



Certifié exécutoire  
Reçu par le représentant de l'Etat le :

18 FEV. 2021

Pour le Président et par délégation  
L'Ordonnateur



A handwritten signature in black ink, appearing to read "N. Brel", is written over the text "L'Ordonnateur".

**EXERCICE 2021**

**Rapport de présentation**

**Pour le Débat d'Orientations Budgétaires**

**ROB 2021**

**Conseil d'administration du 16 février 2021**

## **PREAMBULE**

Ce rapport se conforme aux dispositions relatives au débat d'orientations budgétaires, portées par l'article L.2312-1 du Code Général des Collectivités modifié par la loi NOTRe qui précise que « *dans les communes de 3 500 habitants et plus, le maire présente au Conseil Municipal, dans un délai de deux mois précédant l'examen du budget, un rapport sur les orientations budgétaires, les engagements pluriannuels envisagés ainsi que sur la structure et la gestion de la dette. Ce rapport donne lieu à un débat au Conseil Municipal, dans les conditions fixées par le règlement intérieur prévu à l'article L.2121-8. Il est pris acte de ce débat par une délibération spécifique.* »

L'article L.2312-1 précise également que les dispositions s'appliquent aux établissements publics administratifs des communes de plus de 3 500 habitants.

Le décret 2016-841 du 24 juin 2016 vient préciser le contenu du rapport d'orientations budgétaires.

Selon cette base réglementaire, il vous est proposé d'aborder ce rapport suivant deux axes :

**I - Les orientations budgétaires 2021,**

**II - Le personnel : structure et évolution des effectifs et des charges.**

## I - LES ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2021

Ce premier budget de mandat s'inscrit dans le contexte très particulier de la crise sanitaire dont les effets économiques et sociaux sont aujourd'hui très sensibles pour les ménages.

Ceux-ci ayant deux effets principaux sur les usagers du Centre Municipal d'Action Sociale :

- un affaiblissement des ménages déjà en position de vulnérabilité,
- un accroissement des besoins, avec notamment, l'apparition de nouveaux publics.

Ainsi, après avoir recentré son action sur ses missions d'action sociale, le CMAS dirige aujourd'hui toute son action en direction de ces ménages troyens au travers **d'une présence de proximité accrue, d'accompagnements individuels et d'aides financières facultatives.**

Ainsi, en ce qui concerne la **contribution**, la situation évoquée ci-dessus a pour conséquence l'augmentation sensible de l'appel fait auprès de la Ville de Troyes à destination du budget principal.

Quant au budget annexe des Résidences pour Personnes Agées, qui présente aujourd'hui un déficit structurel exponentiel, la transformation de l'offre de service hébergement dans le cadre de la loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement s'est engagée au cours de l'exercice 2018. Les travaux vont se poursuivre sur ce mandat, toujours en tenant compte de l'évolution de l'offre locale et en se recentrant sur la structuration d'une réponse en faveur du public troyen.

## A. LE BUDGET PRINCIPAL

### 1) Les dépenses de fonctionnement

LIBELLES	BP 2020	BP 2021	Evolution
Charges de personnel et frais assimilés	790 000	760 000	-3,80%
Charges à caractère général	90 833	85 300	-6,09%
Autres charges de gestion courante	227 400	360 000	58,31%
<i>dont aides et secours</i>	135 800	168 000	23,71%
<i>dont colos apprenantes</i>	0	72 000	
<i>dont subventions aux associations</i>	91 600	120 000	31,00%
Charges financières	400	400	0,00%
Charges exceptionnelles	2 000	2 000	0,00%
Opérations d'ordre	36 000	36 000	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>1 146 633</b>	<b>1 243 700</b>	<b>8,47%</b>

**Les charges de personnel** seraient en baisse par rapport au BP 2020, en effet un départ en 2020 d'un agent administratif ne sera pas remplacé sur 2021.

**Les charges à caractère général** concernent pour l'essentiel les fournitures et services nécessaires à l'activité de la Collectivité. Les prévisions affichent une légère baisse de 6,09 % en raison d'une inscription en 2021 tenant compte des réalisations sur 2020, soit une estimation de **85 300 €** pour 2021.

**Les autres charges** pour **360 000 €**, en raison du contexte rappelé en introduction, présentent un effort de la collectivité de **58,31 %** par rapport au budget primitif 2020. Dans le détail, il s'agit **d'abonder les aides financières de 33 000 € pour atteindre 168 000 € (+ 23,71 %)**, de **reconduire l'opération « colos apprenantes »** introduite en cours d'année 2020 pour **72 000 €** et enfin **d'augmenter le soutien au monde associatif** œuvrant en direction des personnes défavorisées de **30 000 € pour atteindre 120 000 € (+ 31 %)**.

**Les charges financières** concernent les intérêts relatifs à la ligne de trésorerie pour **400 €**, potentiellement utilisée en cas de fonds de roulement insuffisant.

**Les charges exceptionnelles** pour **2 000 €** permettront de disposer d'un minimum de crédits, en cas d'opérations de régularisations comptables.

**Les opérations d'ordre** s'élèvent à **36 000 €** et sont composées exclusivement de dotations aux amortissements.

## 2) Les recettes de fonctionnement

<b>LIBELLES</b>	<b>BP 2020</b>	<b>BP 2021</b>	<b>Evolution</b>
Dotations, subventions, participations	985 000	1 097 000	11,37%
<i>dont Contribution Ville de Troyes</i>	985 000	1 040 000	5,58%
<i>dont colos apprenantes</i>		57 000	
Produits des services et du domaine	26 300	20 000	-23,95%
Autres produits de gestion courante	34 100	34 200	0,29%
Atténuation de charges	3 500	3 500	0,00%
Opérations d'ordre			
<b>TOTAL EXERCICE</b>	<b>1 048 900</b>	<b>1 154 700</b>	<b>10,09%</b>
Résultat de fonctionnement reporté	97 733	89 000	-8,94%
<b>TOTAL CUMULE</b>	<b>1 146 633</b>	<b>1 243 700</b>	<b>8,47%</b>

Le poste **Dotations subventions et participations** concerne, pour **2021**, le montant de la contribution versée par la Ville de Troyes au budget principal, comme évoqué en préambule pour un montant de **1 040 000 € contre 985 000 € en 2020 (+ 5,58 %)** et la participation de l'Etat à l'opération « colos apprenantes » à hauteur de **57 000 €**, soit une charge nette sur ce dispositif de **15 000 €** pour la collectivité.

En ce qui concerne **les produits des services et du domaine**, le montant proposé pour 2021 correspond à deux agents en détachement dont les charges CNRACL sont prises en charge par le CMAS, mais remboursées par l'employeur d'accueil, montant qui pourrait baisser à la suite d'une demande d'un agent qui souhaite mettre fin à son détachement et rejoindre définitivement l'association en question.

**Les autres produits de gestion courante** dont le montant prévu en 2021 s'élève à **34 200 €** enregistrent le produit relatif au patrimoine locatif du CMAS.

Pour l'exercice, le montant des recettes passe donc à **1 154 700 €**.

En ajoutant **l'excédent de fonctionnement reporté estimatif** de 89 000 €, l'estimation globale des recettes de fonctionnement s'établit pour 2021 à **1 243 700 €**

**Ainsi, le budget de fonctionnement pour 2021 s'équilibrerait en dépenses et en recettes à hauteur de 1 243 700 €, soit une hausse de 8,47 % par rapport à 2020.**

### 3) La section d'investissement

Les recettes d'investissement pour 2020 seraient constituées ainsi :

- Excédent d'investissement prévisible à fin 2020 ..... 1 700 000 €
  - Dotation aux amortissements ..... 36 000 €
- Soit un montant total ..... 1 736 000 €**

Le programme d'investissement suivant pourrait être retenu :

- Renouvellement de mobilier ..... 15 000 €
- Travaux sur bâtiments ..... 229 000 €

**Soit un montant total ..... 244 000 €**

**Ainsi, compte tenu des excédents en section d'investissement successifs (notamment dus aux cumuls successifs des dotations annuelles aux amortissements) et des différentes cessions intervenues, cette section est présentée en excédent au Budget Primitif pour un montant de 1 492 000 €. Cette somme, le cas échéant, pourrait abonder le financement d'une potentielle Résidence Autonomie via un apport du budget principal. Dans le cas contraire, une demande de reprise de cet excédent pourrait être établie auprès de la Direction Générale des Finances Publiques.**

## **B. LES RESIDENCES POUR PERSONNES AGEES**

### **1) Les dépenses de fonctionnement**

<b>LIBELLES</b>	<b>BP 2020</b>	<b>BP 2021</b>	<b>Evolution</b>
Personnel	800 000	720 000	-10,00%
Exploitation courante	268 940	256 700	-4,55%
Structure	481 210	655 300	36,18%
<b>TOTAL</b>	<b>1 550 150</b>	<b>1 632 000</b>	<b>5,28%</b>

Les **charges de personnel**, en baisse de 10 %, voient leur évolution s'expliquer par différents départs, **dont certains sont remplacés par des contractuels**, le temps de l'étude sur l'évolution des Résidences et de leur mode de gestion, mais aussi par l'absence de gardien de nuit, obligeant la **collectivité à faire appel à l'extérieur** dont les dépenses sont imputées en charges de structure et ce qui explique la hausse de **36,18 %** de ce poste. Ainsi, les dépenses de personnel passent à **720 000 €** en 2021 (**-10 %**) pendant que les charges de structure s'élèvent à **655 300 € (+ 36,18 %)**.

Les **charges d'exploitation courante** quant à elles restent relativement stables à **256 700 € (-4.55 %)**.

### **2) Les recettes de fonctionnement**

<b>LIBELLES</b>	<b>BP 2020</b>	<b>BP 2021</b>	<b>Evolution</b>
Produits de la tarification	940 000	745 000	-20,74%
Autres produits relatifs à l'exploitation	158 340	750 300	799,23%
<i>    dont Contribution Ville de Troyes</i>		600 000	
Autres produits exceptionnels	2 610	2 700	
<b>TOTAL EXERCICE</b>	<b>1 100 950</b>	<b>1 498 000</b>	<b>36,06%</b>
Résultat de fonctionnement reporté	450 000	134 000	-70,22%
<b>TOTAL CUMULE</b>	<b>1 550 950</b>	<b>1 632 000</b>	<b>5,23%</b>

Les **produits de la tarification** correspondent aux forfaits journaliers perçus au titre du loyer et charges. L'encadrement de la tarification et la faiblesse du taux de revalorisation accordé au cours des derniers exercices ajoutés à la vacance en hausse dans le cadre du projet d'évolution des Résidences Autonomie font que

les recettes sont estimées pour **2021 à 745 000 €**, soit une baisse de **20,74 %** par rapport aux prévisions 2020.

Les **autres produits relatifs à l'exploitation** sont constitués du forfait autonomie versé par le département de l'Aube depuis la signature du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) pour **71 000 €**, de recettes de goûters, repas et forfait médecin pour **13 000 €** et de recettes des logements pour nécessité de service pour **10 300 €**, du remboursement d'une mise à disposition pour **53 000 €** (en année pleine à compter de 2020) et de **3 000 €** de recettes diverses.

Les **produits financiers et produits non encaissables** composés du revenu des chambres d'hôtes et de l'amortissement d'une subvention affichent un montant prévisible sur 2021 de **2 700 €**.

Les recettes propres n'étant pas suffisantes pour financer les dépenses, la Ville de Troyes est sollicitée à hauteur de **600 000 €** afin d'équilibrer ce budget annexe.

Les recettes de l'exercice passeraient ainsi de **1 100 950 €** à **1 498 000 €** soit une hausse de **36 %** par rapport à 2020, **exclusivement due à la contribution de la Ville de Troyes**.

Le résultat de fonctionnement prévisionnel de 2020 reporté sur 2021 pour **134 000 €**, reliquat de la contribution de **400 000 €** versée fin 2019 par la Ville de Troyes, permet d'afficher un montant total de recettes de fonctionnement de **1 632 000 €** et de couvrir les dépenses de fonctionnement détaillées ci-dessus.

**Ainsi, le budget de fonctionnement pour 2020 s'équilibrerait en dépenses et en recettes à hauteur de 1 632 000 €.**

### **3) La section d'investissement**

Pour 2020, le programme d'investissement se limiterait à une somme de **69 000 €** nécessaire pour les différents travaux de bâtiment et le renouvellement de mobilier.

## II - PERSONNEL : STRUCTURE ET EVOLUTION DES EFFECTIFS ET DES CHARGES

### 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) Conclusion du mandat précédent (2014-2020)

Sur le mandat précédent (2014/2020), la gestion rigoureuse des effectifs avec une priorité donnée au redéploiement interne a permis d'observer une évolution maîtrisée de ces derniers. Dans une logique de mise en commun des moyens entre la Ville centre et l'établissement du CMAS qui lui est rattaché, cette période a été marquée par un recentrage des compétences sociales (Résidences Personnes Agées, Actions Sociales) d'une part et des fonctions supports exercées par les services de la Ville (DRH, DSI, Finances, Services Techniques) d'autre part. Ce dernier point s'est traduit par le transfert de 25 agents CMAS vers la Ville de Troyes.

#### 1.2) Le mandat de référence 2020-2026

Pour la durée de ce nouveau mandat, il est proposé de poursuivre une démarche de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences <sup>1</sup> entreprise le mandat précédent afin de garantir la stabilité des effectifs du **Centre Municipal d'Action Sociale**. Des adaptations peuvent toutefois intervenir en cours de mandat pour répondre à des besoins émergents. En dehors des nouveaux projets qui impliqueraient des effectifs complémentaires, il sera recherché, lors de chaque Conseil d'Administration, un équilibre constant entre les créations et les suppressions des emplois au tableau des effectifs avec, comme point de départ, les effectifs décrits ci-après.

---

<sup>1</sup> GPEEC

## a) Effectifs

Ce nouveau mandat est l'occasion de repartir sur une année de base 0 et d'adapter la gestion des ressources humaines pour répondre au mieux aux orientations de l'établissement.

Le tableau des effectifs simplifié ci-dessous actualisé des effectifs au 31 décembre 2020 doit servir de base pour la gestion des effectifs des prochaines années.

**Tableau 1 : Tableau des effectifs simplifié au 31 décembre 2020**

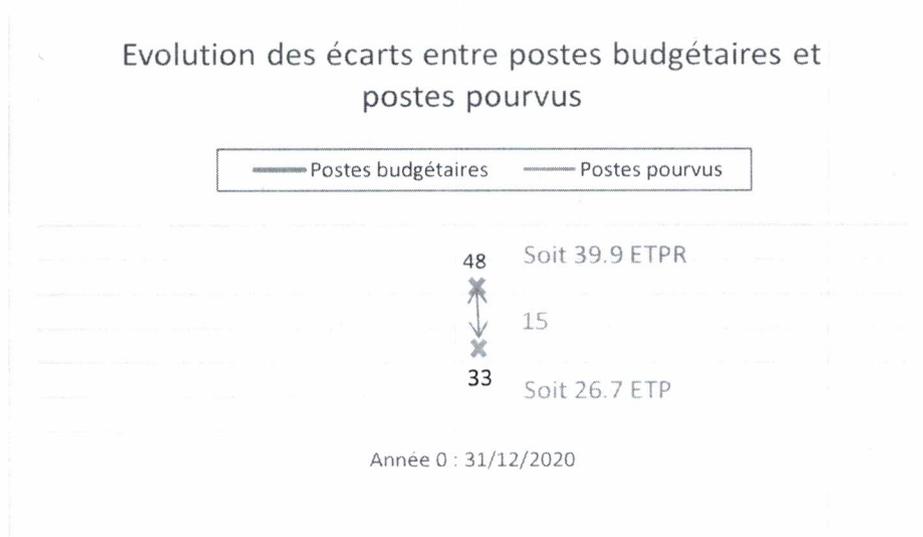
Filières	Effectifs budgétaires <sup>2</sup>	Effectifs pourvus <sup>3</sup>
FILIERE ADMINISTRATIVE	11	7
FILIERE TECHNIQUE	10	6
FILIERE ANIMATION	5	4
FILIERE MEDICO SOCIALE	3	2
FILIERE SOCIALE	18	14
EMPLOIS HORS FILIERE	1	0
TOTAL	48 Soit 39.9 ETP	33 Soit 26.7 ETP

Il est également souhaité, dans le cadre de ce nouveau mandat, d'analyser strictement **le rapport entre postes budgétés et postes pourvus**.

<sup>2</sup> Effectifs budgétaires : Nombre de postes inscrits budgétairement.

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

Le graphique 1 ci-dessous illustrera, tout au long du mandat, l'évolution de cet écart qui sera complété d'année en année :



La différence de 15 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 personnels contractuels sont positionnés pour le fonctionnement continu tout au long de l'année des Résidences Personnes Agées,
- pour 1 poste en cours de recrutement pour le volet aide sociale
- pour 2 postes dont la suppression a été prévue lors de la présentation du Budget Primitif 2020 et régulariser lors du Conseil d'Administration du CMAS du 16 février 2021
- pour 2 aux postes conservés pour deux agents détachés auprès de l'Association Jeunesse pour Demain qui continuent de concourir pour un déroulement de carrière au sein de la Collectivité.

Pour une vision exhaustive des effectifs, Il convient également de raisonner en ETP car dans le cadre des Résidences pour Personnes Agées, le CMAS a recours à 9 emplois de surveillant logé à temps non complet pour assurer la sécurité des résidents la nuit.

Le tableau présenté ci-dessous tient compte des évolutions mentionnées ci-dessus et doit servir de référence pour les 6 prochaines années.

**Tableau 2 : Evolution des effectifs permanents pourvus et budgétaires souhaitée tous budgets confondus sur la durée du mandat.**

		ANNEE 0						
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 CENTRE MUNICIPAL D'ACTION SOCIALE	33						
	Périmètre courant							
	Mouvements de personnel	0						
	Projet nouveau							
	TOTAL EFFECTIFS PERMANENTS POURVUS HORS REPRISES ET TRANSFERTS	33 Soit 26.7 ETP	-----> Objectif de maîtrise					
Périmètre constant								
EFFECTIFS BUDGETAIRES	TOTAL EFFECTIFS PERMANENTS POURVUS CENTRE MUNICIPAL D'ACTION SOCIALE	48						
	Périmètre courant							
	Mouvements de personnel	0						
	Projet nouveau							
	TOTAL EFFECTIFS PERMANENTS POURVUS HORS REPRISES ET TRANSFERTS	48 Soit 39.9 ETP	-----> Objectif de stabilisation					
Périmètre constant								

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.

**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.

Des mouvements de personnels entre le Centre Municipal d'Action Sociale et la Ville centre doivent se poursuivre durant la période de ce nouveau mandat dans le cadre du processus continu de mise en commun des moyens et selon les besoins pour l'exercice des compétences sociales de l'établissement. Pour rappel, le mandat précédent a été marqué par le recentrage des compétences sociales de l'établissement, ce qui s'est traduit par un mouvement de 25 agents du CMAS (7 en 2014, 1 en 2015, 15 en 2016 et 2 en 2018) sur des missions supports vers la Ville de Troyes. Ces agents sont aujourd'hui pris en charge par les dépenses de personnel de la Ville de Troyes et n'ont pas été remplacés au sein du CMAS.

Ainsi, l'effectif à périmètre constant permet une comparaison plus aisée des effectifs sur la période.

## b) Masse salariale

En terme 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 3 : Evolution de la Masse Salariale**

Situation au 31/12/N	ANNEE 0	Prévision					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
012-DEPENSES DE PERSONNEL REALISATIONS BUDGETAIRES	1 488 497	1 480 000	1 502 200	1 524 733	1 547 604	1 570 818	1 594 380
Evolution N / N-1*	-0.57%		+1,5%	+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 la mise en place des indemnités de fin de contrat. Les prévisions d'évolution ne tiennent pas compte d'éventuels projets nouveaux qui induiraient des augmentations ou baisses d'effectifs.

Le taux de croissance de -0,57% attendu sur cette première année de mandat est détaillé dans la partie « 1.4) Perspectives 2021 »

Pour rappel, le taux de croissance annuel moyen de 2014 à 2020 atteignait -6,67% avec de fortes fluctuations en fonction des années dues notamment aux transferts de charges réalisés dans le cadre du processus de mutualisation avec la Ville de Troyes d'une part, et pour le budget annexe « Résidences pour Personnes Agées » de l'appel à du personnel prestataire extérieur en lieu et place d'agents partis à la retraite d'autre part.

### 1.3) Focus sur l'année 2020

#### a) Effectifs

Effectifs physiques permanents au 31 décembre 2020 (temps complet et non complet)

**Tableau 4: Effectif physique permanent pourvu du Centre Municipal d'Action Sociale de la Ville de Troyes en 2020**

Catégorie	Tous permanents			dont	fonctionnaires			et	contractuels permanents		
	F	H	Total		F	H	Total		F	H	Total
Catégorie A	6	2	8		5	2	7		1	0	1
Catégorie B	4	1	5		4	1	5		0	0	0
Catégorie C	17	3	20		10	3	13		7	0	7
<b>Toutes catégories</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>33</b>		<b>19</b>	<b>6</b>	<b>25</b>		<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

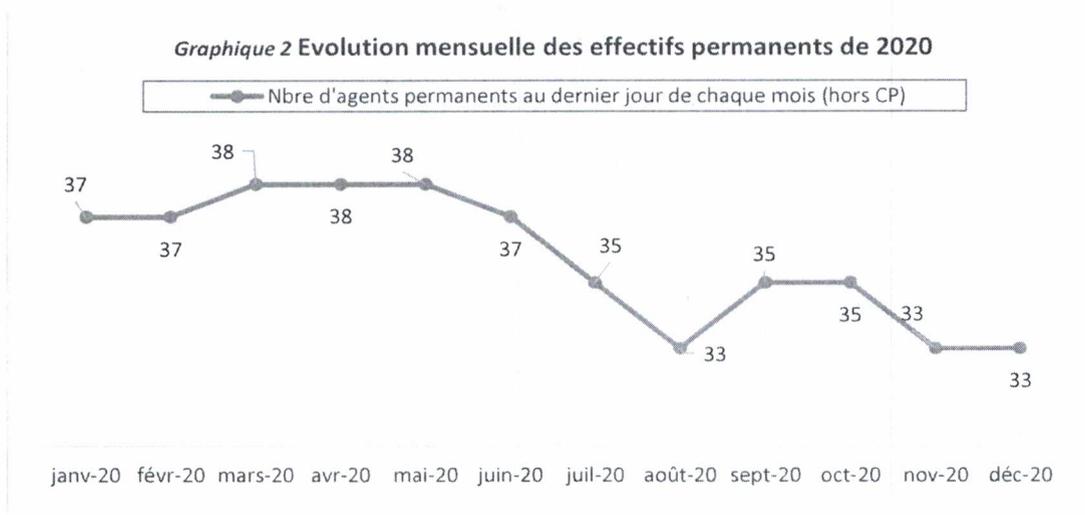
Les effectifs présentés ci-dessus correspondent aux agents permanents présents au 31 décembre 2020, soit 33 agents.

L'effectif permanent au 31 décembre 2020 est constitué de 75,75 % de fonctionnaires et 24,25% de contractuels.

La répartition par catégorie est respectivement de :

- 24% pour la catégorie A,
- 15% pour la catégorie B,
- 61% pour la catégorie C.

Les chiffres arrêtés ci-dessus sont le reflet, au 31 décembre 2020, telle une photographie, des effectifs pourvus et rémunérés sur postes permanents du CMAS. Cependant, ces données sont toujours fluctuantes compte-tenu des décalages qui peuvent exister entre les départs d'agents et les arrivées de leur remplaçant. Pour illustration, **l'évolution mensuelle des effectifs au cours de l'année 2020** est la suivante :



Ce graphique met en lumière les variations mensuelles des effectifs au cours des années. On remarque ainsi qu'en 2020, l'effectif peut varier de -5 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. Ils révèlent d'une part les difficultés à recruter, d'autant plus que ne transparaissent pas dans ces données les départs anticipés grâce aux congés cumulés (CA, RTT et CET) et expliquent, en partie, l'écart entre le budget prévisionnel et le budget consommé.

La baisse des effectifs sur l'année 2020 s'explique par les départs à la retraite non remplacés systématiquement et par l'appel à des personnels prestataires extérieurs pour remplacer ponctuellement les gardiens des Résidences pour Personnes Agées.

## **b) Masse salariale**

En 2020, le budget de charge de personnel voté s'élève à 1 590 000€ avec un réalisé de 1 488 497€.

L'écart de -6,38% du budget consommé par rapport au budget voté 2020 peut notamment s'expliquer par les départs d'agents permanents non remplacés systématiquement, et par le transfert de charges vers le chapitre 016 – Charges afférentes à la structure sur le budget annexe.

## 1.4) Perspectives 2021

### a) Effectifs

**Au 31 décembre 2020**, l'effectif budgétaire courant est de **48**. Cet effectif évoluera à **46** suite à une modification du tableau des effectifs au Conseil d'Administration du 16 février 2021 et ce chiffre référence a vocation à être stabilisé sur la période du mandat, en supposant qu'aucun nouveau projet nécessitant une augmentation ou une baisse des effectifs n'est soumis au Conseil d'Administration.

### b) Masse salariale

La proposition de montant des charges de personnel pour 2021 s'établit à 1 480 000€ soit une baisse de 0,57% par rapport à l'estimation du compte administratif 2020 (1 488 497€)

L'évolution limitée entre 2020 et 2021 est notamment liée à une gestion maîtrisée des effectifs passant par le non remplacement systématique des agents partant à la retraite. La gestion rigoureuse des Ressources Humaines passant par l'analyse pertinente des besoins en matière d'emploi atténue l'impact des évolutions réglementaires et statutaires prévues en 2021 (GVT, PPCR, GIPA, augmentation du SMIC, mise en place de l'indemnité de fin de contrat et revalorisation de l'indemnité compensatrice de CSG.).

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

La gestion rigoureuse des effectifs observée sur la période 2020- 2024 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'adaptation des procédures de recrutement,
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 le CMAS au travers :
  - des services supports partagés (DRH, DSI, Finances...) qui reposent sur le partage de compétences entre la Ville centre et le CMAS.
  - des mises à disposition individuelles qui consistent à mettre à disposition pour un temps convenu un agent d'une collectivité/d'un établissement à une/ un 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.

## Adaptation des procédures de recrutements

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, le CMAS 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**

Le CMAS 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 Ville centre 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 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.

Les points Conseil Emploi sont également des relais de la politique de recrutement du CMAS.

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

L'établissement mutualisé souhaite aussi étendre ses liens avec différents partenaires (5<sup>ème</sup> Régiment de Dragons basé à Mailly-le-Camp marrainé par la Ville de Troyes, l'antenne Défense Mobilité de Mourmelon qui œuvre 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.

### 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 défini en 2019 se projette sur 3 ans.** Suites aux échanges et aux recensements des vœux des agents et face à un contexte spécifique de mutualisation, le service formation a fixé ses objectifs pour fin 2021. Cinq grands axes de formation sont ainsi définis et ajustés :

- **L'accompagnement au changement et à la modernisation**, de la prévention à l'illettrisme et l'illectronisme jusqu'au déploiement de formations sur mesure pour accompagner les mutations sociétales, technologiques et légales...
- **Le développement de la culture managériale** par la mise en place d'une école de management visant à accompagner les managers,
- **Le développement d'une culture de prévention des risques**, pour assurer une continue amélioration des conditions de travail,
- **La sensibilisation des agents aux valeurs républicaines** notamment la laïcité, à la neutralité, à la déontologie et aux fondamentaux métiers,
- **Le maintien et/ou le développement de la professionnalisation** des métiers pour garantir l'employabilité.

### 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.

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 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 vaccination.

#### L'unité de reclassement

L'unité de reclassement mutualisée Ville et CMAS permet d'accompagner individuellement les agents en prenant en compte leur niveau de compétences et les restrictions médicales. En 2020, **5 agents ont été reclassés de façon pérenne et 8 accompagnements sont en cours**. Ces chiffres sont 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 2021 sont de continuer à anticiper au plus tôt les situations d'inaptitude, les besoins en formation et de développer l'immersion et les missions dans différents services.

#### 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 sont développés pour suivre précisément les dépenses en heures supplémentaires, en recours aux contrats de vacation et aux autres contrats non permanents.

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.

**La situation sanitaire compliquée de l'année 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. Obtenir sa fiche de paie dématérialisée, actualiser ses informations d'état civil ou encore importer des documents justificatifs de changement de situation serait bientôt possible.**

## **2) TEMPS DE TRAVAIL**

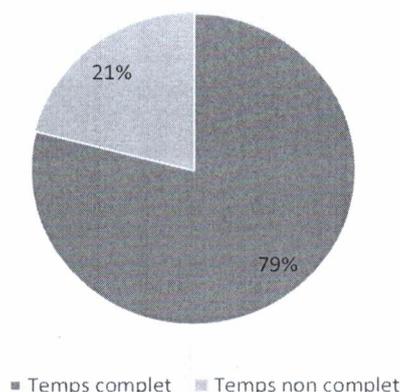
### **2.1) Répartition des effectifs selon le temps de travail**

Trois cycles de travail existent principalement au Centre Municipal d'Action Sociale, selon les modalités suivantes :

Durée hebdomadaire	Droits CA (base 5 jours travaillés par semaine)	Droits jours RTT	% d'agents concernés
35h10	25	0	17%
37h10	25	12	12%
39h10	25	24	71%

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 2020**



Parmi les 79% d'agents à temps complet, 4% sont à temps partiel<sup>4</sup> au 31 décembre 2020.

Les 21% d'agents à temps non complet représentent les postes d'agents sociaux intervenant de nuit pour assurer une sécurité supplémentaire aux résidents.

## 2.2) Réglementation

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, le temps réglementaire hebdomadaire de travail au CMAS 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, hors congés d'ancienneté spécifiques à la Collectivité.

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.

<sup>4</sup> Hors temps partiels thérapeutiques

Dans un souci de cohérence et d'équité entre les agents et dans un contexte sanitaire spécifique les travaux engagés en 2020 ont été les suivants :

- Diverses adaptations de l'organisation des services en raison de la crise sanitaire notamment pour mettre en place des protocoles sanitaires,
- Définition des horaires de la pause méridienne du CTM,
- Définition des jours de fermeture pour ponts à l'occasion des jours fériés,
- Modification des règles de report des congés en 2021 et d'alimentation du CET au titre de 2020, en raison de la crise sanitaire.

### **2.3) 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, le CMAS s'active à harmoniser et mettre en cohérence les temps de travail entre Collectivités mutualisées.

En 2021 un nouveau règlement intégrera notamment un suivi plus précis des banques de temps des agents ainsi qu'une mise à niveau réglementaire des conditions d'attribution des autorisations d'absences.

### **3) TELETRAVAIL**

L'année 2020 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.

L'objectif à partir de 2021 est de poursuivre la réflexion sur le Télétravail afin de doter la Collectivité d'un nouveau règlement qui cadrera la mise en place d'un « Télétravail régulier ».