métier concernée. Elle peut se traduire par le déploiement de nombreux outils et dispositifs : ateliers de pratique professionnelle, webinaires, formations techniques... La Direction des ressources humaines est garante de la qualité des formations dispensées.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Recenser et analyser les besoins d'accompagnement RH des directions en lien avec chaque projet de transformation numérique
- Traduire les besoins exprimés en offres d'accompagnement RH
- Mettre en œuvre les dispositifs RH adéquats
- Veiller à la cohérence et la bonne articulation des dispositifs d'accompagnements des projets avec la politique de formation globale

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Direction de la transformation et de l'innovation
2. Prestataires informatiques
3. Organismes de formation

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
Juin 2021	Création de la direction de la transformation et de l'innovation
Automne 2022	Première revue de projets DTI
À partir de 2023	Déploiement



## Axe 5

### DIFFUSER UNE CULTURE « RH » ET UNE CULTURE MANAGÉRIALE PARTAGÉE

**Objectif n°1 : Reconnaître les managers en les accompagnant comme partenaires privilégiés de la DRH**

- ▶ Instaurer des temps de rencontre dédiés avec les managers (cafés RH, bilatérales...)
- ▶ Elaborer une charte du partenariat RH et managers
- ▶ Instaurer un dialogue de gestion avec les managers en vue de rendre un service de qualité aux usagers

**Objectif n°2 : Conforter les managers comme vecteurs reconnus d'une culture RH partagée**

- ▶ Développer les outils de communication à destination des managers
- ▶ Approfondir l'offre d'accompagnement des managers pour favoriser un management attentif au bien-être et la valorisation des équipes

**Objectif n°3 : Renforcer la proximité entre la DRH et les agents des autres directions**

- ▶ Réaliser des plaquettes de présentation de la DRH
- ▶ Faciliter l'accès de la DRH
- ▶ Continuer les permanences RH/des réunions de présentation des politiques RH sur les territoires.

## AXE 5

Diffuser une culture « RH » et une culture managériale partagée

### OBJECTIF 1

Reconnaitre les managers en les accompagnant comme partenaires de la DRH

## Projet n°1: Instaurer des temps de rencontre dédiés avec les managers (cafés RH, bilatérales...)



Service référent : Direction avec l'appui de tous services de la DRH

### ► Éléments de contexte

Les managers ont besoin d'informations accessibles, à jour et adaptées à leur contexte professionnel pour remplir au mieux leurs missions et notamment pour accompagner leurs équipes.

En parallèle, ces managers ont besoin d'échanger sur les problématiques rencontrées en termes de recrutement, besoins en remplacements temporaires, organisation de leurs services, optimisation des moyens, accompagnement au changement...

Les cafés RH, qui sont des rencontres conviviales de courte durée permettant un partage d'information sur un thème en lien avec l'actualité réglementaire, la vie de la collectivité, une politique à approfondir ou en réponse à un besoin exprimé par les directions, peuvent apporter des réponses à des questions concrètes et faire évoluer la réflexion collective.

Il convient également à côté des modes de communication traditionnels de réfléchir à la création de temps d'échange plus resserrés, centrés sur des besoins pratiques ou des modalités de travail où la DRH se rend dans les directions sur tout le territoire départemental.

La DRH réaffirme sa disponibilité pour rencontrer les managers qui auraient des attentes en matière d'accompagnement RH des politiques publiques qu'ils ont à mettre en œuvre et une réponse adaptée pourrait être pour la DRH d'organiser des entretiens en bilatérale en présentiel ou à distance.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Sélectionner des thématiques qui permettent un échange de pratiques ;
- Organiser des cafés RH sur ces thématiques sur un rythme qui pourrait être semestriel ;
- Communiquer auprès des managers pour informer de la disponibilité de la DRH pour échanger avec eux ;
- Mettre en œuvre des rendez-vous en bilatéral avec l'encadrement.

### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Toutes les directions de la collectivité

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
À partir de 2023	Café RH
À partir de 2023	Intensifier les bilatérales avec les managers pour accompagner la vie des services

## **AXE 5**

Diffuser une culture « RH » et une culture managériale partagée

### **OBJECTIF 1**

Reconnaitre les managers en les accompagnant comme partenaires de la DRH

## **Projet n°2 : Elaborer une charte du partenariat RH et managers**



Service référent : Direction avec l'appui de tous services de la DRH

### **► Éléments de contexte**

La DRH diffuse dans toutes les directions les valeurs partagées de la collectivité notamment concernant le management qui doit être attentif au bien-être et valorisant pour les agents tout en rappelant chacun à ses obligations. La DRH insuffle également des politiques transversales valorisant par exemple l'insertion des jeunes, l'inclusion de tous, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la nécessité de maîtriser la masse salariale tout en adaptant les moyens RH aux orientations politiques ou la sobriété énergétique (Cf axe 1). Enfin, elle est le garant du partage et de la bonne application des différents règlements qui organisent le travail dans la collectivité.

Parfois, certains irritants du quotidien peuvent apparaître et il est important de les identifier afin de proposer des pistes d'amélioration. Il est également important de partager sur les contraintes respectives (Attentes métiers, respect de la réglementation, gestion de la masse salariale en lien avec les contraintes budgétaires votées par l'assemblée départementale).

Une charte du partenariat entre la DRH et les managers pourrait être travaillée pour synthétiser les valeurs à partager et identifier les attentes respectives des directions et de la DRH.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Organiser des temps de travail internes à la DRH pour identifier les attentes vis-à-vis des directions ;
- Organiser des ateliers en invitant un panel de managers représentatifs pour identifier les attentes des directions vis-à-vis de la DRH ;
- Rédiger suite à ces échanges une charte de partenariat entre la DRH et les encadrants qui permettrait de formaliser les attentes respectives et les réponses apportées ;

- Communiquer sur l'élaboration de cette charte et organiser un temps fort pour rappeler notamment les valeurs communes partagées.

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

1. Les managers de la collectivité
2. Les partenaires sociaux

## **AXE 5**

Diffuser une culture « RH » et une culture managériale partagée

### **OBJECTIF 1**

Reconnaitre les managers en les accompagnant comme partenaires de la DRH

## **Projet n°3 : Instaurer un dialogue de gestion avec les managers en vue de rendre un service de qualité aux usagers**



Service référent : Direction avec l'appui de tous services de la DRH

### **► Éléments de contexte**

Les directions de la collectivité sont chargées de construire des politiques publiques et de les mettre en œuvre au service des Mayennais.

Les ressources humaines sont un levier fondamental pour proposer une réponse aux besoins : évolution des métiers, nombre de postes nécessaires, qualifications et compétences requises, savoir-être attendu...

Il est important de pouvoir organiser des rencontres à termes réguliers entre la DRH et les directions pour échanger sur une vision prospective, partager les objectifs à atteindre et s'entendre sur la stratégie et le calendrier.

L'échange reposera sur le niveau de l'allocation des moyens RH (En nombre d'emplois et en compétences) de la direction pour mettre en œuvre les politiques publiques attendues et sur l'efficacité de l'organisation adoptée en étant attentif à ce que chacun trouve sa bonne place dans l'organisation.

À partir de ce constat partagé, il pourra être envisagé des recrutements adaptés aux besoins (permanents ou non permanents), des formations pour accompagner les agents vers les évolutions attendues. Les outils de Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) seront également mobilisés pour permettre de donner à la réflexion une dimension prospective (Evolution des politiques publiques, des métiers ...)

En amont de ces temps d'échange, les directions doivent réfléchir à leurs évolutions et la DRH construire et proposer des outils de pilotage et d'accompagnement.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Préparer les outils de pilotage à partager (Organigramme, pyramide des âges...);
- Proposer des parcours de formation pour améliorer l'adéquation entre les compétences détenues par les agents et les besoins des directions ;
- Mettre en œuvre des accompagnements pour les agents qui souhaiteraient une orientation professionnelle différente ;
- Organiser un temps d'échange annuel pour évaluer l'évolution des besoins de chaque direction.

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

Toutes les directions de la collectivité

## AXE 5

Diffuser une culture « RH » et une culture managériale partagée

### OBJECTIF 2

Conforter les managers comme vecteurs reconnus d'une culture RH partagée

## Projet n°1:

### Développer les outils de communication à destination des managers



Service référent : Direction avec l'appui de tous services de la DRH

## ► Éléments de contexte

L'objectif est de permettre aux managers d'être dans les meilleures conditions pour exercer leurs responsabilités. Pour ce faire, outre la posture et les compétences, l'encadrement doit disposer d'une information hiérarchisée, fiable et actualisée à diffuser au sein de son équipe.

La DRH identifie le rôle des managers comme essentiel à la fois pour être à l'écoute des agents et transmettre les messages permettant de comprendre le sens des politiques publiques mises en œuvre par la collectivité.

La politique RH du Département, les adaptations au contexte souhaitées par les élus doivent être communiquées de façon pédagogique à chaque agent. Chaque manager doit pouvoir donner de l'information et répondre aux interrogations des agents de son équipe (ou solliciter la DRH pour obtenir la réponse adaptée).

Un questionnaire pourra être transmis aux managers pour identifier les besoins.

La Mission Communication Interne et managériale pourra également proposer en utilisant des média dématérialisés une communication ciblée dédiée au management.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Solliciter le CODIR DG pour les annonces stratégiques ;
- Proposer des points à mettre à l'ordre du jour à l'occasion du séminaire du management organisé par le Directeur général des services ;
- Proposer de nouveaux outils de communication (Newsletter, espace intranet dédié, chaîne sur la plateforme d'apprentissage en ligne...);

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

L'ensemble des directions de la collectivité

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
À partir de 2023	Mise en œuvre et sollicitations progressives des différents formats de rencontres ;
2024 / 2025	Concertation des managers pour définir les supports de communication adéquats (Newsletter, pages intranet dédiées)

## AXE 5

Diffuser une culture « RH » et une culture managériale partagée

### OBJECTIF 2

Conforter les managers comme vecteurs reconnus d'une culture RH partagée

## Projet n°2 :

# Approfondir l'offre d'accompagnement des managers pour favoriser un management attentif au bien-être et la valorisation des équipes



Service référent : Service formation, évaluation et GPEC

## ► Éléments de contexte

Il convient tout d'abord de conforter les outils existants :

- le codéveloppement qui est une approche de formation innovante qui réunit un groupe de personnes rencontrant les mêmes problématiques professionnelles. Ce format utilise l'intelligence collective pour trouver des solutions à des problèmes communs grâce à l'écoute et au témoignage de chacun des participants ;
- le coaching qui est un processus de travail guidé permettant aux agents coachés de développer leur potentiel personnel et professionnel ;
- le mentorat. Il s'agit d'un accompagnement ayant pour finalité de 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 peut 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.

Enfin, deux dispositifs ont vocation à être développés : Les formations prises de poste de façon plus systématique et l'évaluation à 180° et 360°.

Pour les premières, le Département de la Mayenne inclut dans son plan de formation un chapitre particulièrement destiné aux managers nouvellement nommés avec des propositions concernant les « fondamentaux du management » qui pourrait être approfondi.

Concernant l'évaluation à 180° et 360°, à côté de l'entretien professionnel réalisé par le supérieur hiérarchique de l'agent, il est proposé de compléter l'évaluation professionnelle des managers (Sur la base du volontariat) en organisant une seconde évaluation réalisée par les agents placés sous sa responsabilité (Entretien à 180°), voire pour les postes de direction une évaluation réalisée par les différents partenaires (Evaluation à 360°). Le contenu de ces évaluations ne seraient transmises qu'à l'agent concerné.

## ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Continuer l'utilisation du coaching et du codéveloppement ;
- Conforter le mentorat à l'arrivée de nouveaux agents dans la collectivité en assurant sa promotion dans les directions à l'occasion des recrutements internes ou externes ;
- Développer les formations prises de poste dans le cadre du plan de formation à destination des managers ;
- Expérimenter les évaluations à 180° ou 360°.

## ► Partenaires de la direction des ressources humaines

1. Le CNFPT (Offre de codéveloppement et formations « prise de poste ») ;
2. Les organismes de formation (Coaching) ;
3. Toutes les directions (Mentorat) ;
4. Les directions expérimentatrices pour l'évaluation à 180° ou 360°.

## ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Poursuite de la mise en œuvre des dispositifs de codéveloppement et coaching
2023	Formations incluses dans le plan de formation des managers

## **AXE 5**

Diffuser une culture « RH » et une culture managériale partagée

### **OBJECTIF 3**

Renforcer la proximité entre la DRH et les agents des autres directions

## **Projet n°1: Réaliser des plaquettes de présentation de la DRH**



Services référents : Mission Communication interne et managériale avec l'appui de la direction et tous les services de la DRH.

### **► Éléments de contexte**

30 personnes travaillent à la DRH remplissant des missions variées et spécialisées.

Les agents du Conseil départemental ont besoin d'identifier comment est organisée la DRH (4 services + 1 mission communication interne et managériale, une assistante de direction) qui peuvent être sollicités. La plaquette devra présenter chaque service et la MCIM avec ses missions principales, chaque agent avec ses coordonnées, sa photo et ses champs d'intervention (en précisant les domaines dans lesquels il peut être l'interlocuteur et les directions gérées le cas échéant).

Ce document de communication permet également d'identifier les ressources mobilisables à la DRH par type de métiers (Ergonome, assistante sociale du personnel, gestionnaire carrière et paie de ma direction, gestionnaire formation...).

Edité sur support papier, il pourra être communiqué à l'occasion du recrutement de tout nouvel arrivant au Département, rappelé au moment de la journée d'accueil. Des exemplaires pourront également être mis à disposition des directions afin que chacun puisse disposer de l'information. Enfin, il pourra également être adressé à tous les encadrants pour qu'ils identifient leurs interlocuteurs, chefs de service et de mission à la DRH et qu'ils puissent renseigner les agents de leurs équipes.

Pour permettre une actualisation en temps réel de ce document, une version dématérialisée pourra être mise en ligne sur l'intranet.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Préparer le message que chaque service souhaite diffuser sur la plaquette ;
- Créer la plaquette et la mettre en page (MCIM) ;
- Actualiser le document et s'assurer de la bonne diffusion en temps réel .

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

Direction des moyens généraux pour l'impression des supports matériels.

## **AXE 5**

Diffuser une culture « RH » et une culture managériale partagée

### **OBJECTIF 3**

Renforcer la proximité entre la DRH et les agents des autres directions

## **Projet n°2 : Faciliter l'accès de la DRH**



Services référents : Mission Communication interne et managériale avec l'appui de tous les agents de la DRH

### **► Éléments de contexte**

La bonne information des tous les agents départementaux, quels que soient leur métier ou leur lieu de travail, est un enjeu important pour la Direction des ressources humaines.

Il convient de faire partager à tous, les politiques RH dynamiques conduites par le Département d'une part, et d'accompagner d'autre part chaque agent dans la compréhension des processus RH mis en œuvre (carrière, paie, mobilité, évolution professionnelle, formation et divers accompagnements).

À côté de la communication institutionnelle mise en place (plaquettes, newsletter hebdomadaire, magazine interne...), des rencontres directes (cf. Axe 5 Objectif 1), la DRH souhaite être accessible pour tous les agents par mail, téléphone ou contacts directs.

Pour « briser la glace », la DRH organisera des temps d'ouverture à l'attention des agents du Département, pour permettre à chacun de comprendre l'organisation de la direction, les services et l'écoute qui peuvent être apportées.

Les visites pourraient se faire avec ou sans rendez-vous (conseillé au cas où un entretien individuel est sollicité, en indiquant la thématique afin de déterminer le bon interlocuteur).

La visite organisée pour les agents à la DRH à l'occasion de la journée d'accueil des nouveaux arrivants participe de ce même objectif de créer de la proximité entre la DRH et tous les agents départementaux.

### **► Axes de travail pour la direction des ressources humaines**

- Préparer des outils de communication (interviews filmées, photo d'agents en situation de travail...)
- Identifier au sein de la DRH des « ambassadeurs » qui accepteraient de guider les visiteurs
- Planifier des journées ou 1/2 journées « Portes ouvertes de la DRH »

### **► Partenaires de la direction des ressources humaines**

Toutes les directions invitées à ces portes ouvertes.

## AXE 5

Diffuser une culture « RH » et une culture managériale partagée

### OBJECTIF 3

Renforcer la proximité entre la DRH et les agents des autres directions

## Projet n°3 : Continuer les permanences RH/des réunions de présentation des politiques RH sur les territoires



Service référent : Direction avec l'appui de tous services de la DRH

### ► Éléments de contexte

Le Président du Conseil départemental a signé une feuille de route pour le mandat 2023 / 2026 avec les organisations syndicales. Ce document comprend des engagements qui impacteront la vie professionnelle des agents départementaux. Il est important d'en présenter les modalités aux encadrants et également directement à tous les agents départementaux.

Au quotidien, il est nécessaire de rappeler la politique RH de la collectivité, les objectifs conduits et les processus retenus. Un des enjeux est de rappeler l'appartenance de chacun à une collectivité avec des compétences multiples et malgré tout, des règles de vie communes transversales à toutes les directions (gestion statutaire des carrières et de la rémunération, politique salariale attractive et motivante pour celles et ceux qui évoluent au sein de l'organisation, politique dynamique en matière de qualité de vie et conditions de travail, sensibilité à l'égalité entre les femmes et les hommes).

A côté de cette pédagogie à déployer au plus près des agents, les permanences RH assurées sur le territoire départemental permettent à chacun d'échanger en direct avec un agents de la DRH sur une problématique personnelle en toute confidentialité sans avoir à se déplacer à l'Hôtel du département. Il conviendra de conforter la dynamique actuellement mise en œuvre. La pratique consistant à solliciter un rendez-vous en indiquant le sujet de l'entretien permet de mieux préparer et d'apporter une réponse plus complète aux agents.

### ► Axes de travail pour la direction des ressources humaines

- Sélectionner des thématiques qui requièrent une venue de la DRH
- Communiquer en amont sur le calendrier des rencontres et leur contenu
- Organiser ces réunions collectives dans chacun des bassins du département
- Continuer à organiser des permanences délocalisées de la DRH dans les lieux de travail des agents

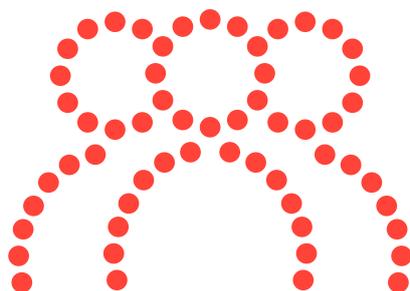
### ► Partenaires de la direction des ressources humaines

Toutes les directions dont les agents participeront à ces temps d'échange.

### ► Calendrier prévisionnel de déploiement du projet/dossier

Dates	Événements / étapes
2023	Politique à poursuivre et consolider pendant toute la durée du PDRH





# **Plan de développement des ressources humaines 2023 - 2027**

ÉDITION OCTOBRE 2023

