

## Débat d'orientation budgétaire 2024

### Rapport annexe dédié aux ressources humaines

Ce rapport annexe s'inscrit dans les dispositions du décret n° 2016-841 du 24 Juin 2016 relatif au contenu ainsi qu'aux modalités de publication et de transmission du rapport d'orientation budgétaire disposant que l'autorité territoriale présente un rapport comportant, au titre du dernier exercice connu, les informations relatives à la structure des effectifs, aux dépenses de personnel et à la durée effective du temps de travail de la collectivité, ainsi que l'évolution prévisionnelle des effectifs et des dépenses de personnel pour l'exercice auquel se rapporte le budget et éventuellement la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines de la collectivité.

Il est important de considérer que les principes de mutabilité et d'adaptation du service public, notamment à travers le recalibrage de l'affectation de ses moyens humains et matériels, la capacité à s'organiser autrement en se donnant des priorités d'action, à modifier les pratiques et les approches fonctionnelles, représentent autant de vecteurs qui participent de la mise en perspective de la masse salariale.

Des efforts importants ont déjà été engagés dans le secteur des ressources humaines et les orientations budgétaires 2024 doivent prendre en compte les enjeux en matière de développement des politiques publiques. C'est notamment le renforcement du service public pour faire face d'une part aux enjeux du territoire mais aussi pour mettre en œuvre le plan de lutte contre la pauvreté, déployer la cité olympique, poursuivre les actions de la cité éducative et de la cité des cultures, accompagner la montée en charge de la police municipale, renforcer la présence des services et des agents du service public au plus près des habitants.

La recherche d'un équilibre entre la nécessité de contenir l'évolution de la masse salariale et le maintien d'un service public de qualité est plus que jamais indispensable. La collectivité se doit d'opérer des choix qui conduisent à repenser les modes d'organisation tout en garantissant aux agents une évolution professionnelle et une qualité de vie certaine au travail.

Le budget de la masse salariale devrait s'établir autour de 31,5 M€ en 2024.

Cette prévision prend en compte les mesures statutaires prise au niveau national, le glissement vieillesse technicité, estimé à environ 1,5% de la masse salariale, la garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA). Ce montant intégrera autant que possible le solde de la Prime de Pouvoir d'Achat (40 % restant après attribution d'un versement de 60 % par délibération du 19 décembre 2023), soit un montant de 155 000 €.

## A. Une politique des Ressources Humaines ambitieuse

La politique des Ressources Humaines est un enjeu majeur et un levier essentiel pour garantir :

- ✓ Un service public de qualité, en capacité de s'adapter aux évolutions et besoins des citoyens
- ✓ Une gestion saine et rigoureuse des deniers publics

La fonction Ressources humaines dans une collectivité est une fonction nécessairement partagée par les services. Elle est stratégique et transversale, elle concerne à la fois les aspects d'organisation de

l'administration et les outils utilisés pour piloter cette organisation. Elle est ainsi structurée autour de 4 axes majeurs :

- ✓ Garantir la bonne mobilisation des emplois au regard des besoins des services tout en veillant à maîtriser la masse salariale
- ✓ Augmenter le niveau général des compétences individuelles et collectives
- ✓ Améliorer les conditions du travail et la qualité de vie au travail
- ✓ Assurer un dialogue social permanent avec les instances paritaires, les syndicats et les agents

Aujourd'hui, environ 800 agents, représentant plus d'une centaine de métiers différents, font toute la richesse de notre collectivité.

L'évolution des besoins des usagers mais aussi les réformes institutionnelles, le contexte financier et économique, et la taille de notre administration ont rendu nécessaire la mise en place d'un nouveau projet d'organisation des services pour accompagner les agents dans l'adaptation de leurs manières de servir et de fonctionner face à l'évolution de notre collectivité.

Il s'agit d'un projet commun à l'ensemble des agents dont la finalité porte sur l'optimisation de notre organisation, notre fonctionnement et nos méthodes de travail. Ce doit être un repère commun, dans la diversité de nos métiers et de nos fonctions.

Il convient désormais de réfléchir à un nouveau cycle pour consolider ce qui a été fait, transformer encore ce qui doit l'être et viser de nouveaux objectifs.

Afin d'accompagner les nécessaires changements de notre administration et la modernisation du service public, l'organisation de notre collectivité doit se structurer d'une façon partagée, autour des principes de coopération, de transversalité et de proximité.

En 2023, nous avons poursuivi le travail autour de l'évolution de l'organisation et du pilotage politique des RH. En effet, 3 élus sont à présent en charge des ressources humaines. Cette démarche vient appuyer la priorité donnée par la collectivité dans l'écoute et la proximité en direction des agents.

La force du collectif est la clé dans la réussite de la transformation et repose sur la mobilisation et l'engagement de tous.

### **1) Les agents au cœur de la transformation et la modernisation du service public**

La situation singulière de la ville de Grigny, appelle un travail appuyé et concerté des différents services de la ville qui, tous, disposent d'une capacité d'action pour contribuer à améliorer la situation sociale des habitants du territoire et à faire évoluer notre organisation.

Depuis 2018, la collectivité a engagé un travail de réorganisation des directions et des services avec une vision partagée autour de 4 constats :

- ✓ Un service public partagé accessible, transversal, formé, en lien avec ses partenaires
- ✓ Le service public a retrouvé tout son sens, ce n'est pas un guichet, c'est un objet commun partagé
- ✓ Le regard du service public sur les habitants évolue, avec une volonté de développer une approche de proximité, consistant notamment à Aller vers le public
- ✓ Les agents sont les « moteurs du service public », la capacité de se dépasser des agents en cas de crise, l'énergie et le dévouement des agents, les valeurs des agents, autant d'éléments précieux à valoriser et partager

Et 4 objectifs :

- ✓ Développer une organisation communicante, favorisant le travail collectif et les approches croisées, qui encourage les échanges et la réflexion en réunissant les conditions d'un fonctionnement transversal et en mode projet.
- ✓ Mettre l'organisation au niveau des enjeux et des ambitions des politiques publiques locales : par exemple, un objectif constant, toucher le plus grand nombre, ce qui suppose d'aller vers.
- ✓ Accroître l'efficacité de l'action, et ne pas hésiter à expérimenter, en tenant compte de l'expérience des personnels de terrain et en raccourcissant les délais de mise en œuvre,
- ✓ Chaque agent doit trouver sa bonne place dans cette organisation renouvelée

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la feuille de route Service public Grigny 2030 et s'articule autour de quatre axes stratégiques :

• **Accompagner fortement les agents dans les nouvelles formes d'organisation du travail et les changements d'organisation**

Anticiper plutôt que subir les changements est indispensable pour bien piloter le développement des ressources humaines dans un cadre financier contraint.

Le renforcement de la culture de gestion dans le domaine RH, les études prospectives et l'évaluation des politiques RH, le renforcement des outils de pilotage et leurs usages partagés sont appelés à fournir à chaque direction les informations indispensables à la gestion quotidienne, mais aussi prospective de leur service.

La collectivité doit intégrer les apports utiles des technologies numériques dans ses modes de gestion et plus globalement d'organisation du travail. Elle vise à mettre à disposition de tous les agents les ressources et les informations utiles à la gestion de leur parcours professionnel et de leur faciliter au quotidien les démarches administratives.

Enfin, elle doit utiliser l'expérimentation comme moyen d'évolution et de transformation de l'organisation en tenant compte de l'expérience des personnels de terrain et en raccourcissant les délais de mise en œuvre.

La collectivité se donne pour objectif majeur de fournir spécifiquement un accompagnement adapté à chaque agent concerné par un changement de l'organisation. Au-delà des dispositifs d'accompagnement existants, celui-ci pourra prendre plusieurs formes (formation, immersion, préparation aux concours, bilan de compétences, repositionnement...) avec notamment le Compte Personnel de Formation (CPF), dont la ville se saisit, afin d'ouvrir la voie de la qualification à de nombreux agents, première étape d'un parcours professionnel, qui ne sera plus linéaire comme par le passé.

• **Développer des actions conduites dans le cadre d'une démarche « mieux-être au travail »**

Dans le même ordre, la collectivité veille à poursuivre la promotion du bien-être au travail comme un opérateur de santé et d'intégration sociale : améliorer les conditions relationnelles, matérielles, ergonomiques, sanitaires notamment avec la création du poste de préventeur, prévenir par des dispositifs transversaux l'usure professionnelle, l'inaptitude et la précarité, autant d'actions qui visent à l'amélioration de la qualité de vie au travail et des conditions de travail des agents. La ville poursuivra :

- ✓ La promotion de la protection sociale à travers la Mutuelle et la Prévoyance (dont la participation financière de la collectivité a été revalorisée au 01/07/2023)

- ✓ La mise en place de la PPR (période de préparation au reclassement) : La PPR s'entend comme une période ayant pour objet « *de préparer et, le cas échéant, de qualifier son bénéficiaire pour l'occupation de nouveaux emplois compatibles avec son état de santé, s'il y a lieu en dehors de sa collectivité ou son établissement public d'affectation. Elle vise à accompagner la transition professionnelle du fonctionnaire vers le reclassement.* »
- ✓ La rédaction du document unique
- ✓ Le renforcement de l'accès aux droits et l'accompagnement social (CNAS et permanence assistante sociale)
- ✓ La remise en place des permanences psychologiques
- ✓ Le plan d'investissements pour l'amélioration des conditions de travail : matériel, équipements, locaux...

#### • **Construire des politiques d'emplois efficaces**

La Ville de Grigny se donne pour objectif de développer la culture de la gestion et de la prospective, afin d'être en mesure de relever le défi de la révolution numérique. Il convient d'être en capacité d'appréhender les évolutions techniques, organisationnelles, les attentes des usagers et d'apporter les réponses adaptées dans des délais toujours plus courts avec un personnel formé et à l'aise dans son activité quotidienne.

La détection des potentiels, la formation, la proposition de parcours professionnels qualifiants au sein d'une collectivité forte de sa diversité de métiers, constituent un enjeu majeur pour la fonction RH dans son ensemble, en appui des encadrants à qui il appartient de plus en plus de prévoir et d'accompagner le changement.

Il s'agit de ne laisser personne au bord du chemin et d'offrir des accompagnements adaptés à chacun. Mais il s'agit aussi pour la collectivité de recruter des personnels qui seront en capacité de renforcer l'ingénierie interne, de relever les défis organisationnels et techniques auxquels nous serons confrontés dans les années à venir.

#### • **Garantir l'égalité des chances professionnelles et l'équité de traitement avec une volonté de conforter un dialogue social dynamique et de proximité**

L'égalité des chances pour chacun est à la fois une valeur et un principe d'action pour la collectivité. Les politiques d'emploi portées par la collectivité ont pris en compte ces dimensions de façon très concrète. Un dialogue social de qualité est une tradition établie au sein de la collectivité au travers des instances représentatives du personnel, comme dans d'autres instances propres à la Ville tels que les groupes de travail avec les partenaires sociaux.

## 2) **Evolution prévisionnelle des effectifs et dépenses du personnel**

Le montant des dépenses de personnel devrait passer de 30 641 604 € en 2023 à 31 500 000 € en 2024 (en prévisionnel). En 2023, les frais de personnel sont notamment impactés par les différentes mesures en faveur du pouvoir d'achat : augmentations du SMIC et du point d'indice, prime pouvoir d'achat. Ces différentes augmentations ont eu un impact sur les rémunérations des agents titulaires ou contractuels rémunérés sur la base des premiers échelons des grilles indiciaires et a ensuite occasionné une refonte des grilles indiciaires.

L'impact de l'augmentation de 1,5 % au 1er juillet 2023 de la valeur du point d'indice est évalué à 240.000 € en 2024, charges patronales comprises.

Elle prend en compte des prévisions limitées de recrutement et de remplacement des agents (mutation, départ à la retraite...). Les recrutements concernent notamment le renforcement du service

entretien restauration, le NPNRU, la coordination de la stratégie du plan de lutte contre la pauvreté. Mais aussi le renforcement des autres politiques publiques autour de la cité éducative et de l'insertion des jeunes (chantiers jeunes, accueil de stagiaires, contrats d'apprentissages et services civiques).

En 2024, la collectivité va poursuivre son objectif de maîtrise de la masse salariale et de respect de ses engagements pris dans le cadre du contrat d'engagements budgétaires et financiers. L'effectif du budget principal ne devrait pas subir en conséquence de variation significative en nombre et en Equivalent Temps Plein (ETP).

La collectivité va poursuivre son effort de maîtrise de la masse salariale en redéployant les effectifs via des mobilités internes et réorganisation des services.

La collectivité poursuivra ses efforts pour le développement du service public en renforçant les secteurs intervenant dans les écoles, dans les accueils des usagers et dans la mise en œuvre des politiques publiques et notamment le plan de lutte contre la pauvreté.

Cette maîtrise des effectifs est la traduction d'une vigilance permanente de la Direction Générale :

- ✓ Avec une analyse systématique de chaque demande de remplacement ou recrutement,
- ✓ Une priorité donnée aux mobilités internes quand les missions et les compétences le permettent,
- ✓ La mise en place de tableaux de bord de suivi mensuel.

Les adaptations des organisations, le travail de GPEC sont essentiels pour renforcer la qualité du service public et pour permettre de procéder aux créations de postes nécessaires au développement de nouvelles politiques publiques sur le champ du social, de l'éducatif, du développement urbain et de la sécurité.

D'une manière générale, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) engagée depuis 2019, permet tout à la fois de travailler des parcours professionnels au bénéfice des agents à la recherche d'un nouveau souffle professionnel, et de parvenir ainsi à faire coïncider les attentes du Service public local et les intérêts des personnels. L'anticipation des évolutions de l'offre de service dans les années à venir permet de construire des parcours de formation, tant individuels que collectifs.

Pour les années à venir, la collectivité prévoit le maintien d'une politique active d'avancement de grade et de promotion interne qui permettra de reconnaître l'implication des agents et de favoriser les parcours individuels et collectifs

### **3) Elever le niveau de compétence**

Face au défi d'adaptation des pratiques professionnelles, de renforcement des expertises et des compétences et de développement des parcours professionnels, un effort budgétaire important sera à nouveau opéré pour la formation professionnelle.

L'accompagnement des services et des personnels sera renforcé avec la mise en place d'une démarche relative à l'analyse des pratiques professionnelles, des supervisions ainsi que l'appui d'un psychologue pour l'accompagnement des équipes. Depuis 2019, la collectivité poursuit les efforts et notamment en matière budgétaire pour la formation des agents.

L'élaboration en 2024 d'un nouveau plan de formation, tenant compte des besoins actuels de la collectivité. Ce plan sera une préfiguration d'un plan pluriannuel, répondant aux besoins de montée en compétences individuelles et collectives. L'effort de formation décidé par la municipalité offre les

moyens de la mise en œuvre d'actions de formations individuelles et collectives, de remise à niveau des savoirs de base, non compris dans la cotisation au CNFPT. La mobilisation du compte personnel de formation (CPF) constituera l'opportunité de pouvoir répondre à des projets individuels d'évolutions.

Est notamment programmé :

- ✓ L'accompagnement du personnel d'animation dans la conduite de changement et la professionnalisation dans le cadre de la mise en œuvre du PEDT.
- ✓ La mise en place de groupes d'analyses professionnels pour mieux accompagner les directions et les agents dans la gestion des projets, la mise en œuvre des politiques publiques et la prise en compte des difficultés rencontrés dans le cadre de l'exercice des missions.
- ✓ La poursuite des formations en direction de l'encadrement et notamment en matière de management, de gestion de projet et de l'accompagnement à la conduite du changement.
- ✓ La mise en place d'un groupe de co-développement sur le processus budgétaire

#### **4) Agir contre la précarité**

La Ville de Grigny s'engage concrètement dans la défense du statut des fonctionnaires et la résorption de l'emploi précaire des contractuels.

La résorption de l'emploi précaire est depuis longtemps un axe fort de la politique RH de notre collectivité, comme l'illustrent notamment le plan de titularisation d'agents de catégories C, les créations de postes intervenues ces dernières années en substitution de contrats et de vacations, l'augmentation de certains taux de vacations, le renforcement de certains pools de remplacement, la mise en place d'aides (ex : protection sociale complémentaire) ou encore le passage de plusieurs postes de temps non complet à temps complet.

La lutte contre la précarité est un engagement de long terme et doit être un levier permettant à la fois l'amélioration de la qualité du service public rendu aux usagers et celle des conditions de travail des agents qui le rendent. Les actions menées dans ce cadre contribuent également à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ce qui correspond également à une ambition forte de notre collectivité.

Face à la nécessité de bien articuler l'objectif de réduction des situations de précarité professionnelle dans les services avec la nécessaire réponse aux besoins temporaires indispensables au fonctionnement et à la continuité du service public, la stratégie de la collectivité s'appuie sur deux axes :

- Continuer à réduire le nombre d'emplois précaires
- Renforcer les parcours professionnels à travers la GPEC

#### **5) Dialogue social et accompagnement des agents : renforcer la protection sociale et agir pour le bien être au travail**

- ✓ Poursuite du développement des dispositifs de protection sociale :
  - Mutuelle : 279 agents adhérents au 31/12/2023 (259 agents adhérents au 31/12/2022, 159 agents adhérents au 31/12/2021) :
  - Prévoyance : 201 agents adhérents au 31/12/2023 (190 agents adhérents au 31/12/2022, 169 agents adhérents au 31/12/2021)
- ✓ Poursuite des investissements pour l'acquisition de matériels et mobilier plus ergonomiques (Dotation de nouveaux chariots d'entretien pour le service ASTEM, matériels pour les offices de restauration, mobilier ergonomiques, mobilier spécifique pour les aménagements de poste...)

- ✓ Poursuite et développement du mois de la Santé, du bien-être et de la prévention mis en place depuis novembre 2022 :  
Activités bien-être (initiation Qi Gong, Yoga et massages assis), accès libre aux activités sportives proposées aux agents, dépistage bucco-dentaire, sensibilisation et information sur le dépistage des cancers du sein, du col de l'utérus et colorectal, théâtre forum sur la thématique du harcèlement, journée de prévention au risque routier, Handicafé sur le thème handicap et travail, Atelier bien manger, randonnées en forêt et randonnées sur le territoire...
- ✓ Développement de l'accompagnement des journées de cohésion : Direction Alimentation et propreté, ATSEM, Petite Enfance, Direction Ecologie Urbaine et Cadre de Vie, Centres sociaux et maisons de quartier...
- ✓ Développement de temps festifs pour mieux se retrouver et se connaître :  
1<sup>ère</sup> édition de la Fête des agents le 17 juin 2022 => initiative reconduite en 2023

**Dialogue social :**

- Rencontres élus au personnel et organisations syndicales (2 en 2022) pour évoquer les sujets d'ordre collectif concernant les agents,
- Rencontres DRH et organisations syndicales pour évoquer les situations individuelles,
- Désignation de nouveaux représentants du personnel auprès des instances représentatives au cours du scrutin du 08/12/2022,
- Dans la continuité de ce nouveau mandat : planification en 2023 de groupes de travail avec les organisations syndicales en vue de la signature du nouveau protocole d'accord sur les droits syndicaux, au premier trimestre 2024

**Développement des permanences et rencontres RH avec les agents :**

- Poursuite des permanences des élus RH une fois par mois en moyenne à partir de septembre 2022,
- Déploiement du dispositif « DRH à votre rencontre » - la DRH se déplace au sein des services pour échanger avec les agents et répondre aux questions RH
- Permanences RH du mardi après midi pour répondre aux questions individuelles concernant la paie, la carrière, la retraite

**6) Le passage à une nouvelle organisation du temps de travail au 1<sup>er</sup> janvier 2022 :**

- a) Passage aux 1 607 heures annuelles à compter du 1er janvier 2022 en application des dispositions de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 sur la transformation de la fonction publique. A l'instar de l'augmentation du temps de travail à 1579 heures mise en place au 1<sup>er</sup> juillet 2019, un dialogue, une large concertation a été engagée pour recueillir les propositions de mise en œuvre d'un nouveau temps de travail, examiner diverses hypothèses et aboutir à des solutions en adéquation avec les obligations juridiques, les conditions de travail les meilleures et de nature à contribuer à la qualité du service public, à ajuster les amplitudes d'ouverture au bénéfice des usagers.
- b) Mise en place du télétravail au 1<sup>er</sup> janvier 2024

**7) Agir pour l'insertion par l'emploi et notamment celle des jeunes**

2020 a marqué la fin du dispositif emplois d'avenir, ce dispositif avait permis d'accompagner une trentaine de jeunes du territoire au sein des services municipaux, pour une première expérience de travail.

La création du dispositif « parcours emploi et compétences » (PEC) a permis le recrutement de 6 agents en 2021 sur les secteurs des ATSEM, de la petite enfance. D'autres postes ont été proposés en 2022 sur des secteurs de l'entretien, de la restauration, de la direction des sports et de l'animation.

Cette démarche permettra de proposer des parcours emplois sur 3 ans en lien avec le CFP.

- ✓ 1<sup>ère</sup> année, formation au CFP et stage au sein des services de la ville
- ✓ 2<sup>ème</sup> année, contrat PEC (parcours emploi compétence) au sein des services de la ville
- ✓ 3<sup>ème</sup> année, mise en stage ou contrat au sein des services de la ville (en fonction du statut administratif de la personne).

De même, dans le cadre des dispositions remises en place par l'Etat en matière d'adultes relais, la ville s'est engagée dans le recrutement de médiateurs, notamment du numérique (4 conseillers numériques), et la mise en place du bataillon de la prévention.

Parallèlement, la Ville a souhaité poursuivre son rôle d'insertion en tant qu'employeur en poursuivant le recrutement des apprentis freiné par le recul de la prise en charge des formations par le CNFPT en raison de la baisse des financements de l'Etat.

Ensuite, la ville poursuivra le développement des chantiers jeunes, d'un dispositif local de service civique, des recrutements de saisonniers pour les vacances scolaires et des jobs d'été pour venir renforcer les services municipaux sur la période estivale notamment. C'est une enveloppe de plus de 300 000€ pour l'été.

La ville se saisira de toutes les opportunités pour offrir aux jeunes du territoire des parcours pouvant mener à l'emploi. C'est notamment le développement des formations aux métiers du sport en lien avec le CFP et l'omnisport. C'est aussi poursuivre l'offre de formation aux métiers de l'animation à travers le BAFA.

Enfin, les services municipaux continueront à répondre aux demandes des Grignois en matière de stages. Collégiens, lycéens, étudiants, apprenants du CFP... Plus de 400 stagiaires sont accueillis chaque année (hors période Covid).