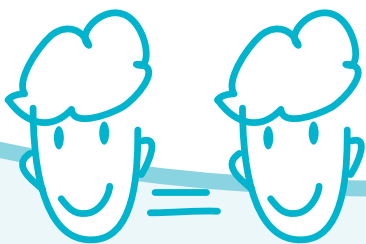


# Assurer un recrutement diversifié, favoriser la mobilité interne et participer à l'insertion sociale et professionnelle



Cohésion  
sociale  
Fiche A-1

## Pourquoi agir dans ce domaine ?

Le Conseil général compte en 2007 près de 4000 agents. Ses compétences s'élargissent et il recrute régulièrement. Dans les trois ans à venir, compte tenu de sa pyramide des âges, il devrait embaucher environ 80 personnes par an. Actuellement, la moyenne d'âge est de 43 ans et 53 agents seulement ont moins de 25 ans. La collectivité compte 70% de femmes et 30% d'hommes. Au 30 juin 2007, 37 personnes en contrat aidé, 64 travailleurs handicapés et 6 apprentis étaient employés.

La diversité des profils est un gage de richesse, de complémentarité, de remise en question, donc de performance du service public. Par ailleurs, en développant l'accueil des personnes en difficulté (handicap, précarité, exclusion sociale et professionnelle...), la collectivité peut jouer un rôle direct et concret dans la lutte contre l'exclusion.

## Selon quels objectifs partagés ?

1. Favoriser la diversité des modes de recrutement (statutaire, direct pour les personnes handicapées, accueil de personnels détachés...).
2. Contribuer à l'insertion sociale et professionnelle par l'accueil de stagiaires, apprentis, personnes handicapées, personnes en insertion...
3. Stimuler l'égalité des chances à l'embauche en évitant toutes formes de discrimination (sexe, âge, origine...).
4. Faciliter et promouvoir la mobilité interne.
5. Veiller à la transparence et à l'équité dans les procédures de recrutement.
6. Recruter en adéquation avec les besoins sans surestimer les compétences requises,

mais en tenant compte d'une éventuelle évolution du poste.

7. Développer les possibilités de reconversion et de reclassement, favoriser la diversité des carrières.

## Quels sont nos points d'appui ?

La charte départementale pour l'emploi des travailleurs handicapés manifeste la volonté de la collectivité d'intégrer durablement un plus grand nombre de travailleurs handicapés au sein des services. L'ADIPH (Association départementale pour l'insertion des personnes handicapées) accompagne la collectivité dans cette démarche. Une mission spécifique a été créée à la DRH. En 2007, une quarantaine de personnes est employée en contrat aidé, la collectivité accueille déjà quelques apprentis. L'existence d'un pool de remplacement permet à des personnes d'acquérir et de capitaliser une expérience pouvant leur permettre à terme d'intégrer un emploi public.

## Quelles seront les préconisations appliquées à court terme ?

1. Concevoir et actualiser régulièrement un guide du recrutement et de la mobilité interne et veiller à sa diffusion auprès des personnes qui recrutent.
2. Sensibiliser les services à la pratique d'un recrutement diversifié en évitant les discriminations liées au sexe, à l'âge, à l'origine...
3. Répartir de manière équilibrée l'accueil des personnes en situation particulière dans les différents services.
4. Former les personnes directement chargées du recrutement et informer les candidats.

*L'ADIPH ou Association Départementale pour l'Insertion des Personnes Handicapées est une association de droit privé qui rassemble des partenaires sociaux, des associations de personnes handicapées, des opérateurs d'insertion, etc... et dont la mission est de mettre en synergie les besoins en recrutement des entreprises avec les compétences des personnes en situation de handicap.*



5. Organiser des stages d'observation inter-services ou des journées portes ouvertes pour les candidats à la mobilité interne.

### Comment les mettre en œuvre, avec quels moyens ?

1. Affiner les données apportées par le bilan social en lien avec les objectifs de diversité.
2. Systématiser l'usage de la fiche de poste.
3. Repérer et tester des outils de recrutement permettant de favoriser la diversité des profils.
4. Favoriser la concertation sur le recrutement entre les services et concevoir des outils de suivi transversaux.
5. Renforcer, nouer des partenariats pour apporter des compétences extérieures.
6. Intégrer la formation des personnes en charge du recrutement au plan de formation de la collectivité.

### Qui sera impliqué dans la réalisation de ces actions ?

**Service pilote :** le service en charge du recrutement et de la mobilité.

**Services associés :** les services en charge du développement des compétences, de l'insertion, de la jeunesse, des personnes handicapées, de la médecine du travail, de la communication interne, l'ensemble des services qui recrutent, les secrétariats généraux...

**Partenaires :** les centres de formation, le service public de l'emploi, les associations ou entreprises d'insertion, les organismes d'accompagnement des personnes handicapées, les instances paritaires et les organisations syndicales...

### Quels sont les impacts attendus ?

En pratiquant un recrutement attentif à la diversité des profils, le Conseil général cherche à s'ouvrir davantage à toutes les composantes de la population et à participer directement à l'égalité des chances.

La transparence des procédures de recrutement et de mobilité interne favorise un sentiment d'équité au sein du personnel.

Une bonne adéquation entre les compétences requises et les personnes, via le recrutement ou la mobilité, peut générer plus de bien-être des individus sur leur poste de travail et une meilleure efficacité collective.

### Comment les évaluer de manière pertinente ?

Des indicateurs reflétant la diversité des modes de recrutement et des profils pourront être utilisés, par exemple :

- ratio des postes pourvus par la mobilité interne ou par un recrutement externe.
- taux de travailleurs handicapés employés par la collectivité et répartition au sein des différents services.

En outre on cherchera à mesurer la qualité du recrutement, à l'aide d'indicateurs tels que :

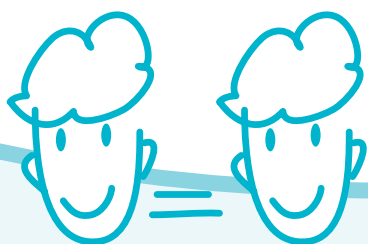
- évaluation quantitative et qualitative des formations délivrées aux personnes en charge du recrutement.

### Quelles idées pour aller plus loin ?

1. Améliorer nos outils communs pour l'évaluation des compétences.
2. Aller vers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.



## Améliorer l'accueil et l'intégration



Cohésion  
sociale  
Fiche A-2

### Pourquoi agir dans ce domaine ?

Entre 2001 et 2005, le nombre d'agents titulaires occupant un emploi permanent est passé d'environ 1400 à 1700 agents. Ce chiffre atteint aujourd'hui 3800 agents, par l'effet des transferts de compétences et en incluant les assistantes maternelles agréées.

L'augmentation du nombre d'agents et de sites départementaux accroît l'importance d'une démarche d'accueil et d'intégration durable dans la collectivité. En effet, les premiers jours d'un agent dans son nouveau cadre professionnel sont déterminants pour la réussite de ses missions.

### Selon quels objectifs partagés ?

1. Poursuivre l'amélioration de l'accueil des nouveaux arrivants dans la collectivité quel que soit leur statut.
2. Accompagner systématiquement la prise de fonction et favoriser l'intégration dans l'équipe.
3. Assurer un accompagnement à long terme des personnes en situation particulière (retour après une absence de longue durée, reclassement, handicap, maladie...).

### Quels sont nos points d'appui ?

La collectivité organise déjà l'accueil des nouveaux arrivants. Elle propose des journées d'accueil et diffuse un livret d'accueil, mais le dispositif nécessite d'être amélioré et développé. D'autre part, une fiche de poste détaillée accompagne désormais tout recrutement.

### Quelles seront les préconisations appliquées à court terme ?

1. Organiser tous les trimestres un temps collectif d'accueil et de présentation du Conseil général pour tout nouvel arrivant.
2. Proposer un temps d'accueil et de présentation du pôle, du service et de sa mission à toute personne nouvellement recrutée.
3. Sensibiliser et former les agents à l'accueil, à l'intégration et à l'accompagnement de personnes en situation particulière.

### Comment les mettre en œuvre, avec quels moyens ?

1. Adapter les procédures d'accueil et de présentation de la collectivité.
2. Actualiser régulièrement et distribuer le livret d'accueil à tout nouvel arrivant.
3. Veiller à la mise à jour des fiches de postes en fonction de l'évolution des missions.
4. Proposer un bilan d'étape à tout nouvel agent recruté dans le trimestre suivant son arrivée.
5. Sensibiliser les responsables de service à l'importance de l'accueil et à la présentation détaillée de la fiche de poste.
6. Associer les partenaires compétents pour évaluer les besoins et les moyens nécessaires à l'intégration des travailleurs handicapés.



### Qui sera impliqué dans la réalisation de ces actions ?

**Service pilote :** le service en charge de la communication interne.

**Services associés :** les services en charge des ressources humaines, de l'insertion, des personnes handicapées, et les secrétariats généraux...

**Partenaires :** les organismes d'accompagnement des personnes handicapées, les instances paritaires et les organisations syndicales...

### Quels sont les impacts attendus ?

Une bonne connaissance de la collectivité et du service est un préalable indispensable à l'intégration. Des repères communs sont partagés dès l'arrivée sur un nouveau poste. Une attention soutenue portée aux personnes connaissant des situations particulières permet de prévenir certaines difficultés pouvant survenir à plus long terme. L'ensemble des actions concourt à améliorer la cohésion sociale interne.

### Comment les évaluer de manière pertinente ?

Une évaluation quantitative simple sera possible, à l'aide d'indicateurs tels que :

- le ratio entre le nombre de nouveaux agents accueillis et le nombre de livrets d'accueil distribués.
- le taux de participation aux temps d'accueil et de présentation de la collectivité.

Elle sera complétée par une évaluation qualitative, associant les agents concernés, qui pourra mesurer :

- la satisfaction des agents nouvellement recrutés quant à leur accueil et leur intégration.

On pourra également observer si l'intégration est durable en évaluant :

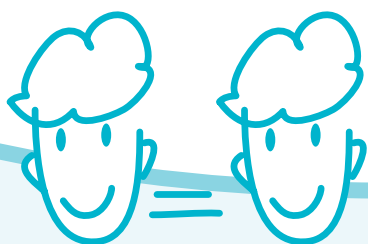
- le nombre d'agents quittant leur poste après une courte durée (importance du turn-over).

### Quelles idées pour aller plus loin ?

1. Anticiper et développer la formation à la prise d'un nouveau poste.
2. Prévoir et organiser la transmission des compétences en s'appuyant sur les acquis de l'expérience et en développant le tuilage ou le tutorat.



## Favoriser l'égalité professionnelle



Cohésion  
sociale  
Fiche A-3

### Pourquoi agir dans ce domaine ?

Désignant traditionnellement l'égalité entre les femmes et les hommes, l'égalité professionnelle doit permettre aux personnes des deux sexes de bénéficier d'un traitement égal en matière d'accès à l'emploi, à la formation, de promotion et de conditions de travail. En outre à travail égal, leur rémunération doit être similaire. Cette notion peut être étendue ; il s'agit alors d'assurer l'égalité de tous au-delà des différences : sexe, mais aussi âge, handicap, opinion, apparence physique...

Malgré une égalité de principe, assurée notamment dans la fonction publique par le statut, certaines inégalités de fait demeurent. Si l'égalité professionnelle suppose une information de chacune et de chacun sur ses droits, elle suppose aussi une vigilance individuelle et collective et une volonté partagée à tous les niveaux.

### Selon quels objectifs partagés ?

1. Améliorer et garantir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein de la collectivité.
2. Faciliter la prise en compte des temps partiels dans l'organisation du travail.
3. Faciliter la liberté de choix, la mixité des métiers et la possibilité de changer de poste.
4. Assurer l'équité entre les services en moyens de fonctionnement (locaux, mobilier, informatique...).
5. Poursuivre l'amélioration des conditions matérielles de travail des agents notamment dans les services déconcentrés.

6. Garantir l'information et veiller à un égal accès à la formation quel que soit le poste occupé et sa situation géographique.

### Quels sont nos points d'appui ?

De nombreux outils informatiques permettant de partager l'information sont mis à disposition et tendent à être généralisés, comme l'intranet, le magazine lloe, la lettre « info DRH »...

Le plan de formation annuel met en relation les orientations de la collectivité et la demande des agents.

### Quelles seront les préconisations appliquées à court terme ?

1. Conformément à la loi, assurer d'ici 2015 l'adaptation des équipements et des locaux à l'accueil des agents handicapés (à défaut prévoir un accompagnement humain).
2. Tenir compte des temps partiels dans la programmation des réunions.
3. Limiter les réunions tardives pour favoriser l'articulation des temps de vie (vie familiale/vie professionnelle).
4. Assurer la diversité des modes de diffusion des postes vacants pour permettre à l'ensemble des agents d'accéder à cette information.

### Comment les mettre en œuvre, avec quels moyens ?

1. Etablir un diagnostic des équipements nécessaires à la prise en compte de la diversité des besoins (hommes – femmes, handicap...).
2. Recenser les besoins en moyens de fonctionnement des services dans le respect des préconisations du développement durable.
3. Travailler en concertation avec les services sur les besoins de formation et en tenant compte des souhaits d'évolution professionnelle.
4. Mettre à disposition des agents un livret individuel de formation.



## Qui sera impliqué dans la réalisation de ces actions ?

**Service pilote :** la direction des ressources humaines.

**Services associés :** les services en charge de la construction et de l'aménagement des locaux, la communication interne, les secrétaires généraux des pôles...

**Partenaires :** le CNFPT, la délégation régionale aux droits des femmes, les instances paritaires et les organisations syndicales...

## Quels sont les impacts attendus ?

Une plus grande égalité entre les agents indépendamment du lieu de travail, du sexe, du niveau de poste... - et ressentie comme telle  
- favorise la motivation individuelle et crée de la cohésion.

## Comment les évaluer de manière pertinente ?

Dans le bilan social annuel, un certain nombre d'indicateurs pourront être affinés (par sexe, par catégorie, selon l'âge, la filière...), par exemple :

- le nombre d'agents présents dans la collectivité et son évolution
- l'accès à la formation
- l'accès effectif au temps partiel (comparé au nombre de demandes)
- l'absentéisme

Le bilan social fournira aussi des éléments spécifiques aux travailleurs handicapés, par exemple :

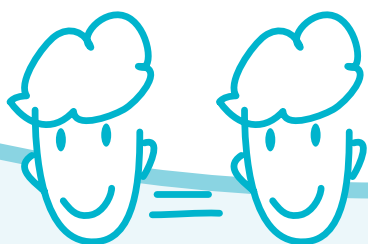
- le nombre de personnes handicapées recrutées,
- le nombre de procédures de recrutement en direction des personnes handicapées
- l'accès à la formation
- les responsabilités exercées
- l'évolution de l'accessibilité des locaux

## Quelles idées pour aller plus loin ?

1. Mener une réflexion sur le temps de travail et ses conséquences en termes d'égalité.
2. Encourager l'accès à la formation de tous les agents notamment dans le cadre de la mise en place du droit individuel à la formation.
3. Développer la sensibilité des élus et des agents à la question de l'égalité entre les hommes et les femmes.



## Améliorer le bien-être et la considération de la personne



Cohésion  
sociale  
Fiche A-4

### Pourquoi agir dans ce domaine ?

Depuis quelques années, l'effectif du Conseil général est en constante augmentation. Plus les agents sont nombreux, plus le sentiment d'isolement risque de se développer. D'autre part, l'élargissement des compétences, la multiplication des projets peuvent générer certaines situations de surcharge de travail et de stress. Il devient alors plus difficile de rester efficace et disponible pour ses collègues ou le public accueilli. Comme toute organisation, le Conseil général doit veiller à ce que s'instaurent des relations sereines entre les personnes. C'est aussi de la responsabilité de chacun. Compte tenu de l'importance du temps passé au travail, il est impératif qu'il soit facteur de bien-être et de réussite et ne génère pas de risques pour la santé.

### Selon quels objectifs partagés ?

1. Tendre à des conditions de travail et à un environnement professionnel favorisant le bien-être et la santé, quel que soit le poste occupé et le lieu de travail.
2. Favoriser le développement personnel et des compétences notamment par la formation tout au long de la vie, la mobilité, les congés solidaires...
3. Développer un état d'esprit coopératif au service de relations de travail constructives.
4. Diversifier et adapter l'action sociale pour suivre l'évolution des modes de vie et mieux répondre aux attentes des agents.

### Quels sont nos points d'appui ?

L'entretien annuel d'évaluation est l'occasion d'un échange sur le bien-être de l'agent sur son poste de travail. La médecine du travail et un chargé de mission « hygiène et sécurité » s'appuyant sur un réseau, exercent une veille régulière sur la santé et la sécurité des agents. Entre 2003 et 2005, les arrêts consécutifs à un accident du travail ont enregistré une baisse significative (- 37%). Une assistante sociale et une conseillère en économie sociale et familiale sont à l'écoute des agents. Le service d'action sociale, l'amicale du personnel et les associations sportives proposent des prestations sociales et de loisirs. Un espace dédié au sport et à la culture sera réservé aux agents dans les nouveaux bâtiments.

### Quelles seront les préconisations appliquées à court terme ?

1. Donner du sens aux actions et gérer équitablement la charge de travail entre services et entre personnes pour développer la motivation.
2. Développer l'écoute et l'accompagnement des personnes en situation de mal-être professionnel.
3. Développer l'ergonomie des postes de travail.
4. Anticiper sur les situations et développer les possibilités de reclassement.
5. Développer les congés solidaires dans le cadre de missions de coopération internationale ainsi que l'information sur les possibilités

*Le principe du **congé solidaire** est simple : pendant ses vacances, le salarié volontaire réalise une mission de solidarité à l'étranger, aux frais de son entreprise.*



de détachement pour exercer des fonctions dans des associations ou des entreprises.

6. Généraliser la mise à disposition d'espaces de détente et de convivialité.
7. Favoriser les pratiques culturelles, sportives et de relaxation et la mise en valeur des talents des agents.
8. Promouvoir l'alimentation équilibrée et/ou biologique sur les lieux de travail (restauration, alternative aux distributeurs automatiques de boissons et de confiseries...).

### Comment les mettre en œuvre, avec quels moyens ?

1. Mettre en place une cellule pluri-disciplinaire d'écoute et d'accompagnement des agents qui expriment une difficulté professionnelle.
2. Créer un réseau structuré en matière d'hygiène et de sécurité.
3. Mettre à disposition des locaux et des moyens pour la pratique culturelle ou sportive.
4. Généraliser les plans de charge d'activité.

### Qui sera impliqué dans la réalisation de ces actions ?

**Service pilote :** la direction des ressources humaines.

**Services associés :** les services en charge de la communication interne, des bâtiments...

**Partenaires :** les instances paritaires et les organisations syndicales, l'amicale du personnel, les associations sportives, le gestionnaire du restaurant administratif...

### Quels sont les impacts attendus ?

L'amélioration du bien-être physique et moral des personnes réduit l'isolement, les tensions, les conflits et l'absentéisme.

D'autre part, le développement des congés pour une mission à l'étranger favorise une culture de la solidarité pouvant apporter une motivation nouvelle.

### Comment les évaluer de manière pertinente ?

Les indicateurs suivants pourront être utilisés :

- nombre annuel de sollicitations de la cellule pluri-disciplinaire.
- nombre d'agents pratiquant une activité culturelle ou sportive proposée au sein de la collectivité.
- taux d'équipement des services en espaces de convivialité.
- évaluation quantitative et qualitative de l'accès à la formation.
- évolution du taux d'absentéisme.
- fréquence des menus biologiques et/ou équitables proposés sur les lieux de travail.

### Quelles idées pour aller plus loin ?

1. Mettre en œuvre des actions de prévention en faveur de la qualité des ambiances de travail.
2. Développer les conventionnements avec les prestataires de l'alimentation biologique, équitables et issues de filières locales.

*L'alimentation biologique est issue de l'agriculture biologique. Pour mériter cette dénomination, celle-ci doit mettre en œuvre un mode de production exempt de produits chimiques de synthèse. Les agriculteurs biologiques appliquent des méthodes de travail fondées sur le recyclage des matières organiques naturelles et sur la rotation des cultures ; celles-ci visent à respecter l'équilibre des organismes vivants, qui peuplent le sol.*

