

# COMMUNAUTE URBAINE DE BORDEAUX

-----  
**EXTRAIT  
DU  
REGISTRE DES DELIBERATIONS  
DU  
CONSEIL DE COMMUNAUTE**  
-----

**Séance du 16 décembre 2011  
(convocation du 5 décembre 2011)**

Aujourd'hui Vendredi Seize Décembre Deux Mil Onze à 09 Heures 30 le Conseil de la Communauté Urbaine de BORDEAUX s'est réuni, dans la salle de ses séances sous la présidence de Monsieur Vincent FELTESSE, Président de la Communauté Urbaine de BORDEAUX.

## **ETAIENT PRESENTS :**

M. FELTESSE Vincent, M. JUPPE Alain, M. DAVID Alain, M. CAZABONNE Alain, M. BENOIT Jean-Jacques, M. BOBET Patrick, Mme BOST Christine, M. BRON Jean-Charles, Mme CARTRON Françoise, M. CAZABONNE Didier, M. CHAUSSET Gérard, Mme CURVALE Laure, M. DUCHENE Michel, M. DUPRAT Christophe, Mme FAYET Véronique, M. FLORIAN Nicolas, M. FREYGEFOND Ludovic, M. GAÜZERE Jean-Marc, M. GUICHARD Max, M. HERITIE Michel, Mme ISTE Michèle, M. LABARDIN Michel, M. LABISTE Bernard, M. LAMAISON Serge, Mme LIRE Marie Françoise, M. OLIVIER Michel, M. PIERRE Maurice, M. PUJOL Patrick, M. ROSSIGNOL Clément, M. SAINTE-MARIE Michel, Mme DE FRANCOIS Béatrice, M. SOUBIRAN Claude, M. TOUZEAU Jean, M. TURON Jean-Pierre, Mme LACUEY Conchita, M. MAURRAS Franck, M. AMBRY Stéphane, M. ANZIANI Alain, M. ASSERAY Bruno, Mme BALLOT Chantal, M. BAUDRY Claude, Mme BONNEFOY Christine, M. BONNIN Jean-Jacques, Mme BREZILLON Anne, M. BRUGERE Nicolas, M. CAZENAVE Charles, M. CHARRIER Alain, Mme CHAVIGNER Michèle, Mme COLLET Brigitte, Mlle COUTANCEAU Emilie, M. COUTURIER Jean-Louis, M. DANJON Frédéric, M. DAVID Jean-Louis, M. DAVID Yohan, M. DELAUX Stéphan, Mlle DELTIMPLE Nathalie, Mme DESSERTINE Laurence, Mme DIEZ Martine, M. DOUGADOS Daniel, M. DUART Patrick, M. DUBOS Gérard, M. DUCASSOU Dominique, M. DUPOUY Alain, M. EGRON Jean-François, Mme EWANS Marie-Christine, Mme FAORO Michèle, M. FEUGAS Jean-Claude, M. GALAN Jean-Claude, M. GARNIER Jean-Paul, M. GUICHEBAROU Jean-Claude, M. GUICHOUX Jacques, M. GUILLEMOTEAU Patrick, M. HURMIC Pierre, M. JOANDET Franck, M. JOUBERT Jacques, M. JUNCA Bernard, M. LAGOFUN Gérard, M. MANGON Jacques, Mme MELLIER Claude, M. MERCIER Michel, M. MILLET Thierry, M. MOULINIER Maxime, Mme NOEL Marie-Claude, Mme PARCELIER Muriel, M. PENEL Gilles, Mme PIAZZA Arielle, M. POIGNONEC Michel, M. QUANCARD Denis, M. QUERON Robert, M. RAYNAL Franck, M. RAYNAUD Jacques, M. REIFFERS Josy, M. RESPAUD Jacques, M. ROBERT Fabien, M. ROUYEYRE Matthieu, M. SOLARI Joël, Mme TOUTON Elisabeth, M. TRIJOLET Thierry, Mme WALRYCK Anne.

## **EXCUSES AYANT DONNE PROCURATION :**

M. JUPPE Alain à M. DUCHENE Michel à partir de 12 h 15  
M. BENOIT Jean-Jacques à M. DUBOS Gérard à partir de 12 h 00  
Mme CURVALE Laure à M. CHAUSSET Gérard jusqu'à 9 h 45  
M. FAVROUL Jean-Pierre à M. DUPRAT Christophe  
M. GAUTE Jean-Michel à M. DAVID Jean-Louis  
M. GELLE Thierry à M. CAZABONNE Alain  
M. LABISTE Bernard à M. FREYGEFOND Ludovic à partir de 11 h 00  
M. LAMAISON Serge à M. MAURRAS Franck à jusqu'à 10 h 40  
M. PIERRE Maurice à M. TURON Jean-Pierre à partir de 12 h 00  
M. SAINTE-MARIE Michel à M. ANZIANI Alain jusqu'à 10 h 10  
Mme LACUEY Conchita à M. COUTURIER Jean-Louis jusqu'à 10 h 50  
M. SOUBABERE Pierre à M. HERITIE Michel  
Mme. TERRAZA Brigitte à Mme. DE FRANCOIS Béatrice  
Mme BONNEFOY Christine à M. GARNIER Jean-Paul jusqu'à 10 h 40  
M. BONNIN Jean-Jacques à M. DUART Patrick jusqu'à 11 h 50  
M. BOUSQUET Ludovic à M. MANGON Jacques  
Mme. CAZALET Anne-Marie à Mme. COLLET Brigitte  
Mme COUTANCEAU Emilie à Mme BOST Christine à partir de 12 h 00  
Mme. DELATTRE Nathalie à M. DELAUX Stéphan  
Mme DELTIMPLE Nathalie à Mme FAORO Michèle jusqu'à 11 h 00  
M. DOUGADOS Daniel à M. BAUDRY Claude de 10 h 30 à 12 h 00  
M. DUART Patrick à M. BONNIN Jean-Jacques à partir de 11 h 50  
Mlle. EL KHADIR Samira à M. MOULINIER Maxime  
Mme. FOURCADE Paulette à M. TOUZEAU Jean  
M. GUICHEBAROU Jean-Claude à M. PUJOL Patrick à partir de 11 h 50  
M. GUICHOUX Jacques à Mme BALLOT Chantal à partir de 12 h 00  
M. GUILLEMOTEAU Patrick à M. TRIJOLET Thierry jusqu'à 10 h 30  
M. GUYOMARC'H Jean-Pierre à Mme. BREZILLON Anne  
Mme. HAYE Isabelle à M. HURMIC Pierre  
M. JUNCA Bernard à M. BOBET Patrick à partir de 12 h 00  
Mme. LAURENT Wanda à M. ROBERT Fabien  
M. LOTHAIRE Pierre à Mme. DESSERTINE Laurence  
M. MAURIN Vincent à M. GUICHARD Max  
M. MOGA Alain à Mme. LIRE Marie Françoise  
M. PAILLART Vincent à M. AMBRY Stéphane  
Mme PIAZZA Arielle à M. QUANCARD Denis jusqu'à 9 h 45  
M. PEREZ Jean-Michel à Mme. DIEZ Martine  
M. REIFFERS Josy à Mme TOUTON Elisabeth jusqu'à 10 h 40  
Mme. SAINT-ORICE Nicole à M. SOLARI Joël  
M. SENE Malick à M. DAVID Alain  
M. SIBE Maxime à M. SOUBIRAN Claude  
Mme WALRYCK Anne à M. GAUZERE Jean-Marc à partir de 12 h 00

**LA SEANCE EST OUVERTE**

**Délibération cadre relative à la politique des ressources humaines - Adoption -  
Décision**

Monsieur GAÜZERE présente le rapport suivant,

Mesdames, Messieurs

Les ressources humaines à la CUB ce sont d'abord 2 750 agents qui sont rémunérés en moyenne chaque mois sur des emplois permanents. Il faut y ajouter les agents recrutés à titre temporaire dans le cadre de dispositifs de retour à l'emploi ou de formation : une trentaine de titulaires d'un contrat unique d'embauche, une vingtaine d'apprentis et autant de stagiaires rémunérés.

Avec 24% de femmes, les agents communautaires sont majoritairement des hommes (76%), l'ensemble de cette population se répartissant dans trois filières statutaires : technique, administrative, médico-sociale et culturelle

C'est la filière technique qui est fortement représentée, avec 77% d'agents qui se répartissent dans quatre cadres d'emplois : les adjoints techniques, les agents de maîtrise, les techniciens, et les ingénieurs. Ainsi, 23% des agents communautaires relèvent de la filière administrative, se répartissant dans quatre cadres d'emplois : les adjoints administratifs, les rédacteurs, les attachés et les administrateurs territoriaux. Enfin, 0.5% d'agents relèvent de la filière médico-sociale et culturelle.

Concernant la répartition des agents par catégorie, elle est la suivante : 74 % d'agents d'exécution (cadres C) ; 15 % de cadres intermédiaires (cadres B) et 11 % de cadres A.

Enfin, la catégorie C, de par la technicité de nos compétences et la nature de nos métiers (collecte, voirie), reste majoritairement masculine.

Le Projet d'administration adopté par le Conseil de communauté le 9 juillet 2010 ambitionne de situer toutes ces femmes et ces hommes, agents de la CUB, « au cœur de la politique de ressources humaines ». Et pour cette ambition il a fixé trois objectifs :

- faire converger projets personnels, compétences et besoins professionnels
- développer et reconnaître la fonction managériale
- intégrer tous les aspects de l'environnement au travail.

Après 9 mois de mise en œuvre de la nouvelle organisation, il est temps de poser les grands jalons d'une politique des ressources humaines à la CUB. Une politique qui allie l'exigence de grandes ambitions et le souci de réalisations concrètes, qui fixe des orientations appelant des déclinaisons dans le temps, qui conjuguent des mesures d'ordre général avec des mesures répondant aux spécificités de certains métiers.

Dans cet esprit, la délibération-cadre soumet au débat du conseil à la fois

- des orientations structurantes pour la gestion des ressources humaines,
- des dispositifs opératoires qui en sont les déclinaisons plus ou moins abouties
- des délibérations fixant un nouveau cadre juridique lorsqu'elles sont nécessaires à la mise œuvre de ces dispositifs.

Les rencontres métropolitaines l'ont montré : les habitants des 27 communes attendent une action publique efficace qui réponde à leurs attentes ; la CUB en est un des acteurs. Les discussions en cours sur les contrats de développement le confirment : de nombreux projets nécessitent professionnalisme et compétences multiples dans l'étude et la réalisation, une capacité d'adaptation aux demandes et singularités locales et de la réactivité. Les débats et décisions du conseil du 8 juillet 2011 ont également ouvert de nouvelles perspectives, de nouveaux champs d'intervention.

Face à ces attentes, la légitimité et la force de la CUB c'est sa performance collective qui s'appuie sur son capital humain. Valoriser les compétences de tous les collaborateurs, les organiser et les déployer au rythme de l'évolution et de l'adaptation des politiques publiques est un enjeu majeur de la gestion des ressources humaines. Cette valorisation sera d'autant plus efficace qu'elle tiendra compte de la diversité des situations et qu'elle s'appuiera sur des mesures de régulation sociale assise sur un objectif de solidarité : l'attention aux difficultés de la vie, aux ruptures dans les parcours humains qui affectent les parcours professionnels et plus généralement aux conditions de vie sont aujourd'hui des éléments de politique des ressources humaines à part entière.

## **1 Valoriser le capital humain en développant les compétences**

La CUB affecte 1,55% de la masse salariale à la formation des agents, soit près de 1,8M€ par an. Ce montant ne traduit pas la réalité des dépenses de formation auxquels il faut ajouter le coût des déplacements - 178K€ - et celui des frais d'hébergement et de restauration remboursés aux agents - 82K€.

En 2010, 1892 agents ont bénéficié d'une formation à raison d'une moyenne de deux formations par agents étalées sur quatre jours.

Quatre tendances lourdes pèsent sur la politique de formation :

- la complexité croissante des politiques publiques à élaborer et à mettre en œuvre conjuguée à l'élévation des niveaux de connaissance et de savoir-faire,

- l'évolution de la réglementation portant sur la sécurité imposant des formations obligatoires,
- les nouvelles règles arrêtées par la loi du 19 février 2007 visant à favoriser le développement des compétences des agents pour leur permettre de s'adapter aux évolutions professionnelles, l'intégration des agents, leur promotion sociale et la mobilité interne,
- l'augmentation du coût des formations délivrées par les organismes.

Dans ce contexte, il est nécessaire de faire évoluer la politique de formation à la CUB. Dans cette perspective, 7 axes sont proposés.

### **1.1 Renforcer l'intégration des agents recrutés à la CUB**

Aujourd'hui, les agents recrutés bénéficient d'une matinée d'accueil destinée à livrer des informations nécessaires à la connaissance de l'environnement immédiat et d'une journée d'intégration tournée vers la connaissance des projets communautaires.

Il est proposé de passer de ce premier niveau d'information à un processus d'intégration se déroulant tout au long de la première année. Chaque nouvel agent sera invité à participer à des modules de formation portant sur des savoirs de base de la culture territoriale communs à tous les agents (fonctionnement de l'institution, marchés publics, finances, statut...) et sur des savoirs plus spécialisés en fonction des métiers exercés et des postes occupés. Ces formations spécialisées existent déjà pour certains métiers.

### **1.2 Favoriser et accompagner les parcours professionnels**

Reconnaître le **droit individuel à la formation** (DIF) pour le développer. Le DIF est d'une durée de 20h par an cumulable sur 6 ans maximum ; les actions de formation doivent être inscrites au plan de formation. Il est proposé de développer une offre de formation spécifique DIF répondant à des projets professionnels clairement identifiés et rattachés aux compétences CUB.

S'engager sur la **Validation des Acquis de l'Expérience** (VAE) : c'est une mesure qui permet à toute personne, quel que soit son âge, son niveau d'études ou son statut, de faire valider les acquis de son expérience, pour obtenir une certification professionnelle.

Pour s'engager sur la VAE il convient à la fois

- de faciliter cette validation en accordant des autorisations d'absence du lieu de travail d'une durée maximale de 24h (3 jours consécutifs ou non) et en prenant en charge tout ou partie des frais afférents à la VAE (validation ou préparation de la VAE),
- de formaliser une procédure de validation qui pourrait reposer sur l'examen des dossiers par une commission interne ad hoc.

Rendre possible l'accès des agents au **Livret individuel de formation (LIF)** : ce livret permet de formaliser leur parcours professionnel et leur parcours de formation. Ce livret est mis en ligne sur le site du CNFPT.

### **1.3 Répondre à l'ambition d'une organisation apprenante**

La CUB peut faire le pari de disposer des savoirs, des savoir-faire internes nécessaires à contribuer à accroître le niveau des compétences. Elle sait apprendre de ses propres expériences et cumule l'expertise et les bonnes pratiques en bien des domaines. Sans être aujourd'hui structurés, des transmissions de savoir et des accompagnements professionnels existent. Il est proposé de donner à la fois consistance et ambition à ces transmissions pour en faire un outil de formation. Dans cette perspective, une école de formation interne verra le jour. Elle aura pour mission d'identifier ce potentiel de transmission, de l'organiser, d'assurer une offre de formation et de la mettre en œuvre.

### **1.4 Un programme de formation annuel affichant les priorités de l'institution**

La régulation des demandes de formation devient de plus en plus difficile : l'offre est surabondante et les besoins sont nombreux et très évolutifs. La réorganisation a permis de déconcentrer certaines décisions en matière de formation pour encourager la responsabilité des directeurs et leur fonction managériale mais des outils de régulation sont nécessaires. A cette fin, le programme de formation identifiera chaque année les priorités de la CUB en matière de formation permettant ainsi d'encourager certaines formations, de prioriser les demandes et d'objectiver les décisions. Ces priorités trouveront également une traduction financière dans la répartition de l'enveloppe formation.

Une charte de la formation viendra préciser les objectifs de la politique de formation, les droits des agents, les conditions d'accès et présentera les nouveaux dispositifs. Cette charte sera aussi, au moyen des règles qu'elle proposera, un outil pour diminuer le taux d'absentéisme qui reste anormalement élevé dans les sessions de formation.

### **1.5 Structurer, professionnaliser et développer la fonction de reclassement**

Certains agents connaissent une interruption de leur carrière à leur poste de travail pour des raisons de santé, d'inadéquation de leurs compétences ou de leur comportement. Certains services sont plus impactés que d'autres du fait de la spécificité des conditions de travail, mais les risques concernent potentiellement tous les agents et tous les services. La solution qui consiste à placer ces agents en position de sureffectif peut être une réponse de court terme mais elle trouve très vite ses limites. Ces agents doivent acquérir de nouvelles compétences pour continuer à répondre aux besoins de l'établissement et à s'épanouir professionnellement.

Les solutions ne sont pas toujours simples à trouver et à mettre en œuvre. C'est pourquoi une politique de reclassement clairement identifiée serait de nature à créer les conditions favorables aux reclassements.

Premier effet de la réorganisation, la direction des ressources et du développement social s'est organisée en interne pour dégager des ressources dédiées au reclassement. Une équipe de conseillers professionnels assure les bilans et l'accompagnement des agents et des directions. Ils devront pouvoir s'appuyer sur des règles :

- lorsqu'un agent est déclaré inapte sur son poste, la direction concernée étudiera en tout premier lieu avec la DRHDS la possibilité d'aménager le poste de travail ; les conséquences de cet aménagement seront prises en compte dans les moyens et l'organisation du service,

- si cet aménagement n'est pas possible ou pas souhaitable, la recherche d'une nouvelle affectation sera engagée avec l'agent : la DRHDS utilisera en priorité les postes vacants, proposera le cas échéant un parcours de formation adapté et un suivi sur la prise de poste.

## **1.6 Développer la compétence managériale**

Trop souvent à la CUB les compétences d'encadrement sont confondues avec les compétences techniques et les fonctions managériales sous estimées dans des fonctions de direction, de chefs de service ou de chefs de centre. Ce constat a été relevé dans le Livre blanc. En identifiant clairement les différents niveaux d'encadrement, le Projet d'administration a fait du management un outil de valorisation du capital humain et du bien être professionnel.

Dès 2011, des initiatives ont été prises :

- ouverture d'ateliers du management : temps structurés d'échanges professionnels et de lecture des pratiques managériales ; un atelier spécifique a été proposé aux agents de maîtrise de la DCTD ; 80 personnes ont participé à l'ensemble des ateliers

- publication régulière d'une lettre intranet pour les managers

- offre d'un coaching individualisé pour accompagner des cadres à leur demande.

Elles seront poursuivies et complétées :

- « heures mensuelles managers » qui permettront sur un temps court de réunir les encadrants sur des thématiques très concrètes

- « matinales du Projet d'administration » pour susciter l'innovation et des initiatives sur les manières de travailler et de faire la CUB au quotidien,

- mise en œuvre de la délibération du 30 mars 2007 qui permet de prendre en compte la fonction d'encadrement dans la rémunération et qui à ce jour n'a pas été déployée.

## 1.7 L'entretien professionnel

Depuis plusieurs années, l'entretien annuel d'évaluation est devenu un outil de management au sein des différentes fonctions publiques. Relevant de l'initiative de chaque employeur public, il revêt des formes très différentes à la fois sur les modalités pratiques et pour son utilisation.

La loi de 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique fait franchir à ces initiatives un nouveau pas. L'entretien professionnel est appelé à devenir la norme de l'évaluation annuelle du travail des agents et à se substituer à la note. En étendant la généralisation de la pratique, la loi a ouvert la voie à l'expérimentation.

L'entretien professionnel se présente sous la forme d'une rencontre annuelle entre un agent et son supérieur hiérarchique direct. C'est un temps d'écoute et d'échange privilégié qui permet de faire le point de l'année écoulée et d'envisager le futur.

Cet outil conforte une vision dynamique de la gestion des ressources, assise sur l'écoute des agents et sur le dialogue. Répondant aux objectifs du Projet d'administration, il est proposé de saisir l'opportunité législative pour l'expérimenter à la CUB.

Des groupes de travail associant différentes catégories d'agents ont été constitués pour préparer les modalités de cet entretien qui doit porter sur :

- les résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire
- la détermination des objectifs assignés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels,
- la manière de servir du fonctionnaire
- les acquis de son expérience professionnelle
- le cas échéant, ses capacités d'encadrement
- les besoins de formation du fonctionnaire
- les perspectives d'évolution professionnelle du fonctionnaire en termes de carrière et de mobilité.

Les organisations syndicales ont été invitées à contribuer à l'élaboration de ce dispositif. Et des représentants de l'administration aux CAP ont également apporté leur contribution.

*Une délibération spécifique est soumise au Conseil de Communauté.*

## **2 Renforcer la solidarité**

Si un objectif est à retenir en la matière, c'est bien celui de renforcer la solidarité dans la mesure où la CUB peut déjà se satisfaire d'une politique sociale ambitieuse engagée par délibération du 28 avril 2006.

On citera pour mémoire : la restauration collective, les subventions annuelles versées au COS et à l'ASSCUB, la prise en charge directe de l'arbre de Noël (cadeaux aux enfants du personnel, spectacle et réception), le versement d'un complément de salaire en cas de maladie, le séminaire de préparation à la retraite et le versement d'une soulte au moment du départ en retraite... Ce catalogue ne saurait être complet sans relever le travail effectué par le service social de la CUB assurant un accueil et un accompagnement individualisés des agents qui le souhaitent et celui de la médecine du travail.

Le Projet d'administration a inscrit la solidarité au cœur de ses préoccupations et de ses objectifs, considérant qu'elle était en même temps une valeur et une condition de la réussite collective et personnelle. C'est pourquoi il est proposé de compléter le dispositif existant et d'améliorer certaines mesures existantes.

### **2.1 Participation de la CUB au financement de la mutuelle santé avec un effort soutenu en faveur des agents de catégorie C**

Aujourd'hui, seul un agent territorial sur trois dispose en France d'une garantie de maintien de salaire en cas d'arrêt de travail ; un sur cinq seulement bénéficie d'une aide de son employeur pour sa complémentaire santé. Ce paysage devrait évoluer car le statut de la fonction publique rend désormais plus facile et sécurisée la participation de l'employeur à la protection sociale complémentaire.

Si la CUB a déjà mis en œuvre un dispositif complet visant au maintien des salaires en cas de maladie, pour lequel elle est aujourd'hui en « auto assurance », rien n'est en revanche prévu en ce qui concerne la complémentaire santé. Et c'est sur ce dernier plan qu'il est proposé de faire évoluer la politique sociale de manière significative.

L'intervention des employeurs publics reste encadrée mais ouvre plusieurs possibilités.

Elle reste facultative mais non plafonnée. Elle peut être modulée dans un but d'intérêt social, en prenant en compte le revenu des agents et leur situation familiale. Elle peut être versée directement aux agents adhérents d'une mutuelle labellisée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel ou à une mutuelle conventionnée avec l'employeur à la suite d'une procédure de mise en concurrence.

Une réflexion a été engagée avec les organisations syndicales pour rechercher les modalités d'intervention répondant au mieux aux attentes des agents et aux objectifs de solidarité ; réflexion qui s'oriente vers l'option du conventionnement. De même un questionnaire adressé aux agents est en cours d'exploitation pour mieux appréhender la situation actuelle et les souhaits en matière de protection de la santé.

S'il est aujourd'hui trop tôt, malgré la parution du décret du 8 novembre 2011, pour arrêter les modalités concrètes d'intervention de la CUB, il convient que le Conseil puisse arrêter à la fois le principe d'une aide à la protection complémentaire dont le coût a été évalué en 2012 à 1,1M€ et sur celui d'une participation dégressive en fonction de l'indice brut majoré ou d'autres indicateurs dans un objectif de solidarité. Dans cette hypothèse, les agents de catégorie C bénéficieraient en tout premier lieu de l'effort important de l'établissement public.

*Le Conseil de communauté sera saisi prochainement des modalités concrètes du dispositif.*

## **2.2 Améliorer la gestion de certaines aides et de certains droits**

Les difficultés financières et sociales affectent de plus en plus d'agents de la CUB et tout particulièrement les familles monoparentales. A titre d'exemple, le nombre d'entretiens individuels assurés par les assistantes de service social est passé de 824 en 2009 à 1034 en 2010.

Les aides financières ne sont qu'un des aspects des réponses mais elles n'en constituent pas moins un élément important. Elles sont aujourd'hui gérées par le COS. Il est proposé que, dans le cadre de la future convention triennale, il soit étudié l'éventualité d'une prise en charge directe par la Direction des Ressources Humaines de certaines aides dont l'instruction est déjà actuellement assurée par les assistantes du service social, et ce pour une plus grande responsabilisation de l'employeur dans cette prise en charge.

*Le Conseil de Communauté sera saisi prochainement de la proposition de convention pluriannuelle avec le COS.*

Sur le domaine des droits, les règles en vigueur permettent d'accorder des autorisations d'absence pour certains événements de la vie des agents : maladie d'un proche, garde d'enfants... Sur chacun de ces droits, il est proposé d'adapter les dispositifs existants aux évolutions sociales et sociétales : s'interroger sur la notion de « proche » dans le contexte des familles recomposées et des modes de vie, favoriser le partenariat avec les structures d'économie sociale sur la problématique de la garde d'enfants... Une guide à l'adresse des agents actant des nouvelles mesures sera finalisé en 2012 et diffusé.

Dans ce même esprit, un dialogue va être engagé avec les associations d'aide juridique ou d'aides aux victimes pour favoriser la prise en compte des droits des agents lors de certaines procédures judiciaires. Il apparaît en effet que trop souvent le non respect des droits emporte des conséquences graves dans la vie des agents (logement, surendettement...). L'objectif n'est pas de substituer aux professionnels de droit mais de favoriser l'accès aux structures existantes et compétentes pour l'accompagnement.

## **2.3 Poursuivre la solidarité avec les jeunes en formation**

### **2.3.1 L'accueil des stagiaires**

La CUB accueille chaque année près de 200 étudiants ou élèves pour les accompagner dans la préparation ou la validation de leur diplôme. Cette forte implication de la CUB reste la somme d'initiatives personnelles qui nécessitent aujourd'hui d'être organisées et optimisées. Elle doit être reconnue comme un des moyens de présence et d'action de la CUB en faveur des jeunes et de leur formation et, dans certains en cas, en faveur de la recherche. Par ailleurs, il convient de tirer les conséquences de l'entrée en vigueur de la loi sur l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels et de l'explosion des demandes de stages adressées à notre établissement.

S'il est nécessaire de conserver souplesse et initiative pour l'accueil des stagiaires de courte durée, en revanche l'accueil des stagiaires gratifiés doit être structuré.

Il est proposé:

- de déterminer la capacité financière et professionnelle annuelle d'accueil des stagiaires (aujourd'hui au motif erroné que « les stagiaires ne coûteraient rien » les enveloppes annuelles sont consommées dès les premiers mois sans régulation),
- de fixer les thèmes prioritaires de recherche, en lien avec les orientations stratégiques de notre établissement public et avec les compétences communautaires pour permettre la valorisation des travaux effectués à la fois dans l'intérêt des stagiaires et de la CUB,
- de réguler les demandes par un comité ad hoc pouvant associer des professionnels de la formation ; cette participation pourrait s'intégrer au travail partenarial engagé avec l'université.

En dehors du dispositif réglementé d'accueil des stagiaires gratifiés, il est proposé une prise en charge par la Cub, pour les autres stagiaires, des frais de transport ou des frais de restauration collective.

### **2.3.2 Les apprentis**

La CUB accueille des apprentis avec des niveaux d'études allant du bac professionnel à celui d'ingénieur. Certains secteurs sont très demandés comme le secrétariat, l'assistance de gestion, la communication, les espaces paysagers, la comptabilité, l'urbanisme, la mécanique ou l'informatique. En 2012, seront accueillis 22 apprentis dans les services communautaires, sur des niveaux variés : 12 sur des diplômes de niveau master (1 ou 2, ou bien diplômes d'ingénieur), 4 sur des B.T.S., 4 sur des baccalauréats professionnels, 2 sur des C.A.P.

Les enjeux sont importants :

- favoriser l'insertion des jeunes et leur professionnalisation
- anticiper et sécuriser les recrutements sur de nouveaux métiers, sur des compétences spécifiques ou sur des métiers en tension ;
- valoriser le rôle du maître d'apprentissage.

Pour répondre à ces enjeux, il est proposé de clarifier le positionnement de la CUB vis-à-vis des apprentis :

- pour les apprentis positionnés sur des niveaux relevant de la catégorie C, leur offrir la possibilité de postuler sur des postes vacants (Mobiposte)
- pour les apprentis positionnés sur des niveaux relevant des catégories B et A, leur offrir la possibilité d'une prise en charge financière d'une préparation aux concours par correspondance, par le CNED avec un tutorat interne.

## **2.4 Solidarité avec les personnes en difficulté d'emploi**

### **2.4.1 Accompagner les personnes en contrat unique d'insertion (CUI)**

La CUB accueille chaque année une trentaine de titulaires d'un contrat unique d'insertion et suscite beaucoup d'espoir. A l'issue du contrat, l'intégration directe n'est pas toujours possible : absence de postes vacants, insertion difficile et principe d'égalité d'accès à l'emploi public. Pour autant, les espoirs déçus ne doivent pas masquer les succès marquant de nombreux parcours.

Depuis la création de ce dispositif (01/01/2010), 27 personnes ont été recrutées dans l'ensemble des services de la CUB à l'issue de leur contrat unique d'insertion, principalement sur des postes administratifs de secrétariat et de comptabilité. Il faut ajouter la mesure spécifique décidée par le Conseil de communauté en 2011 de créer 12 emplois à la DCTD pour faciliter l'intégration d'agents titulaires de CUI.

Afin de poursuivre cette politique de solidarité, il est proposé :

- de systématiser le suivi individuel avec un premier entretien sur le volet formation et un bilan professionnel en fin de contrat
- de fixer un objectif quantifié d'intégration qui soit réaliste
- de confier aux chefs service accueillant des titulaires du CUI un rôle d'accompagnement et de désigner des tuteurs.

Par ailleurs, les agents titulaires de CUI font valoir le coût des transports pour se rendre sur leur lieu de travail à la CUB. S'il n'est pas possible réglementairement de leur verser la prime transport, la CUB pourrait les gratifier directement d'une carte d'abonnement le temps de leur contrat.

#### **2.4.2 Intégrer des personnes en situation de handicap et valoriser leurs compétences**

Avec un taux d'emploi de travailleurs handicapés de près de 10%, la CUB respecte l'obligation légale fixée à 6% minimum. C'est à première vue un motif de satisfaction mais c'est en fait un sujet de préoccupation pour deux raisons.

D'une part, le handicap résulte dans une proportion non connue avec précision mais sûrement importante, d'une inaptitude liée à l'exercice d'une activité professionnelle au sein de la CUB. C'est pourquoi la démarche d'évaluation des risques professionnels est poursuivie et qu'un service santé, sécurité au travail incluant un centre de prévention des risques professionnels a été créé au sein de la DRHDS. C'est également pour cette raison que le Conseil de communauté a adopté le 9 juillet 2010 un plan sécurité santé en faveur des agents assurant la collecte des ordures ménagères.

D'autre part, le respect de l'obligation légale ne saurait à elle seule valoir politique en faveur de l'accueil et de l'intégration des personnes handicapées.

Trois mesures sont proposées :

- engager un travail de conventionnement avec le FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) afin de bénéficier de son expertise et de ses moyens financiers dans la recherche et la mise en œuvre de solutions d'intégration sur les postes de travail
- la sensibilisation et la formation des encadrants aux droits des travailleurs handicapés
- l'adaptation des missions et des postes de travail en adéquation avec le handicap.

## **2.5 Diversifier la gestion des temps et poursuivre l'objectif de parité entre femmes et hommes**

A la CUB, un état des lieux sommaire réalisé en 2010 a montré que des différences persistaient entre les hommes et les femmes sur l'accès à l'emploi, l'accès à la formation continue, la durée du temps de travail, la rémunération et le déroulement de carrière. Par ailleurs, la Charte sur la promotion de l'égalité dans la Fonction Publique du 2 décembre 2008, n'a pas été mise en oeuvre au sein de notre établissement.

Il est proposé à court terme d'engager la réflexion sur un **observatoire de l'égalité** qui permettra d'identifier les marges de progrès.

Cette réflexion sera menée de concert avec celle sur la gestion des temps dans la mesure où ces deux problématiques tout en étant distinctes sont liées.

Dès 2012 pourraient être expérimentées différents dispositifs : le télétravail, la mise à disposition de bureaux CUB sur le parcours domicile travail dans des situations bien identifiées, une expérience de conciergerie d'entreprise au profit des agents de la CUB, l'audioconférence...

Enfin la réflexion sur le Plan de déplacement des employés qui est relancée intégrera ces deux problématiques.

## **3 Des mesures d'ajustement salarial liées aux évolutions réglementaires et à la nouvelle organisation**

### **3.1 Les nouvelles dispositions réglementaires de la filière technique B impose une révision du régime indemnitaire qui dans un objectif de parité sera étendu à l'ensemble des cadres d'emploi de catégorie B**

La réforme de la filière technique des agents de catégorie B, entrée en vigueur au 1er décembre 2010, s'est traduite par la fusion de 6 grades préexistants en 3 nouveaux grades : Technicien, Technicien principal 2<sup>ème</sup> classe et Technicien principal 1<sup>ère</sup> classe. La communauté urbaine a depuis cette date, à titre conservatoire, maintenu aux agents concernés les montants de régime indemnitaire correspondant à leur grade d'origine, avec pour conséquence des disparités importantes au sein des actuels grades « unifiés ».

Il est donc nécessaire de fixer à nouveau les montants de régime indemnitaire des 3 nouveaux grades de la filière technique et par suite d'examiner la situation des autres filières de la catégorie B dans l'objectif de parité entre filières fixé et confirmé par différentes délibérations du Conseil de communauté.

Afin de déterminer ces montants sur lesquels le Conseil doit délibérer, il est proposé de retenir 4 principes directeurs :

1. Harmoniser les montants de régime indemnitaire (RI) pour un grade donné quel que soit le grade d'origine, en conservant toutefois la possibilité de maintien de situations individuelles qui s'avèreraient plus favorables.

2. Réserver une marge de manœuvre pour l'avenir au regard des plafonds imposés par parité avec l'Etat : le RI à la CUB n'excèdera pas 85% du montant des plafonds ; la CUB se réservant ainsi une marge de 15% pour des régimes indemnitaires complémentaires permettant de prendre en compte des sujétions particulières de certains postes (fonction d'encadrement, par exemple..). Ces régimes complémentaires devant faire l'objet, préalablement, d'une refonte.

4. Un objectif de progressivité des régimes indemnitaires à l'intérieur d'un cadre d'emploi, pour favoriser des déroulés de carrières stimulants

5. Poursuite de l'objectif de parité entre les filières, en revalorisant les cadres d'emploi de catégorie B des autres filières dans des proportions comparables au cadre d'emploi des techniciens, dès lors que les plafonds réglementaires le permettent

L'adoption de ces principes conduit à fixer les montants du régime indemnitaire des différents cadres d'emploi de la catégorie B.

*Une délibération spécifique est soumise à la présente séance du Conseil de Communauté.*

### **3.2 Préparer et anticiper les évolutions réglementaires en tenant compte de la nouvelle organisation des services de la CUB.**

Les récentes réformes des régimes indemnitaires affectant différents cadres des fonctions publiques tendent à valoriser, toutes filières confondues, les fonctions assurées et la notion de résultats. Parmi les mesures les plus significatives figure la mise en œuvre progressive de la prime de fonctions et de résultats (PFR) initialement applicable aux seuls administrateurs et désormais étendue au cadre d'emploi des attachés territoriaux (attachés, attachés principaux et directeurs). S'agissant de la filière technique, elle prend la forme de l'indemnité de performance et de fonctions (IPF), applicable pour l'heure aux seuls ingénieurs en chef (les décrets concernant les ingénieurs et ingénieurs principaux sont attendus).

Le régime indemnitaire sera assis sur deux éléments :

- une part fixe liée aux fonctions exercées avec un niveau modulable de 1 à 6 pour tenir compte des responsabilités exercées, du niveau d'expertise, des sujétions spéciales liées aux fonctions

- une part liée aux résultats pour tenir compte de la performance et de la manière de servir de l'agent.

La mise en place de ce nouveau régime indemnitaire revêt un caractère facultatif résultant du principe de libre administration des collectivités territoriales. Il n'y a donc aucun caractère obligatoire à passer à la PFR ou l'IPF. Le Conseil de communauté a déjà délibéré en faveur de l'instauration de la PFR pour les administrateurs.

Cependant, l'immobilisme aura deux conséquences importantes.

Des que les collectivités modifient les régimes indemnitaires existants pour les catégories d'emploi susmentionnées, elles doivent basculer du côté de la PFR ou de l'IPF. Ne pas recourir à ces nouveaux dispositifs signifie pour la CUB figer son régime indemnitaire sans pouvoir même l'actualiser.

Ce gel affaiblira à très court terme l'attractivité de notre établissement dans le cadre de la mobilité des fonctionnaires ; alors même que les recrutements opérés en 2011 montrent déjà que les conditions de rémunération offertes aux cadres ont perdu de leur attrait. Plusieurs fonctionnaires retenus pour leurs compétences ont renoncé à l'offre d'emploi pour des raisons salariales.

Ces raisons plaident aujourd'hui pour faire évoluer les régimes existants sans attendre d'y être contraint et pour poursuivre le dialogue avec les organisations syndicales. Il convient dès à présent d'en arrêter le principe qui affecte la politique salariale et de fixer un calendrier.

La **PFR** est déjà applicable pour les administrateurs territoriaux par délibération 2009/0922 mais sa mise en œuvre demeure partielle. Il convient de compléter ladite délibération pour la rendre pleinement opérante. Il est proposé de soumettre au cours du premier trimestre 2012 une délibération intégrant les cadres d'emploi d'administrateurs territoriaux et d'ingénieurs en chef en respect du principe de parité.

Concernant les cadres d'emploi de directeurs territoriaux, d'attachés territoriaux, des ingénieurs principaux et des ingénieurs, il est visé une mise en œuvre de la PFR et de l'**IPF** au 1<sup>er</sup> janvier 2013. *Une délibération sera soumise au Conseil au cours de l'exercice 2012.*

La délibération 2007/0185 du 30 mars 2007 a instauré un régime indemnitaire prenant en compte les responsabilités d'encadrement assurées par les directeurs, les directeurs adjoints et les chefs de service. Elle n'a jamais été mise en œuvre pour les directeurs adjoints et pour les chefs de service faute de pouvoir en arrêter les modalités d'application. Il est proposé à titre transitoire d'utiliser cette délibération pour valoriser les fonctions d'encadrement exercées par les directeurs adjoints, les chefs de service et les chefs de centre dans le cadre de la nouvelle organisation.

Par ailleurs, il est à noter qu'en respect de la réglementation les agents de catégorie C, B et A qui occupent de nouvelles fonctions relevant de l'attribution de la **NBI** la percevront à dater de leur prise de fonction, avec le rappel correspondant.

### **3.3 Les mesures spécifiques du plan sécurité santé**

A la suite de la mission DOE, le plan sécurité santé de la collecte des déchets, adopté le 9 juillet 2010 par le Conseil, contient différentes mesures qui touchent à l'organisation du service et aux conditions de travail et de rémunération.

Trois de ces mesures parmi les plus importantes seront mises en œuvre en 2012 :

- La prime spécifique de sujétion dite « à la vacation » afin de reconnaître la pénibilité du métier liée à la présence

- Le passage de la semaine de travail de 6 à 5 jours sur la Zone Sud de l'agglomération afin, notamment de tenir compte du rythme chronobiologique des agents ; cette mesure ayant été approuvée par les agents dans le cadre d'une consultation, organisée par les syndicats, qui confirme les deux enquêtes réalisées en 2008 tant en interne auprès des agents que par l'IFOP auprès des usagers.

- Améliorer la possibilité de prise de congés pendant l'été en réduisant le nombre de périodes de 5 actuellement à 4.

### **4 Adapter les effectifs à l'évolution des besoins**

L'adaptation des effectifs, entendue le plus souvent comme la création de postes, est présentée comme la variable d'ajustement pour faire face à l'accroissement du volume d'activités ou l'apparition de nouveaux besoins nés des politiques publiques adoptées.

Le Projet d'administration a souhaité utiliser tous les leviers de la politique des ressources humaines pour répondre à la nécessaire adaptation du service public et faire face aux enjeux de l'action publique soutenue et développée par la CUB :

- nouvelle organisation des services pour déployer les moyens sur les directions territoriales (délibération du 9 juillet 2010)

- transformation des emplois pour accroître le niveau d'expertise et de compétences (délibération du 23 septembre 2011)

- orientations pour la formation avec la création d'une école de formation interne, en matière de management et de reclassement

- plan d'adaptation des effectifs.

L'année 2011 est une importante année de transition

- année de mise en œuvre et d'ajustement de la nouvelle organisation

- année de la fabrique métropolitaine où le projet métropolitain se met en perspective, et dans ce projet l'opération « 50 000 logements » a ouvert la voie à une autre manière de faire

- année où se dessine l'avenir des grands services publics gérés par la CUB : service de l'eau et de l'assainissement, service des transports, service de la collecte et du traitement déchets

- année enfin où de nouvelles compétences se dessinent avec en perspective de nouveaux métiers à la CUB : aménagement numérique, nature, eau et assainissement...

Les besoins ont été évalués au regard des plans de charge actuels et futurs des directions et déclinés sur trois périodes : 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014. Cette déclinaison est présentée en annexe 1.

75 postes ont été identifiés : 8 au titre des ajustements de l'organigramme, 54 pour accompagner les plans de charge (eau et assainissement, contrat de co-développement, sécurisation de la commande publique, habitat...) et 13 au titre des nouvelles compétences aujourd'hui actées.

Ces besoins importants s'inscrivent en deçà de la moyenne annuelle des créations de poste à la CUB sur les dix dernières années : 40 postes en moyenne. Ils visent à rattraper le retard de notre établissement en matière d'ingénierie interne : en 2001, 10 % des effectifs de la C.U. de Lyon étaient des agents de catégorie A contre 7% à la CUB ; en 2009 les pourcentages étaient respectivement portés à 14 et 12 %. L'effort est poursuivi à la CUB pour répondre aux grands enjeux à venir.

En année pleine, le coût total de ces créations est évalué à 3,4 M€. Compte tenu de leur lissage, le coût, intégré à la proposition de budget primitif, sera ramené à 1,5 M€ en 2012.

Ceci étant exposé, il vous est demandé, Mesdames, Messieurs, de bien vouloir si tel est votre avis adopter les termes de la délibération suivante :

### **Le Conseil de Communauté,**

ENTENDU le rapport de présentation

### **CONSIDERANT QUE**

L'année 2010-2011 a vu la mise en place progressive du projet d'administration.

Afin d'améliorer le fonctionnement de certains services et d'accompagner les plans de charge de la CUB, il s'avère nécessaire de procéder à des ajustements ainsi qu'à une adaptation de certains organigrammes.

De nouvelles compétences se dessinent avec en perspective de nouveaux métiers justifiant la création de postes.

## DECIDE

### **Article 1 :**

d'adopter les orientations de la politique des ressources humaines telles que décrites ci-dessus.

### **Article 2 :**

d'adopter le plan triennal d'adaptation des effectifs joint en annexe 1 et d'autoriser les créations correspondantes dans les conditions fixées à l'annexe 2 et d'autoriser les recrutements correspondants.

Les conclusions, mises aux voix, sont adoptées à l'unanimité.

Fait et délibéré au siège de la Communauté Urbaine le 16 décembre 2011,

Pour expédition conforme,  
par délégation,  
le Vice -Président,

REÇU EN PRÉFECTURE LE  
21 DÉCEMBRE 2011

PUBLIÉ LE : 21 DÉCEMBRE 2011

M. JEAN-MARC GAÜZERE