



STRATEGIE DE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES 2025-2026

Approuvé par le conseil
municipal lors de sa séance
du 10 décembre 2024



SOMMAIRE

1/ Le recrutement et l'intégration

- 1.1 Une politique de recrutement moderne et dynamique
- 1.2 Un parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs adapté

2/ Les conditions et la qualité de vie au travail

- 2.1 La prévention des risques professionnels : une priorité
- 2.2 Le bien-être au travail : une dominante
- 2.3 La communication interne et externe : une exigence
- 2.4 Le télétravail et la flexibilité : une condition à affirmer

3/ La gestion des compétences et la formation

- 3.1 La formation des agents sur les priorités de la mandature
- 3.2 Un focus sur l'évolution professionnelle de chaque agent
- 3.3 Les avancements de grade, la promotion interne et la réussite aux examens et concours

4/ La maîtrise des données et outils numériques

- 4.1 Les outils RH numériques
- 4.2 La maîtrise des données et le pilotage d'indicateurs clefs

5/ La politique de rémunération et l'action sociale

- 5.1 Une politique de rémunération juste et transparente
- 5.2 La participation à la prévoyance et à la complémentaire santé
- 5.3 Le développement de l'action sociale

6/ L'organisation et le management

- 6.1 L'accompagnement des encadrants et la montée en compétences
- 6.2 L'organisation et les ajustements dans le cadre du dialogue social

7/ L'égalité Femmes/Hommes

La stratégie RH pour 2025-2026 de la ville de Sceaux s'inscrit dans la continuité des actions entreprises depuis plusieurs années et notamment celles décrites dans le dernier plan de stratégie pluriannuelle des ressources humaines 2021-2024, tout en tenant compte des évolutions et défis actuels. Cette stratégie vise à moderniser les pratiques RH, renforcer le bien-être des agents, attirer de nouveaux talents et anticiper les évolutions des métiers, tout en alignant les ressources humaines sur les priorités municipales. Elle repose sur plusieurs axes prioritaires : organisation et management, conditions de travail, gestion des compétences et modernisation des outils RH et est la continuité du précédent plan de stratégie RH 2021-2024, étant sous le même mandat et avec les mêmes grandes orientations. Afin de mieux comprendre les enjeux et la stratégie pluriannuelle proposée, il convient d'établir un état des lieux de la collectivité en matière RH.

Préambule : État de la collectivité

Atouts de la collectivité

La ville de Sceaux bénéficie d'une dynamique positive en matière de ressources humaines, marquée par plusieurs points forts :

- **Des effectifs stables** : en 2022, la collectivité comptait 549 agents (549 feuilles de paie éditées en décembre 2022, pour 429 ETP permanents), contre 543 en 2021, avec une légère augmentation des fonctionnaires (332 en 2022 contre 329 en 2021). Cette stabilité permet de garantir la continuité des services. La moyenne d'âge des agents permanents était de 45.55 ans (47.09 ans pour les titulaires et 34.17 ans pour les contractuels).
- **Des effectifs adaptés aux besoins et à l'évolution des métiers** : avec 68 agents en catégorie A, 88 en catégorie B et 273 en catégorie C.
- **La formation continue** : 61,8 % des agents ont suivi au moins une journée de formation en 2022, un taux bien supérieur à la moyenne des collectivités de même taille (36 %). La ville a investi près de 200 000 € (CNFPT compris) dans la formation, témoignant de son engagement pour la montée en compétences.
- **L'inclusion** : avec 30 travailleurs en situation de handicap (6 % des effectifs), la ville atteint ses obligations légales et assoit sa politique inclusive.
- **Le bien-être des agents** : la collectivité accorde une attention particulière à la qualité de vie au travail via des initiatives sociales comme un haut niveau de prise en charge de la complémentaire santé, la prévoyance et le soutien aux activités de l'Amicale du personnel.

Points de vigilance

Malgré ces atouts, certains défis subsistent :

- **L'absentéisme** : le taux d'absentéisme global toutes absences (dont maternité, paternité...) est de 9,35 %, et le nombre de jours d'arrêts a augmenté de 12% entre 2021 et 2022.
- **Les accidents du travail** : bien que le nombre d'accidents ait baissé (42 en 2022 contre 47 en 2021), leur gestion reste un axe d'amélioration. Le nombre moyen de jours d'absence après un accident reste élevé à 26 jours.
- **La rotation des effectifs** : la mobilité des agents reste dynamique avec 75 arrivées et 74 départs en 2022, mais une attention particulière doit être portée à la gestion de la rotation des effectifs pour ne pas perdre des compétences clés.
- **La maîtrise des dépenses de personnel** : les charges de personnel représentent 52,41% des dépenses de fonctionnement. Bien que légèrement inférieur à la moyenne, ce niveau, qui mérite une surveillance continue pour maintenir l'équilibre budgétaire, traduit une volonté de maintien en gestion en régie de plusieurs activités qui se trouvent externalisées dans d'autres villes (crèche, centre de loisirs ou cinéma, par exemple).

1. Le recrutement et l'intégration

1.1. Une politique de recrutement moderne et dynamique

Le recrutement doit être attractif et proactif pour anticiper les besoins futurs :

- **Le conseil RH auprès des services** : accompagnement des chefs de service dans la définition des besoins, des compétences et des fiches de poste. Mise en place d'un process de recrutement et communication de celui-ci.
- **Le sourçage et les partenariats** : développement de partenariats avec des écoles et des universités pour attirer de jeunes diplômés sur des métiers en tension. Utilisation accrue des réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn pour toucher des profils spécifiques. Réaliser des initiatives nouvelles en matière de recrutement : recrutement sans CV, recrutement autour du sport...
- **La diversification des voies de recrutement** : promotion de l'apprentissage et des stages pour renforcer l'internalisation des compétences.

1.2. Un parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs adapté

Pour fidéliser dès le début, un parcours d'intégration formalisé sera mis en place :

- **La journée d'accueil trimestrielle** : les nouveaux agents sont accueillis par le maire, la direction générale et différents acteurs de la collectivité, et seront introduits aux projets et valeurs de la ville. Une journée revue plus dynamique et permettant d'accroître le sentiment d'appartenance.

- **Le parcours d'intégration** : en fonctions des métiers un parcours plus ou moins long autour de la formation sur les processus internes, les outils de gestion et les priorités municipales telles que la transition écologique et l'égalité femmes-hommes
 - **Le parrainage et mentorat** : possibilité de mettre en place un parrain pour chaque nouvel agent encadrant pour faciliter son intégration.
 - **Le suivi après prise de poste** : entretien après quelques mois pour évaluer l'intégration et recueillir le ressenti des nouveaux agents.
 - **L'entretien de sortie de la collectivité** : chaque agent sur emploi permanent quittant la collectivité se verra proposer un entretien de « sortie » avec le service emplois et développement des compétences permettant un regard sur les motifs de départ afin de réinterroger certains aspects du poste quitté, ou de réguler le taux de rotation.
-

2. Les conditions et qualité de vie au travail (QVCT)

2.1. La prévention des risques professionnels : une priorité

La prévention des risques reste une priorité :

- **Le plan de prévention pluriannuel** : poursuite et renforcement du plan de prévention pour réduire les accidents de travail et améliorer les conditions de santé au travail. Poursuite de l'actualisation du DUERP. Volonté d'aller au plus près des agents.
- **La formation PRAP** : sensibilisation des agents aux gestes et postures, avec des ateliers mis en place ainsi que via la Newsletter RH.
- **Le plan pluriannuel RPS** : chaque année au moins 3 services de la Ville seront sensibilisés aux RPS par le biais d'ateliers animés par la direction des Ressources humaines permettant l'établissement d'un rapport d'état des lieux et de préconisation. En complément un dispositif RPS à l'échelle de la collectivité est nécessaire environ tous les 3 ans.
- **Un réseau d'assistant de prévention pour relayer et animer** : des agents représentants chaque pôle de la collectivité sont membres du réseau des assistants de préventions et coordonnés par la conseillère en prévention permettant le relai et la remontée d'informations en lien avec la prévention mais aussi animant des actions de sensibilisation ou de prévention.
- **Une sensibilisation plus forte aux EPI** : sensibiliser les encadrants puis les agents au port des EPI et conseiller l'achat d'EPI adaptés aux besoins des agents et répondant à la réglementation.
- **Retravailler et communiquer sur le dispositif de signalement** : rendre ce dispositif davantage visible et compréhensible de tous les agents
- **Le maintien et retour à l'emploi** : favoriser les aménagements des postes de travail et poursuivre le dispositif Période de Préparation au Reclassement en mettant en place notamment un parcours d'accompagnement et de suivi. Mise en place d'une procédure de retour à l'emploi pour tous les agents ayant été absents de longues durées.

- **Le maintien dans l'emploi des agents « vieillissants »** : améliorer les dernières années de vie professionnelle dans des conditions et organisation du travail qui permettent de préserver leur santé. Déterminer avec plus de précisions les dates de départs en retraite des agents grâce à des « ateliers d'information collective » sur la retraite. Favoriser le temps partiel pour les agents occupant des postes reconnus comme pénibles.
- **Le renforcement des missions de l'assistant social du personnel et de la psychologue du travail** : en réfléchissant à la possibilité d'allouer un budget d'aides sociales dans des situations très spécifiques pour lesquelles aucun dispositif d'aides n'existe, pour l'un et en favorisant les liens entre les différents secteurs de la direction pour l'autre.

2.2. Le bien-être au travail : une dominante

Le bien-être des agents sera renforcé par de nouvelles initiatives :

- **L'accès aux équipements sportifs** : ouverture d'une nouvelle salle de sport accessible gratuitement aux agents, avec des créneaux spécifiques.
- **Le développement de l'offre des activités physiques et sportives à destination des agents**
- **Le forum qualité de vie au travail** : tenue d'un forum biennal, ludique, réunissant des experts pour échanger sur les pratiques et améliorer la qualité de vie au travail.
- **Des séances d'ostéopathie et ateliers bien-être** : proposition de séances d'ostéopathie hebdomadaires ainsi que d'autres activités comme des ateliers de méditation ou de gestion du stress.
- **« Aller vers les agents »** : développer les échanges avec les agents en allant à leur rencontre afin de leur donner une culture RH et territoriale, de favoriser le lien entre les agents et la DRH, et de les accompagner sur l'utilisation de différents dispositifs (formation, CNAS). Organisation de cafés RH sur des sujets le nécessitant.
- **Evaluer nos actions** : mise en place de questionnaire / formulaire permettant d'évaluer les actions proposées aux agents afin de s'adapter aux réalités de terrains.

2.3. La communication interne et externe : une exigence

La communication pour un sentiment d'appartenance :

- **Une communication interne renforcée** : poursuite de la newsletter RH hebdomadaire, du journal interne trimestriel et développement de l'intranet pour transmettre de l'information mais aussi pour valoriser les initiatives et les agents.
- **Une communication externe attractive** : développement d'une marque employeur attractive, avec une meilleure présence sur les réseaux professionnels. Mise en place d'une charte quant à l'utilisation des réseaux sociaux personnels ainsi que celui de la collectivité.

2.4. Le télétravail et la flexibilité : une considération à affirmer

Le télétravail sera pérennisé et amélioré :

- **Le cadre du télétravail** : consolidation de la charte actualisée, avec des objectifs de flexibilité pour concilier vie personnelle et vie professionnelle, tout en garantissant l'efficacité des services.
 - **L'équipement des agents** : poursuite de la dotation en matériel pour faciliter le travail à distance, tout en assurant la sécurité des données et selon les contraintes budgétaires.
 - **La flexibilité** : étudier les dispositifs et leur faisabilité visant à améliorer la séparation vie professionnelle et vie personnelle.
-

3. La gestion des compétences et la formation

3.1. La formation des agents sur les priorités de la mandature

- **L'égalité femmes-hommes** : généralisation des formations sur la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité.
- **La transition écologique** : parcours de formation dédiée aux pratiques professionnelles écologiques, notamment dans la gestion des services publics et les actions en faveur du développement durable.
- **L'évolution professionnelle** : incitation à la reconversion et aux évolutions internes comme externes via des formations, des formations diplômantes et les préparations aux concours.
- **La qualité de la relation avec les usagers** : favoriser les formations des agents en lien direct avec les usagers afin de maintenir le label Qualiville.
- **La maîtrise du français et des outils informatiques de base pour toutes et tous** : initier des actions permettant de repérer et d'accompagner les agents ayant des difficultés par le biais de dispositifs et/ou de formations.

3.2. Un focus sur l'évolution professionnelle de chaque agent

- **La formation obligatoire** : suivre et mettre en œuvre les formations obligatoires, et inciter les agents à aller se former en allant à leur rencontre avec des parcours de formation ciblés.
- **La politique de formation** : permettre et inciter les agents à se former par le biais de la communication et/ou en allant à leur rencontre afin de leur proposer des parcours de formation ciblés. Favoriser les formations, en intra (un formateur externe vient au sein de la collectivité), en inter (un formateur externe vient au sein d'un groupement de collectivités voisines) et en interne (en développant un réseau de formateurs internes).
- **Le développement de la mission de reconversion professionnelle** : accroître la communication du dispositif par le biais d'actions et d'initiatives.

- **L'entretien de mi-parcours** : chaque nouvel agent sur un poste permanent depuis 5 ans se verra proposer un entretien avec le service emplois et développement des compétences afin de permettre à l'agent de faire un état des lieux de sa situation de sa projection sur son poste ou bien de créer l'envie d'un nouveau projet professionnel. Ce dispositif se concentrera, dans un premier temps, auprès des agents étants sur des postes reconnus comme étant à fortes pénibilités via la DUERP.
- **La mise en place d'initiatives** telles que le « vis ma vie » ou encore l'immersion.
- **La GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)** : création de parcours d'évolution professionnelle par le biais des compétences transposables.

3.3. Les avancements de grade, la promotion interne et la réussite aux examens et concours

- **L'avancement de grade** : la politique d'avancement de la commune est liée aux besoins du service et aux capacités financières de la collectivité. L'adéquation du grade aux fonctions occupées, l'acquisition de connaissances, l'effort de formation, l'évolution des compétences, l'implication et la qualité du travail fourni sont pris en compte, indépendamment du sexe de l'agent. En cas d'avancement, le régime indemnitaire évoluera si les missions du poste occupé évoluent et suivant son classement dans les groupes fonctionnels ou si l'agent est nommé sur un poste appartenant à un groupe fonctionnel différent de celui de son poste initial. Le tableau d'avancement est soumis aux directeurs, à la DRHMO puis au directeur général des services pour avis et validation.
- **La promotion interne** : la Ville propose les agents remplissant les conditions et ayant le plus grand nombre de points selon les critères définis par le Centre Interdépartemental de Gestion.
- **La réussite aux concours et examen** : nomination de l'agent si cette dernière est possible et si un poste existe et est nécessaire, dans la mesure où l'agent est projeté par la collectivité sur le nouveau niveau de poste.

4. La maîtrise des données et outils numériques

4.1. Les outils RH numériques

Pour mieux prioriser les actions RH, la maîtrise des données est essentielle :

- **Le système de gestion RH** : déploiement d'un module du logiciel RH permettant de gérer les absences et congés de manière dématérialisée, et de donner accès en visualisation aux agents à leur dossier RH. Intégration d'un ATS permettant de fiabiliser le process recrutement ainsi que la réponse candidat.
- **La dématérialisation** : dématérialiser les comptes rendus des entretiens professionnels pour une évaluation au plus juste des besoins, tant en termes de formations que d'actions RH plus générales. Réflexion quant à la dématérialisation des bulletins de paies, du dossier agent ...

- **Les tableaux de bord RH** : suivi d'indicateurs clefs (absentéisme, mobilité interne, satisfaction des agents, baromètre social) pour adapter les actions RH en fonction des priorités stratégiques.

4.2. La maîtrise des données et le pilotage d'indicateurs clefs (quelques exemples) :

Absentéisme :

- **Une étude approfondie** : analyse des causes d'absentéisme pour proposer des actions correctives, notamment dans les métiers à forte pénibilité.
- **Un plan d'action dédié** : propositions concrètes pour réduire l'absentéisme, incluant des aménagements de postes, des formations ergonomiques et des actions sur la prévention des risques psychosociaux
- **Des contrôles médicaux** : mise en place d'une doctrine interne relative aux contrôles médicaux pour les absences répétitives et/ou prolongées.

Baromètre social :

- **Une étude approfondie** : questionnaire à destination des agents afin de prendre le pouls des agents et d'évaluer le climat social au sein de la collectivité.
- **Un plan d'action dédié** : propositions concrètes permettant de répondre aux éventuels dysfonctionnements relevés, d'anticiper les enjeux, d'évaluer les actions mises en place, d'engager, de motiver et de fidéliser les collaborateurs et enfin de valoriser la marque employeur et de faciliter le recrutement.

Construction et suivi de la masse salariale :

- **Une étude approfondie** : extraction d'un certain nombre de données lors des réunions de fin d'année avec chaque directeur et chaque chef de service permettant d'établir une analyse fine de l'année écoulée et de projeter l'année suivante en fonctions des besoins et projets de chacun.
- **Un plan d'action dédié** : anticiper et définir un budget au plus juste. Evaluer les pistes d'économies permettant de développer de nouveaux dispositifs ou de réajuster ceux existants et qui le nécessitent

5. La politique de rémunération et l'action sociale

5.1. Une politique de rémunération juste et transparente

La rémunération doit être attractive et équitable :

- **Une rémunération égale** : veiller à l'égalité salariale à poste équivalent entre les femmes et les hommes.
- **Une révision régulière des grilles salariales** : ajustement des grilles pour rester attractif sur le marché de l'emploi, en particulier pour les métiers en tension. Analyse

de cohérence du régime indemnitaire à réaliser en 2025 permettant une harmonie d'équivalence, de permettre une équité à poste identique et de valoriser, de manière différenciée, les parcours et compétences individuelles des agents qui sont propres à chacun.

- **La valorisation de l'engagement professionnel** : attribution du CIA permettant de valoriser les agents investis et performants. Système d'attribution à revoir pour réellement atteindre cet objectif. La nouvelle grille du compte-rendu des entretiens professionnels, mise en place en 2025 pour l'évaluation de l'année 2024, est un point de départ avec notamment la disparition du système de « notation chiffrée ».

5.2. La participation à la prévoyance et à la complémentaire santé

La ville continuera d'investir dans la protection sociale des agents :

- **Un niveau de participation accrue** : poursuivre la prise en charge des mutuelles labellisées et renforcer l'offre des garanties maintien de salaire pour offrir une couverture sociale avantageuse. Réflexion quant aux scénarios possibles permettant d'anticiper les projets de décrets en cours.
- **Une meilleure communication sur les dispositifs** : sensibiliser les agents sur les dispositifs de prévoyance et mutuelle disponibles afin de maximiser leur adhésion.

5.3. Le développement de l'action sociale

- **Le soutien à la parentalité** : maintien des aides aux familles pour les activités périscolaires et les colonies de vacances.
- **L'adhésion au CNAS** : poursuite des actions du CNAS avec de nouvelles prestations sociales et culturelles.

6. L'organisation et le management

6.1. L'accompagnement des encadrants et la montée en compétences

Les encadrants jouent un rôle clé dans la réussite des projets municipaux. Il est donc essentiel de leur fournir les outils et le soutien nécessaires pour monter en compétences :

- **Une formation managériale continue** : renforcement des compétences en leadership, gestion de projet et conduite du changement. Des formations spécifiques seront proposées pour tous les encadrants.
- **Des réseaux de partage d'expériences** : mise en place de sessions de retour d'expérience entre encadrants, favorisant l'apprentissage par les pairs, mises en place de cafés RH « spécial encadrant » et un séminaire annuel.
- **Des ateliers pratiques** : développement de compétences opérationnelles pour l'utilisation des nouveaux outils de gestion et de planification RH. Un temps dédié obligatoire avec la DRHMO pour chaque chef de service et chaque directeur au moins

une fois par an pour tirer un bilan de l'année passée et projeter l'activité de l'année à venir.

6.2. L'organisation et les ajustements dans le cadre du dialogue social

- **L'ajustement de l'organigramme** : mise à jour du tableau des effectifs et réorganisation des services en fonction des besoins. Chaque départ doit permettre la réflexion du besoin de remplacement et le cas échéant du profil de poste.
 - **Le dialogue social renforcé** : Élaboration d'un protocole des droits syndicaux permettant une garantie réciproque de respect de ceux-ci, ainsi qu'une meilleure lisibilité pour les agents et les encadrants des droits de chacun notamment en matière d'absence et des attentes et objectifs en matière de dialogue social.
-

7. L'égalité femmes-hommes

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est une priorité de la ville de Sceaux, et cette stratégie inclut des actions concrètes :

- **Une rémunération égale** : veiller à l'égalité salariale à poste équivalent entre les femmes et les hommes.
- **La formation et l'évolution de carrière** : encourager une évolution professionnelle équitable en veillant à la parité dans l'accompagnement des parcours et plan de formation.
- **Un plan d'action annuel** : élaborer un plan d'action pour l'égalité professionnelle et réaliser un rapport annuel pour suivre les progrès accomplis.
- **Rendre visible la lutte contre les discriminations dans le processus de recrutement** : travail sur la rédaction des annonces. Éviter au maximum les jurys de recrutement non-mixtes
- **Favoriser l'articulation vie professionnelle et vie personnelle** : limiter les réunions après 17h30, promouvoir le droit à la déconnexion, limiter les appels ou les courriels en dehors des plages de travail (hors astreinte).
- **Les Initiatives dédiées** : organisation d'événements internes, autour de la journée des droits des femmes, pour sensibiliser et valoriser l'égalité professionnelle.

La stratégie RH 2025-2026 de la ville de Sceaux vise à moderniser les pratiques RH tout en renforçant l'attractivité et le bien-être des agents. Elle met un point d'honneur à une gestion plus transparente, une politique salariale juste, et des actions concrètes en faveur de l'évolution professionnelle et de la qualité de vie au travail. La ville s'engage également à poursuivre ses efforts pour développer une culture d'égalité, de diversité et d'inclusion, tout en accompagnant les agents dans un environnement professionnel stimulant et sécurisé.