



LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA VILLE DE REIMS ET A REIMS METROPOLE



STRATEGIE ET PROSPECTIVE 2015-2020





UNE STRATEGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

au service de la modernisation des
administrations de la ville de Reims et de
Reims métropole

SOMMAIRE

I. LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

II. LES DONNEES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

III. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES QUI DOIT S'ADAPTER AUX NOUVEAUX ENJEUX

IV. LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS



I. LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

- **Un contexte budgétaire** contraint,
- La mise en œuvre **du plan de mandat 2015-2020**,
- **La nécessaire définition d'une stratégie de gestion des ressources humaines** pour accompagner et permettre les évolutions organisationnelles,
- **Un contexte réglementaire et institutionnel évolutif** : renforcement des mutualisations, réforme territoriale, évolution des territoires,...
- **Des mutualisations** des fonctions RH récentes :
 - Ville de Reims / Reims Métropole (2009), CCAS (2011)⁵

- Une **stratégie de gestion des ressources humaines** au service du projet de mandat et permettant de mobiliser des outils et les acteurs,
- Une **organisation** favorisant la performance et la qualité de vie au travail des agents,
- Une **DRH positionnée en direction « Ressources »** au service de la carrière des agents, des politiques publiques et de l'évolution des administrations.



II. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN CHIFFRES

II. QUELQUES DONNEES CHIFFREES RH



EFFECTIF AU 31/12/2014	VILLE			REIMS METROPOLE			
	HOMMES	FEMMES	TOTAL	HOMMES	FEMMES	TOTAL	
Permanent	863	1016	1879	456	402	858	TOTAL
Non Permanent	30	30	60	10	15	25	
C.A.E	28	6	34	1	0	1	
Emplois d'avenir	2	8	10	3	2	5	
Apprentis	8	2	10	6	4	10	
Services Civiques	5	8	13	2	5	7	
TOTAL			2006			906	

II. QUELQUES DONNEES CHIFFREES RH



VILLE DE REIMS

EFFECTIFS PERMANENTS

2012	1914	+ 2,24 %
2013	1902	- 0,62 %
2014	1879	- 1,21 %

Fermeture du laboratoire d'hydrologie (40 postes supprimés et agents intégrés sur des postes vacants)

MASSE SALARIALE

2012	79 827 K€	+ 6,9 %/2011
2013	82 128 K€	+ 2,88 %/2012
2014	84 602 K€	+ 3,01 %/2013

Titres restaurant
Complémentaire santé (doublement participation employeur)
Réforme des rythmes scolaires
Brigade de nuit
Contrats d'avenir

PAS D'EVOLUTION DU POINT D'INDICE

NOMBRE DE BULLETINS DE PAIE EN
DECEMBRE 2014 : 2317

II. QUELQUES DONNEES CHIFFREES RH



REIMS METROPOLE

EFFECTIFS PERMANENTS

2012	832	+ 2,59 %
2013	855	+ 2,76 %
2014	858	+ 0,35 %

MASSE SALARIALE

2012	37 834 K€	+4,06 %/2011
2013	40 141 k€	+6,10 %/2012
2014	42 266 K€	+5,29 %/2013

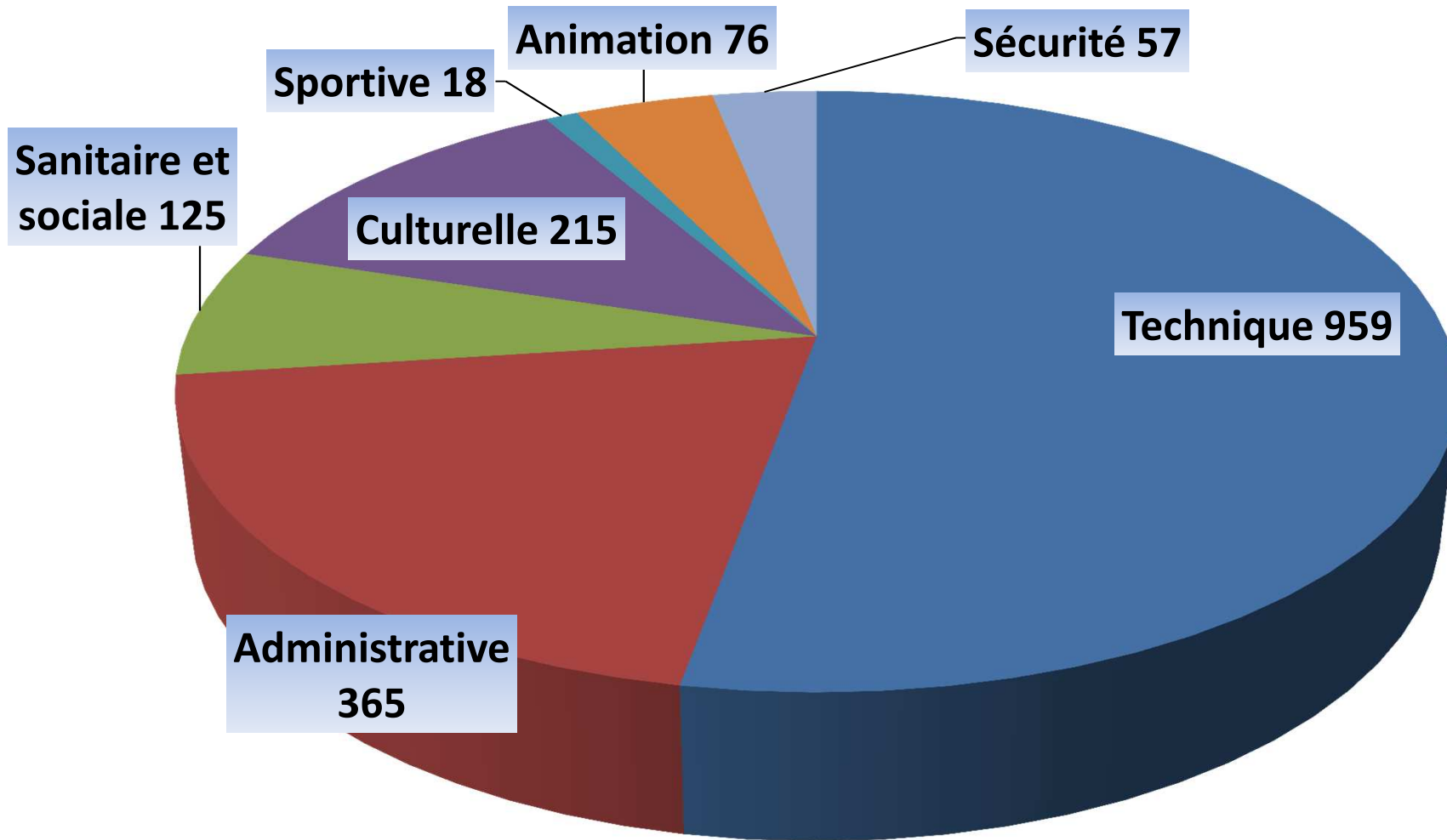
PAS D'EVOLUTION DU POINT D'INDICE

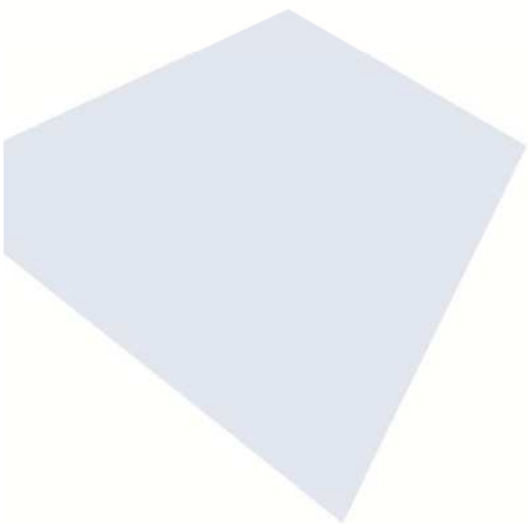
**NOMBRE DE BULLETINS DE PAIE EN
DECEMBRE 2014 : 1062**

Passage à 16
communes Emplois
d'avenir
Complémentaire
santé (doublement
participation
employeur
Titres-restaurant

II. QUELQUES DONNEES CHIFFREES RH

REPARTITION DE L'FFECTIF PAR FILIERE





Une direction des ressources humaines mutualisée

- **8 agents** au restaurant municipal et **14 remplaçants** titulaires en pool,
- **70 agents pour suivre et gérer la carrière:**
 - de **3016 agents** (Ville, RM, CCAS) soit **un ratio de 2,3%** des effectifs
 - **Comparé à 3% en moyenne** pour de nombreuses grandes villes (Lyon, Rennes, Nantes, Nice).
- **Arrêtés produits:**
 - **Ville de Reims : 4445 en 2013 / 6450 en 2014**
 - **Reims Métropole : 1600 en 2013 / 2042 en 2014**

Une direction des ressources humaines mutualisée

- **160 à 260 candidatures spontanées par mois** faisant toutes l'objet d'une réponse écrite,
- **Procédures collectives de carrière 2014 :**
 - **Ville de Reims** : 239 avancements de grade, 23 promotions internes, 675 avancements d'échelon
 - **Reims Métropole** : 79 avancements de grade, 16 promotions internes, 336 avancements d'échelon,
- **296 agents** bénéficient d'un accompagnement social,
- Gestion de **156 accidents de travail** en 2014.



III. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES QUI DOIT S'ADAPTER AUX NOUVEAUX ENJEUX

- 1. Adapter les services** à l'évolution de l'environnement territorial et à la mise en œuvre du plan de mandat,
- 2. Garantir une qualité de vie au travail** favorisant la performance collective et l'épanouissement individuel,
- 3. Permettre à chaque agent de devenir acteur de son parcours professionnel** en adéquation avec les besoins présents et à venir des directions.



1. Adapter les services à l'évolution de l'environnement territorial et à la mise en œuvre du plan de mandat

1.1. Développer et structurer une maîtrise collective de la masse salariale,

1.2. Mettre en place une politique de Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC),

1.3. Accompagner les Directions dans l'évolution de leurs missions,

1.4. Développer et adapter les compétences et l'employabilité des agents.

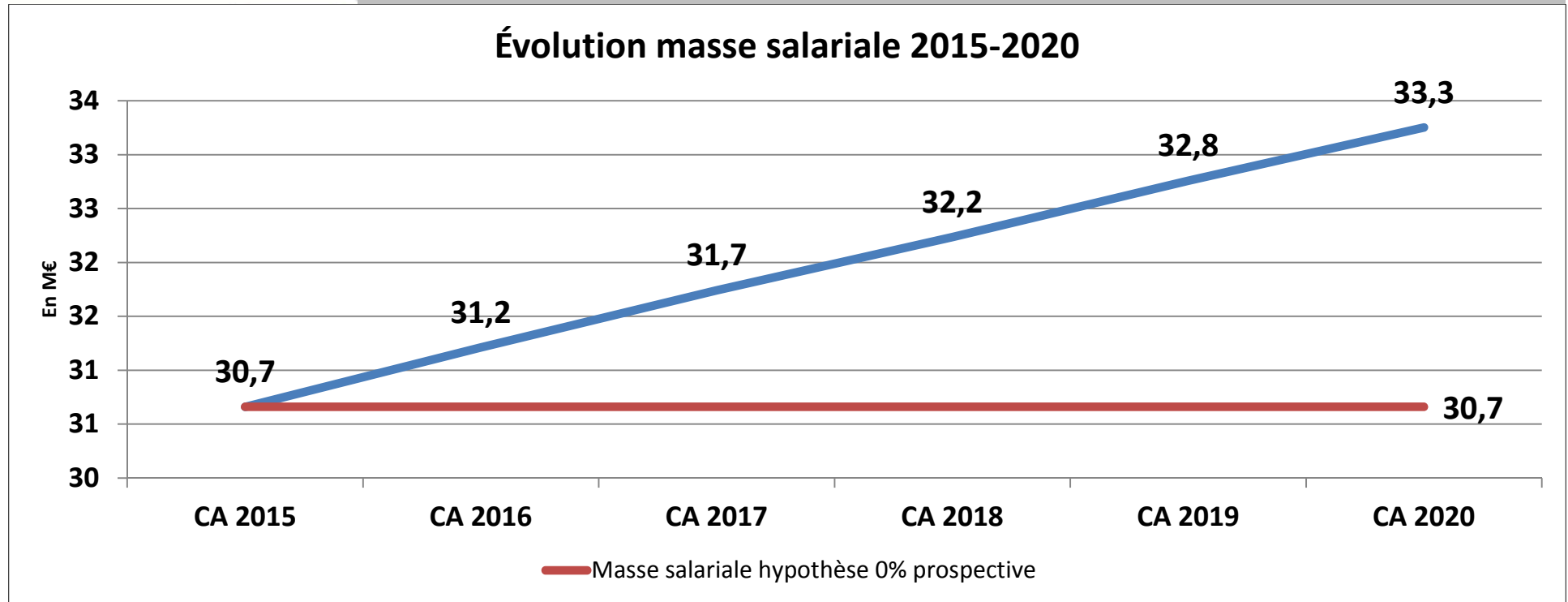
1.1 Développer et structurer une maîtrise collective de la masse salariale

Mise en place d'une procédure interne de maîtrise de la masse salariale grâce à des outils de pilotage adaptés pour atteindre les objectifs fixés dans la prospective financière 2015-2020.

Au service des objectifs suivants:

- Mise en évidence **des postes à redéployer à politique publique constante,**
- Travail sur l'adéquation **ressources humaines/besoins du plan de mandat,**
- Réflexion sur **le niveau de service public,**
- **Déterminer les marges de manœuvre qui pourraient être consacrées au RI, politiques sociales,...**
- **Renforcer les mutualisations de services (REMS, CCAS...).**

MASSE SALARIALE REIMS METROPOLE 2015-2020

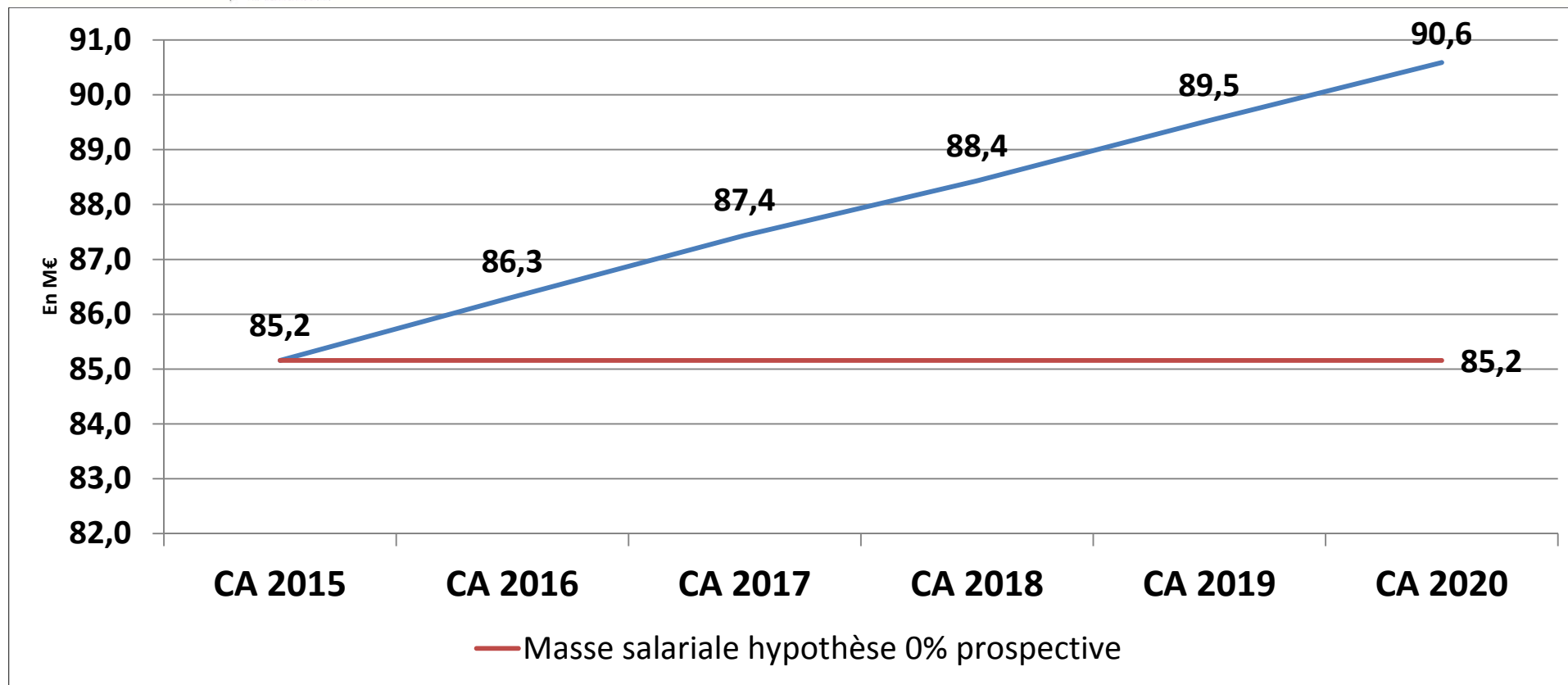


Moyenne économies annuelles sur 2015-2020

=

400 000 €

MASSE SALARIALE VILLE DE REIMS 2015-2020



**Moyenne économies annuelles
sur 2015-2020**

=

900 000 €

1.2 Mettre en place une politique de GPEEC

Mettre en place une GPEEC au service de la mobilité interne, de l'anticipation des besoins des services, de leur adaptation et de leur modernisation.

Au service des objectifs suivants:

- Lancer un projet spécifique de GPEEC qui doit **permettre à la fonction RH** d'évoluer vers une gestion prospective, anticipatrice et dynamique par des outils adaptés,
- **Définir des logiques de parcours individuels** et rendre les agents acteurs de leur carrière,
- Développer un **système d'information RH** transversal et performant,
- **Créer une culture commune** autour des objectifs de GPEEC à partir d'un plan de communication dédié (guides pédagogiques ...).

• **CARRIERE**

• **MOBILITE**
• **RECRUTEMENT**

Répertoire
des
métiers

Nomenclature
des
compétences

Observatoire
des métiers
Conditions
de travail

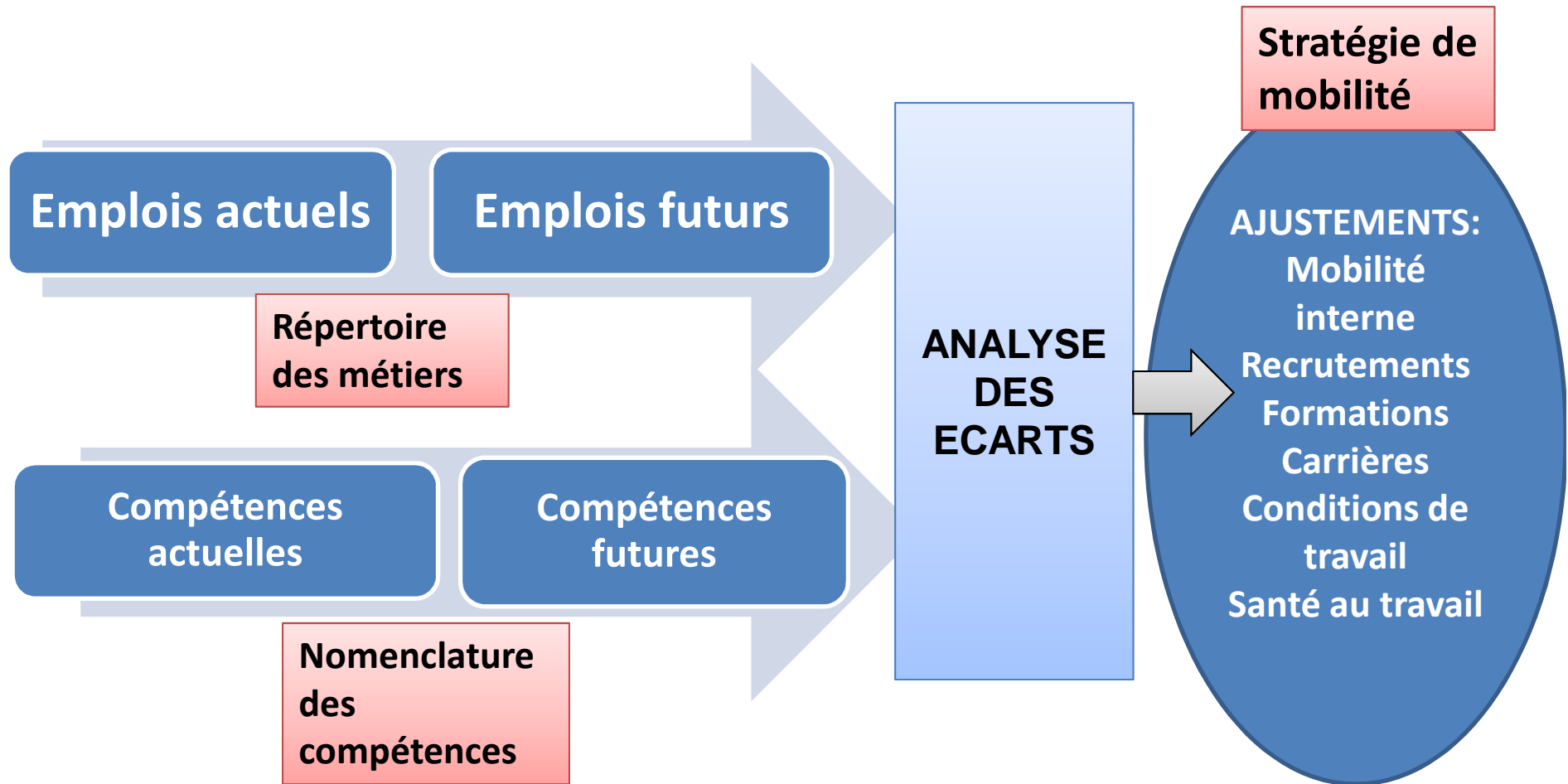
Entretien
professionnel

• **PREVENTION**

• **FORMATION**
• **PARCOURS
PROFESSIONNELS**



L'ADAPTATION AUX EMPLOIS ET AUX COMPÉTENCES DE DEMAIN



Calendrier prévisionnel :

- **Directions pilotes – expérimentations** : Direction de l'Education (Ville) et Direction de l'Eau et de l'Assainissement (RM) : 2016
- **Evaluation, ajustements et Généralisation des outils et procédures à horizon 2017/2018**

1.3 Mieux accompagner les directions

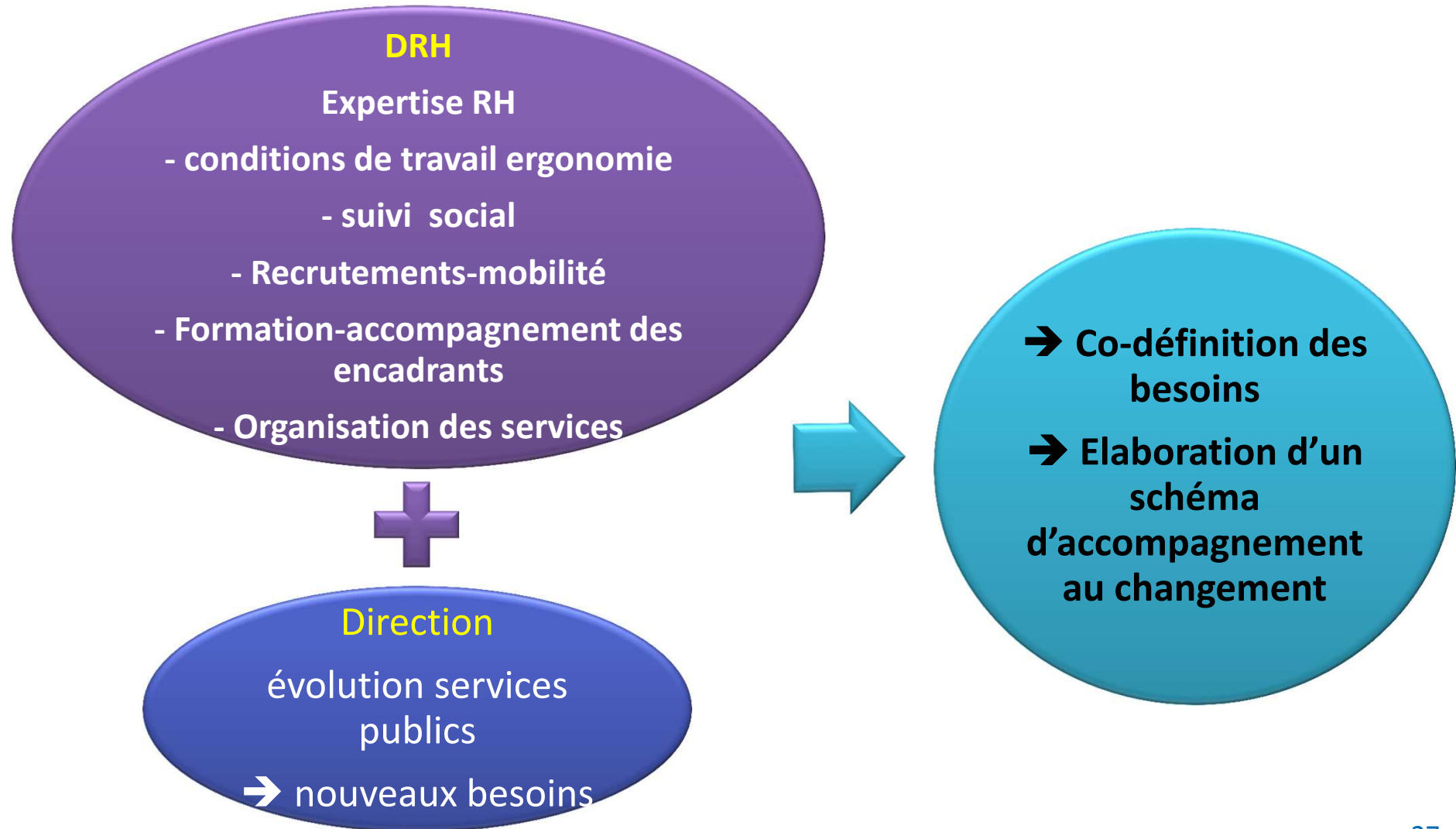
Accompagner les directions dans l'évolution de leurs missions de service public par la définition de leurs besoins (développement des compétences, organisation du travail, conditions de travail...) et une aide à la conduite du changement.

Au service des objectifs suivants:

- **Généraliser l'expertise RH** avec l'appui éventuel d'un prestataire extérieur en lien avec les projets d'évolution des services auprès des directions,
- **Instituer un dialogue de gestion permanent** avec les directions sur ces thématiques par la mise en place de réunions régulières.

L'ACCOMPAGNEMENT DES DIRECTIONS PAR LA DRH

Reims



TYPOLOGIES D'ACCOMPAGNEMENT DES DIRECTIONS

Reims



Evolution des missions

- Recrutements-mobilités-renforts saisonniers
- Formation-qualification professionnelle des agents aux nouveaux besoins
- Accompagnement des cadres, évolutions organisationnelles

Dysfonctionnement d'une organisation de travail → perturbation du service public

- Analyse organisationnelle
- Plan d'action associant les directions (évolution organigramme, répartition des missions, relations hiérarchiques, conditions de travail...)

Changement technique, logistique, juridique (schéma de mutualisation, déménagement, ...)

- Accompagnement ergonomie-conditions de travail
- Suivi juridique et statutaire agents

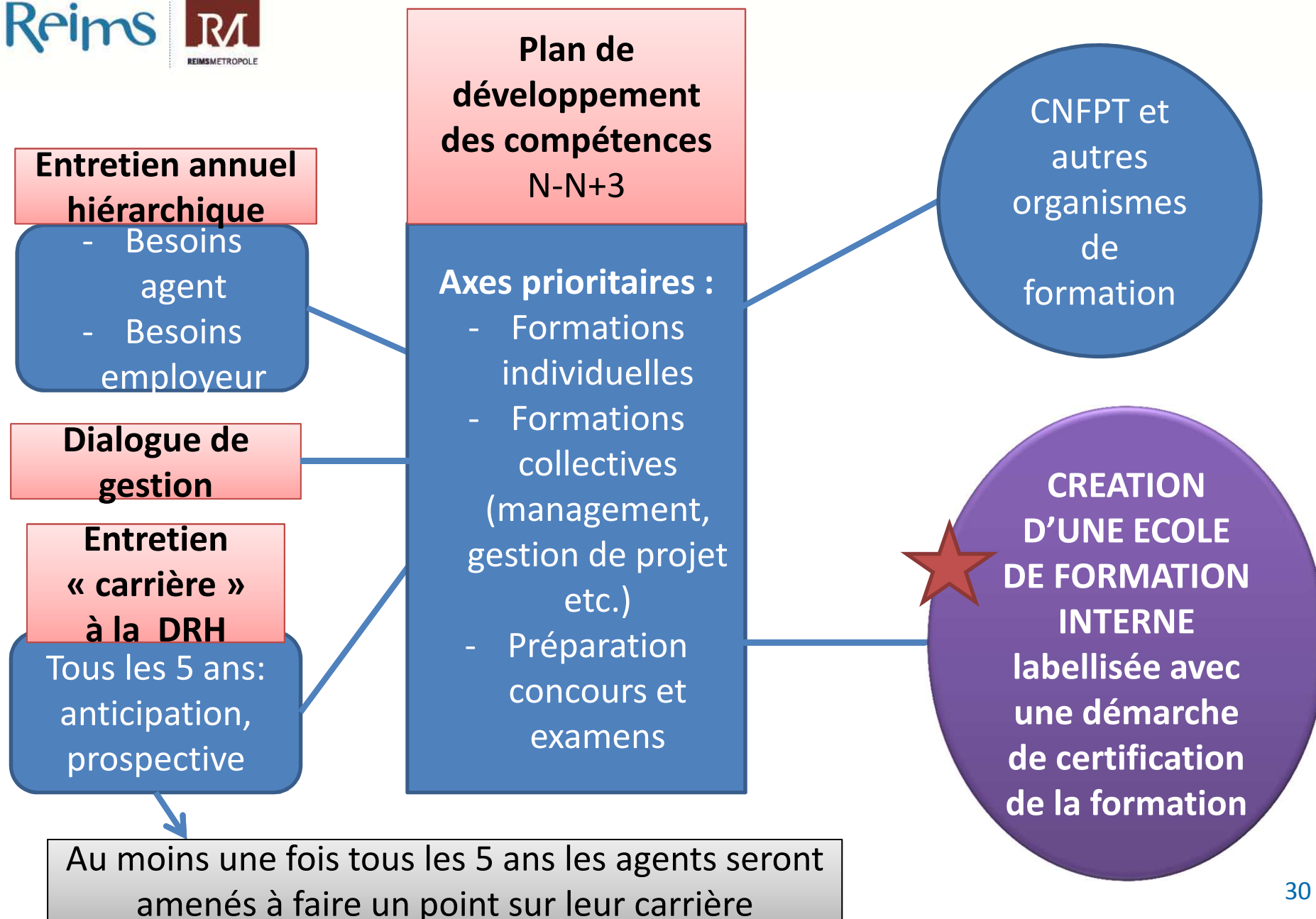
1.4 Développer et adapter les compétences

Permettre aux agents de se former aux besoins présents et à venir au regard de l'évolution des métiers et des fonctions en s'appuyant notamment sur le plan pluriannuel de développement de compétences

Au service des objectifs suivants:

- **Mobiliser les compétences métiers et managériales** par la création et la labellisation d'une **école de formation interne** (valorisation des agents formateurs),
- **Elaborer un dispositif de formation** au service des besoins exprimés par les directions et de la stratégie de la collectivité (GPEEC),
- **De doter d'un catalogue interne de développement des compétences** élaboré collectivement avec les directions, les partenaires sociaux et regroupant l'ensemble des besoins,
- Déterminer les **parcours de formations individuels et collectifs.**

UN PLAN PLURIANNUEL DE DEVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES





2. Garantir une qualité de vie au travail favorisant la performance collective et l'épanouissement individuel

2.1 Prévenir l'usure professionnelle en garantissant santé et sécurité au travail,

2.2 Mettre en place une démarche durable de prévention des risques psycho-sociaux,

2.3 Structurer l'accompagnement des agents en difficulté en professionnalisant l'intervention pluridisciplinaire RH,

2.4 Renforcer une politique sociale qui réponde aux enjeux identifiés et traités dans cadre le dialogue social,

2.5 Promouvoir l'égalité professionnelle en lien avec les directions et les partenaires sociaux.

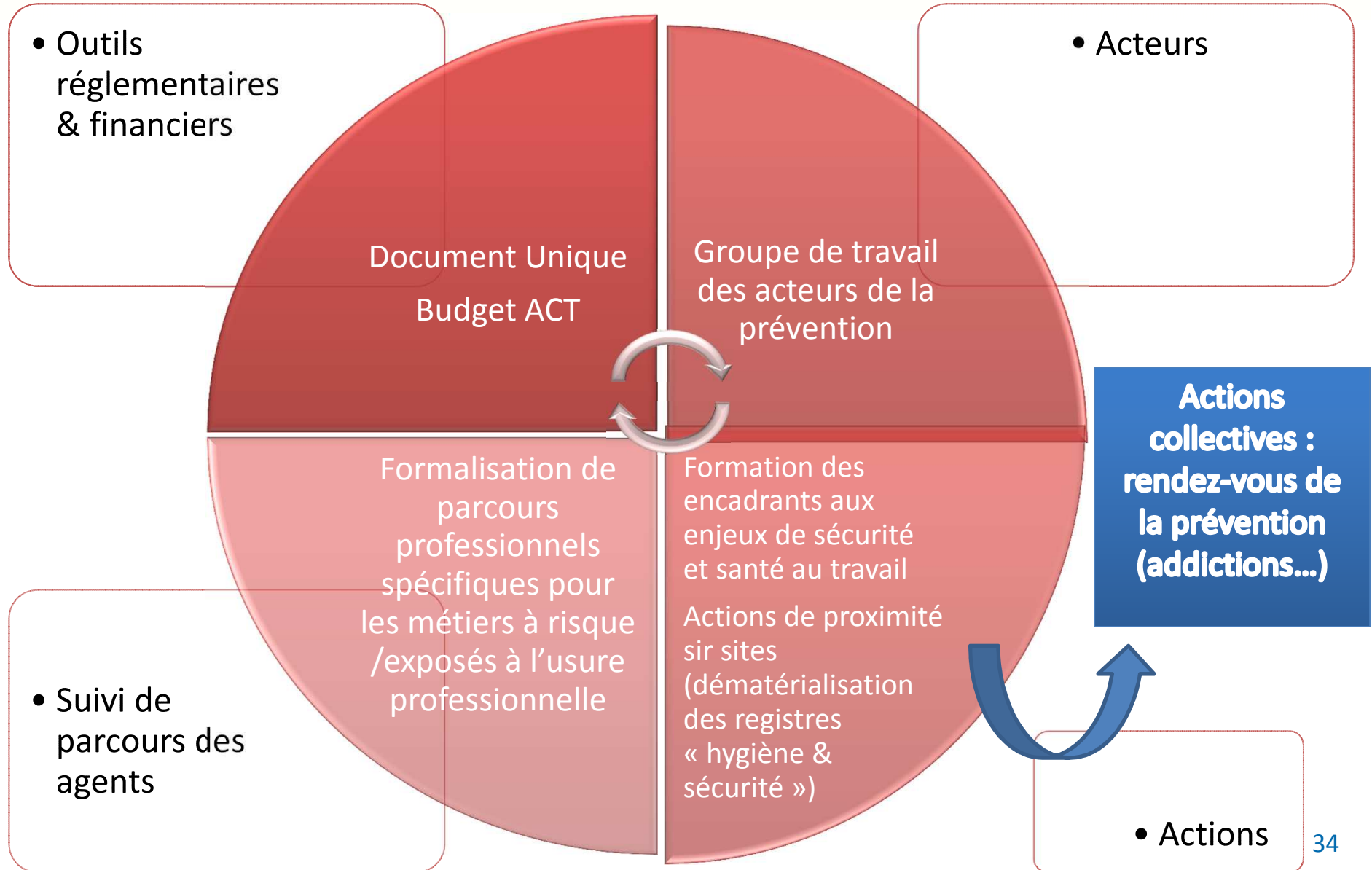
2.1 Prévenir l'usure professionnelle en garantissant santé et sécurité au travail.

Par une meilleure anticipation des besoins s'appuyant sur les outils de GPEEC et **une politique de prévention renforcée** au service de la santé et de la sécurité au travail.

Au service des objectifs suivants:

- Créer un **groupe de travail permanent** réunissant les acteurs de la prévention (agents de prévention, médecins du travail, organisations syndicales,..) chargé de définir des actions partagées en matière de prévention,
- Instituer « **les rendez vous de la prévention** » : actions de sensibilisation collectives sur certaines thématiques ayant un lien avec la santé des agents (addictologies, stress, ...),
- Mise en place de **procédures adaptées aux métiers à risque** à destination de l'encadrement.

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE



2.2 Mettre en place une démarche durable de prévention des risques psycho-sociaux

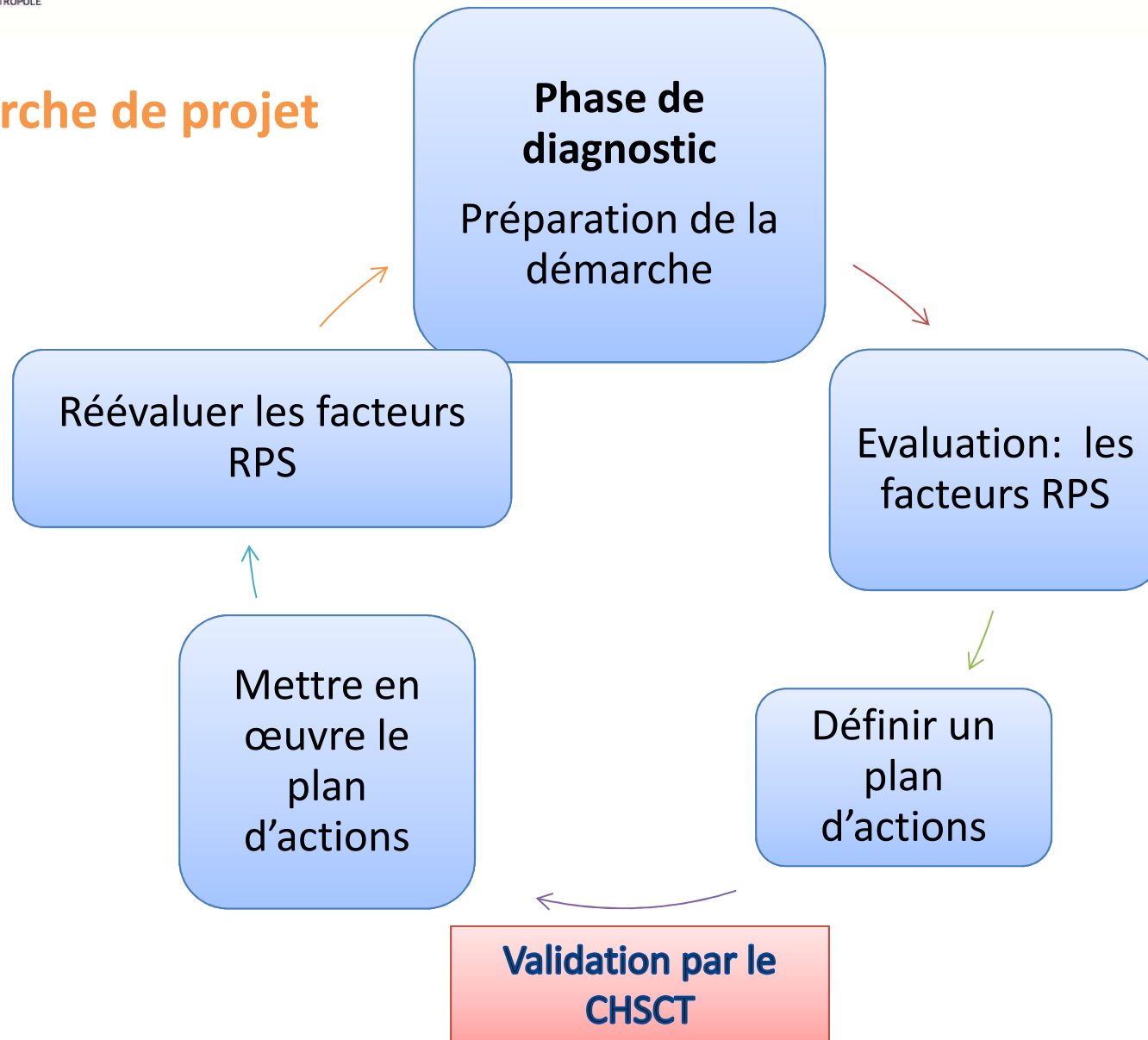
Pour mieux anticiper et repérer les risques psychosociaux au sein de nos collectivités par une veille permanente.

Au service des objectifs suivants:

- **Mise en place d'une démarche** avec l'aide d'un prestataire pour réaliser un diagnostic et l'accompagnement à la mise en place d'un plan d'actions en 2015,
- **Association des partenaires sociaux et du CHSCT** à la démarche,
- **Créer une cellule de veille permanente** dotée d'outils permettant de détecter les risques potentiels et de mieux les anticiper pour les traiter en amont.

UNE DEMARCHE COLLECTIVE ET PERMANENTE

Une démarche de projet



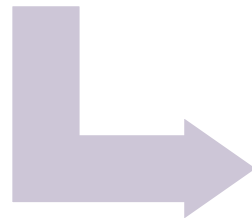
Risques
psycho-
sociaux

- Risques pour la santé engendrés par les conditions d'emploi et facteurs organisationnels et relationnels



Accords cadre

- Accord cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique



Groupe projet
RPS :
Partenaires
sociaux, expertise
RH, médecin de
prévention

- Diagnostic
plan d'actions
et veille

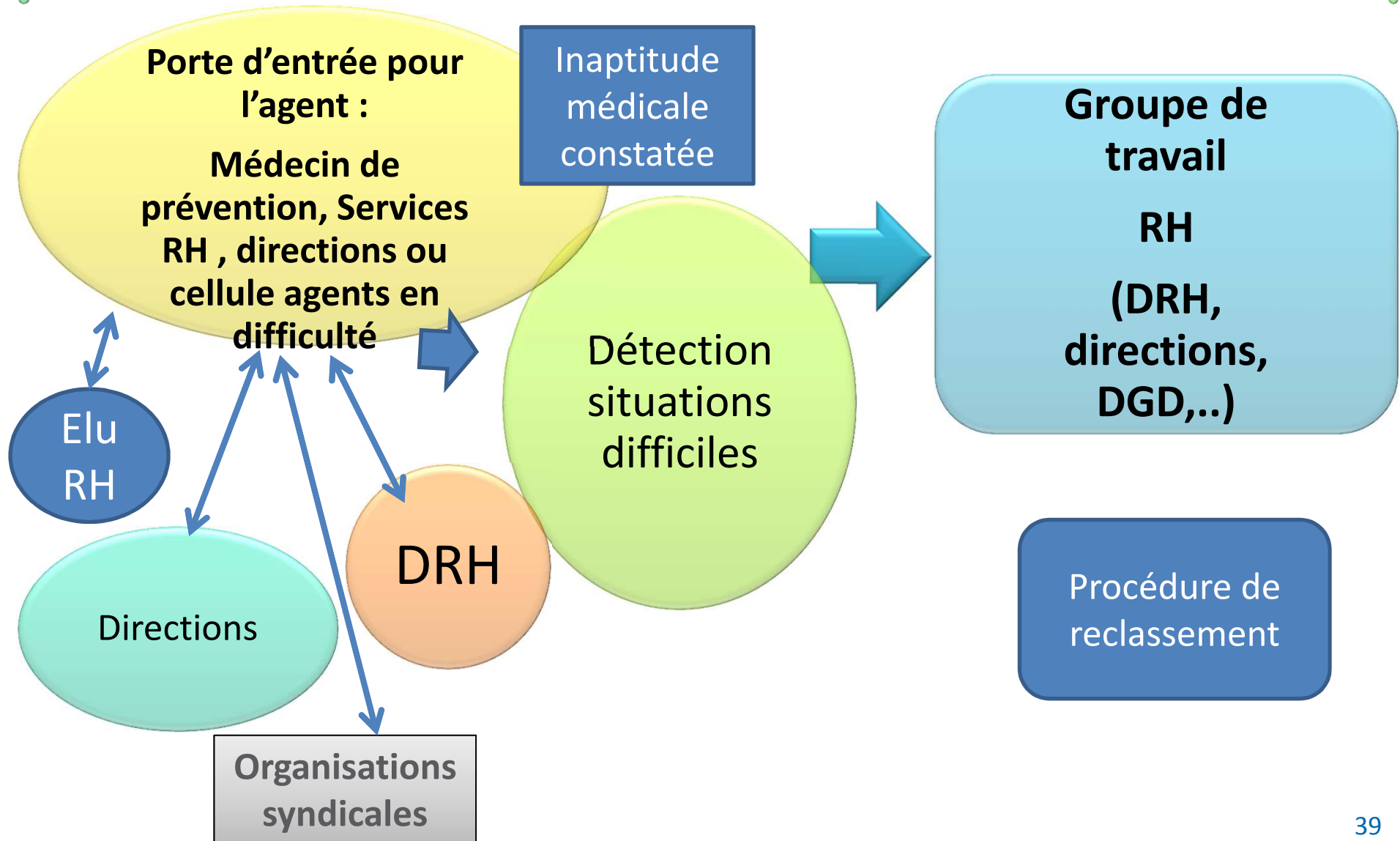
2.3 Professionnaliser l'accompagnement des agents en difficulté

Mieux repérer et anticiper les agents en situation d'inaptitude et en difficulté dans leur mission.

Au service des objectifs suivants:

- **Mise en place d'une procédure de reclassement partagée** avec les partenaires sociaux et les directions (44 agents accompagnés en 2013),
- **Renforcer le travail avec les directions** afin de partager et de déterminer des postes adaptés à ces reclassements,
- **Instituer des réunions régulières avec les partenaires sociaux** sur ces sujets pour partager les mesures mises en œuvre,
- **Développer et renforcer une culture interne pour que ces reclassements** ne soient pas considérés comme une contrainte mais une vraie intégration dans une équipe.

ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS EN DIFFICULTÉ



2.4 Renforcer la politique sociale

Proposition d'un agenda social pour le mandat

Au service des objectifs suivants :

- Rassembler **en une même délibération** l'ensemble du dispositif de régime indemnitaire pour une meilleure lisibilité,
- **Etudier le renforcement de la participation de la collectivité au titre de la complémentaire santé** ainsi que **la valeur faciale des titres restaurants**,
- Etudier **la prise en compte du temps de travail pour l'attribution d'ATT** en lien avec une **gestion informatisée du temps de travail**,
- **Sécuriser sur le plan juridique différents dispositifs** : astreintes, logements de fonction, véhicules de service,...
- **Reprendre la gestion des secours** accordés aux agents en difficulté par la DRH (33 500 € en 2014 pour 65 agents).

2.5 Promouvoir l'égalité professionnelle

Permettant notamment de veiller à l'articulation des temps de vie en lien avec les directions et les partenaires sociaux

Au service des objectifs suivants:

- **Respect des obligations** réglementaires,
- **Formation** des acteurs,
- **Actions de soutien** à la parentalité et gestion des temps

PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Enjeux

- Mise en œuvre des textes réglementaires de la fonction publique
- Performance, équilibre, adaptation des organisations de travail

Outils


- Données de gestion RH
- Livret « Devenir Parent »
- Note de service sur la gestion des absences pour maternité
- Onglet « ma GRH »
- Référentiel CNFPT « Offre nationale harmonisée formation égalité professionnelle »
- « Charte des mails »

Actions

- Etablissement du rapport de situation comparée annuel
- Etablissement d'un plan d'action avec les partenaires sociaux
- Mobilisation des acteurs par la formation : cadres, agents RH, jurys de recrutement, membres des instances paritaires
- Accompagnement à la parentalité et l'articulation des temps (Points départ-retour congés)
- Respect des obligations réglementaires pour le recrutement aux postes d'encadrement supérieur



3. Permettre à chaque agent de devenir un acteur de son parcours professionnel en adéquation avec les besoins présents et à venir



3.1 Mettre en place une démarche d'accompagnement à la mobilité,

3.2 Structurer une politique d'insertion professionnelle des publics prioritaires,

3.3 Accompagner les encadrants dans leurs fonctions managériales,

3.4 Accompagner les agents à la prise de poste.

3.1 Mettre en place une démarche à l'accompagnement à la mobilité

Permettre aux agents d'être acteurs de leur carrière par la mise à disposition d'outils adaptés aux évolutions des missions.

Au service des objectifs suivants :

- **Faire en sorte que tous les agents soient rencontrés par la DRH au moins une fois tous les 5 ans** pour faire un point sur leur carrière,
- **Mieux anticiper les mobilités internes** en accompagnant les agents dans une perspective volontaire de mobilité ou en repérant les agents ayant un potentiel d'évolution,
- **Faciliter le travail des CAP relatives aux promotions internes** par la préparation et l'accompagnement des agents à l'évolution de leur carrière (valoriser dans les promotions internes et les avancements de grade les lauréats d'un examen professionnel).⁴⁵



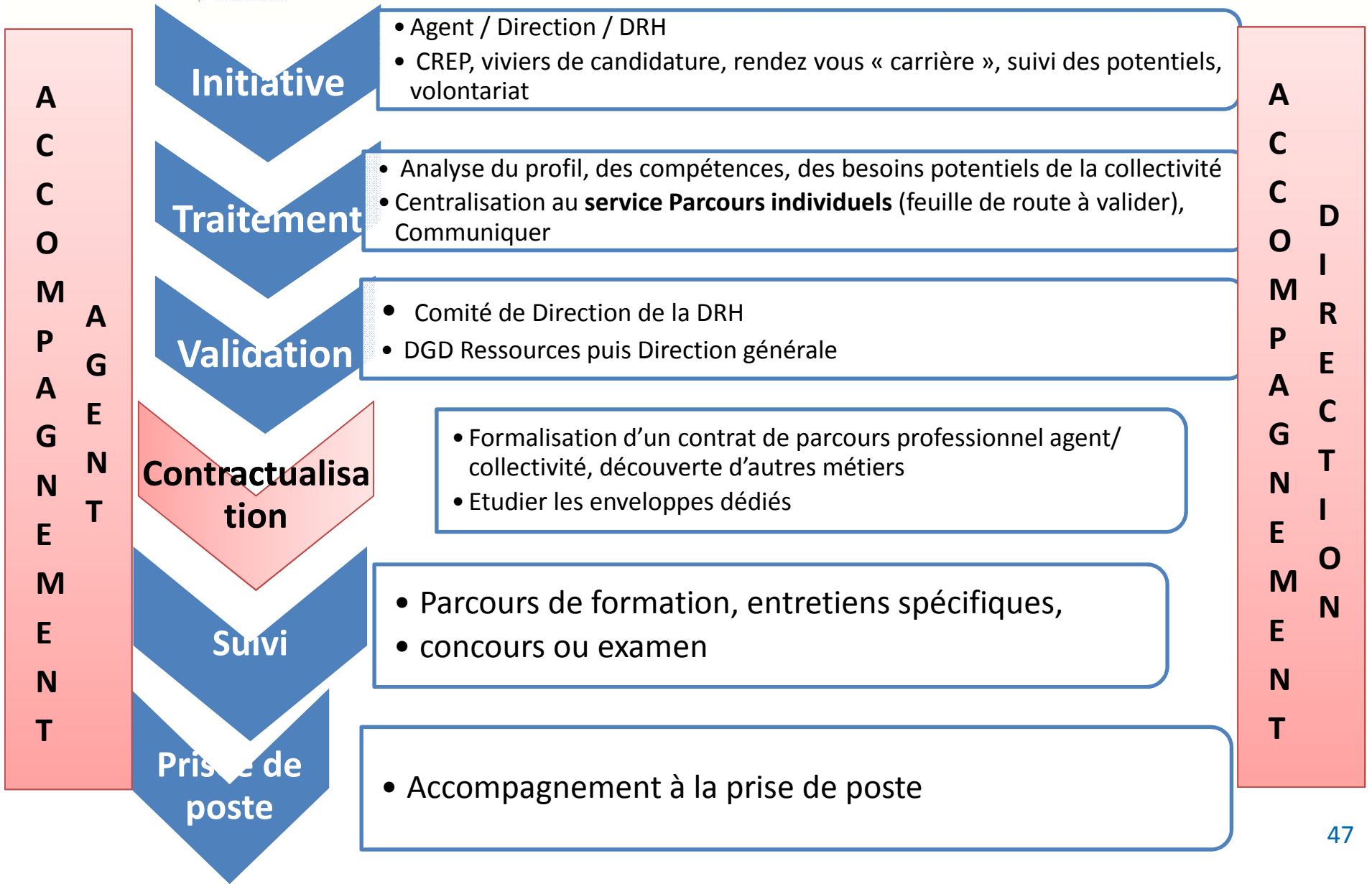
3.1 Mettre en place une démarche à l'accompagnement à la mobilité

Permettre aux agents d'être acteurs de leur carrière par la mise à disposition d'outils adaptés aux évolutions des missions.

Au service des objectifs suivants :

- **Adapter le dispositif de formation interne et de préparation aux concours à ces objectifs,**
- **Mettre à disposition de l'ensemble des agents les fiches de poste des différents métiers exercés.**

ACCOMPAGNER LA MOBILITÉ DES AGENTS : LE CONTRAT DE PARCOURS PROFESSIONNEL



3.2 Structurer une politique d'insertion professionnelle des publics prioritaires

Permettant de maintenir le rôle d'insertion sociale et professionnelle en direction des publics prioritaires

Au service des objectifs suivants :

- **Poursuivre le partenariat avec le FIPHFP** en formalisant une nouvelle convention et Permettant de maintenir un taux d'emploi > à 6% pour ces publics,
- **Valoriser par la communication** les initiatives des directions dans ce domaine,
- **Faciliter l'accès aux appareillages spécifiques** liés au handicap pour les agents en difficulté financière,
- **Calibrer une politique d'insertion professionnelle** : emplois aidés, stagiaires, services civiques, apprentis et TIG,



3.3 Accompagner les encadrants dans leur fonction managériale

Pour que chaque agent en position d'encadrement puisse bénéficier des outils nécessaires à l'exercice de ses missions.

Au service des objectifs suivants :

- **Identifier un processus collectif et individualisé** de formations au management par l'institution de rendez vous du management,
- **Mise en place d'un parcours de formations collectives** sur plusieurs mois pour les managers sur les différentes thématiques,
- **Elaborer un processus d'accompagnement individualisé** avec un prestataire extérieur permettant de répondre aux questions des managers au quotidien,
- **Intégration des enjeux managériaux** à l'animation de la réunion des directeurs et au séminaire des cadres A.

Enjeux

- Efficacité de travail
- Qualité de vie au travail

Outils

- Programmes internes de qualification des managers (A, B, C), formations / coaching externes
- Accompagnement individualisé par domaines et l'accompagnement individualisé en fonction des besoins, par des outils adaptés, réseau-métier, tutorat
- Guide de recrutement d'un encadrant, fiche de poste

Actions

- Poursuivre les programmes internes de formations managériales A, B, C
- Développer l'accompagnement individuel des managers, en DRH et via des dispositifs de tutorat/partage d'expérience entre pairs
- Formaliser un dossier trimestriel de l'encadrant pour faciliter la restitution des orientations et grandes actualités aux équipes
- Formaliser les attentes managériales dans des fiches de poste harmonisées sur la compétence managériale au regard des responsabilités
- Formaliser et partage des questions/test clés lors du recrutement d'un encadrant
- Faire émerger une culture managériale partagée via des outils dédiés, l'appui dans la gestion des situations difficiles et l'accompagnement du changement

3.4 Accompagner les agents à la prise de poste

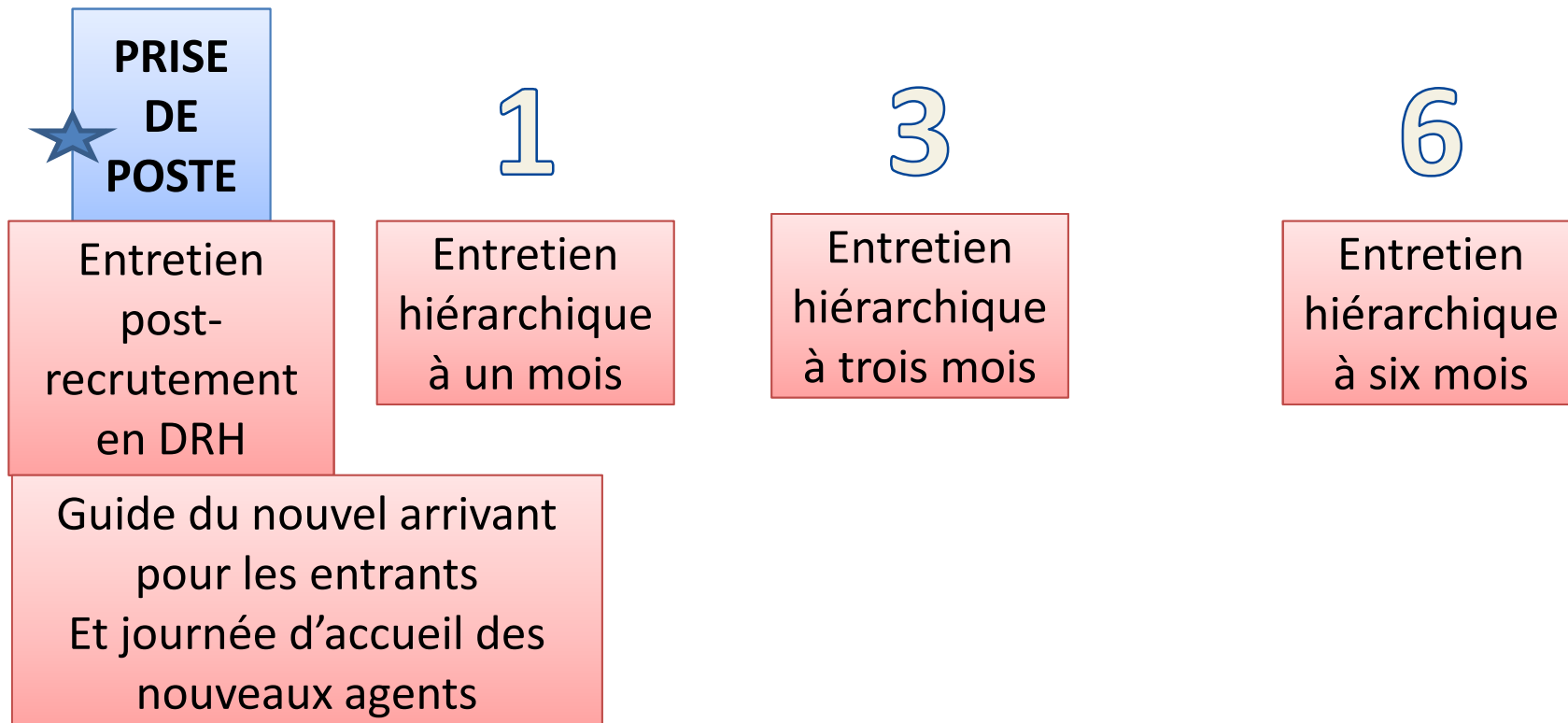
Par la mise en place d'une procédure d'intégration et de compréhension des enjeux liés aux nouvelles fonctions

Au service des objectifs suivants :

- **Élaboration d'un processus d'intégration** dans de nouvelles fonctions dans le cadre d'une mobilité interne ou d'un recrutement externe,
- **Suivre en fonction des métiers** exercés des modules de formations individualisés à leurs besoins et adaptés à la prise de poste,
- **Développer la notion de tutorat** entre les nouveaux agents et les agents plus expérimentés et un suivi **individualisé par la DRH et la direction**,
- **Refondre l'accueil des nouveaux agents recrutés** (présentation des collectivités, de leurs organisations, des grandes compétences et projets, témoignage des agents en poste sur leur métier,...).

ACCOMPAGNEMENT A LA PRISE DE POSTE

SUIVI DE L'INTEGRATION / ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT



III. LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

La mise en œuvre de ce plan d'actions sera portée en mode projet par différents acteurs :

- **Les élus et la direction générale** qui seront garant de la mise en œuvre de ce plan d'actions,
- **La DRH, une direction « ressources »** mobilisant les outils adaptés,
- **Les directions** qui seront directement concernées par les actions et les procédures internes à formaliser,
- **Les partenaires sociaux par le dialogue social** vecteur d'enrichissement des projets et actions de la stratégie RH.

III. LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

Une ambition qualitative à diffuser dans l'organisation par la définition d'une stratégie de communication interne

- Une dynamique de **communication interne à réaliser** pour garantir l'appropriation et la réussite des actions,
- **Ce travail nécessitera de faire évoluer les outils de communication interne** pour les mettre en adéquation avec la stratégie de la gestion des ressources humaines,
- **L'agent doit être placé au cœur de la stratégie de communication interne:**
 - Par une valorisation renforcée dans l'exercice de son métier (par l'intranet, les supports papiers,...)
 - permettant son appropriation des nouvelles actions de gestion des ressources humaines.

III. LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

La réalisation de l'ensemble des actions au cours du mandat

- **Lancement en 2015** de l'ensemble des actions proposées dans la stratégie,
- **Le suivi de la mise en œuvre de la stratégie RH:**
 - **La création d'un groupe projet (COPIL)** de suivi des différentes actions prévues permettant un retour régulier de la réalisation de la stratégie RH au cours du mandat,
 - **La création de groupes de travail pour les différentes thématiques** recensées dans la stratégie avec un pilote identifié à la DRH associant les différents acteurs (directions, partenaires sociaux, direction générale).