

**VOLET
RESSOURCES
HUMAINES**

1) EVOLUTION COMBINEE DES EFFECTIFS ET DES DEPENSES DE PERSONNEL POUR LA PERIODE DU MANDAT 2020-2026

La gestion des ressources humaines joue un rôle majeur dans le contrôle des dépenses publiques, en veillant à la stabilisation des effectifs et à la maîtrise de la masse salariale, tout en contribuant, par une allocation optimale des moyens humains, à la réalisation des politiques publiques portées par la Collectivité.

1.1) Le mandat de référence 2020-2026

Pour la durée de ce mandat, il était proposé lors du Conseil Communautaire du 17 février 2021 à l'occasion du vote du ROB 2021 de poursuivre la démarche de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences¹ entreprise sur le mandat précédent afin de garantir la stabilité des effectifs de la Collectivité. Des adaptations seront toutefois à prévoir pour répondre à des besoins émergents. En dehors des nouveaux projets ou des besoins de reclassements médicaux qui impliqueraient des effectifs complémentaires, il sera recherché, lors de chaque Conseil Communautaire, un équilibre constant entre les créations et les suppressions des emplois au tableau des effectifs.

a) Effectifs

Le tableau des effectifs simplifié arrêté au 31 décembre 2020 sert de base sur la durée du mandat. **Il fait référence, comme la totalité de ce rapport, aux effectifs rémunérés sur le budget principal de TCM et sur les budgets annexes MARPA, Éliminations des déchets, Stade de l'Aube et GEMAPI.** Les budgets annexes Régie Assainissement et Chauffage Urbain font l'objet d'une présentation en partie 4) FOCUS SUR LES SERVICES PUBLICS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX du fait de la spécificité de leur forme de gestion.

Tableau 1 : Photographie du tableau des effectifs simplifié arrêté au 31 décembre 2020

Filières	Effectifs budgétaires ²	Effectifs pourvus ³
EMPLOIS FONCTIONNELS	5	2
FILIERE ADMINISTRATIVE	149	139
FILIERE TECHNIQUE	144	132
FILIERE CULTURELLE	59	55
FILIERE ANIMATION	2	2
FILIERE POLICE MUNICIPALE	3	3
FILIERE MEDICO SOCIALE	9	7
FILIERE SOCIALE	9	9
HORS FILIERE ET CADRE D'EMPLOIS ⁴	14	13
TOTAL	394 Soit 389,62 ETP	362 Soit 358,7 ETP

Cette photographie de l'année 0 peut être mise en relation avec le tableau 2 des effectifs simplifiés au 31 décembre 2021.

¹ GPEEC

² Effectifs budgétaires : Nombre de postes inscrits budgétairement.

³ Effectifs pourvus : Nombre de postes réellement occupés par des agents fonctionnaires ou contractuels permanents.

⁴ Les agents hors filière et cadre d'emplois sont principalement des chargés de projets.

Tableau 2 : Photographie du tableau des effectifs simplifié arrêté au 31 décembre 2021

Filières	Effectifs budgétaires	Effectifs pourvus
EMPLOIS FONCTIONNELS	5	3
FILIERE ADMINISTRATIVE	155	142
FILIERE TECHNIQUE	147	134
FILIERE CULTURELLE	57	55
FILIERE ANIMATION	3	2
FILIERE POLICE MUNICIPALE	3	3
FILIERE MEDICO SOCIALE	9	8
FILIERE SOCIALE	8	8
HORS FILIERE ET CADRE D'EMPLOIS	13	12
TOTAL	401 Soit 398.77 ETP	368 Soit 366.77 ETP

Le nombre de postes inscrits budgétairement a augmenté de 7 entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021. (394 au 31/12/2020 contre 401 au 31/12/2021).

→ Le 17 février 2021, le Conseil Communautaire vote l'ouverture de 4 postes budgétaires:

- 3 créations de postes d'animateur de Maisons France Services sur les sites de Lusigny-sur-Barse et d'Estissac ;
- 1 création de poste de conseiller numérique.

→ Le 8 avril 2021, le Conseil Communautaire vote l'ouverture de 5 postes budgétaires pour la reprise de cinq agents dans le cadre d'une gestion en régie directe de la patinoire des 3 Seine.

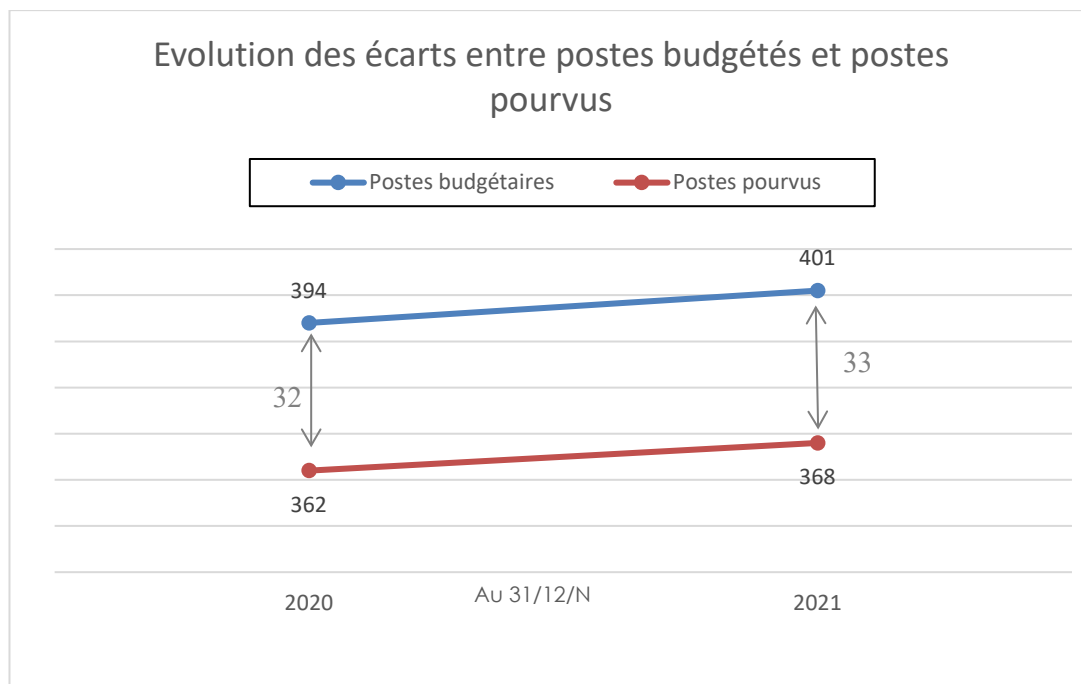
Ces 9 créations sont atténuées par la suppression de plusieurs postes non pourvus à temps non complet équivalant à la suppression nette de 2 postes dans le cadre de la réorganisation des services.

Le nombre de création nette de poste budgétaire en 2021 atteint donc 7.

Par ailleurs, le nombre de postes pourvus a augmenté de 6 (362 au 31/12/2020 contre 368 au 31/12/2021). Cette variation s'explique par :

- la photographie des données qui ne prend pas compte des variations mensuelles (voir graphique 2 – 1.2) Focus sur l'année 2021) dues au décalage qui peut exister entre les départs d'agents et les arrivées de leurs remplaçants ;
- le processus continu de recrutement notamment aux Maisons France Services comme délibéré au Conseil Communautaire du 17 février 2021 ;
- la reprise des agents de la patinoire des 3 Seine dont 4 en poste au 31 décembre 2021 ;
- le passage de certains postes à temps non complet en temps complet.

Le **graphique 1** ci-dessous illustre l'évolution de l'écart entre postes budgétés et postes pourvus depuis 2020.



La différence de 33 à un moment donné (31 décembre 2021) entre **les postes budgétaires** (postes permettant l'inscription des crédits au chapitre du budget correspondant aux emplois) et **les postes pourvus** (postes réellement occupés par des agents fonctionnaires ou contractuels sur emplois permanents à la date arrêtée) correspond :

- pour 10 aux postes sur lesquels des procédures de recrutement sont en cours (publicités en cours, phases de transmission des candidatures aux services recruteurs ou d'organisation des jurys de sélections),
- pour 7 aux postes sur lesquels des personnels contractuels sont en attente de recrutements statutaires ou de l'obtention d'un concours,
- pour 7 aux postes sur lesquels des personnels doivent prendre leur fonction dans les prochains mois (en cours de préavis ou de mutation),
- pour 6 aux postes conservés pour des agents détachés auprès d'une autre Collectivité (qui continuent de concourir pour un déroulement de carrière au sein de la Collectivité), sur emplois fonctionnels ou d'agents en phase de disponibilité,
- pour 3 aux postes dont le recrutement est suspendu temporairement en raison de la crise sanitaire ou de la réorganisation d'un service.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des effectifs permanents pourvus et budgétaires, courant et constant, et sert de référence pour la durée du mandat.

Tableau 3 : Évolution des effectifs permanents pourvus et budgétaires tous budgets confondus sur la durée du mandat.

ANNEE 0	ANNEE 1
---------	---------

	EFFECTIFS	31 DECEMBRE 2020	31 DECEMBRE 2021	31 DECEMBRE 2022	31 DECEMBRE 2023	31 DECEMBRE 2024	31 DECEMBRE 2025	31 DECEMBRE 2026
EFFECTIFS POURVUS	TOTAL EFFECTIFS PERMANENTS POURVUS HORS REPRISES ET TRANSFERTS Périmètre constant	362 Soit 358,7 ETP	368 Soit 366,77 ETP	-----> Objectif de maîtrise				
	TOTAL EFFECTIFS PERMANENTS BUDGETES TROYES CHAMPAGNE METROPOLE Périmètre courant	394	401					
EFFECTIFS BUDGETAIRES	Transfert ou reprise d'activité	0	5 ⁵					
	Projet nouveau	0	2 ⁶					
	TOTAL EFFECTIFS PERMANENTS BUDGETES PROJET NOUVEAU COMPRIS HORS REPRISES ET TRANSFERTS Périmètre constant	394 Soit 389,62 ETP	396 Soit 398,77 ETP	-----> Objectif de stabilisation				

Dans un contexte de mutualisation, il est indispensable d'aborder les notions d'effectif à périmètre courant et d'effectif à périmètre constant.

L'effectif à périmètre courant est une photographie des postes pourvus arrêtée au 31 décembre de chaque année. Il atteint 401 au 31 décembre 2021 avec la création nette de 7 postes (voir page 2).

L'effectif à périmètre constant est une photographie des postes pourvus hors effectifs transférés ou repris d'une autre Collectivité dans le cadre d'une définition plus cohérente des effectifs et des compétences. En effet, certains agents contribuant, tout ou en grande partie, à l'exercice des compétences communautaires peuvent être transférés.

L'effectif à périmètre constant permet une comparaison plus aisée des effectifs sur la période. Il atteint 396 au 31 décembre 2021 en considérant uniquement les créations pour projets nouveaux, c'est-à-dire la création de 4 postes aux Maisons France Services atténuées par la suppression nette de 2 postes dans le cadre de la réorganisation des services (voir page 2).

Les tableaux 1, 2 et 3 ainsi que le graphique 1 présentent les effectifs tous budgets confondus (budget principal et annexes : MARPA, GEMAPI, Éliminations des déchets et Stade de l'Aube). La répartition par budgets se présente comme suit :

Tableau 4 : Répartition des effectifs permanents pourvus au 31 décembre 2021 par budgets.

BUDGETS	Effectifs budgétaires	Effectifs pourvus
BUDGET PRINCIPAL - T.C.M	311 Soit 309,17 ETP	284 Soit 283,17 ETP
MARPA	5 Soit 4,6 ETP	5 Soit 4,6 ETP
ELIMINATION DES DECHETS	63 Soit 63 ETP	60 Soit 60 ETP
GEMAPI	13 Soit 13 ETP	10 Soit 10 ETP
STADE DE L'AUBE	9 Soit 9 ETP	9 Soit 9 ETP

⁵ Il est fait référence aux 5 postes créés suite à la reprise des effectifs de la patinoire.

⁶ Il est fait référence aux 4 postes créés aux Maisons France Services auxquels viennent se déduire la suppression nette de 2 postes aux conseils communautaires du 2 juin 2021 et du 12 juillet 2021

b) Masse salariale

En termes de masse salariale, la stabilité des effectifs souhaitée doit l'être également sur les montants alloués avec un taux de croissance annuel raisonnable sur la période.

Tableau 5 : Évolution de la Masse Salariale des agents rattachés au budget principal de TCM et aux budgets annexes GEMAPI, MARPA, Éliminations des déchets et Stade de l'Aube.

Situation au 31/12/N	ANNEE 0	ANNEE 1	Prévision				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
012-CHARGES DE PERSONNEL REALISATIONS BUDGETAIRES (1)	18 182 572	18 936 490	19 817 751				
RECETTES RATTACHEES AU GESTIONNAIRE DRH (2)	1 800 368	2 236 287	2 917 060				
DEPENSES NETTES DE PERSONNEL (3)	16 382 205	16 700 202	16 900 691	17 154 200	17 411 500	17 672 700	17 937 800
Evolution N / N-1(*)	+1,9%		+1,2%	+1,5%	+1,5%	+1,5%	+1,5%

(*) Comprend l'évolution du Glissement Vieillesse Technicité (GVT) et du Salaire Minimum de Croissance (SMIC), l'incidence des réformes statutaires nationales dont la réforme des grilles indiciaires (PPCR), de la hausse des cotisations ou du versement de la Garantie Individuelle de Pouvoir d'Achat (GIPA) et les indemnités de fin de contrat. Les prévisions d'évolution ne tiennent pas compte d'éventuels projets nouveaux qui induiraient des augmentations d'effectifs.

(1) La masse salariale présentée ci-après comprend l'intégralité du chapitre 012 en gestionnaire DRH des budgets c'est-à-dire :

- les rémunérations des agents et cotisations rattachées ;
- les dépenses en médecine préventive et pour l'adaptation des postes de travail des agents présentant une reconnaissance de travailleurs handicapés ;
- la participation de la Collectivité aux prestations sociales collectives (par exemple pour la fête des mères, Noël ou les tickets de stationnement...) et individuelles (comme la participation mutuelle ou les remboursements de transport par exemple...)
- le remboursement des mises à disposition dans la Collectivité ;
- le coût des Conventions de Services Partagés.
- Le coût des refacturations de frais généraux sur les budgets annexes.

(2) Les recettes du gestionnaire DRH sont des recettes de mises à disposition, des conventions de services partagés, refacturations des frais généraux, remboursements d'indemnités journalières, subventions de l'Etat pour les contrats aidés, remboursements de décharge des activités syndicales par le Centre de Gestion, participations financières du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique...)

(3) **Ces atténuations de charges, subventions et autres produits peuvent être soustraits aux dépenses de personnel pour établir les dépenses nettes de personnel.**

Le taux de croissance annuel de 2020 à 2021 atteint **1,9%** comme annoncé prévisionnellement dans le ROB de 2021.

Le taux de croissance de **1,2%** attendu sur cette seconde année de mandat est détaillé dans la partie « 1.3) Perspectives 2022 »

1.2) Focus sur l'année 2021

Cette partie a pour intérêt de commenter les principales composantes du chapitre budgétaire 012-Charges du personnel et des recettes du gestionnaire DRH, ne reflétant pas par conséquent l'intégralité du chapitre rappelé au point 1.1b. – tableau 5.

a) Effectifs

Effectifs physiques permanents au 31 décembre 2021 rémunérés sur le budget principal et budgets annexes MARPA, GEMAPI, Éliminations des déchets et Stade de l'Aube (temps complet et non complet)

Tableau 6 : Effectif physique permanent pourvu de Troyes Champagne Métropole en 2021

Catégorie	Tous permanents			dont	fonctionnaires			et	contractuels permanents		
	F	H	Total		F	H	Total		F	H	Total
Catégorie A	51	36	87		42	21	63		9	15	24
Catégorie B	36	23	59		32	16	48		4	7	11
Catégorie C	110	112	222		108	110	218		2	2	4
Toutes catégories	197	171	368		182	147	329		15	24	39

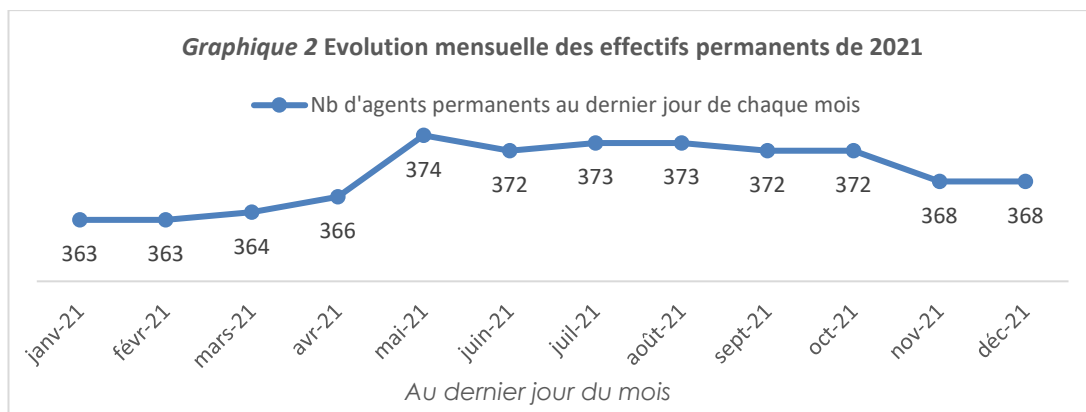
Les effectifs présentés ci-dessus correspondent aux agents permanents présents au 31 décembre 2021, soit 368 agents.

L'effectif permanent au 31 décembre 2021 est constitué de 89,4 % de fonctionnaires et de 10,6% de contractuels.

La répartition par catégorie est respectivement de :

- 24% pour la catégorie A,
- 16% pour la catégorie B
- 60% pour la catégorie C.

Les chiffres arrêtés ci-dessus sont le reflet, au 31 décembre 2021, telle une photographie, des effectifs pourvus et rémunérés sur postes permanents de Troyes Champagne Métropole. Cependant, ces données sont toujours fluctuantes compte-tenu des décalages qui peuvent exister entre les départs d'agents et les arrivées de leurs remplaçants. Pour illustration, **l'évolution mensuelle des effectifs au cours de l'année 2021** est la suivante :



Ce graphique met en lumière les variations mensuelles des effectifs au cours de l'année. On remarque ainsi qu'en 2021, l'effectif peut varier de 11 agents permanents en 12 mois. Ces écarts mensuels mettent en avant les nombreux et fréquents mouvements de personnel en termes de départs et d'arrivées mais également les recrutements sur postes permanents d'agents non permanents. Ils révèlent les difficultés à recruter, d'autant plus que ne transparaissent pas dans ces données les départs anticipés en raison des congés cumulés (CA, RTT et CET).

b) Masse salariale

En 2021, le budget de charge de personnel voté (chapitre 012) s'élève à 19 188 827€ avec un réalisé de 18 936 490€. Le budget primitif était de 18 722 227€.

L'écart de 1,1% (soit 214 263€) entre les **charges de personnel** du **budget primitif** (18 722 227€) et les charges de personnel **réalisées** (18 936 490 €) s'expliquent par :

- La reprise des agents de la Patinoire les 3 Seine dans le cadre d'une gestion en régie directe de l'établissement à compter de mai 2021. Cette augmentation des charges de personnel est atténuée par la déduction des charges supportées par la Collectivité au travers d'un contrat de délégation.
- La revalorisation du Salaire Minimum de Croissance (SMIC) de 2,2% en 2021,
- Le recours à des emplois d'été et emplois d'étudiant notamment au Stade de l'Aube dans le cadre d'une opération de nettoyage des tribunes,
- L'ajustement des montants dus au titre des Conventions de Service Partagé et des Mises à Disposition individuelles.

1.3) Perspectives 2022

a) Effectifs

Au 31 décembre 2021, l'effectif budgétaire constant est de **396**. Pour rappel cet effectif ne tient pas compte du transfert de 5 agents dans le cadre de la reprise en régie directe de la patinoire des 3 Seine.

Cet effectif a vocation à être stabilisé sur la période du mandat en supposant qu'aucun nouveau projet nécessitant une augmentation des effectifs ne soit soumis au Conseil Communautaire.

L'**effectif budgétaire constant attendu** au 31 décembre 2022 atteindrait donc **396** si le tableau des effectifs reste en équilibre en 2022.

b) Masse salariale

La proposition de montant des charges de personnel (chapitre 012) pour 2022 s'établit à 19 817 751€, les recettes en gestionnaire DRH à 2 917 060€ soit une dépense nette proposée de 16 900 691€. Une augmentation de 1,2% par rapport aux dépenses nettes de 2021 (16 700 202 €) est donc prévue.

Cette évolution des charges de personnel (chapitre 012) est atténuée par une augmentation des recettes en gestionnaire DRH.

L'augmentation des charges de personnel (chapitre 012) atteint 5% soit 881 261€ (proposition 2022 de 19 817 751€ contre réalisé 2021 de 18 936 490€) est due :

- Aux augmentations réglementaires (environ 205 000€) :
 - Les réformes statutaires des grilles indiciaires de la catégorie C et de la filière médico-sociale et l'augmentation du montant du Salaire Minimum de Croissance (SMIC) (environ 50 000€) ;
 - Le Glissement Vieillesse Technicité (GVT) lié aux évolutions automatiques de carrière des agents publics de 2020 et 2021 (environ 130 000€) ;
 - La mise en place de l'indemnité de télétravail (prévision de 25 000€).
- Aux augmentations de charges de personnel liées à des mesures internes (environ 95 000€) :
 - L'indemnisation de certaines heures de récupération cumulées (prévision de 10 000€) ;
 - La valorisation de l'expérience professionnelle à travers le régime indemnitaire (prévision de 85 000€).
- Aux recrutements nécessaires à la bonne organisation des services pour compléter les effectifs déjà en poste, réorganiser les directions nouvellement mutualisées ou encore aux recours aux contrats de projet dans les domaines de mobilité, ruralité et gestion des déchets. (environ 440 000€)
- Aux recrutements nécessaires pour remplacer les agents reclassés pour raisons médicales dans leurs services d'origine (environ 30 000€) ;
- À la variation des effectifs, conséquences des recrutements sur les postes aujourd'hui vacants suite à des difficultés de recrutement en 2021 (environ 110 000 €).

Pour atténuer ces augmentations, Troyes Champagne Métropole continuera d'appliquer ses règles internes de contrôle de gestion et d'optimisation de ses effectifs.

L'augmentation des recettes en gestionnaire DRH atteint 30% soit 680 772€ (proposition 2022 de 2 917 060€ contre réalisé 2021 de 2 236 287€). Le montant inscrit tient compte des :

- Recettes de Conventions de Services Partagées estimées à 96 500€
- Recettes de mises à disposition et autres refacturations estimées à 691 500€
- Recettes de frais généraux estimées à 1 950 000€
- Subventions pour les contrats aidés et les conseillers numériques estimées à 75 000€
- Remboursements sur rémunérations du personnel notamment dans le cadre des dépenses engagées pour les agents à reconnaissance qualité travailleur handicapé, les indemnités journalières, les décharges syndicales etc... estimés à 105 000€

1.4) Analyse de l'évolution combinée des effectifs et de la masse salariale

La gestion rigoureuse des effectifs observée sur la période 2013- 2020 et plus récemment sur le début de ce mandat, témoigne de la volonté affirmée de la Collectivité d'opérer une gestion maîtrisée de ses effectifs et de sa masse salariale en s'appuyant sur plusieurs outils structurant sa stratégie d'intervention.



Le cadre réglementaire structure la gestion des ressources humaines. Au-delà des textes d'application nationale, la direction des ressources humaines a établi plusieurs règlements encadrant l'activité des agents. Il s'agit notamment du règlement des temps de travail et des congés du personnel municipal et du règlement de formation qui détermine les conditions de départ en formation des agents.

Sur la base de ces fondements juridiques, la Direction des Ressources Humaines a développé plusieurs axes pour permettre le pilotage de l'activité et de la masse salariale :

1. la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
2. l'optimisation des recrutements
3. le plan de formation
4. le plan de prévention des risques professionnels
5. l'unité de reclassement
6. le pilotage budgétaire et statistique

Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)

La GPEEC vise à assurer la cohérence entre les compétences détenues par les agents et les besoins futurs des structures. Mieux connaître le profil des agents, c'est être en mesure de les accompagner dans le déroulement de leur parcours professionnel, mais aussi de mieux anticiper l'évolution des organisations.

- Depuis plusieurs années, les responsables de services, de directions, de pôles ont été sensibilisés quant à la nécessité d'une **étude systématique de leurs besoins en favorisant les redéploiements internes et le développement de la polyvalence par une mise en adéquation des compétences aux missions.**
- Dans un même but, un **plan de mobilité** s'appuyant sur un **suivi précis des demandes de mobilités** et un **recensement mensuel des besoins** est effectué par la Direction des Ressources Humaines afin de **faire converger les besoins des agents et des services.**
- La mutualisation des moyens humains entre la Ville de Troyes et Troyes Champagne Métropole au travers de différents procédés optimise le fonctionnement des organisations.
 - **Les services communs** qui permettent le regroupement de services et équipements d'un EPCI à fiscalité propre et de ses communes membres afin de favoriser l'exercice des missions et de rationaliser les moyens (ADS, fourrière animale...);
 - **Les services partagés** qui reposent sur le partage de compétences entre Collectivités (principalement sur les fonctions supports);
 - **Les Mises à Disposition individuelles** qui consistent à mettre à disposition pour un temps convenu un agent d'une Collectivité à une autre.
- Le non remplacement systématique des départs en retraite participe à ce travail de rationalisation.

Le contexte budgétaire incite au déploiement d'outils de ce type : il n'est plus envisageable, aujourd'hui, pour une administration d'opérer une gestion « en bon père de famille ». Les outils de prospective doivent favoriser l'adaptation des compétences aux emplois ; la **valorisation des carrières des agents facilitera l'amélioration du service public** et son adaptabilité aux évolutions économiques et technologiques et à l'accroissement des exigences des usagers.
- En matière de GPEEC, il est prévu d'anticiper les départs en retraite en ayant notamment recours à deux leviers : les contrats d'apprentissage et le dispositif des emplois aidés.

Le développement des contrats d'apprentissage apparaît également comme une réponse aux difficultés de recrutement sur certains postes spécifiques en permettant l'accès professionnel aux nouvelles générations, et ce, dans l'objectif de repérer de futurs potentiels pour la Collectivité.

La DRH poursuit également l'intégration d'agents via le dispositif Parcours Emploi Compétences avec des emplois permettant de développer des compétences transférables, un accès facilité à la formation et un accompagnement tout au long du parcours tant par la Collectivité que par le service public de l'emploi, avec pour objectif l'inclusion durable dans l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail.

Adaptation des procédures de recrutement

Les *procédures de recrutements* passent par une parfaite **mise en adéquation des profils avec les prérequis des missions**, ce qui contribue ainsi à une gestion plus fine de la masse salariale. Comme d'autres collectivités, Troyes Champagne Métropole doit faire face à des difficultés de recrutement liées à la concurrence des différents acteurs sur le marché du travail et doit pouvoir attirer de nouvelles compétences, avec deux approches :

- **La mobilité et le redéploiement internes**

La Collectivité continue de **privilégier la mobilité et le redéploiement internes** en diffusant sur l'Intranet et le blog Comin3 certains postes à pourvoir et donnant ainsi aux agents une opportunité de changement d'orientation professionnelle.

- **Le recrutement externe**

Depuis 2018, la Collectivité s'est dotée d'un logiciel de recrutement nommé « RDS » permettant de centraliser toutes les offres d'emploi, les candidatures, et gérer chaque étape des recrutements, de la diffusion des offres aux réponses apportées aux candidat(e)s.

En agissant sur l'amélioration constante des procédures, des modes et réseaux de diffusion et la qualité apportée aux procédures de recrutement, la Collectivité a recours au recrutement externe en diversifiant les supports :

- Site internet de la Collectivité, et tableaux d'affichage numérique de l'Espace Public ;
- Sites de diffusions des offres d'emploi spécialisés dans la Fonction Publique (emploi public, CNFPT, La Gazette des Communes, ...) ;
- Organismes chargés de l'emploi (Pôle Emploi, APEC, ...) ;
- Presse locale et nationale ;
- Réseaux sociaux ;
- Moteurs de recherches d'emplois.

La direction des Ressources Humaines agit également sur plusieurs leviers destinés à faire connaître davantage la Collectivité et ses métiers au travers d'articles, de films, de présentations des métiers de la Fonction Publique dans certaines écoles. Dans cette logique, la collectivité se mobilise également par sa présence à plusieurs salons et forums.

La Collectivité souhaite aussi étendre ses liens avec différents partenaires (5ème Régiment de Dragons basé à Mailly-le-Camp marrainé par la Ville

Centre, l'antenne Défense Mobilité de Mourmelon qui oeuvre pour la reconversion des anciens militaires), ainsi que des projets de coopération pour promouvoir le recrutement d'un public jeune en lien avec la Mission locale.

Enfin, dans le secteur Enfance, Éducation, Jeunesse, le recours à l'Intérim permet également d'élargir le vivier de candidats et parvenir ainsi à pallier certaines difficultés pour trouver des profils précis sur de courtes durées afin de respecter les taux d'encadrement nécessaires des enfants.

Plan de formation

Le plan de formation vient compléter l'action de la GPEEC en mettant à disposition des agents les outils et les méthodes facilitant leur adaptabilité aux missions. Véritable outil de management des ressources humaines, il doit permettre d'anticiper les évolutions des missions en axant les formations des agents sur la mise à jour des compétences. Il peut s'agir d'actions de formation d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi, d'actions de développement des compétences ou encore d'actions visant à préparer les concours et examens professionnels pour offrir aux agents la possibilité de favoriser leur déroulement de carrière.

Le plan de formation définit fin 2021 se projette sur 3 ans (2022 à 2024). Suite aux échanges avec la Direction Générale, aux recensements des vœux des agents et face à un contexte de transformation numérique global, le service formation a fixé ses objectifs pour fin 2026. Cinq grands axes de formation sont ainsi définis pour la période :

- **L'accompagnement au changement et à la transformation numérique,**
- **Le développement d'une culture managériale intégrant le bien-être au travail, placer l'agent au cœur de la démarche,**
- **Le développement d'une culture de prévention des risques,**
- **La sensibilisation des agents aux fondamentaux de la fonction publique territoriale,**
- **Le développement personnel.**

La prévention des risques professionnels

La politique de prévention définie fin d'année 2017 a vocation à continuer à se déployer au cours des prochaines années.

L'évaluation et la traçabilité des risques professionnels se matérialisent par la **réalisation des nouveaux documents uniques** sur les sites prioritaires (Piscine, services techniques, gestion du parc...).

Le renforcement de la connaissance des risques spécifiques au travail a été engagé au travers de formations dédiées notamment à la conduite d'engins, à l'utilisation d'extincteurs, au rôle de Salarié Sauveteur Secouriste au Travail, et à la sensibilisation et au diagnostic technique dans les services.

Une plateforme dédiée à l'évaluation des risques professionnels a été élaborée par la Direction des Systèmes d'Information pour optimiser le document unique en le rendant vivant, interactif et harmonisé au sein des différents services. Chaque accident du travail fait état d'une analyse approfondie des causes et les postes de travail sont aménagés en conséquence dans une optique d'amélioration continue des conditions de travail des agents.

Sur le plan de la **Qualité de Vie au Travail** : le service prévention environnement de travail s'entoure du service de médecine préventive et

de l'unité de reclassement pour accompagner au mieux les agents aux situations spécifiques le nécessitant.

Enfin, dans le contexte sanitaire actuel, **un large dispositif visant à lutter contre la COVID19** a été mis en place dès le premier confinement de 2020. Une large communication, un système d'écoute et de centralisation des informations, le suivi des agents par la Cellule de Veille Sanitaire et le contrôle permanent du respect des mesures de protection en vigueur sont autant de leviers qui permettent de communiquer et d'assurer la sécurité des effectifs. En parallèle, la Médecine de prévention prend en charge la gestion des personnes vulnérables, organise des actions de dépistages collectifs et des campagnes de sensibilisation.

L'unité de reclassement

L'unité de reclassement de Troyes Champagne Métropole et de la Ville de Troyes permet d'accompagner individuellement les agents en prenant en compte leur niveau de compétences et les restrictions médicales. La démarche, initiée en 2018, a permis le reclassement pérenne d'environ 25 agents. Ce chiffre est le reflet de réunions mensuelles de l'unité, des formations adaptées dispensées à chacun et de la présence d'un médecin et de psychologues du travail dans la Direction des Ressources Humaines. L'unité a d'ailleurs remporté le **prix Territoria Or** dans la catégorie prévention décerné par l'observatoire Territoria en 2020. Les perspectives pour l'année 2022 sont d'aller plus loin dans la démarche, de porter des réflexions sur des mesures de prévention sur les postes ou secteurs les plus exposés aux risques professionnels, aux accidents de travail et à des situations rendant nécessaire la démarche de reclassement.

Le pilotage budgétaire et statistique

Rattachée au Directeur des Ressources Humaines, une cellule assure la **constitution et le suivi d'une base de données sociales statistiques** visant à disposer de données conjoncturelles que ce soit pour les besoins de constitution des rapports réglementaires (bilan social, rapport pour l'égalité professionnelle...) que pour **le suivi et l'adaptation de la politique des Ressources Humaines aux évolutions structurelles et conjoncturelles.**

Des bases de données sont ainsi construites au fil des ans pour permettre d'observer l'évolution des effectifs afin d'anticiper les grands changements. Des outils de pilotage sont développés pour suivre précisément les dépenses en heures supplémentaires, le recours aux contrats de vacation et aux autres contrats non permanents et plus globalement les impacts mensuels sur les dépenses en matière de personnel (réformes statutaires, GVT...).

La cellule effectue le **suivi de la masse salariale et des budgets de charge de personnel** en prenant en compte les évolutions réglementaires, les départs et recrutements à venir. Ce suivi prospectif permet de budgéter le plus précisément possible les besoins pour assurer le bon fonctionnement des services. Il consiste en une adaptation permanente des ressources aux besoins en lien avec la Direction des Finances qui assure le contrôle de gestion.

Enfin, elle détermine les **Lignes Directrices de Gestion**, document qui fixe les orientations générales de la politique des Ressources Humaines de la Collectivité. Il présente, pour la durée du mandat, des informations, des projets et des objectifs sur des sujets RH d'actualité.

La situation sanitaire compliquée depuis 2020 a accéléré la réflexion de la Direction des Ressources Humaines sur des thématiques modernes et

indispensables pour optimiser la gestion globale des effectifs. C'est ainsi que des travaux sont engagés pour développer le Système d'Information des Ressources Humaines afin de dématérialiser l'ensemble des procédures RH et permettre un accès limité d'information à l'ensemble des agents. Pour exemple, la dématérialisation des entretiens professionnels est aujourd'hui testée dans certaines directions.

2) TEMPS DE TRAVAIL

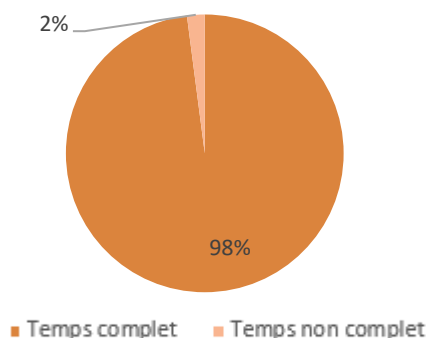
a) Répartition des effectifs selon le temps de travail

Trois cycles de travail existent principalement à Troyes Champagne Métropole, selon les modalités suivantes :

Durée hebdomadaire	Droits CA (base 5 jours travaillés par semaine)	Droits jours RTT	% d'agents concernés
35h10	25	0	8%
37h10	25	12	20%
39h10	25	24	72%

S'agissant de la répartition des temps de travail, le graphique ci-dessous illustre la répartition des agents permanents à temps complet et temps non complet.

Graphique 3 - Répartition des agents permanents par temps complet et non complet au 31 décembre 2021



Parmi les 98% d'agents à temps complet, 12% sont à temps partiel⁷ au 31 décembre 2021 principalement issus des filières Administrative et Culturelle.

b) Réglementation

Depuis le 1^{er} janvier 2002, le temps réglementaire hebdomadaire de travail à Troyes Champagne Métropole est fixé à 35 heures. Le décompte du temps de travail est réalisé sur la base d'une durée annuelle de travail effectif de 1607 heures, intégrant la journée de solidarité.

⁷ Hors temps partiels thérapeutiques

Conformément à la réglementation en vigueur, les congés annuels sont fixés à cinq fois les obligations hebdomadaires de service. S'y ajoutent éventuellement les jours supplémentaires prévus par la réglementation en cas de fractionnement.

Afin de s'adapter aux récentes recommandations nationales ainsi qu'aux évolutions réglementaires et jurisprudentielles, les collectivités territoriales sont amenées à faire preuve de plus de vigilance en matière de temps de travail. Ce sujet est devenu un enjeu pour les employeurs publics afin de :

- Garantir des conditions de travail favorables à travers un temps de travail adapté aux organisations des services
- Veiller au respect de la durée légale du travail fixée à 1607 heures par an.

Dans un souci de cohérence et d'équité entre les agents et dans un contexte sanitaire spécifique les travaux engagés en 2021 ont été les suivants :

- Fruit d'un échange avec les organisations syndicales représentatives du personnel, un règlement des temps de travail et des congés commun à la Ville de Troyes, au Centre Municipal d'Action Sociale et à Troyes Champagne Métropole a été mis en œuvre au 1^{er} janvier 2022 ;
- Suite à l'examen de la Chambre Régionale des Comptes (CRC) un rappel au droit portant sur le dispositif des congés d'ancienneté a été formulé. En conséquence, afin de se conformer aux observations de la CRC et de l'absence de base légale, le dispositif des congés d'ancienneté n'est plus maintenu à compter du 1^{er} janvier 2022.
- Organisation du réseau France Services,
- Organisation des relais d'assistants maternels,
- Organisation des micro-crèches de Barberey et Villechétif,
- Organisation du temps de travail de la MARPA d'ESTISSAC,
- Modification des horaires de la cellule sécurité de la médiathèque,
- Encadrement du télétravail en situation exceptionnelle et du télétravail en régulier (voir partie 3. TELETRAVAIL).

c) Bilan - Perspectives

Dans la continuité des années précédentes et en lien avec les réformes sur le temps de travail annoncées par la Loi de la Transformation de la Fonction Publique, Troyes Champagne Métropole s'active à harmoniser et mettre en cohérence les temps de travail entre Collectivités mutualisées.

L'objectif en 2022 sera donc de gommer les éventuelles différences de traitement entre les agents afin d'harmoniser les services mutualisés (par exemple les moyens généraux) et, à l'inverse, de mieux maîtriser les situations particulières en faisant évoluer l'organisation de certains établissements et services (par exemple le service de collecte des déchets).

3) TELETRAVAIL

Dans la continuité de l'année 2020, 2021 a été marquée par la crise sanitaire liée à la COVID-19 qui a profondément transformé les modalités de travail au sein de la Collectivité en introduisant le Télétravail.

La Collectivité a souhaité capitaliser l'expérience de ce Télétravail qui lui a été imposé dès mars 2020 dans le cadre de la déclaration d'état d'urgence sanitaire.

Un groupe de travail a donc élaboré, en concertation avec les agents, encadrants et représentants du Personnel, un Règlement du « Télétravail en situation exceptionnelle » qui permet d'aborder et cadrer les problématiques liées à cette nouvelle modalité de travail. Ce règlement a été validé par le conseil communautaire du 8 avril 2021.

Pour aller au bout de ce dispositif, la Collectivité s'était fixé comme objectif en 2021 de poursuivre la réflexion sur le télétravail comme nouveau mode d'organisation du travail. Un Règlement de « télétravail régulier » a ainsi été constitué pour établir un cadre au bénéfice du service public et des agents en leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie au travail. Ce règlement a été validé par le conseil communautaire du 17 décembre 2021. Cette nouvelle modalité de travail sera proposée aux agents à la sortie de la crise sanitaire.

4) FOCUS SUR LES SERVICES PUBLICS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX

La spécificité du mode de gestion des Services Publics Industriels et Commerciaux dotés d'une autonomie financière sans personnalité morale nécessite une présentation distincte des effectifs de droit privé et de la masse salariale de la régie Assainissement et du Chauffage Urbain.

4.1) La régie Assainissement

La Régie autonome, dénommée « Régie d'assainissement de la Communauté d'agglomération Troyes Champagne Métropole » est créée par délibération du Conseil Communautaire du 7 décembre 2016 et débute son activité au 1^{er} janvier 2018.

a) Effectifs

Au 31 décembre 2020 telle une photographie, la régie Assainissement était composée de 9 agents de droit privé (3 femmes et 6 hommes).

11 agents de droit privé sont présents au 31 décembre 2021 (3 femmes et 8 hommes).

La fin du contrat de délégation de service partagé auprès de Veolia au 4 janvier 2022 implique la reprise de 8 salariés. 19 agents de droit privé seront donc rémunérés sur le budget de la Régie Assainissement avec la perspective, au 31 décembre 2022, d'un effectif à 20.

b) Masse salariale

<i>Situation au 31/12/N</i>	ANNEE 0		ANNEE 1		Prévision		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<i>012-CHARGES DE PERSONNEL REALISATIONS BUDGETAIRES</i>	953 830	922 112	1 486 211	1 508 500	1 531 100	1 554 100	1 577 500
Evolution N / N-1	-3,3%		+56,7%	+1,5%	+1,5%	+1,5%	+1,5%

Le **transfert d'activité** a pour conséquence une augmentation de **56,7%** de la masse salariale du budget annexe entre 2021 et 2022.

Pour les années suivantes, en fonction de la nouvelle organisation mise en place, la stabilité des effectifs est souhaitée et doit l'être également sur les montants alloués avec un taux de croissance annuel raisonnable sur la période (+1,5%).

4.2) La régie Chauffage Urbain

Par délibération n°9 du 3 juin 2021, le Conseil Communautaire a retenu la régie autonome sans personnalité morale comme mode de gestion du réseau de chaleur de La Chapelle Saint Luc / Les Noës près Troyes à compter du 3 janvier 2022.

a) Effectifs

Un agent est rémunéré sur le budget de la régie Chauffage Urbain au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2021.

Un agent de droit privé devrait être recruté en cours d'année menant ainsi l'effectif prévisionnel au 31 décembre 2022 à 2.

b) Masse salariale

Le **recrutement d'un effectif supplémentaire** aura pour conséquence une **augmentation de 62,4% de la masse salariale** du budget annexe entre 2021 et 2022.

Pour les années suivantes la stabilité des effectifs est souhaitée et doit l'être également sur les montants alloués avec un taux de croissance annuel raisonnable sur la période (+1,5%).