

**ARRÊTE PORTANT SUR LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION EN MATIÈRE
DE GESTION DES COMPÉTENCES, DE L'EMPLOI, DES CARRIÈRES
ET DE LA REMUNÉRATION**

LE PRÉSIDENT DU DÉPARTEMENT,

- VU** le Code général des collectivités territoriales, notamment son article L 3221-3,
- VU** la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 modifiée, portant droits et obligations des fonctionnaires,
- VU** la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée, portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, notamment son article 33-5,
- VU** la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la Fonction Publique, notamment son article 30,
- VU** le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires, notamment ses articles 13 à 20,
- VU** l'avis favorable du Comité Social Territorial en date du 10 janvier 2023,
- VU** l'approbation du Conseil Départemental en date du 6 février 2023,

Considérant la loi n°2019-828 du 6 août 2019 dite « de transformation de la Fonction Publique » qui pose notamment l'obligation pour toute collectivité territoriale de définir des Lignes Directrices de Gestion (LDG),

Considérant que leur élaboration permet de formaliser, en termes de ressources humaines, les enjeux et les objectifs, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées,

Considérant que les modalités de mise en œuvre définies par le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 prévoient que les LDG :

- déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, avant le renouvellement des instances,
- fixent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels, avant le 31 décembre 2020,

Considérant que les lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels ont été établies, après avis favorable du Comité Technique en date du 3 décembre 2020 et approbation de l'assemblée départementale en date du 10 décembre 2020 (n° CD-20-0414B), dans le cadre de l'arrêté n°2021-57, pour une mise en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2021,

Considérant qu'il convient dorénavant de fixer, l'ensemble des grandes orientations de la politique des ressources humaines mise en œuvre dans le domaine de la gestion des compétences, de l'emploi, des carrières et de la rémunération,

Considérant qu'elles sont établies par l'autorité territoriale après avis du Comité Social Territorial,

Considérant qu'elles sont communiquées par voie numérique et le cas échéant par tout autre moyen à l'ensemble des agents de la collectivité territoriale,

Considérant que ces LDG peuvent être prises pour une durée de 6 ans maximum,

Considérant qu'elles peuvent faire l'objet de révisions à tout moment, après avis du Comité Social Territorial,

ARRÊTE

ARTICLE 1 : Les Lignes Directrices de Gestion en matière de gestion des compétences, de l'emploi, des carrières et de la rémunération du Département du Lot, sont arrêtées conformément au document joint en annexe.

ARTICLE 2 : Elles prennent effet à compter du 1^{er} mars 2023 et sont établies pour une durée de 6 ans.
Elles pourront faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période.

ARTICLE 3 : Le directeur général des Services est chargé de l'exécution du présent arrêté.

À Cahors, le 08 MARS 2023

Le président du Département,



Serge RIGAL

Le Président,

- certifie sous sa responsabilité le caractère exécutoire de cet acte,
- informe que le présent arrêté peut faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir devant le Tribunal Administratif dans un délai de 2 mois à compter de publication et sa réception par le représentant de l'État.

ANNEXE A L'ARRÊTE PORTANT SUR LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION (LDG) EN MATIÈRE DE GESTION DES COMPÉTENCES, DE L'EMPLOI, DES CARRIÈRES ET DE LA REMUNERATION

Les LDG en matière de gestion des compétences, de l'emploi, des carrières et de la rémunération s'organisent autour de 3 axes plus particulièrement structurants visant à :

- développer un pilotage prospectif et partagé des ressources humaines,
- dynamiser la politique des parcours professionnels pour offrir une meilleure expérience agent ;
- améliorer la qualité de vie et les conditions de travail en accroissant l'inclusion et l'égalité professionnelle.

• Développer un pilotage prospectif et partagé des ressources humaines

Depuis plusieurs années, la fonction publique fait face à un désintérêt croissant de la part des nouveaux arrivants sur le marché du travail. Les causes sont multiples mais certains éléments d'explication peuvent être plus particulièrement mis en avant : méconnaissance de la diversité des métiers proposés et donc des profils recherchés, déficit d'image du fonctionnaire (généralement perçu comme acteur d'un système ancien et englué dans une lenteur « bureaucratique »), des filières pouvant apparaître trop genrées, ou encore une rémunération peu attrayante...

Parallèlement, on assiste à de fortes mutations sur le marché du travail avec un déséquilibre de plus en plus important de l'offre et de la demande en faveur des candidats, générant des tensions d'emploi et une mise en concurrence accrue entre employeurs publics et privés mais aussi entre employeurs publics.

Un vrai changement de paradigme est par ailleurs constaté chez les personnes en recherche d'emploi, pour lesquelles l'équilibre entre vie professionnelle - vie privée revêt désormais une importance particulière, et la notion de « faire carrière » n'apparaît plus forcément comme la seule priorité.

Dans notre territoire, les difficultés précitées peuvent par ailleurs se retrouver accentuées par la méconnaissance ou la perception biaisée de ce qu'implique un choix de carrière et de vie au sein d'un territoire rural.

Ainsi, dans un environnement marqué par les changements précités mais également par la nécessaire maîtrise de la masse salariale, le Département se doit d'anticiper l'avenir en accompagnant l'évolution et l'adaptation de ses compétences.

Il s'agit :

- de prendre pleinement en considération la transition numérique, la digitalisation des métiers ainsi que les évolutions des outils qui impactent les modes d'organisation et les transformations des missions/process de travail ;
- de répondre aux besoins du territoire et de ses usagers, dans un contexte de difficultés économiques et sociales de plus en plus prégnantes ;
- de structurer notre politique d'emploi pour assurer la transmission des savoirs et le renouvellement des effectifs ; l'objectif est ici de pouvoir faire face d'une part, à l'allongement des durées de carrière, à l'usure professionnelle et à la pénibilité ; et d'autre part, à la pyramide des âges qui fait apparaître un âge moyen élevé et un nombre prévisionnel encore important de départs à la retraite pour les années à venir.

Dans ce cadre, il apparaît nécessaire d'accroître les dispositifs de politique d'attractivité visant à démontrer aux candidats que le Département en tant que territoire et employeur porte des valeurs et des enjeux forts, innovants, dynamiques, de nature à répondre à leur quête de sens.

De plus, pour être plus efficiente, la gestion RH ne doit pas être uniquement centralisée sur la direction générale des Services et la direction des Ressources humaines (DRH), mais être pleinement partagée avec l'ensemble du management, dans le cadre d'une co-responsabilité de la fonction RH où chacun, pour sa mise en œuvre, joue son rôle à l'échelle de la collectivité.

Les encadrants jouent en effet un rôle central dans la mise en œuvre des politiques RH et il convient donc de prévoir et développer leur acculturation aux dispositifs existants afin qu'ils se les approprient et en assurent le relais auprès des agents placés sous leur responsabilité.

En outre, afin que les politiques RH emportent l'adhésion d'un grand nombre d'agents, il convient que les dispositifs soient connus et compris. Au-delà des actions précitées, il apparaît indispensable de proposer une communication RH modernisée, simplifiée, claire et donc accessible.

Pour répondre à l'ensemble de ces enjeux, le Département a d'ores et déjà mis en œuvre un certain nombre d'actions qu'il convient désormais de renforcer et/ou compléter en cohérence avec les orientations stratégiques suivantes :

→ **Piloter une politique de rémunérations maîtrisée, transparente et attractive**

Dès 2020, le Département a engagé de larges concertations avec les partenaires sociaux et l'encadrement pour mettre en œuvre, en lieu et place du régime indemnitaire jusqu'alors existant, un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), incluant une IFSE basée sur les fonctions et un CIA valorisant l'engagement exceptionnel.

Défini à partir d'un référentiel actualisé de l'ensemble des postes de la collectivité, ce régime indemnitaire, en vigueur depuis le 1^{er} mars 2021, est ouvert aux agents contractuels et participe directement de la volonté d'une rémunération portant des valeurs d'équité et favorisant l'attractivité, tout en maîtrisant le budget de la collectivité.

De nouvelles réflexions vont être conduites au cours des mois-années pour, près de 2 ans après son déploiement, identifier les éventuelles adaptations à apporter au dispositif autour notamment du CIA, de la classification des postes de secrétariat-gestion administrative, ou encore des enjeux d'attractivité et de fidélisation.

→ **Animer une fonction RH partagée**

Dans le cadre des précédents projets d'administration et du récent cap de l'administration, la direction générale des Services et la direction des Ressources humaines ont souhaité accompagner les encadrants et les doter d'outils afin qu'ils puissent être confortés dans leurs missions et disposer des repères nécessaires pour pleinement assumer au quotidien leurs responsabilités hiérarchiques.

Sont ainsi mis à leur disposition un guide de l'encadrant, un « espace encadrants » sur Intralot ; des temps de formation (visant à professionnaliser l'exercice des fonctions managériales) et d'échanges sont également régulièrement organisés : séminaires, dispositif « passeport manager » et des temps dédiés « instants encadrants » ...

Des accès à certaines applications RH ont été ouverts dans différents domaines pour être partagés (gestion des absences, frais de déplacements, entretiens professionnels...), et pourraient être encore élargis (déroulement de carrière, formation...).

La direction des Ressources humaines anime par ailleurs une à deux fois par an, des temps de dialogue de gestion avec l'ensemble des directions.

Pour renforcer encore davantage l'animation de cette fonction RH partagée, différentes actions sont envisagées, aussi bien auprès des encadrants nouvellement recrutés afin de les accompagner plus particulièrement au plan RH dès leur entrée en fonctions, que des encadrants déjà en poste pour lesquels des temps d'échanges autour de thématiques RH pourraient être organisés de manière régulière, au gré de l'actualité.

Il s'agirait ici de favoriser le partage des savoirs entre la DRH et les encadrants pour, par exemple, les aider à détecter les agents rencontrant des difficultés et les sensibiliser à la prévention d'un certain nombre de risques professionnels ; ou encore d'investir davantage les échéances RH présentant des enjeux particuliers telles que les entretiens annuels, dont le processus et le contenu mériteront à court-moyen terme d'être revus, simplifiés et dématérialisés.

Des interventions de la DRH au sein des sites extérieurs, pour, à l'occasion de réunions de services, présenter les axes de la politique RH du Département sont également prévues et de nature à en faciliter l'appropriation par l'ensemble des agents.

→ **Imaginer une autre manière de communiquer autour des RH**

La DRH a, au fil des ans et au gré des évolutions réglementaires intervenues de manière récurrente, formalisé un certain nombre de guides, procédures, et fiches thématiques autour des différentes thématiques RH trouvant à être mises en œuvre au sein de la collectivité.

La communication autour de ces éléments repose principalement sur Intralot mais force est de constater la nécessité aujourd'hui d'imaginer et de diversifier, en lien avec le développement des différents usages numériques, les manières de communiquer en proposant par exemple une mise en avant dynamique des sujets RH (fil d'infos, vidéos, podcasts, questionnaires ludiques...) ou encore en modernisant l'accès à l'ensemble des documents (QR code sur les affiches).

→ **Animer un dialogue social constant**

Soucieux de la qualité et de l'importance accordée au dialogue social, le Département a fait le choix de maintenir le paritarisme au sein des instances représentatives.

Ce dialogue s'organise notamment autour de réunions préparatoires aux séances de ces instances paritaires ou de réunions de travail sur des projets structurants (RIFSEEP, temps de travail, réorganisations de services, déploiement de nouveaux dispositifs à l'attention du personnel...).

Suite aux récentes élections professionnelles, des représentants du personnel ont été nouvellement élus ; ils sont des acteurs majeurs de ce dialogue et les interlocuteurs privilégiés de notre administration, leur action s'inscrivant dans l'information aux agents ainsi que dans la concertation et la négociation.

Pour accompagner leur « entrée en fonctions », la collectivité entend proposer des temps d'informations générales sur le fonctionnement des instances, les droits et obligations attachés à la qualité de représentant du personnel, sur les enjeux RH actuels et à venir, et continuer à préparer en amont les différentes séances auxquelles ils participent, pour une meilleure appréhension des dossiers présentés au sein des instances.

A l'avenir, le Département souhaite également établir un agenda social, permettant chaque année d'identifier les chantiers prioritaires à mener ainsi que le calendrier de concertation correspondant.

→ Déployer des dispositifs d'attractivité

Afin de répondre au défi de maintenir le niveau de compétences de ses forces vives et à son ambition de rendre un service public toujours plus performant, mais aussi d'offrir aux lotoises et aux lotois un Lot durable où l'on vit bien, un Lot solidaire qui protège, un Lot attractif qui innove, le Département a engagé dès 2018, une politique volontariste de gestion prospective des ressources humaines.

Plus récemment, dans l'optique de mettre en cohérence, structurer, déployer et valoriser les différentes actions internes menées en faveur de la qualité de vie au travail, des pratiques managériales, des métiers et de la culture commune ou encore de la politique de recrutement, le Département s'est engagé dans une démarche de valorisation de sa « marque employeur ».

A travers l'accroche : « 1 équipe, 100 métiers, 1 000 possibilités de se réaliser », et l'affirmation de ses missions, de ses valeurs, de son identité et de son ambition, un plan d'actions a été élaboré autour de 4 axes :

- Affirmer notre marque employeur (attirer de futurs collègues à travers la création de nouveaux contenus pour valoriser nos métiers et notre collectivité) ;
- Susciter des candidatures plus en adéquation avec les postes ouverts (formaliser des offres d'emploi plus attractives et développer un nouveau plan pour leur diffusion) ;
- Fluidifier et accélérer le processus de recrutement (garantir le meilleur parcours candidat possible et repenser l'accompagnement à l'installation sur le territoire de nouveaux agents) ;
- Impliquer les collaborateurs dans la diffusion des offres d'emplois et de la marque employeur.

La valorisation de cette identité, à travers ces axes, doit contribuer à susciter l'envie de rejoindre les équipes de la collectivité pour participer à ses missions, et permettre, par une meilleure identification du Département du Lot en tant que territoire et employeur, d'attirer plus de compétences sur un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel.

Parallèlement, et afin d'apporter une réponse aux aspirations croissantes d'un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle mais également aux enjeux d'efficacité et de performance de notre organisation, le Département a défini une nouvelle organisation du temps de travail (en vigueur depuis juillet 2021) ainsi que de nouvelles modalités d'exercice du télétravail.

Il s'agit de permettre aux agents comme aux candidats externes d'envisager leur organisation de travail de manière plus souple, cette faculté d'organisation pouvant apparaître comme un levier important pour attirer de nouvelles compétences.

La modernisation de l'administration, de son organisation et de ses outils constitue en effet aujourd'hui des éléments d'attractivité indispensables.

Pour les 6 prochaines années, la collectivité poursuivra les différentes actions conduites concourant à une grande attractivité afin de :

- améliorer la visibilité du Département du Lot en tant que recruteur ;
- attirer et développer des actions en direction des jeunes (par exemple en se mettant directement en lien avec les écoles et en leur proposant des temps de présentation de nos métiers) ; en la matière, le Département a pour ambition d'aider les jeunes sur le chemin de l'emploi, contribuer à leur formation, leur faire découvrir la diversité et l'intérêt des métiers de la fonction publique ;
- cette responsabilité vis-à-vis de ce public peut constituer également un levier fort de détection de potentiels dans la perspective de recrutements à venir, pour lequel plusieurs dispositifs tels que l'apprentissage ou l'accueil de stagiaires ont été développés.
- optimiser les recrutements (par exemple en proposant des offres de postes plus axées sur la recherche de compétences spécifiques sans s'enfermer dans un grade) ;
- fidéliser les ressources internes ;
- accompagner et détecter les potentiels internes.

- Dynamiser la politique des parcours professionnels pour offrir une meilleure expérience agent

Avec l'allongement de la durée de vie professionnelle, l'intégration des nouvelles générations et la transformation des métiers, la valorisation et l'accompagnement des parcours professionnels revêtent une importance accrue et constituent de fait le cœur du dispositif de modernisation de la gestion des ressources humaines.

Il s'agit dans ce cadre, d'appréhender le parcours d'un agent depuis son recrutement jusqu'à son départ à la retraite, en passant en revue le recrutement, la mobilité, la formation, le maintien dans l'emploi et le déroulement de carrière.

La diversité des compétences et des métiers exercés dans les collectivités se retrouvent dans les règles applicables aux agents de la fonction publique.

Ces règles sont soit directement issues de législations extérieures à la fonction publique proprement dite, soit insérées dans un panel de textes (lois, décrets, arrêtés, circulaires) dont la somme rend leur contenu difficilement accessible, applicable et surtout compréhensible aux yeux du grand public comme des agents et ce, même si ces textes ont récemment fait l'objet d'un regroupement au sein du Code général de la fonction publique.

En outre et dans l'esprit de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, le décret du 12 août 2022 tend à harmoniser les droits des agents contractuels sur ceux des agents titulaires. Dorénavant, il est d'ailleurs question d'agents publics au sens large du terme.

Dans ce contexte, il n'est pas aisé pour les agents de disposer d'une vision claire de leurs différentes possibilités d'évolution et/ou de mobilité au sein de la fonction publique et ce bien que ces dernières soient multiples.

La situation actuelle d'inflation et de baisse du pouvoir d'achat est aussi au cœur des préoccupations exprimées par ces derniers avec le sentiment fort que leur rémunération n'évolue pas de manière assez satisfaisante.

Au sein du Département, ces différentes problématiques amènent à constater une recrudescence des demandes de disponibilités, d'activités accessoires et de départs vers le secteur privé. La « fidélisation » des agents et la conservation de compétences en interne constituent ainsi un des enjeux importants de la collectivité. Dans ce contexte général, la fonction RH doit donc aujourd'hui à la fois :

- porter un rôle d'expert et garantir, dans un contexte budgétaire contraint, la bonne application des normes mais
- assurer également un rôle de conseil et d'accompagnement stratégique et humain.

Elle doit sortir de sa position de « sachant » pour s'ouvrir à une transmission et un partage des connaissances statutaires dans l'optique de favoriser une acculturation des agents en la matière, afin que ceux-ci deviennent pleinement « acteurs » de leur carrière.

→ Fluidifier les process de recrutement et mobilité

Pour la gestion de ses effectifs et des opérations de recrutement à conduire, un tableau général des effectifs sur emplois permanents est régulièrement mis à jour.

Concomitamment aux réflexions conduites autour du développement de la marque employeur du Département, la direction des Ressources humaines travaille sur l'amélioration du pilotage du processus recrutement au sein de la collectivité, et à cet effet, utilise un nouvel outil « Flatchr », permettant de recueillir les candidatures externes en ligne, gérer de manière plus fluide le processus de recrutement, mieux communiquer avec les candidats, et associer plus directement les directions/services au choix des candidatures.

Il s'agit dans ce cadre d'optimiser l'expérience du candidat, de simplifier la diffusion des offres d'emploi ainsi que l'acte de candidature, de renforcer le travail collaboratif et de manière plus globale, de mieux piloter le processus recrutement dans chacune de ces étapes.

A l'instar de la mobilité, ce process transverse figure au cœur des ambitions d'amélioration du fonctionnement de la DRH. Dans ce cadre, il sera envisagé par exemple :

- de simplifier les fiches de postes en les recentrant sur les activités principales exercées et en supprimant notamment les acronymes ou le jargon administratif, afin d'en faire un véritable « support » de pilotage RH ;
- de développer des outils d'analyse et de pilotage des données d'absentéisme dans l'optique d'anticiper plus finement les besoins de remplacement et/ou de recrutement ;
- de mener une réflexion autour des modalités de mutualisation des recrutements (dans le cadre de dispositif du type regroupement d'employeurs) ;
- ou encore de simplifier les remplacements dans les collèges, à travers la réalisation préalable d'entretiens exploratoires aux fins d'identifier des candidatures rapidement mobilisables...

→ **Entretenir un vivier de futurs collègues et développer les offres de stages ou d'apprentissages**

Face aux tensions constatées sur le marché du travail depuis plusieurs années, et afin de préparer l'avenir et le renouvellement de ses effectifs, le Département s'emploie à constituer et gérer un vivier de candidats.

Pour ce faire, il investit notamment sur les jeunes, en recourant à l'apprentissage, aux stagiaires écoles ou encore au recrutement de jeunes professionnels.

Il s'agit en effet par ces biais, de favoriser l'intégration des candidats en milieu professionnel et de suivre leur évolution en conditions de travail, de repérer par la même les potentiels dans l'optique de futurs recrutements, d'améliorer notre attractivité employeur afin d'être mieux repéré et d'améliorer notre image auprès de la jeunesse lotoise comme de talents venus d'ailleurs en particulier sur les métiers en tension, ou encore de contribuer tout simplement à la formation des jeunes en leur permettant d'acquérir et de développer des compétences validées et valorisées par l'obtention d'un titre professionnel.

Parallèlement, est envisagé le renforcement de pools d'agents (dans les domaines de l'éducation, du social ou encore de la gestion administrative) dans l'optique d'une part, de gagner en réactivité et en efficacité dans la réponse apportée aux besoins des services et d'améliorer ainsi la continuité du service, mais également d'autre part, de professionnaliser l'exercice d'un certain nombre d'activités pour lesquelles les sollicitations sont récurrentes.

→ **Proposer un dispositif d'accueil ou de ré-accueil**

L'accueil et l'intégration de nouveaux collaborateurs au sein du Département constituent des facteurs déterminants de réussite professionnelle et d'implication. Une procédure d'accueil a été mise en place depuis de nombreuses années au sein de la collectivité pour permettre à l'agent nouvellement arrivé de découvrir et de comprendre le fonctionnement de l'institution et de l'administration départementale.

Ce dispositif est amené à évoluer régulièrement et des réflexions sont conduites autour des modalités d'accueil le jour de la prise de poste des agents nouvellement recrutés en proposant un parcours clair de visite des services ainsi qu'un temps « spécifique » RH au sein duquel en particulier les aspects liés à la rémunération seront explicités.

Par ailleurs, afin de mieux prendre en compte et accompagner la réintégration des agents au sein d'un collectif de travail suite à une absence prolongée, quelles que soient ses causes (congé de maladie ordinaire, congé de longue maladie, congé de longue durée, accident du travail, maladie professionnelle, maternité...), le Département souhaite mobiliser l'ensemble des acteurs concernés afin de définir et structurer une démarche globale visant à organiser dans les meilleures conditions le retour à l'emploi des agents concernés.

Le moment du retour apparaît en effet comme un instant tout à fait « clé » à la fois pour l'agent, l'organisation et le collectif de travail, et il convient dès lors d'y accorder une attention toute particulière.

→ **Renforcer la fonction d'accompagnement RH**

La DRH accompagne les agents dans la gestion de leur carrière, de l'arrivée jusqu'à leur retraite. Des gestionnaires conseillent des agents à leur demande notamment en cas d'absence pour maladie, pour des questionnements de carrière ou d'évolution de celle-ci, ou encore de départ envisagé à la retraite.

Il apparaît aujourd'hui opportun et nécessaire d'aller « plus loin » en la matière et d'être plus proactif dans cette fonction de conseil et d'accompagnement.

Dans ce cadre, des rendez-vous RH « point de parcours » pourraient être instaurés avec les agents afin de leur expliquer les possibilités et modalités d'évolution de leur situation au sein de la collectivité et ainsi les rendre davantage « acteurs » de leur carrière.

L'exploitation des demandes exprimées à l'occasion des entretiens annuels, dont le processus et le contenu mériteront à court-moyen terme d'être revus, simplifiés et dématérialisés, pourra dans ce cadre, être mise à profit pour anticiper les attentes.

Le conseil en évolution professionnelle sera également renforcé avec une offre de services mieux formalisée au sein de laquelle seront identifiés l'ensemble des dispositifs individuels et collectifs d'information, de conseil, de soutien et de formation pouvant être proposés aux agents.

→ **Développer les compétences par la formation et la transmission des savoirs**

Le Département s'est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche ambitieuse afin d'accompagner les agents dans leurs parcours professionnels tout au long de leur carrière, en intégrant et anticipant les évolutions des besoins et des métiers.

Dans ce cadre, le plan de formation qui sera prochainement proposé pour la période 2023-2025, apparaît comme un outil privilégié ayant notamment pour objectifs de répondre aux enjeux stratégiques du Département (la transition écologique, la politique diversité, l'inclusion numérique...), et de favoriser la mobilité des agents et de les former sur un socle commun (bureautique, management, connaissances générales administratives).

Ces formations viennent en complément des formations métiers. L'objectif est que chaque agent puisse avoir la possibilité d'évoluer dans sa carrière au travers s'il le souhaite, de prise de responsabilités, de montée en expertise ou de changement de métier.

Afin d'inciter les agents à être davantage « acteurs » en la matière, les demandes de formation s'effectueront à moyen terme de manière dématérialisée, via la plateforme d'inscription en ligne du CNFPT.

Des réflexions seront par ailleurs conduites autour de la diversification des modes d'apprentissage en lien avec le développement du numérique (pour faciliter l'accès à des contenus plus personnalisés, plus rapidement, plus collaboratifs du type communauté...) et sous des formats plus « ludiques ».

Le renforcement d'un pool de formateurs internes autour des thématiques des routes, de l'informatique, du social, pourrait également être envisagé, tout comme la mise en place d'un dispositif de transmission des savoirs en interne de type « compagnonnage » réalisé par des agents proches de la retraite et volontaires en leur allouant un temps dédié préalablement à leur départ.

→ **Accompagner les parcours professionnels**

En matière d'avancement de grade et de promotion interne tout d'abord, le Département a déterminé les orientations générales qu'il souhaitait mettre en œuvre pour organiser le déroulement de carrière des agents de la collectivité ; celles-ci ont été adoptées par l'Assemblée départementale, dans sa séance du 14 décembre 2020 ; elles ont ensuite donné lieu à l'établissement d'un arrêté du Président.

Les LDG définies en matière de promotion interne et de valorisation des parcours professionnels réaffirment un certain nombre de principes pour ce qui concerne à la fois :

- les ratios d'avancement de grade, fixés à 30% et appliqués quels que soient la catégorie, la filière et le grade ;
- la nécessité d'une adéquation entre le grade d'avancement et les fonctions réellement exercées notamment pour l'accès aux grades terminaux (expertise, gestion d'équipe, coordination...);
- la nécessité d'un avis favorable et motivé du supérieur hiérarchique et de la direction ;
- le respect d'un délai minimum de quatre ans, dite « règle des 4 ans » entre deux avancements de grade, ou entre une promotion interne et un avancement de grade ;
- la valorisation de la réussite à un examen professionnel, avec l'application dans ce cas (en matière d'avancement de grade), d'un ratio à 100% sous réserve du respect des autres critères internes.

A ces principes, 2 types de dérogations ont été prévues :

- une dérogation générale au titre du coup de chapeau qui permet à un agent promouvable qui a fait sa demande de départ à la retraite dans les délais impartis, de bénéficier d'un avancement de grade hors ratio ;
- une dérogation plus particulière à la règle des 4 ans, dans 2 cas :
 - en cas d'obtention d'un examen professionnel, sous réserve du respect des autres critères internes ;
 - en cas d'évolution substantielle d'une organisation impliquant, pour répondre aux besoins définis, une mise en adéquation du grade avec les fonctions nouvellement détenues, et sous réserve du respect des autres critères internes.

En ce qui concerne plus particulièrement l'avancement de grade en catégorie A, les principes et dérogations précités trouvent également à pleinement s'appliquer.

De manière plus spécifique, la condition tenant à l'exercice d'une fonction d'encadrement de niveau d'un service ou d'une direction pour l'accès à certains grades, est maintenue.

La condition dérogatoire jusqu'alors existante est toutefois assouplie. En effet, désormais, afin de garantir un déroulé de carrière et d'éviter toute situation de blocage, les agents atteignant l'antépénultième échelon de leur grade (et non plus l'échelon terminal) peuvent bénéficier d'un avancement de grade sous réserve de satisfaire aux autres critères internes.

S'agissant des agents contractuels, et dans l'optique d'une valorisation de leurs parcours professionnels au sein de la collectivité, il est prévu à l'avenir :

- de les recevoir de manière systématique en présence de leurs encadrants en amont de la fin de leurs contrats afin d'une part, de faire un point sur la période d'emploi écoulée et d'autre part, d'envisager et de partager les conditions et modalités relatives à la poursuite de leur collaboration au sein des services du Département ;

- de définir, dans le respect des dispositions réglementaires applicables et dans une dynamique « de déroulement de carrière », les principes inscrits au sein des lignes directrices de gestion qui pourraient être transposables à leur situation (selon l'ancienneté et l'échelon détenus, le niveau de responsabilités confiées...).

- Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail en accroissant l'inclusion et l'égalité professionnelle

Depuis quelques années, on assiste à un véritable changement sociétal de la vision du travail. Les aspirations des actuels et futurs collaborateurs questionnent le rapport et le « sens » au travail et engagent à une recherche accrue d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, éléments concourant également à l'amélioration de la qualité des services aux publics.

Les contours de cette notion de la qualité de vie au travail restent néanmoins difficiles à définir ; elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement englobant l'ambiance, la culture de la collectivité, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Bien évidemment, la prévention apparaît également comme un axe majeur de la qualité de vie au travail.

Au sein de la fonction publique territoriale s'ajoute un vieillissement général des effectifs, plus prégnant dans certains secteurs, qui accentue aussi la nécessité de prise en compte de la pénibilité des postes et des fins de carrière.

Le Département a depuis longtemps développé une culture de la prévention et de la qualité du travail au sein de son administration, à travers le développement de démarches de prévention des risques psychosociaux, des conduites addictives ou encore de signalement et de traitement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel, d'agissements sexistes ; des formations en la matière ont également été proposées, ainsi que des supervisions dans le champ social ; les dotations en équipements de protection individuelle ont régulièrement évolué et un suivi particulier des situations RH « sensibles » a été organisé.

Différentes initiatives ont par ailleurs été déployées telles que par exemple la mise en place d'ateliers de sophrologie dans différents sites du Département.

Il apparaît aujourd'hui et à l'avenir nécessaire d'accentuer le travail engagé dans l'optique de favoriser la qualité de vie au travail, véritable levier en termes d'attractivité, d'image de la collectivité et de fidélisation des agents, notamment sur les métiers en tension.

A cet effet, les actions suivantes sont proposées :

→ **Asseoir et faire connaître notre politique de prévention**

La collectivité a souhaité mettre en œuvre une politique ambitieuse de prévention des différents risques professionnels et pour ce faire, mobilisé des ressources spécifiques au sein de la cellule prévention, accompagnement, sécurité et santé (PASS).

Cette équipe pluridisciplinaire œuvre au développement des objectifs de prévention notamment en :

- maintenant une démarche active d'évaluation des risques en alimentant le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ;
- étant à l'écoute des agents et en particulier des membres de la formation spécialisée du comité social territorial (CST) ;
- réalisant des analyses et bilans des accidents du travail et maladies professionnelles et en proposant des actions correctives ;

- procédant à des exercices incendie régulièrement et en s'assurant de la mise en œuvre des mesures d'amélioration prescrites ;
- mettant en place une procédure de gestion des risques psycho-sociaux (RPS) et une procédure de gestion en cas d'actes de violences, de discriminations, de harcèlements et d'agissements sexistes (AVDHAS) et en effectuant la gestion et le suivi des signalements opérés dans ce cadre ;
- assurant la dotation des agents en équipements de protection individuelle (EPI) ;
- formant régulièrement les agents autour de ces différentes thématiques de prévention.

Pour autant, ces démarches ne sont pas toujours connues et il convient manifestement :

- de moderniser les outils de communication (en créant par exemple des vidéos sur les risques associés aux métiers, sur les bons gestes d'ergonomie, etc.) ;
- de créer et animer un véritable réseau d'assistants de prévention formés pour assurer un relai de proximité favorisant la mise en œuvre des politiques de prévention sur l'ensemble des sites ;
- de repenser les modalités de pilotage des problématiques de santé, prévention, accompagnement en créant une commission de prévention associant les managers concernés aux réflexions initiées par la DRH.

→ **Déployer une démarche sport santé et bien-être au travail**

Des ressources humaines sont mobilisées au sein de la DRH au bénéfice de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels, qui concourent à favoriser le bien-être au travail et, par la même, la performance individuelle et collective.

L'intervention en pluridisciplinarité de la cellule PASS propose aux agents et directions une offre de service étoffée (évaluation des risques, accompagnement psychologique ou post événement traumatique, actions de médiation, séances de sophrologie, etc.).

Parallèlement, les interventions de l'Amicale du personnel, l'organisation de temps réguliers de cohésion contribuent également au bien-être au travail.

Toutefois, force est de constater qu'en milieu professionnel, la santé est trop souvent considérée en creux, et principalement au moment où elle se détériore. A l'instar de l'environnement, la santé est pourtant une ressource particulièrement précieuse dont la crise sanitaire a bien démontré la nécessaire approche collective.

Le développement d'une politique interne d'activité physique au travail (le sport-santé) et de bien-être au travail contribue en effet directement à favoriser pour les agents un exercice plus serein de leurs activités.

Dans ce contexte, la collectivité sera notamment amenée à réfléchir à des actions permettant de faciliter le développement de la pratique de l'activité physique ou sportive des agents voire d'organiser cette pratique.

L'engagement du cap de l'administration autour du travail de demain nécessite aussi la volonté de repenser les espaces de travail et les lieux de vie (aménagement de bureaux plus ergonomiques, espaces conviviaux par exemple).

→ **Accroître les dispositifs d'action sociale et sensibiliser au développement durable**

Afin que le travail soit source d'épanouissement pour le plus grand nombre, le Département mène depuis de nombreuses années une politique volontariste en matière d'action sociale en soutien des agents les plus en difficulté principalement mais aussi en faveur de tous les autres agents qui perçoivent souvent les actions conduites comme un complément de rémunération.

Aujourd'hui, il apparaît opportun, pour des raisons tenant à la fois à la prévention, à la fidélisation ou à l'attractivité de notre administration :

- d'envisager le développement d'une « offre de services » plus étoffée en matière d'action sociale au bénéfice des agents ;
- de renforcer, en lien avec les préconisations arrêtées au niveau national, des modalités de participation à la protection sociale complémentaire, s'agissant à la fois des risques prévoyance et santé.

La mise en place du télétravail et plus récemment d'un forfait mobilité durable illustre également la volonté du Département d'accentuer son intervention en matière de développement durable.

Des réflexions et/ou initiatives complémentaires pourraient être envisagées autour d'un meilleur accès aux informations liées aux déplacements (transports en commun, train, bus, vélo) et du développement, le cas échéant, d'une plateforme interne pour favoriser le recours au covoiturage.

Une réflexion sera également engagée autour de la dématérialisation des titres restaurant et des fiches d'entretien annuel professionnel afin de réduire l'usage du papier et l'empreinte carbone du Département.

→ Favoriser l'inclusion

Afin de garantir le respect des grands principes d'égalité, d'équité, d'intégrité, d'exemplarité dans toutes ses actions, le Département a mis en place, comme indiqué précédemment, différents dispositifs d'écoute et de recueil de signalement pour les agents, dont certains s'appuient sur des acteurs externes tels que le service d'écoute et d'assistance psychologique, ou encore le référent laïcité auprès du centre de gestion de la fonction publique territoriale du Lot.

Différentes initiatives pourraient par ailleurs être envisagées autour des thématiques :

- du handicap, à travers des actions de sensibilisation permettant aux agents de découvrir les problématiques spécifiques rencontrées par les personnes en situation de handicap, le développement de collaborations avec les structures référentes en ce domaine afin d'optimiser la prise en charge des aménagements de postes en faveur des agents faisant face à ces difficultés ;
- de la laïcité, de l'inclusivité et de la lutte contre les discriminations, via la mise en place de campagnes de sensibilisation sur ces sujets, aussi bien dans les relations de travail qu'en ce qui concerne l'accueil de nos usagers. ,

→ Mettre en œuvre le plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en lien avec le référent

La stratégie et les mesures arrêtées en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein de notre collectivité ont été formalisées au sein d'un plan d'actions adopté par le conseil départemental du Lot, dans sa séance du 12 avril 2021, autour de quatre axes :

- évaluer, prévenir et, le cas échéant, traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;
- garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, grades et emplois de la fonction publique ;
- favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle ;
- prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

En complément des différentes actions prescrites dans ce cadre, pourraient être proposées des initiatives du type « vis ma vie » pour l'exercice des métiers identifiés comme particulièrement genrés, ou encore des jeux sur le thème égalité hommes-femmes.