

LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES

STRATEGIE PLURIANNUELLE

DE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES



Rappel du contexte réglementaire

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 prévoit dans son article 30 que dans chaque collectivité et établissement public de plus de 50 agents, des lignes directrices de gestion soient arrêtées par l'autorité territoriale, après avis du comité social territorial (ou du comité technique avant la création de celui-ci).

Ces lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC). Elles fixent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours.

L'autorité territoriale communique ces lignes directrices de gestion aux agents.

Les objectifs de la loi :

- *Renouveler l'organisation du dialogue social en passant d'une approche individuelle à une approche plus collective*
- *Développer les leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace*
- *Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics*
- *Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique et le secteur privé*
- *Renforcer l'égalité professionnelle dans la fonction publique*

Introduction

La fonction RH a pris une place grandissante dans la stratégie des collectivités ces dernières années. Plus qu'une simple fonction opérationnelle, elle s'inscrit désormais dans la stratégie globale de la Ville en plaçant l'humain au centre des décisions.

La stratégie RH donne une vision à long terme, sous 5 ans, des orientations à adopter par la collectivité, en associant les problématiques RH à la performance générale. Elle a été développée en prenant en compte les grands marqueurs du mandat 2020-2026 que sont la transition écologique, la cohésion sociale et la qualité de vie au quotidien. Elle vise donc à favoriser l'évolution et l'épanouissement général des agents dans le but d'accroître la performance globale.

Enfin, elle met en évidence les problématiques présentes ou points de progrès pour mieux se projeter et anticiper les changements à mettre en place.

Le capital humain contribue largement à la performance globale de la collectivité et à la création de valeur, et l'Homme a de plus en plus besoin de « sens » pour s'investir et avancer. La stratégie RH met en évidence le plan d'action à suivre pour optimiser cette performance et accompagner les agents. Elle englobe tout ce qui a trait au cycle de vie d'un agent au sein de la collectivité en partant du recrutement jusqu'à son départ, tout en intégrant la gestion globale RH de la collectivité par le pilotage de ses fonctions et le dialogue social.

La stratégie est développée autour de 11 thèmes. Chaque thème est présenté de la même manière suivante :

1. Introduction/présentation du thème
2. Photographie de la collectivité
3. Stratégie pluriannuelle avec plan d'actions

L'objectif général de ce document est de développer une vision, une mission et des objectifs spécifiques et mesurables qui permettent à la Ville de Couëron et au CCAS d'atteindre un niveau futur désiré. Ce plan d'actions pluriannuel est prévu sur 5 ans avec un bilan annuel et une révision.

Sommaire

I.	Gestion prévisionnelle des effectifs	4
A.	Photographie de la collectivité.....	4
B.	Stratégie pluriannuelle	5
II.	Temps de travail	7
A.	Photographie de la collectivité.....	7
B.	Strategie pluriannuelle	7
III.	Gestion prévisionnelle des emplois.....	11
A.	Photographie de la collectivité.....	12
A.	Photographie de la collectivité.....	12
B.	Strategie pluriannuelle	13
IV.	Budget et Rémunérations.....	15
A.	Photographie de la collectivité.....	15
A.	Strategie pluriannuelle	16
V.	Gestion prévisionnelle des compétences.....	18
A.	Photographie de la collectivité.....	19
B.	Strategie pluriannuelle	19
VI.	Absences.....	22
A.	Photographie de la collectivité.....	22
B.	Strategie pluriannuelle	23
VII.	Conditions de travail	25
A.	Photographie de la collectivité.....	25
B.	Strategie pluriannuelle	26
VIII.	Protection sociale et avantages sociaux	29
A.	Photographie de la collectivité.....	29
B.	Strategie pluriannuelle	30
IX.	Promotion des agents fonctionnaires	31
A.	Photographie de la collectivité.....	31
B.	Strategie pluriannuelle	31
X.	Dialogue social	33
A.	Photographie de la collectivité.....	34
B.	Strategie pluriannuelle	34

I. GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS

La gestion prévisionnelle permet de réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences) en prenant en compte les évolutions de la Collectivité et celles des agents.

Objectif : Disposer à chaque instant des effectifs nécessaires pour occuper les emplois disponibles, c'est un objectif fondamental de la fonction RH. L'équilibre qualitatif et quantitatif, à court comme à moyen terme, dépend de la mise en place d'une gestion prévisionnelle, préventive et anticipatrice des effectifs, des emplois et des compétences. Rationaliser les postes en les déprécarisant (augmentation du taux d'emploi, fusion, etc.)

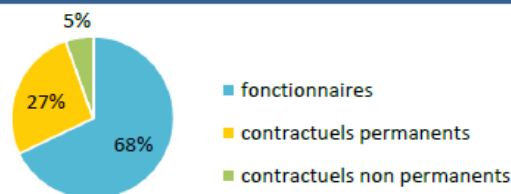
Dans le pilotage des ressources humaines, les dimensions politiques et organisationnelles sont prépondérantes. La politique de ressources humaines et les démarches de GPEEC doivent par conséquent s'articuler avec le niveau politique et, dans le cadre du dialogue social, avec les partenaires sociaux.

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

Effectifs

➔ 496 agents employés par la collectivité au 31 décembre 2024

- > 337 fonctionnaires
- > 132 contractuels permanents
- > 27 contractuels non permanents



➔ 5 % des contractuels permanents en CDI

➔ 2 agents sur emploi fonctionnel dans la collectivité

➔ Précisions emplois non permanents

- ⇒ Aucun contractuel non permanent recruté dans le cadre d'un emploi aidé
- ⇒ 41 % des contractuels non permanents recrutés comme saisonniers ou occasionnels
- ⇒ Personnel temporaire intervenu en 2024 : un agent du Centre de Gestion et aucun intérimaire

+ 8 agents en 1 an

- Des effectifs physiques en constante augmentation avec + 35 agents par rapport à 2020.

Équivalent temps plein rémunéré

➔ 415,53 agents en Equivalent Temps Plein Rémunéré (ETPR) sur l'année 2024

- > 313,84 fonctionnaires
- > 91,13 contractuels permanents
- > 10,56 contractuels non permanents

756 265 heures travaillées rémunérées en 2024

Répartition des ETPR permanents par catégorie

Catégorie A	43,26 ETPR
Catégorie B	62,31 ETPR
Catégorie C	299,40 ETPR

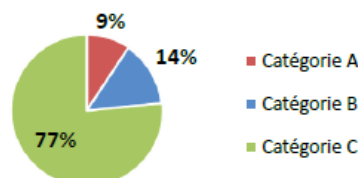
- **Equivalents temps plein rémunérés** : une augmentation du temps de travail de + 28 ETPR

— Caractéristiques des agents permanents —

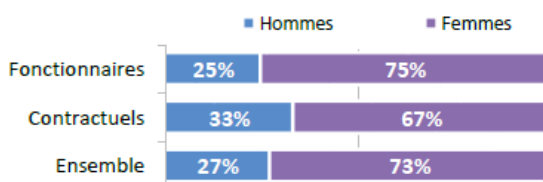
➔ Répartition par filière et par statut

Filière	Titulaire	Contractuel	Tous
Administrative	19%	14%	18%
Technique	44%	33%	41%
Culturelle	5%	2%	4%
Sportive	3%	2%	3%
Médico-sociale	14%	10%	13%
Police	1%		1%
Incendie			
Animation	15%	39%	22%
Total	100%	100%	100%

➔ Répartition des agents par catégorie



➔ Répartition par genre et par statut



➔ Les principaux cadres d'emplois

Cadres d'emplois	% d'agents
Adjointes techniques	33%
Adjointes d'animation	20%
Adjointes administratifs	9%
ATSEM	7%
Attachés	4%

Des effectifs en constante augmentation

Le projet de collectivité 2020-2026 amène à une projection de + 27,5 ETP lissés de 2022 à 2026. Cette perspective d'évolution qui impacte toutes les directions a pour objectif d'asseoir la structuration de l'ensemble des politiques publiques de la Collectivité, ainsi que des stratégies ressources.

Les évolutions de ces dernières années portent sur la politique de dé précarisation mise en place en 2021 qui amène à titulariser de manière systématique les postes en accès direct de plus de 50 %. Elle a par ailleurs conduit à l'augmentation du taux d'emploi de certains postes annualisés, intégrant une part dite « incompressible » qui n'était pas comptabilisée précédemment : formation, entretien professionnel, réunions, etc. Ce projet est encore en cours de mise en œuvre et s'invite de manière systématique chaque année, questionnant la gestion des services et l'intégration des heures « normales » de travail dans les postes permanents des agents.

B. STRATEGIE PLURIANNUELLE

- **Mettre à jour et suivre le tableau des effectifs – RÉALISÉ**

Le tableau des effectifs a été travaillé afin de faire apparaître de manière plus claire :

- Les postes réellement créés : création d'un nouveau besoin
- Les postes transformés : augmentation ou diminution du taux d'emploi, avancement de grade, modification liée à un recrutement
- Les postes supprimés : suppression du besoin
- Les postes renforts

- S'appuyer sur le projet de collectivité pour mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences :
 - Définir les évolutions cibles des effectifs et des compétences par service pour la période - **RÉALISÉ**
 - Accompagner les souhaits de développements des compétences des services et des agents - **RÉALISÉ**

Pour répondre aux besoins des objectifs définis par le projet de collectivité, les évolutions cibles des effectifs pour le mandat ont été projetées et le plan de formation pluriannuel a également été mis en place et est mis à jour chaque année en fonction des besoins des services et des agents.

- **Maîtriser la masse salariale/Evaluer la charge de personnel dans le budget de fonctionnement :**
 - Intégrer les besoins temporaires dans les projections annuelles - **RÉALISÉ**

Un travail avec les services a permis d'analyser les besoins de renforts temporaires ou permanents des services. Ces besoins ont été projetés dans le projet de collectivité. Cette analyse se veut permanente, elle s'appuie aussi bien sur la gestion courante du service, qui peut conduire à présenter des pics d'activité annuellement, que sur l'intégration des projets nécessitant de dégager du temps sur un ETP permanent existant ou à demander un poste supplémentaire pour appuyer le service. Cette projection des effectifs s'appuie donc en partie sur la gestion de projet.

- Analyser et maîtriser les heures complémentaires et supplémentaires – **EN COURS- 2025-2026**

II. TEMPS DE TRAVAIL

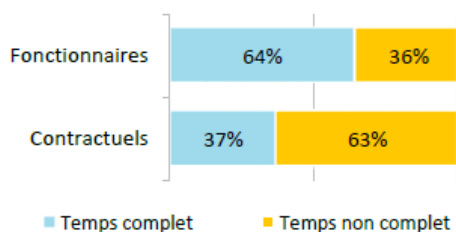
Dans le contexte actuel, l'organisation, la sécurisation et l'adaptation des dispositions relatives au temps de travail sont essentielles. Cette mission structure l'organisation des temps de travail dans un but d'optimisation des ressources et de satisfaction des usagers.

Objectif : Assurer une bonne adaptation des règles de gestion du temps de travail des agents et les mettre en adéquation avec l'activité des services.

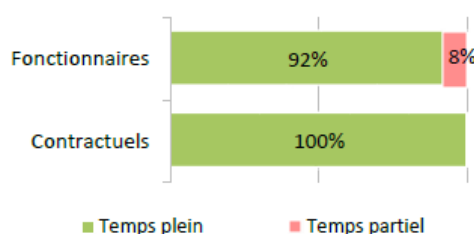
A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

Temps de travail des agents permanents

➔ Répartition des agents à temps complet ou non complet



➔ Répartition des agents à temps plein ou à temps partiel



➔ Les 3 filières les plus concernées par le temps non complet

Filière	Fonctionnaires	Contractuels
Animation	90%	96%
Médico-sociale	39%	77%
Technique	38%	42%

➔ Part des agents permanents à temps partiel selon le genre

0% des hommes à temps partiel
10% des femmes à temps partiel

- **Temps complet** : La part des fonctionnaires à temps complet a baissé de 1 point en un an, revenant au niveau de 2022.
- **Temps partiel** : la Collectivité compte 1 point de plus d'agents fonctionnaires à temps partiel qu'en 2023. Tout comme en 2023, aucun agent contractuel n'est à temps partiel.

Les 3 filières les plus concernées par des temps non complets sont toujours les mêmes depuis 2020, avec seulement une inversion entre la filière médico-sociale, dorénavant 2^{ème}, et la filière technique 3^{ème}.

B. STRATEGIE PLURIANNUELLE

Pour agir sur le temps de travail, plusieurs actions vont être mises en place :

- Mettre en place des outils de suivi et de contrôle du temps - **EN COURS-2025-2026**

En 2024, le service ressources humaines a initié le projet de mise en œuvre du nouveau logiciel de temps. Le déploiement est effectif depuis le 1^{er} janvier 2025 pour les agents gérés en année civile non annualisés et sera étendu au 1^{er} septembre 2026 pour les autres agents (annualisés).

- **Définir le règlement intérieur par la rédaction d'un référentiel de gestion du temps -**

RÉALISÉ

- Encadrer la gestion du temps
- Adapter les règles de gestion aux organisations (directions, services)
- Communiquer et accompagner les agents
- Accompagner les services dans leur gestion

Un référentiel, nommé cahier RH n°1 - gestion du temps a été réalisé et mis en place en avril 2021. Il comprend 30 fiches explicatives des règles de gestion de la Collectivité, qu'elles soient nationales ou locales. Ce document, accessible dans tous les services et actualisé au fur et à mesure des évolutions portées.

Parallèlement à ce document, un document définissant les règles de gestion de chaque service a été effectué pour un suivi interne. Il comprend les règles spécifiques au service. Ex. Pour le service espaces verts et naturels, il va intégrer les horaires saisonniers du service ainsi que les modalités de mise en place.



- **Repenser l'organisation des temps de travail au service de l'organisation des services -**

RÉALISÉ

- Vérifier l'adéquation des temps et des activités, remettre le service public au cœur de l'organisation

Le travail mené avec les services sur l'année 2020/2021 a permis de mettre en adéquation le temps de travail des agents avec le besoin des services. Il a également permis de mettre en place des règles de gestion partagées pour l'ensemble de la Collectivité permettant un traitement équitable des agents quel que soit le poste de travail occupé. Ex. travail du dimanche.

- **Mettre en place des horaires flexibles pour faciliter l'organisation des agents –**

RÉALISÉ

Des horaires flexibles ont été mis en place en janvier 2022. Ils permettent aux agents de faire varier leurs horaires de travail en fonction de leurs contraintes personnelles, sous réserve d'assurer la continuité du service.

B

HORAIRES MODULABLES

Ce dispositif est envisageable pour les services dont l'organisation le permet, et ne concerne que les agents non annualisés.

La présence est obligatoire sur la plage horaire fixe (en jaune) :
De 9h30 à 12h et de 14h à 16h30 (hors temps non travaillé).

Afin d'atteindre la durée légale de travail, les plages horaires fixes sont complétées par un temps de présence variable (en bleu) :
de 7h30 à 9h30 et de 16h30 à 18h30.

*Au regard de l'organisation et des contraintes inhérentes à chaque service, cette formule n'est pas déclinable à l'ensemble des agents (accueil du public, équipe de travail...).

	7h30 - 9h30	9h30 - 12h	12h00 - 14h00 *45 min de pause	14h00 - 16h30	16h30 - 18h30

- Etudier et mettre en place du télétravail en capitalisant sur la période de crise -

RÉALISÉ

Le télétravail a été mis en place le 1^{er} janvier 2022. Chaque mois, de plus en plus d'agent en bénéficie. Le déploiement est finalisé avec une livraison de nouveaux postes de travail depuis octobre 2023. Ainsi, tous les postes « télétravaillables » sont à présent équipés d'un poste mobile.

- Développer différents régimes de travail : 35h, annualisation, RTT - **RÉALISÉ**

La Ville et le CCAS bénéficient de 3 régimes de travail : le régime à 35h, à 37h30 et l'annualisation. Le projet de gestion des temps a mené à la mise en place de 6 nouveaux régimes : 36h-a, 36h-b, 38h30, 39h, forfait et annualisation variable. Chaque régime permet soit de répondre à une organisation spécifique du service (besoin), soit à une organisation souhaitée des agents quand cela est possible. Ils ont été appliqués en fonction des postes au 1^{er} septembre 2021 ou 1^{er} janvier 2022.

A RÉGIMES DE TRAVAIL					
Formule	Base de travail	Nombre de RTT	Nombre de congés	Repos annuel (RTT + congés)	Organisation
1	35h	0	25	-	7h de travail à ajouter (solidarité)
2a	36h	6	22.5	28.5	4 jours de 8h et 1/2 jour de 4h
2b	36h	6	22.5	28.5	1 semaine 1/2 : 5j de 8h et 4j de 8h
3	37h30	15	25	40	5 jours de 7h30
4	38h30	20	25	45	5 jours
5	39h	23	25	48	5 jours

Ces régimes sont proratisés pour les agents à temps partiel
Les agents à temps non complet sont obligatoirement sur la première formule : base de travail à 35h.

- Faire un bilan des absences par type et par agent – **2025 DECALE 2026**
- Anticiper et organiser les prises de congés annuels à la suite de congé maladie –

RÉALISÉ

Une procédure d'information des droits à report de congés du fait de la maladie a été mise en place. L'agent est informé de ses droits reportés, ainsi que son responsable, pour permettre d'organiser la reprise d'activité.

- Maîtriser la gestion (dépôt, utilisation) du compte épargne temps - **RÉALISÉ**

Une campagne de déclaration des dépôts de jours de CET est assurée par le service ressources humaines au dernier trimestre de l'année, appuyée d'une communication aux agents via le

magazine interne du mois de septembre. Le dépôt et l'utilisation font l'objet d'une validation du responsable hiérarchique et du service RH.

III. GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS

L'évaluation des mouvements des effectifs apparaît cruciale notamment pour disposer d'informations précises sur la conduite des politiques RH et la maîtrise des dépenses (variation des effectifs). Cette évaluation permet d'anticiper le travail RH ainsi que d'évaluer la qualité de vie au travail en s'appuyant sur les indicateurs de rotation et de variation des effectifs.

Étant donné le phénomène de vieillissement des agents territoriaux, la Collectivité se saisit de la question des mouvements. Dans ce cadre, l'anticipation des départs en retraite s'inscrit au cœur de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

Les collectivités doivent professionnaliser leur personnel pour faire face aux enjeux d'efficacité et de proximité du service public. L'embauche d'un fonctionnaire s'inscrit dans une procédure bien établie. Employer un agent suppose de respecter le mode d'emploi. En effet, le choix d'un nouveau collaborateur constitue un acte clé de la gestion du personnel. Un mauvais recrutement peut être très lourd de conséquences pour le budget de la Collectivité.

Objectif : Elaborer des moyens permettant de recruter des candidats compétents en vue de réaliser les tâches nécessaires aux fonctionnements des services. Acquérir des ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible. Placer chaque candidat au poste qui lui convient et qui convient le mieux à l'organisation, de façon que chaque agent utilise au mieux ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible et puisse s'inscrire durablement dans la Collectivité.

Le recrutement doit tenir compte du besoin immédiat de la collectivité mais aussi des besoins à venir. C'est pourquoi il doit faire l'objet d'une réflexion approfondie.

Le recrutement est un investissement qui demande réflexion et dont les résultats se mesurent dans la durée. Il ne s'agit pas de retenir le meilleur candidat dans l'absolu mais celui qui aura le profil le mieux adapté au poste préalablement identifié et à son environnement.

De plus, il est à noter que ces dernières années la Ville fait face à des difficultés de recrutement de plus en plus prépondérantes. Aussi, il est nécessaire de s'inscrire dans une démarche de développement de l'attractivité du territoire (marque employeur) et de redynamisation du processus de recrutement.

MOUVEMENTS

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

Mouvements

➔ En 2024, 115 arrivées d'agents permanents et 109 départs

22 contractuels permanents nommés stagiaires

Emplois permanents rémunérés

Effectif physique théorique au 31/12/2023 1	Effectif physique au 31/12/2024
463 agents	469 agents

¹ cf. page 7

Variation des effectifs* entre le 1er janvier et le 31 décembre 2024		
Fonctionnaires	➔	0,0%
Contractuels	↗	4,8%
Ensemble	↗	1,3%

➔ Principales causes de départ d'agents permanents

Fin de contrats remplaçants	53%
Démission	17%
Mutation	9%
Congé parental	6%
Départ à la retraite	5%

➔ Principaux modes d'arrivée d'agents permanents

Arrivées de contractuels	50%
Remplacements (contractuels)	33%
Recrutement direct	9%
Réintégration et retour	5%
Voie de concours, sélection professionnelle	2%

* Variation des effectifs :

(effectif physique rémunéré au 31/12/2024 - effectif physique théorique
rémunéré au 31/12/2023) /

(Effectif physique théorique rémunéré au 31/12/2023)

- Variation des effectifs permanents : avec 115 arrivées en 2024 contre 154 en 2023, la Ville connaît une variation de ses effectifs en très légère hausse par rapport à l'année précédente, mais avec un pourcentage de mouvements moins important passant de 7 % en 2023 à 1,3% en 2024.

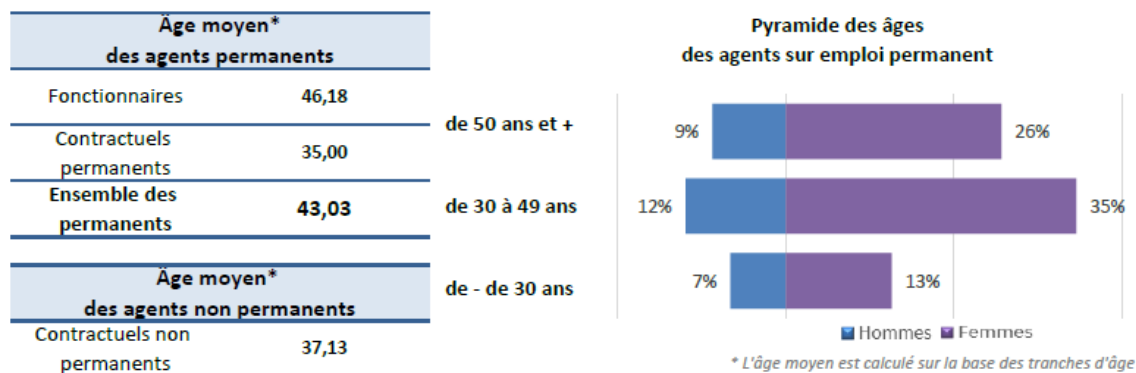
LA PYRAMIDE DES ÂGES

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

Dans un contexte de vieillissement des agents territoriaux, l'analyse des données relatives à l'âge est primordiale. Elle s'inscrit au cœur d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences. En effet, les indicateurs tels que la moyenne d'âge des agents ou la pyramide des âges constituent des outils opérationnels pour rendre compte de la structuration de la Collectivité sur le plan de l'âge. Ces outils participent notamment à repérer les phénomènes de vieillissement et également à anticiper les futurs départs à la retraite. En matière de prévention, l'analyse de l'âge peut également permettre de prévenir les risques autour de certains métiers et de manière plus générale, d'alerter sur les problématiques liées à la pénibilité. Pour ces raisons, l'étude de l'âge est l'une des composantes essentielles de l'observation des données sociales dans le pilotage d'une politique R.H

Pyramide des âges

➔ En moyenne, les agents de la collectivité ont 43 ans



- L'âge moyen des agents permanents est passé de 43,75 ans en 2023 à 43,03 en 2024, soit une légère diminution de la pyramide des âges.
- Pyramide des âges des agents permanents :
 - Plus de 50 ans : 35% des fonctionnaires comme en 2023.

B. STRATEGIE PLURIANNUELLE

Pour agir sur la mobilité et les mouvements de personnel, plusieurs actions peuvent être mises en place :

- Améliorer le processus de recrutement - **RÉALISÉ**
 - Définir une méthode de sourcing
 - Développer des démarches de constitution et de gestion des viviers de candidats
 - Informer les agents sur les postes vacants dans la Collectivité

Une analyse des candidatures est réalisée pour chaque recrutement. La sélection des candidatures donne lieu à des entretiens et permet d'étudier l'opportunité du redéploiement des candidatures pertinentes vers d'autres postes vacants de la Collectivité. Une information est diffusée par courriel interne et pour affichage à chaque diffusion d'offre d'emploi.

- Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants par un processus formalisé et partagé - **EN COURS- 2025**
 - Mettre en place une journée d'accueil - une première étape a été mise en place en 2023 avec la création des matinées d'accueil à destination de tous les nouveaux agents. Cette présentation a lieu la première semaine de chaque mois.

RÉALISÉ

- Accompagner les managers dans l'accueil des agents
- Formaliser et automatiser les rapports d'étonnement - Le rapport a été formalisé en 2023, sa transmission reste à automatiser.
- Mettre en place un livret d'accueil – **2025 DÉCALÉ 2026**
- Professionnaliser la fonction recrutement en formant les acteurs du recrutement - **RÉALISÉ**
 - La définition du besoin
 - L'étude des candidatures
 - L'entretien de recrutement
- Développer l'attractivité du territoire par la mise en place d'une « Marque employeur » - **2025~ DÉCALÉ 2026**
 - Valoriser les politiques de la Collectivité
 - Valoriser les métiers et agents publics

- Réserver des postes aux reconversions professionnelles et au reclassement - **RÉALISÉ**

Lors de l'accompagnement des agents en situation de reclassement, une prise en charge par la Ville est opérée. Lors des situations d'inaptitude définitive aux fonctions, un accompagnement est mis en place avec le Centre de gestion et le CNFPT le cas échéant afin d'élaborer un plan d'accompagnement.

- Etablir une projection des départs : **~RÉALISÉ**
 - Identifier les départs à la retraite et mettre en place un plan d'accompagnement à la retraite
 - Pour les agents, par la préparation au départ à la retraite
 - Pour les services, par l'étude de l'organisation et le transfert de compétences
 - Accompagner les mobilités en lien avec les entretiens professionnels et l'ancienneté dans la Collectivité ou dans le poste
- Clarifier les critères d'examen des demandes de mobilité ainsi que l'organisation mise en place pour gérer ces demandes : mettre en place une politique de mobilité (*permettant de répondre à la fois aux enjeux d'adaptation des compétences, à l'évolution des missions des services, de diversification des profils, mais aussi d'accompagnement des projets d'évolution professionnelle des agents*) ~ **EN COURS - 2025-2026**
 - 2024 : création d'une cellule mobilité rattachée au service ressources humaines. L'agent inscrit dans un processus de mobilité pour raison médicale bénéficie d'un accompagnement à travers un parcours de formation et d'immersion dans l'objectif à terme est de trouver une affectation durable.
- Mettre en place des actions pour la diversité professionnelle dans le recrutement - **2025~ DÉCALÉ 2026**
 - Former et informer les acteurs du recrutement

IV. BUDGET ET REMUNERATIONS

Eu égard aux menaces qui pèsent sur l'équilibre financier, la diminution et le maintien de la masse salariale ne sont plus un sujet tabou. Toutefois, l'appréhension des charges de personnel est plus complexe que la simple notion de coûts. Aussi, il convient de prendre quelques précautions méthodologiques pour piloter avec précision.

Objectif : La masse salariale est l'ensemble des rémunérations versées aux agents de la Collectivité combinée aux incidences des flux liés aux effectifs. Le pilotage de la masse salariale intègre donc trois processus : la budgétisation, le contrôle et le suivi. Elle a pour objectifs :

- la maîtrise des dépenses dans un contexte de raréfaction des ressources,
- la rationalisation des dépenses face au besoin croissant de services,
- l'absorption des transferts de compétences internes ou externes,
- la maîtrise des budgets de fonctionnement,
- la prospective sur la masse salariale.

Cela consiste en la définition d'une organisation pour la Collectivité (missions, moyens, partenariat), la maîtrise et le suivi financier de l'impact financier des variations, afin de dégager des marges de manœuvre pour financer les évolutions et les besoins et de communiquer sur les objectifs de la Collectivité.

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

➡ Les charges de personnel représentent 69,71 % des dépenses de fonctionnement

Budget de fonctionnement*	27 647 941 €	Charges de personnel*	19 272 014 €	➡	Soit 69,71 % des dépenses de fonctionnement
* Montant global					
Rémunérations annuelles brutes - emploi permanent :		12 481 228 €		Rémunérations des agents sur emploi non permanent :	
Primes et indemnités versées :		2 549 924 €		352 562 €	
IFSE :		1 349 176 €			
CIA :		48 237 €			
Heures supplémentaires et/ou complémentaires :		176 410 €			
Nouvelle Bonification Indiciaire :		51 214 €			
Supplément familial de traitement :		106 997 €			
Complément de traitement indiciaire (CTI)		0 €			

- Les charges de personnel représentent 69,71% des dépenses de fonctionnement contre 69,93% en 2023.

Les rémunérations annuelles brutes des emplois permanents représentent 12 481 228 euros en 2024 contre 11 643 751 euros en 2023.

➡ Rémunération moyenne par équivalent temps plein rémunéré des agents permanents

	Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C	
	Titulaire	Contractuel	Titulaire	Contractuel	Titulaire	Contractuel
Administrative	46 333 €	43 234 €	36 850 €	29 564 €	29 101 €	27 803 €
Technique	45 533 €	40 120 €	31 243 €	34 079 €	28 421 €	29 168 €
Culturelle	41 996 €		35 568 €	s	29 687 €	s
Sportive	s		36 523 €	s		
Médico-sociale	41 216 €		29 542 €	s	28 558 €	27 927 €
Police			s		33 935 €	
Incendie						
Animation			33 499 €	29 801 €	27 581 €	28 185 €
Toutes filières	43 895 €	41 964 €	34 117 €	31 072 €	28 531 €	28 442 €

*s : secret statistique appliqué en dessous de 2 ETPR

- La rémunération moyenne des agents a diminué entre 2023 et 2024 pour les catégories A et C et augmenté pour la catégorie B.

➡ La part des primes et indemnités sur les rémunérations annuelles brutes pour l'ensemble des agents permanents est de 20,43 %

Part des primes et indemnités sur les rémunérations :	
Fonctionnaires	20,44%
Contractuels sur emplois permanents	20,41%
Ensemble	20,43%

⇒ Le RIFSEEP a été mis en place pour les fonctionnaires

⇒ Les primes sont maintenues en cas de congé de maladie ordinaire

⇒ 1292,33 heures supplémentaires réalisées et rémunérées en 2024

⇒ 12496,97 heures complémentaires réalisées et rémunérées en 2024

⇒ La collectivité a adhéré au régime général d'assurance chômage pour l'assurance chômage de ses agents contractuels

➡ IFSE et CIA selon la catégorie et le genre

Montant annuel moyen par ETPR	Fonctionnaires						Contractuels sur emploi permanents					
	Femmes			Hommes			Femmes			Hommes		
	IFSE	CIA	Part CIA	IFSE	CIA	Part CIA	IFSE	CIA	Part CIA	IFSE	CIA	Part CIA
Catégorie A	6 561 €	270 €	4%	7 572 €	317 €	4%	7 367 €	308 €	4%	7 266 €	277 €	4%
Catégorie B	4 056 €	121 €	3%	5 219 €	318 €	6%	4 181 €	93 €	2%	5 027 €	51 €	1%
Catégorie C	2 458 €	84 €	3%	3 043 €	163 €	5%	2 281 €	7 €	0%	2 647 €	19 €	1%

*s : secret statistique appliqué en dessous de 2 ETPR

- La part du régime indemnitaire des agents est de 20,43 % en 2024 contre 20,35 % en 2023. Cela est dû à la mise en œuvre du RIFSEEP de ces dernières années.

A. STRATEGIE PLURIANNUELLE

Maîtriser la masse salariale en concertation et conscience

- Définir et mesurer les composantes de la masse salariale et leurs facteurs d'évolution
- Intégrer la gestion de la masse salariale dans l'ensemble des projets de la Collectivité -

RÉALISÉ -

- Cadrer les projets avec les ressources humaines
- Repenser les projets en intégrant les limites RH
- Outiller les services dans leur gestion de la masse salariale
 - Fournir des indicateurs

▪ Partager les outils RH

Le budget prévisionnel ainsi que les projets intègrent le volet ressources humaines tant sur l'aspect effectif que développement des compétences. Les notes de cadrage des projets permettent une prise en compte des ressources de manière globale.

- Maîtriser l'utilisation des heures supplémentaires et complémentaires - **2025 ~ DÉCALÉ 2026**

- Anticiper et mettre en place des règles de gestion des remplacements - **RÉALISÉ**

Les demandes de remplacements sont soumises à validation après étude du besoin et des capacités de ressources de la Collectivité.

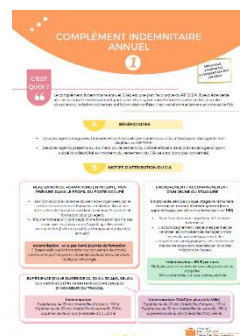
- Suivre, anticiper et appliquer la réglementation impactant ces domaines en intégrant (prime de précarité, mutuelles, valeur du point, etc...) - **RÉALISÉ**

L'intégration des effets de la réglementation sur les variations de la masse salariale a été opérée dans les projections budgétaires annuelles. Ainsi tous les ans, une lecture de la réglementation est effectuée afin d'établir le plus justement leurs impacts sur la masse salariale.

Soutenir le pouvoir d'achat des agents

- Suivre l'attribution des NBI aux agents en fonction des postes occupés - **RÉALISÉ**
- Interroger la revalorisation du RIFSEEP - **2025 ~ DÉCALÉ 2026**
 - L'impact budgétaire de l'augmentation de la valeur du point d'indice sur les années 2023 et 2024 n'a pas permis de mettre en œuvre la réévaluation du RIFSEEP comme souhaité. Bien que le travail ait été initié, et échangé avec les organisations syndicales, la mise en œuvre n'a pas pu aboutir faute de budget suffisant.
- Accompagner les encadrants dans l'attribution du CIA - **RÉALISÉ**

Une procédure formalisée a été mise en place en 2021, à la suite de la première campagne auprès des agents. Des critères ont ainsi été définis afin d'accompagner les agents dans l'attribution du complément indemnitaire annuel, et de s'assurer d'une plus grande équité de traitement pour l'ensemble des agents de la Ville et du CCAS.



Objectiver et suivre le budget RH

- Par la mise en place de plans de gestion pluriannuels (formation, hygiène et sécurité, etc.) - **RÉALISÉ**

Le plan de formation mis en place en 2022 a permis la mise en place d'un plan de gestion pluriannuel, aussi les crédits nécessaires ont été amendés en fonction des projets validés par la Collectivité. De même un travail de prospective a été effectué sur la partie hygiène et sécurité, amenant à travailler de manière pluriannuelle sur un plan de renouvellement des équipements de travail (EPI), du mobilier de travail (ex. fauteuils), etc.

Mettre en place un contrôle de gestion RH partagé et compris

- Bâtir des tableaux de bord adaptés aux besoins des acteurs RH - **RÉALISÉ**
- Choisir des indicateurs pertinents au service de la gestion des ressources humaines - **RÉALISÉ**
- Exploiter et faire vivre les tableaux de bord sociaux et le bilan social - **RÉALISÉ**

- **Acquérir les outils et approfondir la pratique de l'analyse et du contrôle de la masse salariale - RÉALISÉ**

Un nouveau logiciel accompagné d'une prestation de service a été mis en place fin 2022. Cet outil accompagne le service RH dans l'élaboration du suivi budgétaire et sa préparation, sa projection pluriannuelle ainsi que le suivi d'indicateurs. Il pourra être déployé à l'échelle des directions afin d'assurer un suivi partagé des évolutions de la masse salariale.

V. GESTION PREVISIONNELLE DES COMPETENCES

Les collectivités territoriales doivent adapter en permanence leurs services et leurs missions afin de répondre aux besoins croissants et aux exigences de la population en matière de services publics. Les formations constituent donc un levier important en matière de politique RH pour répondre à des besoins continus de qualification professionnelle des agents territoriaux.

Les formations ont vocation à doter un agent de savoirs et de savoir-faire propres à son métier, à développer certaines aptitudes liées à ses missions, mais également à diversifier ses compétences. Elles permettent également d'accompagner l'agent dans son parcours professionnel et dans sa mobilité. Elles participent à l'évolution de carrière des agents à travers notamment les préparations aux concours et examens professionnels. Plus largement, les formations facilitent la création de réseaux professionnels et l'ouverture sur d'autres environnements professionnels.

Objectif : La Ville de Couëron considère que la formation et le développement de ses ressources humaines, qu'elle entend privilégier, doivent contribuer à l'atteinte des objectifs suivants :

- **maintenir et augmenter la qualité des services offerts,**
- **assurer la meilleure adéquation possible entre la compétence des personnes et l'évolution des besoins de l'organisation,**
- **assurer que le cadre légal en matière de formation et de développement des compétences est respecté.**

La Ville de Couëron souhaite accompagner la découverte du monde de l'emploi par les stages, services civiques, etc.

La ville de Couëron reconnaît que la formation et le développement personnel des agents constituent le moyen par excellence non seulement de maintenir mais surtout d'augmenter la qualité de ses ressources humaines. Cette reconnaissance est d'autant plus importante que la qualité des services offerts à la population est directement reliée à la qualité des ressources humaines.

Chaque individu étant responsable de sa formation et de son développement personnel, cette politique se veut un outil mis à sa disposition afin de l'aider dans sa démarche et de situer dans quel cadre il doit rechercher l'atteinte de ses objectifs et ceux de l'organisation.

Dans ce cadre, la politique de formation s'appuie sur les principes suivants :

- Assurer l'égalité d'accès à des formations de qualité ;
- Les plans de formation sont basés sur l'évaluation concrète des compétences dont ont besoin les agents ;
- Les plans de formation sont basés sur l'évaluation des besoins des services (projets) ;
- Les budgets de formation sont attribués sur la base de ces évaluations ;

- Evaluer la pertinence de l'action de formation en réponse au besoin du service qui en formule la demande ;
- Rechercher l'adéquation entre les pré requis pour suivre la formation et le niveau des agents concernés ;
- Construire le cahier des charges répondant aux attentes.

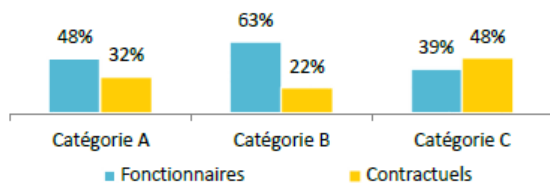
En ce sens, les formations apparaissent comme un investissement humain et financier tant pour la Collectivité que pour l'agent.

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

Formation

➡ En 2024, 42,6% des agents permanents ont suivi une formation d'au moins un jour

Pourcentage d'agents par catégorie et par statut ayant bénéficié d'au moins un jour de formation en 2024



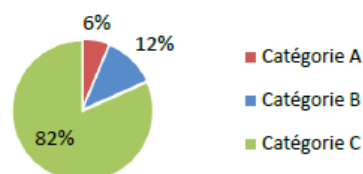
➡ 160 234 € ont été consacrés à la formation en 2024

Répartition des dépenses de formation

CNFPT	67 %
Coût de la formation des apprentis	1 %
Frais de déplacement	1 %
Autres organismes	32 %

➡ 738 jours de formation suivis par les agents sur emploi permanent en 2024

Répartition des jours de formation par catégorie hiérarchique



Nombre moyen de jours de formation par agent permanent :
> 1,6 jour par agent

Répartition des jours de formation par organisme

CNFPT	47%
Autres organismes	53%

- On constate une baisse significative du nombre de jours de formation suivis, 738 en 2024 contre 894 en 2023 mais toujours largement supérieur aux 568 en 2022. Par ailleurs, le pourcentage d'agents ayant suivi au moins une formation est en constante baisse, passant de 68.4% en 2022 à 62.9% en 2023 à 42.6% en 2024.
- La part des formations CNFPT passe de 57% en 2023 à 47% en 2024 mais reste légèrement supérieure à 2022 (45% en 2022).
- Le budget consacré à la formation continue sa progression avec une augmentation sensible en 2024. De 154 516€ en 2022 il a progressé à 157 952€ en 2023 pour atteindre 160 234€ en 2024.

B. STRATEGIE PLURIANNUELLE

- Assurer le suivi et la mise à jour des fiches de poste pour l'ensemble des agents
 - Intégrer les cotations de poste - **RÉALISÉ**

- Intégrer les calibrages de poste - **RÉALISÉ**
- Revoir la définition des fiches de poste - **RÉALISÉ**

Les fiches sont mises à jour annuellement lors des entretiens professionnels lorsqu'il s'agit de mises à jour « à la marge » et lors des comités sociaux territoriaux lorsque que les postes sont revus plus en profondeur. Par ailleurs, le modèle des fiches de poste a évolué et l'ensemble de celles-ci intègrent le calibrage des postes permettant une gestion transparente des postes et des carrières.

- **A partir du projet de collectivité, établir le plan de formation en lien avec le catalogue du CNFPT - **RÉALISÉ****
 - Elaborer et suivre un plan de formation pluriannuel
 - Accompagner les agents dans le développement et la mise à jour de leurs connaissances et compétences professionnelles
 - Intégrer les formations d'hygiène et de sécurité
 - Intégrer les souhaits de développement de la Collectivité
 - Prendre en compte et anticiper la transformation numérique des fonctions
 - Former aux enjeux de la qualité de vie au travail
 - Valoriser les formations en lien avec la transition écologique
 - Lutter contre l'illettrisme et favoriser les formations aux savoirs de base
- **Informar les agents sur leurs droits et les accompagner dans leur démarche - **RÉALISÉ****
 - Mettre à jour le règlement formation
 - le droit à la formation,
 - le CPA (CPF, CEC, C2P)
 - le devoir de formation
 - la VAE,
 - le bilan de compétences

La ville de Couëron a opté pour la mise en place d'un plan de formation triennal en 2022. Ce plan est un outil stratégique visant à concilier les demandes des agents au regard des priorités définies par la collectivité. Le plan de formation constitue une opportunité pour gérer et assurer au mieux une gestion anticipée de ses ressources humaines. Il permet de répondre davantage aux orientations stratégiques de la collectivité. Il permet d'optimiser les départs en formation, de disposer en permanence des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions et projets afin d'adapter et d'améliorer le service public local, en prenant en compte les différentes évolutions qui ont une influence sur les missions et les activités des agents. Il contribue à rendre plus efficaces les différentes actions de formation en les programmant, en établissant des priorités entre elles et en prévoyant leurs coûts. Il permet aux agents de rendre plus visible la politique de formation menée par la Ville et donc de les aider à s'orienter. Il constitue le cadre dans lequel les besoins de formation liés à l'exercice de leur métier sont pris en compte.

De plus, il facilite la prise en compte des demandes de formation en particulier auprès du CNFPT.

- Organiser des formations internes **RÉALISÉ**

- Utiliser et valoriser les ressources internes
- Développer la capacité à former des agents
- Accompagner les agents dans la valorisation de leur compétence de formation.

Des sessions de formation ainsi que de sensibilisation sont délivrées par des services internes de la Collectivité. Des formations ou sensibilisations sécurité sont dispensées pour les des agents par le conseiller en prévention et le chargé de sécurité des bâtiments. En 2024, le service système d'information a mis en place des formations à l'utilisation de l'outil numérique Teams. Une formation à l'éducation au goût est également proposée en interne aux agents de restauration.

- Développer les partages d'expériences et échanges de pratiques - **2025 ~**

DÉCALÉ 2026

- Mettre en place une démarche d'évaluation professionnelle adaptée
 - **Elaborer une nouvelle grille de critères d'entretiens professionnels commune à tous - RÉALISÉ**
 - **Simplifier le compte rendu d'entretien - RÉALISÉ**

La grille d'évaluation et le compte rendu de l'entretien professionnel ont été révisés en 2021. La grille a été simplifiée et est à présent applicable à tous les agents, regroupant les compétences du poste, et permettant une évaluation moins restrictive. Le compte rendu a quant à lui été simplifié et dématérialisé dans sa gestion. Une saisie doit être effectuée sur le logiciel dédié et l'ensemble des données est enregistré, permettant l'analyse des campagnes d'évaluation.

- Accompagner les managers dans la gestion des entretiens professionnels -

RÉALISÉ

- A évaluer des compétences
- A définir des objectifs
- A rédiger des appréciations

Le service ressources humaines apporte conseils aux managers dans la programmation, la préparation et la rédaction des rapports d'entretiens professionnels tout au long de la campagne. Un bilan est réalisé chaque année pour évaluer les difficultés et les améliorations de la gestion des entretiens professionnels.

- Accompagner les managers dans leur fonction managériale **RÉALISÉ**

- Définir des lignes managériales claires et partagées
- Etablir un cahier du manager intégrant les pratiques managériales
- Former et accompagner les encadrants à la fonction managériale
- Elaborer un agenda managérial intégrant des temps forts et des thématiques annuelles
- Prévenir les RPS des équipes et des encadrants

Une charte managériale a été élaborée en 2024 et présentée à l'ensemble des encadrants en réunion plénière. Elle vise à définir le rôle des managers et déterminer des objectifs communs répondant aux attentes de la collectivité.

VI. ABSENCES

Face aux enjeux actuels de santé au travail, de prévention des risques professionnels et de maîtrise des ressources ainsi que de la masse salariale, il est nécessaire de s'intéresser aux pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, l'absentéisme, en tant que phénomène multifactoriel générant un coût significatif et impactant la qualité, voire la continuité du service public, est une préoccupation majeure. Étant donné la part imprévisible des absences, la mise en œuvre des actions de maîtrise de l'absentéisme ne peut s'appuyer exclusivement sur des indicateurs quantitatifs. De plus, l'absentéisme demeure un sujet complexe face aux nombreuses définitions dont aucune ne fait consensus.

L'absentéisme apparaît clairement générateur, tant sur le plan humain que financier, de 3 maux : du gaspillage (lié au coût d'interruption et/ou de remplacement), de la variabilité (lié à la perturbation du service public ainsi qu'à l'impact des coûts financiers indirects) et enfin une surcharge (charge de la gestion administrative de la gestion de l'absence et des collaborateurs absorbant le travail à réaliser).

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

Absences

➔ En moyenne, 43,7 jours d'absence pour tout motif médical en 2024 par fonctionnaire

> En moyenne, 10,5 jours d'absence pour tout motif médical en 2024 par agent contractuel permanent

	Fonctionnaires	Contractuels permanents	Ensemble agents permanents	Contractuels non permanents
Taux d'absentéisme « compressible » (maladies ordinaires et accidents de travail)	8,79%	2,78%	7,10%	0,90%
Taux d'absentéisme médical (toutes absences pour motif médical)	11,98%	2,86%	9,42%	0,90%
Taux d'absentéisme global (toutes absences y compris maternité, paternité et autre)	13,01%	3,97%	10,47%	2,04%

Cf. p7 Précisions méthodologiques pour les groupes d'absences Taux d'absentéisme : nombre de jours d'absence / (nombre total d'agents x 365)

➔ Aucune journée de congés supplémentaires accordée au-delà des congés légaux (exemple : journée du maire)

➔ 49,3 % des agents permanents ont eu au moins un jour de carence prélevé

- En moyenne, le nombre de jours d'absence pour tout motif médical a légèrement augmenté à 43,7 jours contre 43,5 jours d'absence en 2023 pour les fonctionnaires. On note une baisse du nombre de jours d'absence pour les agents contractuels, passant de 11,1 jours en 2023 à 10,5 jours en 2024.
- Le nombre d'agents permanents ayant eu au moins un jour de carence augmente avec 49,3% en 2024 contre 47,3 % en 2023.

B. STRATEGIE PLURIANNUELLE

Mieux connaître l'absentéisme de la Collectivité :

- Renseigner les indicateurs clefs pour la Collectivité - **2025 ~ DÉCALÉ 2026**
- Identifier les services ou métiers présentant un profil problématique - **2025 ~ DÉCALÉ 2026**

Prévenir les risques et améliorer les conditions de travail

- **Mettre à jour le Document unique d'évaluation des risques professionnels et définir un plan d'action - RÉALISÉ**

La mise à jour du document unique a été réalisée sur l'ensemble de la Collectivité. Sa mise à jour est à présent réalisée tous les ans avec les services.

- Mettre en place un suivi médical régulier avec le médecin de prévention - **RÉALISÉ**
- Informer/sensibiliser les agents sur le port des EPI, l'action contre les troubles musculosquelettiques, la prévention des risques de chute. - **RÉALISÉ**

Un accueil sécurité est effectué pour chaque contrat long sur les missions techniques. La sensibilisation aux ports des EPI est également réalisée lors de l'accueil et intègre les différents risques identifiés.

- Réaliser un diagnostic des risques psychosociaux - **2025 ~ DÉCALÉ 2026**
- **Réaliser des études d'ergonomie et maintien dans l'emploi quand cela est nécessaire - RÉALISÉ**

Des études d'ergonomie et de maintien dans l'emploi sont réalisées soit par le préventeur de la Collectivité, soit par le médecin de prévention quand cela est nécessaire.

- **Communiquer sur les possibilités d'intervention de l'assistant.e social.e - RÉALISÉ**

Une communication annuelle est mise en place, rappelant les disponibilités de l'assistante sociale mise à disposition du Centre de gestion.

Développer la protection sociale pour les agents et la Collectivité

- Poursuivre la participation à la mutuelle prévoyance pour éviter que les agents renoncent aux soins - **RÉALISÉ**
- Etudier l'opportunité d'une assurance du risque statutaire - **RÉALISÉ**
- Accompagner la mise en place de la mutuelle santé (2026) **EN COURS 2025-2026**

Développer des pratiques de management intégrant les questions de santé au travail : – **2025 ~ DÉCALÉ 2026**

- Approfondir l'intégration des risques professionnels aux fiches de poste - **RÉALISÉ**
- Former les managers à la prise en compte des RPS et des questions de santé au travail

- Adapter les techniques de travail

Evaluer et améliorer le climat social : **~ 2025 ~ DÉCALÉ 2026**

- Impliquer les agents en les informant des conséquences organisationnelles et financières des absences pour raison de santé : report de la charge sur le collectif de travail, coût des absences...
- Accompagner les services dans la prise en charge de l'absentéisme **EN COURS-2025-2026**
 - Réflexion sur le remplacement
 - Mise en place d'organisations temporaires
 - Sensibilisation à l'absence maladie
 - Accompagnement au retour à l'emploi : mise en place d'aménagement
- Conserver le lien avec les agents en arrêt – **RÉALISÉ**
- Préparer la reprise avec des entretiens – **RÉALISÉ**

Les entretiens de reprise pour les agents de retour de long arrêt de travail ont été formalisés dans un document permettant l'accompagnement des managers et agents à la préparation de ce retour à l'activité. De plus, les reprises après visite médicale du médecin de prévention ont été systématisées, permettant un meilleur accompagnement des agents.

VII. CONDITIONS DE TRAVAIL

Depuis quelques années, la fonction publique territoriale connaît une période de transformation, induite par les transferts de compétences, les mutualisations, les réorganisations des services, l'utilisation de nouvelles techniques. Ces transformations ont des effets directs sur les conditions de travail des agents territoriaux, marquées par un contexte budgétaire restreint et de recherche continue de qualité des services publics.

Le vieillissement des effectifs et le prolongement de la vie professionnelle marquent les questions de conditions de travail, et plus largement soulèvent des problématiques liées à la qualité de vie, au bien-être et à la pénibilité au travail.

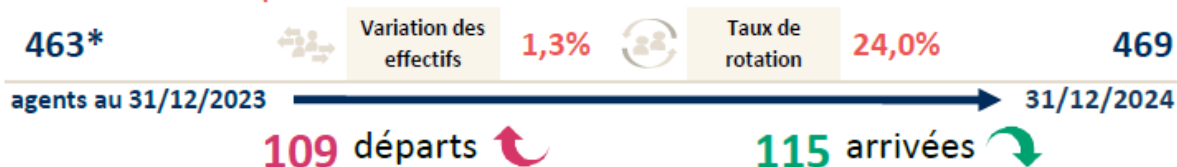
Au-delà de l'obligation légale pour les employeurs territoriaux de veiller à la santé physique et mentale de leurs agents, les enjeux reposent sur la préservation du bon état de santé des agents, sur la réduction de la probabilité de survenue d'accident ou de maladie professionnelle, sur la prévention des risques professionnels, sur le suivi des expositions.

Les conditions de travail mal adaptées entraînent en effet des conséquences : elles génèrent de l'absentéisme, induisent des coûts financiers directs (augmentation du tarif des cotisations...) et indirects (remplacements d'agents...), des situations de reclassement.

En réponse à ces enjeux divers, la démarche de prévention est complexe car elle met en jeu différents acteurs internes (élus, DRH, assistant de prévention, médecin de prévention, ergonome, psychologue, managers de proximité, membres du CHSCT...) et externes (CDG, assureur...). Elle s'inscrit dans la durée et demande un suivi régulier.

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

Evolution des effectifs permanents



► Le taux de rotation s'élève à 24%

■ Temps partiel thérapeutique, inaptitudes et reclassements

Nombre de décisions d'accords de temps partiel thérapeutique recensées sur l'année	14
Nombre de décisions d'aménagement d'horaire ou d'aménagement de poste de travail	26
Nombre de demandes de reclassements au cours de l'année suite à une inaptitude liée à un accident du travail ou à une maladie professionnelle	0
Nombre de décisions de reclassements au cours de l'année suite à une inaptitude liée à un accident du travail ou à une maladie professionnelle	0

- Les effectifs augmentent de 1.3 % en 2024 contre 6.7% en 2023.
- Le nombre de temps partiels thérapeutiques est identique en 2023 et en 2024.

B. STRATEGIE PLURIANNUELLE

- Etablir le bilan de la situation générale de la Santé, de la Sécurité et des Conditions de Travail (RASSCT, qui est intégrée au Rapport social unique depuis 2021)
- Définir le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail

- **Mettre en place des actions de formation / information :**

- **Définir les actions de formation dans le cadre du plan de formation –
Veiller à la mise en œuvre concrète des nouveaux acquis et des nouveaux savoirs. ~ RÉALISÉ**

Le plan de formation mis en place intègre le volet Santé, de la Sécurité et des Conditions de Travail ; il a été intégré comme une base incontournable du plan de formation, favorisant la réalisation de ces actions. Un plan plus large de prévention doit maintenant être élaboré.

- Elaborer un plan d'action de prévention sur l'ensemble des thématiques de prévention ~ **2025 ~ DÉCALÉ 2026**

Appliquer la réglementation et contrôler sa bonne mise en application

- **Mettre à jour et suivre le registre de santé et de sécurité au travail ~ RÉALISÉ**
- **Mettre à jour et suivre le registre des dangers graves et imminents ~ RÉALISÉ**

L'ensemble des registres ont été mis à jour et font l'objet d'un contrôle annuel pour les ajustements éventuels. Ces registres se trouvent sur l'ensemble des sites et sont également accessibles sur le serveur.

- **Organiser une formation pratique et appropriée en matière d'hygiène et de sécurité pour l'ensemble des agents ~ RÉALISÉ**
- **Organiser les formations et habilitations lorsque celles-ci sont nécessaires (les habilitations électriques / montage et démontage des échafaudages) ~ RÉALISÉ**

Le plan de formation intègre à présent l'ensemble des métiers et des besoins en lien avec la prévention. Les formations sont donc anticipées afin de ne pas mettre en carence de compétence le service et de préserver la sécurité des agents.

- **Poursuivre l'accompagnement du CDG44 par la mise en place d'un plan d'action avec l'Agent Chargé de la Fonction d'Inspection (ACFI) ~ RÉALISÉ**

Une à deux visites annuelles sont réalisées avec l'Agent Chargé de la Fonction d'Inspection (ACFI).

Protéger les agents par la mise à disposition d'équipements adaptés

- des équipements de travail conformes et maintenus en état de conformité en fonction des différentes exigences réglementaires. ~ **RÉALISÉ**

Les engins de chantiers sont adaptés aux usages professionnels, les vérifications périodiques sont réalisées. Le contrôle périodique des machines reste à programmer à partir de l'année 2025. Les Equipements de Protection Individuelle (EPI) sont choisis en conformité des risques rencontrés et contrôlés.

L'ensemble des agents est doté en vêtements de travail et EPI. Le nouveau marché devrait permettre de résoudre les difficultés dans la gestion des dotations dès 2025 ainsi que 2026.

- les équipements de protection individuelle (EPI) nécessaires à l'exécution de leurs missions. – **RÉALISÉ**
- Former les agents à l'utilisation des EPI - **RÉALISÉ**

Les agents sont sensibilisés tout au long de l'année au port des EPI par leur responsable et le conseiller en prévention. Des formations sont prévues pour certains EPI.

- **Former les agents aux gestes et postures ~ RÉALISÉ**

Un plan de formation gestes et postures a été établi afin de permettre à l'ensemble des agents concernés de bénéficier de formations adaptées de manière régulière.

- **Contrôler ou faire contrôler les EPI soumis à un contrôle périodique (plan d'entretien et de renouvellement) ~ RÉALISÉ**

Un contrôle régulier est assuré par les services sous couvert du chargé de sécurité. Des plans d'entretien et de renouvellement des équipements sont en cours de mise en œuvre et finalisés dans certains services. L'objectif est la mise en place d'un plan pluriannuel permettant le renouvellement des équipements sans carence.

- Organiser les premiers secours au sein de la Collectivité :

- **Afficher les numéros d'urgence ~ RÉALISÉ**
- **Identifier et suivre les pharmacies et les trousse de premiers soins dans les différents bâtiments et véhicules ~ RÉALISÉ**
- **Former les agents aux gestes de premiers secours : obligation de 80% - RÉALISÉ**

Les numéros d'urgence ont été affichés et sont intégrés à tous les registres sécurité de la collectivité. Les trousse de pharmacie ont toutes été référencées et font l'objet d'un contrôle plusieurs fois dans l'année avec la mise en place de référents pharmacie. Les formations aux gestes de premiers secours sont réalisées couramment, permettant la formation du plus grand nombre.

- Former les agents à la sécurité/ prévention du risque incendie - **RÉALISÉ**

125 agents ont bénéficié d'une formation à l'évacuation incendie en 2023/2024. 120 agents ont été formés à la manipulation des extincteurs à la fin de l'année 2024. D'autres sessions se poursuivront en 2025-2026.

- Mener une politique d'intégration des travailleurs en situation de handicap
 - **Recenser et accompagner les déclarations des travailleurs en situation de handicap - RÉALISÉ**
 - **Développer les accompagnements pour les personnes en situation de handicap ~ RÉALISÉ**

Un accompagnement des agents a été mis en place, notamment lors de la déclaration de certaines situations administratives. Une campagne de recensement annuelle est également opérée par le biais de la communication interne. Ce recensement permet notamment de mieux accompagner les agents au maintien dans l'emploi par l'adaptation de leur poste de travail ou un accompagnement particulier le cas échéant.

- Sensibiliser et former les acteurs à la thématique du handicap : élus, RH, encadrants, équipes...- **2025 ~ DÉCALÉ 2026**

- Favoriser le recrutement de travailleurs handicapés en améliorant la communication
- **2025 ~ DÉCALÉ 2026**

- Favoriser le maintien dans l'emploi, de l'aménagement au reclassement
RÉALISÉ

- Favoriser, accompagner et encourager les initiatives physiques des agents pour :
RÉALISÉ

- Lutter contre la sédentarité
- Assurer une meilleure gestion du stress
- Améliorer et/ou conserver la bonne santé des agents

Des initiatives sportives ont été lancées en 2024, des échauffements matinaux sont proposés à l'embauche aux agents des espaces verts et la police municipale bénéficie d'1 heure de sport hebdomadaire. Par ailleurs la Ville a organisé deux manifestations sportives « Sportez-vous bien » à destination des agents et incité à la reprise des statuts de l'association sportive des agents couëronnais.

- Accompagner la mobilité durable auprès des agents de la collectivité : **RÉALISÉ**
 - Actualiser, animer et suivre le plan de mobilité de la ville : mise à jour du diagnostic, préconisations et plan d'action
 - Augmenter le niveau d'adhésion au pack mobilité de Nantes métropole
 - Promouvoir l'usage du vélo :
 - Stationnement sécurisé,
 - Réflexion sur la mise en place de l'indemnité kilométrique vélo,
 - Expérimentation de mise à disposition de vélos à assistance électrique pour les déplacements professionnels – **RÉALISÉ**

Un vélo à assistance électrique est mis à disposition des responsables de site d'animation, l'utilisation reste contrainte par la distance à parcourir et le matériel à transporter. Toutefois, l'expérimentation reste à déployer sur d'autres sites de la collectivité.

- Encourager l'utilisation des transports publics : participation financière aux abonnements, achat de tickets de transports en commun, information de l'offre de transports publics pour accéder au site, etc. **RÉALISÉ**
- Prendre en compte l'aspect mobilité dans les projets d'aménagement des horaires de travail : répartition des heures d'arrivée et de départ, mise en place du télétravail **RÉALISÉ**

La mise en place du télétravail et de la nouvelle organisation du temps de travail des agents a permis cette prise en compte, favorisant les transports collectifs ou doux avec l'adaptation des horaires de travail ou la suppression des déplacements sur certaines journées pour les agents bénéficiant du télétravail.

- Informer les agents, communication interne, organisation d'un forum au moins tous les deux ans pour les personnels sur place avec l'aide des partenaires mobilité de Nantes Métropole, ateliers d'information et de sensibilisation, etc.
- Inciter au covoiturage

VIII. PROTECTION SOCIALE ET AVANTAGES SOCIAUX

Les agents territoriaux ont un droit à l'action sociale. Ces prestations sont inscrites dans la liste des dépenses obligatoires des collectivités. Celles-ci visent « à améliorer les conditions de vie des agents publics et de leurs familles, dans les domaines de la restauration, du logement, de l'enfance et des loisirs, ainsi qu'à les aider à faire face à des situations difficiles ».

Objectif : Améliorer les conditions de vie des agents et de leur famille et les aider à faire face à des situations difficiles.

Pour les prestations versées aux agents au titre de l'action sociale, la ville de Couëron et le CCAS ont recours au Comité National d'Action Sociale (CNAS). Une adhésion individuelle au COS Local est également possible pour les agents de la Ville et du CCAS.

Par ailleurs, en l'absence de restaurant administratif, les agents bénéficient de l'octroi au forfait en fonction de leur taux d'emploi, de titres restaurant d'une valeur faciale de 8 €.

Une prime semestrielle est également versée au prorata du temps de travail à tous les agents sous condition d'ancienneté.

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

➔ La collectivité participe aux contrats de prévoyance

Montants annuels	Prévoyance
Montant global des participations	57 546 €
Montant moyen par bénéficiaire	175 €

➔ L'action sociale de la collectivité

- Prestations servies directement par la collectivité
- Prestations servies par l'intermédiaire d'une association nationale
- Prestations servies par l'intermédiaire d'un organisme à but non lucratif ou d'une association locale

- La participation de la Ville à la prévoyance passe de 52 332 euros en 2023 à 57 546 euros en 2024. Le contrat prévoyance est obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2025 pour tous les agents titulaires et pour tous les agents contractuels qui ont un contrat ou une ancienneté de plus de 6 mois.
- La ville de Couëron attribue des titres restaurant aux agents de la Ville pour les fonctionnaires dès leur arrivée et pour les contractuels disposant d'un contrat de 3 mois ou d'une ancienneté de plus 3 mois. Elle participe à hauteur de 60% sur une valeur faciale de 8 €.
- La Ville est également adhérente au Comité National d'Action Sociale (CNAS) pour l'ensemble de ses agents. Les agents y ont une adhésion gratuite dès le premier jour de travail pour les fonctionnaires et 6 mois pour les contractuels. Le CNAS permet de bénéficier d'un nombre important de prestations individuelles et familiales. **Le montant de l'adhésion s'élève à environ 107 125 euros pour l'année 2024 pour 500 bénéficiaires.**

- La Ville subventionne également le COS local pour permettre aux agents le souhaitant, sous réserve d'une participation, de bénéficier de prestations complémentaires. **Le montant de la subvention s'élève à plus de 89 500 euros pour l'année 2024.**

B. STRATEGIE PLURIANNUELLE

Maintenir et développer le niveau des prestations délivrées aux agents – RÉALISÉ

- Poursuivre l'adhésion au CNAS ou adhérer à tout autre partenaire permettant le maintien des prestations pour tous – **RÉALISÉ**
- Maintenir la prise en charge de 60% des titres restaurant – **RÉALISÉ**
- Maintenir la prise en charge de la mutuelle prévoyance – **RÉALISÉ**

● Après une première augmentation de la participation au 1^{er} janvier 2022 passant de 13 € à 16 € soit une augmentation de 23 %, la Ville met en place l'accord national de juillet 2023 à partir du 1^{er} janvier 2025. Cette mise en œuvre implique la participation de la Ville à hauteur de 50% minimum pour tous les agents adhérents. En échange avec les organisations syndicales, elle a mis en place une modulation, fonction du revenu, allant jusqu'à 60%. Une participation à même hauteur est également prévue pour l'option « décès ».

- Mettre en place et participer à la prise en charge d'une mutuelle santé – **EN COURS-2025-2026**
- Permettre aux agents de se regrouper autour de moments de convivialité hors temps de travail – **RÉALISÉ**

● A l'instar du temps annuel à l'occasion des vœux du Maire, l'action « Sportez-vous bien » a été organisée pour la première année en 2024, dans l'objectif d'un temps de partage et de convivialité.

- Favoriser la proximité avec le renouvellement de la convention entre la Ville et le COS local
- Encourager et favoriser les initiales individuelles ou collectives (chorale, sport, etc.)

Développer la communication autour des offres de prestations :

- Développer la communication autour des prestations sociales ouvertes aux agents, intégrant le COS local, sur un ensemble de supports – **RÉALISÉ**
- Communiquer sur l'accompagnement psychologique gratuit – **RÉALISÉ**
- Communiquer sur les prises de rendez-vous assistante sociale – **RÉALISÉ**

● Une communication annuelle est réalisée sur ces deux prestations. Par ailleurs, les agents en difficulté sont naturellement orientés vers ces interlocuteurs.

IX. PROMOTION DES AGENTS FONCTIONNAIRES

La carrière du fonctionnaire se déroule suivant plusieurs étapes régies par le statut de la fonction publique territoriale.

Le déroulement de carrière passe à la fois par les avancements d'échelon, de grade, l'obtention d'un concours et la promotion interne mais aussi par le changement de positions statutaires : activité (à temps plein ou partiel), détachement, mise à disposition, disponibilité, congé parental...

La mission des ressources humaines est donc d'en assurer le suivi dans le cadre réglementaire.

Objectif : Accompagner les agents tout au long de leur vie professionnelle jusqu'à leur départ

Le déroulement des carrières est important. Cela permet à l'agent comme à la Collectivité de se projeter dans des situations d'évolution professionnelle qui peuvent être soit au choix de l'agent et accompagné par la collectivité par la formation ou un parcours particulier, soit proposé par la Collectivité au vu du potentiel de l'agent. Dans tous les cas, ils doivent s'inscrire dans le cadre de l'application du statut.

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

Évolution professionnelle

➡ 1 bénéficiaire d'une promotion interne sans examen professionnel nommé

dont 100% des nominations concernent des femmes

➡ 2 lauréats d'un concours d'agents déjà fonctionnaires dans la collectivité nommés

dont 100% des nominations concernent des femmes

➡ 173 avancements d'échelon et 18 avancements de grade

➡ 3 lauréats d'un examen professionnel nommés

➡ 2 agents ont bénéficié d'un accompagnement par un conseiller en évolution professionnelle

dont 100,0 % femmes
dont 50,0 % de catégorie C

- 18 agents ont bénéficié d'un avancement de grade en 2024, tout comme en 2023.
- 1 agent a bénéficié d'une promotion interne en 2024, contre 3 en 2023.
- Les quotas sont maintenus à 100 %.
- 2 agents ont bénéficié d'un accompagnement en évolution professionnelle en 2024, contre 4 en 2023.

B. STRATEGIE PLURIANNUELLE

Mise en place ~ **RÉALISÉ**

Ratio

- Maintenir des ratios promus/promouvables de 100% pour tous les grades

- Prendre en compte la capacité financière de la Collectivité

Définir des critères d'avancement de grade partagés

- Mettre en adéquation grade/ fonctions et responsabilités / organigramme
- Reconnaître l'expérience acquise et la valeur professionnelle
- Reconnaître l'investissement et la motivation
- Privilégier l'obtention d'un examen professionnel
- Prendre en compte l'effort de formation
- Privilégier l'ancienneté dans le grade / ou la Collectivité
- Respecter l'équilibre femme/homme (en fonction de l'effectif du grade)
- Valoriser les compétences acquises dans le secteur privé, la vie associative ou la vie syndicale

Définir des critères de promotion interne partagés pour les agents à proposer

- Mettre en adéquation grade/ fonctions et responsabilités / organigramme
- Reconnaître l'expérience acquise et la valeur professionnelle
- Reconnaître l'investissement et la motivation
- Prendre en compte l'obtention d'un examen professionnel
- Prendre en compte des promotions et/ou des avancements déjà prononcés
- Prendre en compte la capacité financière de la Collectivité

Depuis 2021, le processus d'avancement de grade et de promotion interne de la Collectivité a été validé. Une mise à jour des Lignes Directrices de Gestion du centre de gestion a été réalisée en 2022 pour la promotion interne.

X. DIALOGUE SOCIAL

La gestion du dialogue social nécessite l'écoute des attentes exprimées par les agents à travers les représentants syndicaux, en vue de favoriser les échanges, anticiper les crises et développer la reconnaissance des agents. Elle nécessite également de planifier les chantiers sociaux et d'informer les managers de l'importance du dialogue social au quotidien. Les réunions d'instances représentatives du personnel (comité technique et comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail) qui sont le cadre réglementaire de ce dialogue, doivent être préparées en amont et les suites données au débat doivent être suivies.

Le climat social qui prévaut au sein de la Collectivité est un facteur de contribution à la qualité du service rendu à l'utilisateur. Lorsque les instances de représentations du personnel sont présentes, la conduite des relations sociales au quotidien, proposant des solutions adaptées à la prévention et à la résolution des conflits, devient une pratique permanente.

La préparation et l'animation de rencontres avec les représentants du personnel deviendront, au-delà des étapes réglementaires, des moments d'échanges forts qui permettent d'analyser le climat social.

Des outils dédiés peuvent, par ailleurs, être mis en œuvre pour mieux observer le corps social, recueillir des éléments factuels sur les pistes d'amélioration des conditions de vie professionnelle, mais aussi sanitaire et sociale, à mettre en place.

- Formaliser les outils et les méthodes de gestion des relations sociales.
- Appliquer les textes législatifs permettant de gérer les conditions de travail, les réclamations, les instances de régulation.
- Préparer et proposer des règles de gestion internes pour accompagner la mise en application.

Une politique de gestion des relations sociales doit être définie autour des deux pratiques clés qui sont

1. le dialogue social
2. la gestion du droit syndical.

Objectifs : Mettre en œuvre et développer les relations sociales entre les partenaires sociaux, la Ville et le CCAS pour tendre à un climat apaisé et propice à un bon cadre de travail.

Pour permettre l'exercice du droit syndical, l'employeur doit mettre à disposition des moyens nécessaires et favorisant la mission des agents.

A. PHOTOGRAPHIE DE LA COLLECTIVITE

Relations sociales

➡ Jours de grève

540 jours de grève recensés en 2024

➡ Commissions Administratives Paritaires

➡ 5 réunions en 2024 dans la collectivité

Commissions Consultatives Paritaires

5 réunions en 2024 dans la collectivité

➡ Comité Social Territorial

7 réunions en 2024 dans la collectivité
4 réunions de la F3SCT

Relations sociales

➡ Jours de grève

1577 jours de grève recensés en 2023

➡ Commissions Administratives Paritaires

➡ 5 réunions en 2023 dans la collectivité

Commissions Consultatives Paritaires

5 réunions en 2023 dans la collectivité

➡ Comité Social Territorial

8 réunions en 2023 dans la collectivité
4 réunions de la F3SCT

- 540 jours de grève recensés en 2024 contre 1577 jours en 2023. L'année 2023 a été marquée par la réforme des retraites.

A Couëron, une organisation représentative du personnel est présente. Il s'agit de la Confédération Générale du Travail (CGT). Une nouvelle section syndicale a été créée en 2022, il s'agit de la section syndicale UNSA de Couëron.

Le dialogue social est actif et constructif même si les sujets traités restent sensibles. Des rencontres formalisées et des échanges informels entre la RH et les organisations syndicales ont souvent lieu.

Les grands axes du dialogue social souhaités par la nouvelle équipe municipale, dans un objectif d'amélioration du dialogue social, sont :

- Un dialogue sain, apaisé, respectueux et constructif
- Une relation de confiance à entretenir et à développer
- Une transparence de l'information

B. STRATEGIE PLURIANNUELLE

Accompagner les transformations par la concertation :

- **Automatiser les sollicitations des partenaires sociaux dans les transformations - --**
RÉALISÉ

- Opération de construction/réhabilitation de bâtiments municipaux
- Réorganisation/ transformation des services
- Evolution des outils et pratiques numériques

Un agenda social a été mis en place, il permet d'anticiper les sollicitations des représentants du personnel sur les différentes actions de projets de collectivité. Cet agenda est vu en chaque fin d'année pour l'année à venir et est ajusté le cas échéant lors des échanges avec les partenaires.

Partager la stratégie de la Collectivité : – **RÉALISÉ**

- Consulter les partenaires sociaux dans les grandes stratégies de la Collectivité
- Organiser les nouvelles élections professionnelles
- Mettre en place un nouveau référentiel présentant l'ensemble des règles relatives à l'organisation et à la gestion des moyens
- Intégrer les partenaires sociaux dans l'information relative à l'élaboration du budget prévisionnel RH

Mise en place d'une charte du dialogue social et validation de la planification de l'agenda social de la Collectivité avec les deux organisations syndicales représentatives.

Elaborer conjointement un plan d'action du dialogue social :

- **Intégrant l'agenda social de la Collectivité – RÉALISÉ**
- **Mettre en place le Comité Social Territorial (à la place du CT et CHSCT) – RÉALISÉ**
- **Développer des temps d'échanges organisés avec les partenaires sociaux – RÉALISÉ**

Des réunions sont mises en place à chaque fois que nécessaire pour échanger sur les projets de la Collectivité, recueillir l'avis ou la contribution des représentants du personnel le cas échéant.

Mettre en place le rapport social unique et la base de données sociales (à la place du bilan social) – RÉALISÉ

Le rapport social unique est présenté depuis 2021 dans sa nouvelle édition. Favoriser un bon climat social – **RÉALISÉ**

- Etre à l'écoute des partenaires sociaux
- Etudier la mise en place d'outils transversaux (espaces partagés sur intranet, possibilités de commentaires, boîte à question, etc.) permettant aux agents d'exprimer leurs attentes – **2025 ~ DÉCALÉ 2026**
- Mettre en place un dispositif de protection des lanceurs d'alerte – **RÉALISÉ**

Le dispositif de lanceurs d'alerte a été mis en place par la Collectivité en 2021. Elle prend attache auprès du centre de gestion de Loire Atlantique pour son exécution.

- Expliquer/ informer sur le rôle de chacun dans la collectivité – **RÉALISÉ**

Les élections professionnelles 2022 permettent de remettre à plat les règles de gestion en matière de dialogue social. Un travail avec les organisations syndicales a été initié avec pour objectif la mise en place sur 2023 d'une charte du dialogue social qui se veut partager et intégrer l'ensemble des règles de gestion de la Collectivité. Par la suite, une communication pourra être effectuée auprès des agents, tant pour présenter le rôle des représentants du personnel et des instances, que pour expliquer leur place et leur rôle en tant qu'agent de la Collectivité.