LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

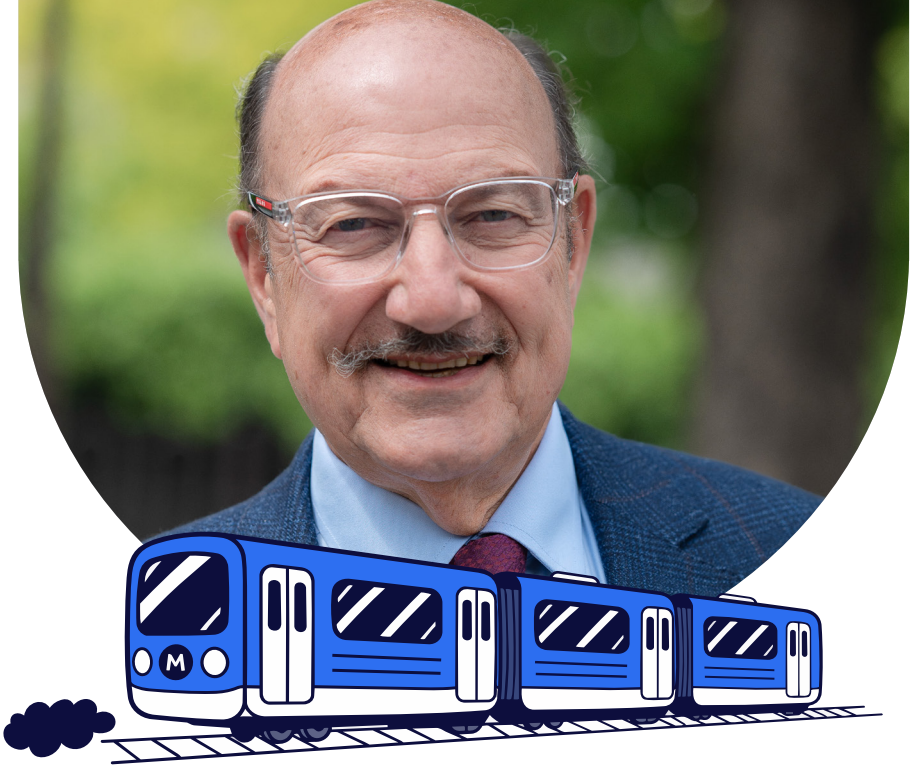


VILLIERS sur Marne

Lignes Directrices de Gestion de la ville de Villiers-sur-Marne

Directeur de la publication : Jacques Alain Bénisti
Directeur de Cabinet : Jean-Michel Carigi
Directeur Général des Services : Alain Pasty
Directeur de la Communication : Pierre Cosnefroy
Directrice des Ressources Humaines : Julie Lemainque
Rédacteurs : Angela Mars, Dramadi Diombana, Christine Jung, Sylvie Chichmanian, Emilie Venturini, Johan Riveiro, Carole Labat, Thierry Briant, Amar Hanniche, Maud Tournier, Iramène Destin, Cécole Tavares-Cardoso, Catherine Millet, Pierre Cosnefroy, Eliane Flamme, Caroline Luu, Julie Lemainque.
Conception graphique et illustrations : Pierre Cosnefroy
Photogravure et impression : Imprimerie Municipale
Tirage : 100 exemplaires

Cet ouvrage a été réalisé avec des encres végétales sur du papier PEFC 100 % issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées chez un imprimeur respectant toutes les normes environnementales.



Des femmes et des hommes au cœur du service public

Madame, Monsieur,

Servir l'intérêt général, c'est d'abord pouvoir compter sur des femmes et des hommes engagés, compétents et pleinement investis au service des Villiéraines et des Villiérains. C'est pourquoi notre politique de ressources humaines constitue un levier essentiel de l'action municipale.

Les présentes Lignes Directrices de Gestion 2027-2033 traduisent cette ambition. Elles s'inscrivent dans la continuité du travail engagé depuis 2021, dont le bilan témoigne des nombreuses avancées réalisées, tout en ouvrant une nouvelle étape adaptée aux défis des années à venir.

Parce que les collectivités territoriales évoluent dans un environnement en constante mutation, nous devons continuer à faire preuve d'anticipation, d'innovation et d'adaptation. Ces lignes directrices constituent notre feuille de route pour accompagner cette évolution, en conciliant exigence de service public, maîtrise des ressources et développement des compétences.

Au cours des sept prochaines années, nous poursuivrons plusieurs objectifs majeurs : renforcer le pilotage stratégique de notre administration, accompagner les parcours professionnels de nos agents, promouvoir l'égalité professionnelle, améliorer durablement la santé et le bien-être au travail, favoriser un dialogue social constructif et moderniser nos outils de gestion afin de simplifier le quotidien des équipes.

Une attention particulière sera également portée à la communication interne. Informer davantage, mieux expliquer les dispositifs existants et rendre plus lisibles les règles de gestion sont autant de conditions nécessaires pour garantir l'équité, renforcer la confiance et permettre à chaque agent de devenir pleinement acteur de son parcours professionnel.

Ces lignes directrices sont le fruit d'une démarche collective associant les représentants du personnel, les agents, la Direction des Ressources Humaines et les élus. Cette méthode de co-construction reflète notre volonté de bâtir une administration moderne, exigeante et profondément humaine.

Je tiens à remercier l'ensemble des agents municipaux pour leur engagement quotidien auprès des habitants. Par leur professionnalisme et leur sens du service public, ils contribuent chaque jour au dynamisme et à la qualité de vie de notre ville.

Je forme le vœu que ces nouvelles Lignes Directrices de Gestion constituent un véritable cadre de référence, porteur de sens, d'ambition et de confiance pour les années à venir.

Jacques Alain Bénisti,
Maire de Villiers-sur-Marne

LES LDG,
MOINS
COMPLIQUÉES
QU'ELLES N'EN
ONT L'AIR.

POUR QUI ?

POUR TOUS CEUX QUI VEULENT SAVOIR COMMENT LA VILLE ACCOMPAGNE SES AGENTS, AUJOURD'HUI ET DEMAIN.

Ce rapport s'adresse à l'ensemble des acteurs de la collectivité. Parce qu'une politique des ressources humaines n'a de sens que lorsqu'elle est comprise et partagée par celles et ceux qui la font vivre au quotidien.

1. aux agents, afin de mieux comprendre les règles qui encadrent leur parcours professionnel, leurs droits et les dispositifs qui les accompagnent ;
2. aux encadrants, pour disposer d'un cadre commun dans leurs pratiques managériales ;
3. aux élus et à la direction générale, afin de piloter une politique RH cohérente, transparente et adaptée aux enjeux de la collectivité ;
4. aux représentants du personnel, dans le cadre du dialogue social et du suivi des engagements pris par la Ville.



DÉFINITION

QU'EST CE QUE C'EST ?

Les lignes directrices de gestion (LDG) définissent les grandes orientations de la politique des ressources humaines de la Ville. Elles permettent de fixer un cap commun pour accompagner les agents tout au long de leur parcours professionnel et garantir des règles de gestion claires, transparentes et équitables.

Rendues obligatoires par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, elles constituent un document de référence pour la collectivité. Elles encadrent notamment les sujets liés à l'évolution des carrières, à l'organisation du travail, au dialogue social, à la santé au travail ou encore à l'égalité professionnelle.

Au-delà de cette obligation réglementaire, les LDG sont un véritable outil de pilotage. Elles permettent de rendre plus lisible la politique RH de la Ville, de valoriser les actions déjà engagées et de préparer les évolutions à venir au service des agents comme de la qualité du service public.

Communiquées à l'ensemble des agents, elles servent également de cadre de référence pour certaines décisions individuelles relatives aux parcours professionnels.

LES LDG DE VILLIERS



1 Pilotage stratégique et administratif

Une gestion responsable et efficace au service du projet de la collectivité.



2 Valorisation et accompagnement des parcours professionnels

Soutenir l'évolution, la formation et la mobilité des agents.



3 Les orientations en matière d'égalité professionnelle

Garantir l'égalité des chances et la diversité au travail.



4 Santé au travail

Préserver la santé physique et mentale des agents.



5 Temps de travail

Organiser un équilibre durable entre vie professionnelle et vie personnelle.



6 Dialogue social

Renforcer la concertation et le travail collectif.



7 Bien-être au travail

Favoriser un environnement de travail épanouissant pour tous.

POUR QUOI ?

CES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION ONT L'AMBITON DE DONNER UN CAP COMMUN ET ACCOMPAGNER DURABLEMENT LES AGENTS COMME LA COLLECTIVITÉ.

Elles reposent sur plusieurs objectifs :

1. donner une vision pluriannuelle de la stratégie des ressources humaines ;
2. garantir l'équité, la transparence et la lisibilité des décisions de gestion ;
3. accompagner les évolutions des métiers, des organisations et des compétences ;
4. améliorer l'information des agents sur les dispositifs qui leur sont proposés ;
5. renforcer l'attractivité de la collectivité, la qualité de vie au travail et la qualité du service rendu aux habitants.



Que signifie la stratégie pluriannuelle des ressources humaines ?

La stratégie pluriannuelle des ressources humaines définit les grandes orientations qui guideront la politique RH de la collectivité sur plusieurs années. En cohérence avec les objectifs de la mandature et les besoins de l'organisation, elle permet d'anticiper les évolutions des métiers, d'accompagner les agents et de préparer les transformations à venir.

Construite à partir d'un diagnostic de l'existant, elle s'appuie sur les forces de la collectivité, identifie les enjeux à relever et fixe des priorités d'action. Elle constitue ainsi une véritable feuille de route, au service d'une politique des ressources humaines cohérente, durable et adaptée aux défis de demain.

Quelles sont les nouveautés des LDG 2027-2033 ?

Après une première édition des lignes directrices de gestion couvrant la période 2021-2026, élaborée en concertation avec les agents et les représentants du personnel, la Ville ouvre un nouveau cycle de sept ans. La majorité des actions initialement prévues a été réalisée. Celles qui n'ont pu être pleinement mises en œuvre ont été réévaluées, enrichies et intégrées à ce nouveau programme afin de poursuivre la dynamique engagée.

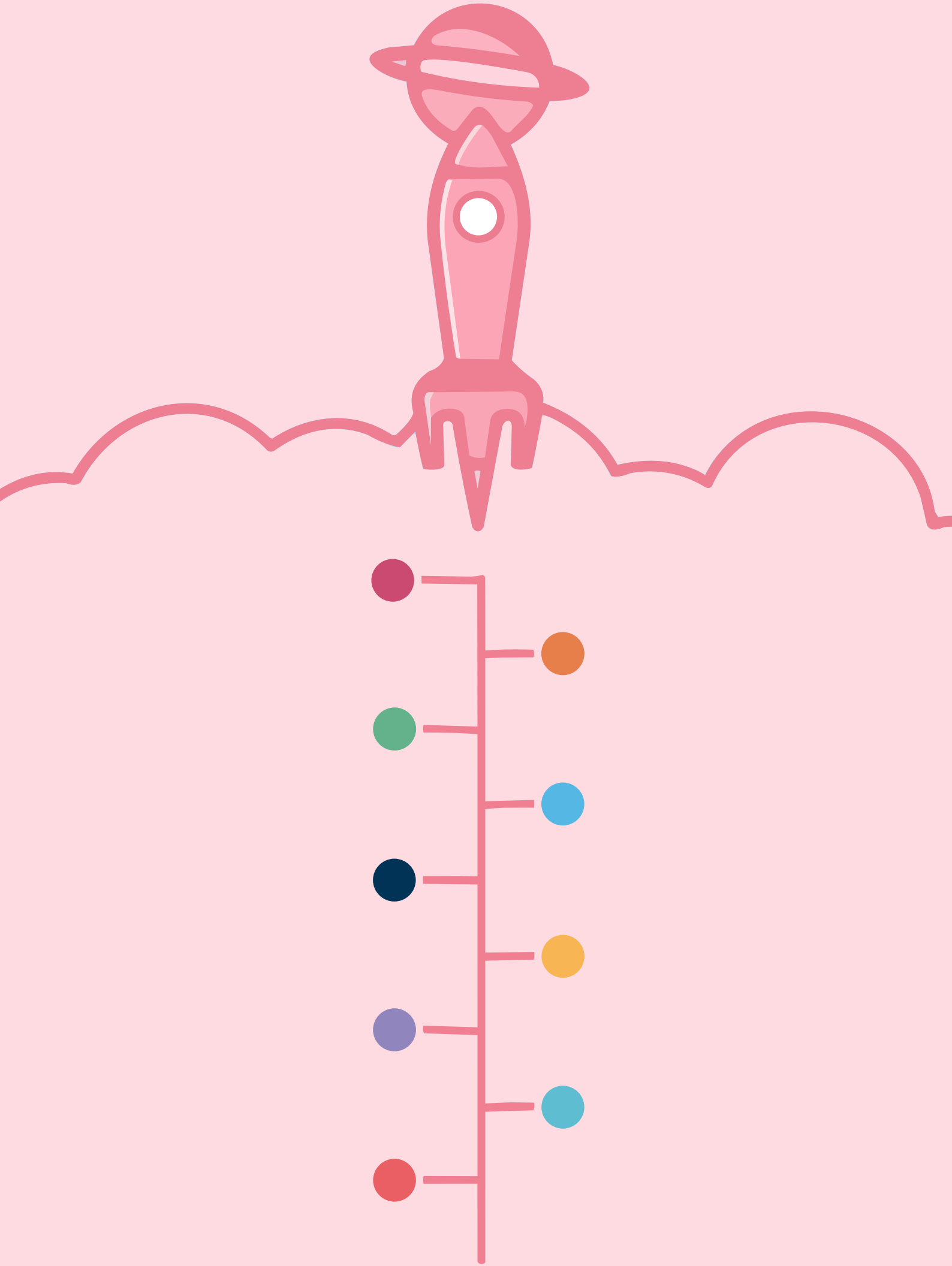
Exceptionnellement, ces lignes directrices de gestion couvrent une période de sept ans afin de s'aligner sur la durée du mandat municipal à venir.

Cette nouvelle édition accorde une place importante à la communication interne. Les retours des agents ont montré que de nombreux dispositifs RH demeurent insuffisamment connus. L'un des objectifs est donc de mieux informer, mieux expliquer et rendre ces actions plus visibles auprès de tous.

Parmi les principales évolutions figure également la création d'un axe dédié au bien-être au travail, destiné à valoriser les actions déjà engagées et à encourager l'émergence de nouvelles initiatives en faveur de la qualité de vie au travail. Une rubrique « Les petits plus » fait également son apparition. Elle rassemble les propositions les plus ambitieuses formulées par le groupe de travail, y compris celles dont la mise en œuvre dépendra des opportunités, des moyens disponibles ou des évolutions futures.

Afin de mieux mesurer les progrès accomplis, chaque thématique présente désormais, dans un premier temps, le bilan des actions menées entre 2021 et 2026, avant de détailler les orientations et les actions prévues pour la période 2027-2033.

Enfin, les travaux du groupe ont été ponctués par les textes d'Amar Hanniche, dont les poèmes ouvrent chaque thématique et accompagnent la lecture de ces lignes directrices de gestion. Le document sera également complété, en annexe, par les données du dernier Rapport social unique (RSU), qui présente les principaux indicateurs des ressources humaines de la collectivité.



SOMMAIRE

1. PILOTAGE STRATÉGIQUE ET ADMINISTRATIF

1.1 Bilan LDG 2021-2026 p.12

1.2 LDG 2027-2033 – les actions projetées p.14

2. VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS

2.1 Bilan LDG 2021-2026 p.16

2.2 LDG 2027-2033 – les actions projetées p.22

3. LES ORIENTATIONS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

3.1 Bilan LDG 2021-2026 p.26

3.2 LDG 2027-2033 – les actions projetées p.28

4. SANTÉ AU TRAVAIL

4.1 Bilan LDG 2021-2026 p.32

4.2 LDG 2027-2033 – les actions projetées p.34

5. TEMPS DE TRAVAIL

5.1 Bilan LDG 2021-2026 p.38

6. EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PERSONNELLE

6.1 LDG 2027-2033 – les actions projetées p.40

7. DIALOGUE SOCIAL

7.1 Bilan LDG 2021-2026 p.44

7.2 LDG 2027-2033 – les actions projetées p.46

8. BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

8.1 LDG 2027-2033 – les actions projetées p.48

SYNTHÈSE PAR ANNÉE p.52-64

BILAN 2021-2026

PILOTAGE STRATEGIQUE ET ADMINISTRATIF

Les actions projetées et celles réalisées

Le pilotage stratégique et administratif comprend les aspects liés à la vision et à l'orientation générale, au portage politique, à la gestion administrative et à l'encadrement. Ce domaine regroupe la stratégie, la gouvernance, le management, la carrière, les données sociales et la rémunération.

Les actions en vert sont soit non mises en œuvre soit insuffisamment traitées.

Projeté	Réalisé
2021	
• Réaliser un état des lieux de la situation des ressources humaines sur les orientations stratégiques • Partager et échanger les grandes orientations RH avec la direction générale • Formaliser une feuille de route indiquant les objectifs RH • Organiser des points réguliers entre la DRH et les directions opérationnelles • Réaliser des projets de service déclinant les orientations générales en objectifs opérationnels. S'assurer que ces objectifs soient partagés et compris par tous les agents. • Mettre en débat les grandes orientations RH avec les représentants du personnel • Impliquer la DRH dans la politique managériale de la collectivité • Mettre en place un bilan et/ou une révision du RIFSEEP	• Une feuille de route a été formalisée et transmis à la Direction Générale • Des interventions régulières sont faites au CODIR avec un ordre du jour précis pour arbitrage, validation, information, co-construction... • Les critères du CIA ont été révisés en 2022 via un groupe de travail • Les LDG ont été présentées et validées au comité technique de Juin 2021 • Des matinées RH ont été organisées par direction avec l'ensemble des directeurs puis au sein des services sur leur demande pour répondre à leur question • Une pré CAP pour les avancements de grade et les mises en stage a été organisée en juillet 2021 • Des réunions préparatoires aux instances sociales sont systématiquement proposées aux organisations syndicales.
2022	
• Partager les orientations en matière de politique RH avec les directeurs • Partager les grandes orientations RH avec les élus • Organiser des points réguliers entre la DRH et les directions opérationnelles • Mettre en place une fonction RH partagée (gestion des absences, formations,...), y compris de façon dématérialisée (santé au travail, congés, entretiens professionnels,...) • Impliquer la DRH dans la politique managériale de la collectivité	• Un calendrier des actions RH récurrentes a été distribué aux membres du CODIR • Une « pré CAP » portant sur : les avancements de grade, les mises en stage et CDD de 3 ans a été organisée en juin 2022 et se tient tous les ans à cette période • Les demandes de revalorisations indemnitaires sont compilées et traitées toutes ensembles pour arbitrage par les membres du CODIR et le premier Maire-Adjoint en juin • La gestion des congés dématérialisée et l'accessibilité des bulletins de paie dématérialisé a débuté en 2022 via le SIRH.

2023

- **Respecter les orientations en matière de pilotage budgétaire établies émanant du projet stratégique**
- Mettre en place une fonction RH partagée (gestion des absences, formations, ...), y compris de façon dématérialisée (santé au travail, congés, entretiens professionnels,...)
- Impliquer la DRH dans la politique managériale de la collectivité
- Formaliser des règles en matière de rémunération des contractuels en intégrant (art.28) : des critères de modulation de la rémunération, une réévaluation triennale au vu des entretiens professionnels et l'évolution des fonctions.
- Formaliser et communiquer une politique de rémunération en faveur de l'égalité femmes-hommes

- Tableaux de bord à destination des membres du CODIR et des directeurs afin de faciliter les arbitrages
- Réunions hebdomadaires avec le Premier Maire-Adjoint en charge des RH.
- Réunions à la demande des directeurs, chefs de service et élus pour répondre aux demandes spécifiques des agents
- Rédaction de notes et procédures à but pédagogiques pour expliquer la règlementation statutaire.
- Etude annualisée des demandes de revalorisations émises dans les CREP
- Rémunération égalitaire car réalisée par groupes de fonctions et non en fonction du genre, dans la limite des cadres d'emplois des agents.
- Formations managériales proposées en intra : les fondamentaux du management et de l'animation d'équipe (2 sessions), le management d'une équipe en télétravail (2 sessions)

2024

- Impliquer la DRH dans la politique managériale de la collectivité
- Proposer des dispositifs individuels ou collectifs d'appui au management (par exemple, lors de prise de poste à responsabilité, coaching, codéveloppement...)

- Formulaire de recrutement allégée
- Coaching collectif proposé dans une direction entre le manager et son équipe à la suite de la réalisation d'une enquête administrative
- Formations managériales proposées en intra : les fondamentaux du management et de l'animation d'équipe (1 session), l'entretien professionnel : un acte de management (3 sessions), le management de la transversalité (1 session)

2025

- Impliquer la DRH dans la politique managériale de la collectivité

- Mise en place d'un logiciel d'analyse et de prospective financière en partenariat avec le CIG : QLick
- Mise en place du coffre-fort numérique
- Elaboration de bilan de mandat et prospectives RH
- DRH hors les murs (ateliers sociolinguistique, PM, Cuisine centrale, CMA)
- Réalisation de bilan de mandat de la DRH

2026

- Aucune action inscrite dans les LDG

- Elaboration de documents mis en valeur par la direction de la communication sur les axes stratégiques de la collectivité (rapport égalité femmes-hommes, lignes directrices de gestion, bilan et nouveau conventionnement FIHFP)
- Elaboration des Lignes Directrices de gestion 2027-2033 en partenariat avec les organisations syndicales et les agents
- Recrutement d'une chargée de projets SIRH afin de dématérialiser de nombreux process RH et actes administratifs. Personnalisation des arrêtés d'ores et déjà réalisés afin de permettre leur automatisation via le SIRH : avancements d'échelon, avancement de grade, NBI, Complément de traitement Indiciaire, Longue maladie.
- DRH hors les murs
- Elaboration de documents visant à permettre des arbitrages budgétaires dans le cadre de la notre de cadrage budgétaire de mai 2026.
- Mise en place d'un comité de suivi des recrutements hebdomadaire et d'un comité de pilotage mensuel avec M. le Maire.

LDG 2027-2033

PILOTAGE STRATEGIQUE ET ADMINISTRATIF

Les actions projetées

2027

- Réaliser une nouvelle feuille de route RH avec la nouvelle équipe municipale et le Comité de Direction.
- Travailler avec les élus et le comité de direction les orientations en matière de gestion des service (extension, suppression, délégation, transfert, mutualisation, ...).
- Former les directeurs et chefs de service à l'outil de prospectives budgétaires : QLick.
- Organiser des pré-conférences budgétaires uniquement sur les aspects RH.
- Poursuivre le comité de suivi des recrutements hebdomadaire et d'un comité de pilotage mensuel avec M. le Maire.
- Optimisation du SIRH (continuité du travail engagé depuis 2026 sur la personnalisation des arrêtés et l'automatisation de l'intégration des données de paie).
- Continuer la mise en place d'une fonction RH partagée (gestion des absences, formations, ...), y compris de façon dématérialisée (santé au travail, congés, entretiens professionnels, ...).

2028

- Organiser un séminaire des cadres sur les prospectives de l'ensemble des services ayant un impact RH.
- Travailler avec les élus et le comité de direction les orientations en matière de gestion des service (extension, suppression, délégation, transfert, mutualisation, ...).
- Organiser des pré-conférences budgétaires uniquement sur les aspects RH.
- Optimisation du SIRH (continuité du travail engagé depuis 2026 sur la personnalisation des arrêtés et l'automatisation de l'intégration des données de paie).
- Proposer un cycle de formation sur le management.
- Développer une IA interne intégrant les process RH (chatbot ..)

2029

- Communication : Kit communication à destination des managers

Objectif : outiller les encadrants pour relayer les messages (réunions, entretiens)

Impact attendu : homogénéisation des pratiques managériales

- Maintenir les actions ci-avant proposées

2030

- Maintenir les actions ci-avant proposées

2031

- Maintenir les actions ci-avant proposées

2032

- Maintenir les actions ci-avant proposées

2033

- Maintenir les actions ci-avant proposées

DU PILOTAGE STRATÉGIQUE ET ADMINISTRATIF

S’imprégnant de l’évolution sociétale
Suivant un diagnostic de terrain
Direction et élus animés du même dessein
Affichent leur stratégie d’administration générale

A l’horizon des sept ans à venir
Des orientations innovantes sur QLick dirigées
Fixent des objectifs défiants le budget
Pour une collectivité résolument tournée vers l’avenir

AMAR H.

BILAN 2021-2026

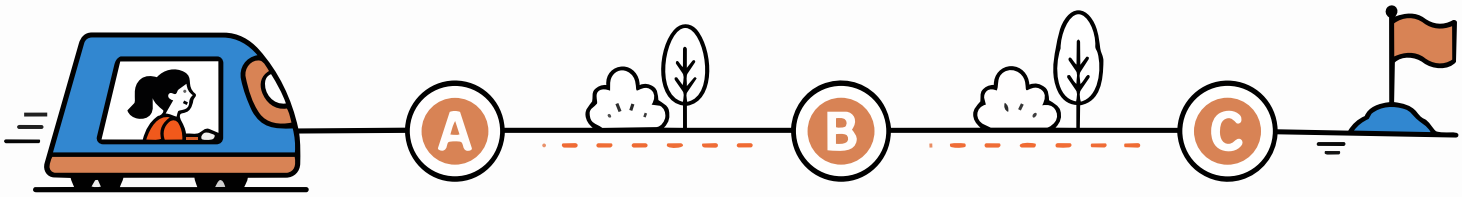
VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Les actions projetées et celles réalisées

Avec l'allongement de la durée de vie professionnelle, l'intégration des nouvelles générations et la transformation des métiers, ce domaine revêt une importance accrue et constitue de fait le cœur du dispositif de modernisation de la GRH. Il regroupe le parcours d'un agent public depuis son recrutement jusqu'à son départ à la retraite, en passant en revue le recrutement, la mobilité, la formation, la GEPP le maintien dans l'emploi et le déroulement de carrière.

Les actions en vert sont soit non mises en œuvre soit insuffisamment traitées.

Projeté	Réalisé
2021	
• Elaborer un processus interne pour l'utilisation des comptes personnels de formation (CPF) – réalisé mais à mettre en œuvre • Formaliser les modalités d'accompagnement existantes à la validation des acquis de l'expérience (VAE) • Proposer la période préparatoire au reclassement aux agents inaptes aux fonctions de leurs grades mais pas à toutes fonctions • Intégrer l'égalité femmes-hommes dans les procédures de promotion en tenant compte de la part respective des femmes et des hommes dans les cadres d'emplois et grades concernés (article 19)	• Règlement CPF existant • PPR mise en place en 2021 et modifiée selon l'évolution de la règlementation en 2022 • PPR proposée régulièrement à des agents reconnus inaptes et ensuite positionnés de façon pérenne sur des postes vacants. • Promotion interne : traitement égal des hommes et des femmes qui remplissent les conditions.
2022	
• Mettre en place un parcours d'intégration des nouveaux arrivants (journée d'accueil, guide, entretien de prise de fonction de 3 à 6 mois, rappel des règles de déontologie...) • **Mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation** • Favoriser le recrutement d'apprentis afin d'anticiper les départs en retraite en organisant la transmission des savoirs • **Inclure dans les fiches de poste systématiquement des éléments d'évaluation des risques professionnels** • Relancer les actions de sensibilisation concernant le handicap • Proposer la procédure de promotion interne dérogatoire au bénéfice des fonctionnaires en situation de handicap (art.93)	• Petit déjeuner d'accueil des nouveaux arrivants débutés en 2021 et deuxième petit déjeuner organisé le 16/02/2023. • La ville continue de favoriser le recrutement d'apprentis. Néanmoins, les difficultés de recrutement sont également rencontrées dans ce secteur d'autant que la ville s'est également engagée à recruter un apprenti RQTH. • Le guide handicap a été mis à jour en 2021. De plus, une journée de sensibilisation, qui rencontre un succès grandissant, est organisée chaque année. La chargée de projet handicap accompagne tout au long de l'année les agents soit concernés soit susceptibles de relever de la procédure RQTH. Enfin, tout le service prévention est mobilisé pour mettre en œuvre des actions de prévention, notamment sur prescription du médecin du travail. • Plan de formation annuel avec des actions en intra privilégiée. • Préparation au concours d'attaché organisé en inter-intra en présentiel.



PROJETÉ	RÉALISÉ
2023	
• Mettre en place une politique d'attractivité et/ou de fidélisation des agents • Réaliser la charte des formateurs internes, et réactiver le groupe de formateurs internes afin de définir un plan d'actions en lien avec les LDG. Communiquer davantage sur ses actions.	• Une formation novatrice mise en place : la gestion des émotions et du stress (1 session), une semaine de formation de toutes les ATSEM. • 3 périodes de préparation au reclassement proposées et 26 rendez-vous individuels • Développement d'un communication interne notamment avec Janine et Thérèse • Réunions du personnel (présentation par M. le Maire et vidéos pour désacraliser des thématiques RH)
2024	
• **Mettre en place l'entretien de mi-carrière pour les agents occupant des postes "pénibles" (art. 40-III-5)**	• Formations novatrices mises en place : l'accompagnement d'une direction par un coach (séances individuelles et collectives), le stress professionnel (janvier 2025 – 2 sessions), une semaine de formation de toutes les ATSEM • 1 période de préparation au reclassement proposée et 18 rendez-vous individuels • Forum des agents le 28/11/2024 comprenant des stands RH pour répondre aux questions des agents
2025	
• Engager une démarche d'identification des métiers sensibles et/ou en tension	• Action reportée en 2026 • Préparation en interne concours rédacteur et oraux examen professionnel d'agents de maitrise • Organisation de formations novatrices : théâtre forum sur la communication non violente, escape-game pour le village petite enfance, gestion du stress et confiance en soi • Formation en intra sur deux ans (2025-2026) des encadrants sur la préparation du budget • Accompagnement des agents à l'utilisation du coffre-fort numérique • Mise en place de permanences durant 2 à 3 jours d'infirmation dès l'ouverture des concours. • Alimentation du nouvel INTRANET (formulaires, annonces, photos, accueil des nouveaux agents, rédaction d'articles, communication évènementiel, notices sur la formation ; ...) • Renouvellement de l'agrément pour l'accueil des services civiques • Participation au forum « cap emploi » du CIG • Participation au forum des métiers des collèges de Villiers • 3 périodes de préparation au reclassement proposée, 1 accepté et 11 rendez-vous individuels • Forum des agents le 6/11/2025 comprenant des stands RH pour répondre aux questions des agents (concerne tous les pans RH : prévention, QVT, ..)

PROJETÉ	RÉALISÉ
2026	
• Engager une démarche d'identification des métiers sensibles et/ou en tension	• Plan triennal de formation présenté en CST avant fin 2026. • Recensement des profils de poste existants en ajoutant une rubrique risques professionnels/pénibilité • Mise en place des organigrammes sur LINTRANET (conception, harmonisation, mise à jour) • Mise en place d'une procédure formalisée sur les stages • Thérèse et Janine sur la sensibilisation à l'absentéisme en formation (lutter contre les « lapins ») • 1 période de préparation au reclassement proposée et 2 rendez-vous individuels (au 20/03/2026)

Elaboration de la politique d'avancement de grade pour les agents titulaires

Les lignes directrices de gestion comprennent une formalisation de la politique d'avancement définie et mise en œuvre par la collectivité. Il est rappelé qu'il n'existe pas de droit à nomination des agents remplissant les conditions d'ancienneté d'avancement de grade. La ville a défini des critères par catégorie tel que présenté ci-après.

- Ces critères sont jugés satisfaisants et maintenus dans le cadre des lignes directrices de gestion. Ils restent néanmoins méconnus par les agents et des actions de communication fortes sont programmées dans le cadre des prochaines lignes directrices de gestion.

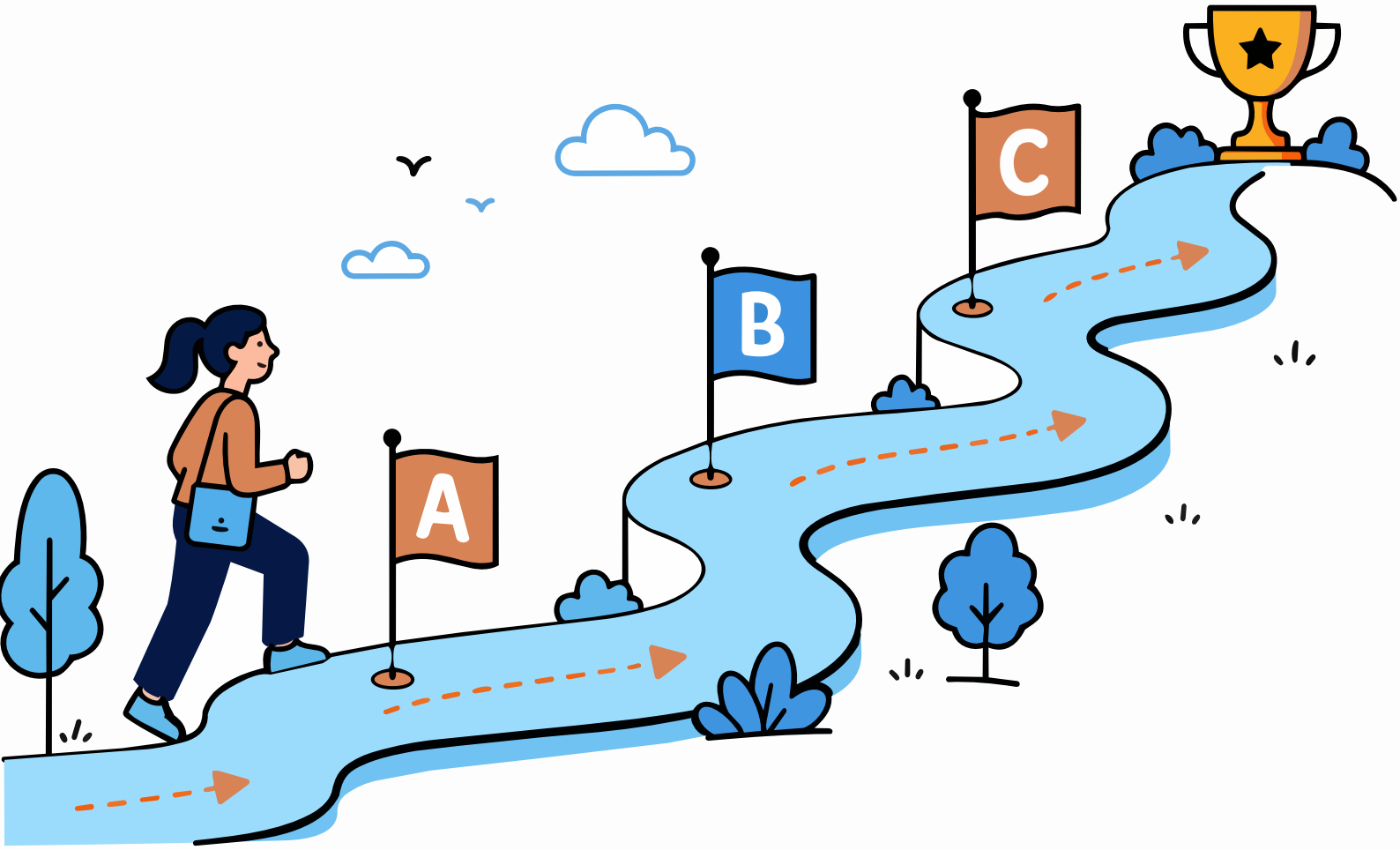
	Critères
CATÉGORIE A	Avoir eu l'avis favorable de son chef de service ou responsable hiérarchique
	Ne pas avoir de sanction disciplinaire durant les 2 dernières années
	Avoir passé un examen professionnel (même si pas réussi), ou un concours (même si pas réussi), au moins une fois (avec justificatifs)
	Avoir des fonctions hiérarchiques ou avoir un domaine d'expertise avéré au sein de son service et être capable de le transmettre

	Critères
CATÉGORIE B	Avoir eu l'avis favorable de son chef de service ou responsable hiérarchique
	Ne pas avoir de sanction disciplinaire durant les 2 dernières années
	Avoir passé un examen professionnel (même si pas réussi), ou un concours (même si pas réussi), au moins une fois (avec justificatifs)
	Avoir des fonctions hiérarchiques ou avoir un domaine d'expertise avéré au sein de son service et être capable de le transmettre

	Critères
CATÉGORIE C	Avoir eu l'avis favorable de son chef de service ou responsable hiérarchique
	Ne pas avoir de sanction disciplinaire durant les 2 dernières années
	Avoir participé à des formations ou s'être inscrit à des formations ou avoir fait valoir une VAE (avec justificatifs)
	Avoir passé un examen professionnel (même si pas réussi), ou un concours (même si pas réussi), au moins une fois (avec justificatifs)
	Avoir fait preuve d'un investissement permettant d'assurer la continuité et le bon fonctionnement du service

Les agents contractuels ne sont pas éligibles aux avancements de grade qui sont prévus par le statut. Néanmoins, la ville de Villiers-sur-Marne prend en compte leur ancienneté en les positionnant sur des échelons correspondant à l'évolution de leur grade et cadre d'emplois au moment de leur renouvellement de contrat. De même, l'ancienneté est prise en compte dans l'attribution du régime indemnitaire.

Des infographies afin de mieux comprendre à la fois la distinction entre avancement de grade et promotions internes mais aussi les règles qui les régissent ont été réalisées et envoyées à tous les agents en mars 2026.



Info RH

LA PROMOTION INTERNE

Fiche "comprendre sa carrière"

DÉFINITION

La promotion interne permet d'accéder à des fonctions et à un emploi d'un **niveau supérieur** et à une échelle de rémunération plus élevée. Elle consiste dans le passage d'un corps ou d'un cadre d'emplois à un autre corps ou cadre d'emplois au sein de la même fonction publique. Elle a lieu **au choix** ou après **examen professionnel.** Elle implique le plus souvent de **changer de catégorie** (de C à B ou de B à A). La promotion interne est un mode d'accès à un nouveau cadre d'emplois, dérogatoire au principe du recrutement par concours. De ce fait, le nombre de postes ouverts au titre de la promotion interne est volontairement limité par des **quotas** prévus par les textes règlementaires

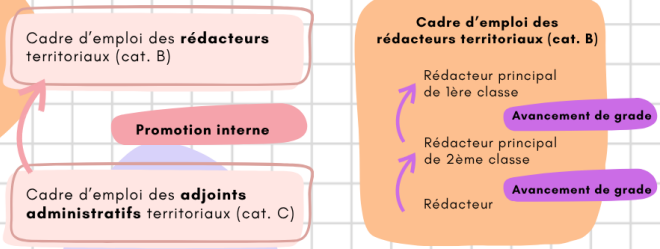
EXEMPLE : LES CONDITIONS À REMPLIR POUR ÊTRE PROMU AU GRADE DE RÉDACTEUR

- Adjoints administratifs principaux de 1ère classe titulaires comptant **au moins 10 ans** de services publics effectifs, dont 5 années en position d'activité ou de détachement dans le cadre d'emplois des adjoints administratifs
- Adjoints administratifs principaux de 2ème classe ou adjoints administratifs principaux de 1ère classe titulaires comptant au **moins 8 ans** de services publics effectifs, dont 4 années en qualité de fonctionnaire territorial au titre de l'exercice des fonctions de secrétaire général(e) de mairie d'une commune de moins de 2 000 habitants.

PROMOTION INTERNE OU AVANCEMENT DE GRADE ?

L'avancement de grade concerne l'accès au grade supérieur d'un **même cadre d'emplois** (ex. : de rédacteur vers rédacteur principal de 2ème classe) tandis que la promotion interne permet d'accéder à un **cadre d'emplois supérieur** (ex. : de rédacteur vers attaché).

Note : les agents contractuels ne sont pas éligibles à la promotion interne qui sont prévus par le statut.



QUI RÉALISE LES TABLEAUX DE PROMOTION INTERNE ?

La **Direction des Ressources Humaines** établit chaque année les tableaux des agents remplissant les **conditions règlementaires**. Elle vérifie si les agents sont à jour de leurs **obligations de formation**. Si ce n'est pas le cas, l'agent ne pourra pas être proposé à la promotion interne.

L'**avis** des directeurs et chefs de service est requis. Puis, les tableaux des agents ayant reçu un avis favorable des directeurs et de l'autorité territoriale sont envoyés pour traitement par le **CIG petite couronne**.

QUI ÉTABLIT LES LISTES D'APTITUDE ?

C'est le **CIG petite couronne** qui établit les listes d'aptitude des promotions internes. Celles-ci sont **mutualisées** avec plusieurs départements.
Le tableau réalisé comprend les critères déterminés dans les **lignes directrices de gestion** du Centre Interdépartemental de Gestion (CIG) de la petite Couronne. Ce sont des critères qui ont été établis en concertation avec les représentants du personnel du CIG petite couronne. Ces critères revêtent un **caractère obligatoire** et règlementaire.
Les critères du CIG portent sur 6 thèmes :Valeur professionnelle, Fonctions exercées, Ancienneté, Concours et examens professionnels, Formations professionnelles, Diplôme.

Les critères proposés par le CIG ont été approuvés au Comité Social Territorial du 3 décembre 2025. Ils peuvent être transmis aux agents sur simple demande à la Direction des Ressources Humaines.

Note : les chefs de service doivent informer les agents de l'avis qui a été porté par l'ensemble de la chaîne hiérarchique, et du résultat.

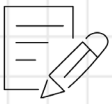
Il n'existe pas de droit à nomination à la promotion interne. Toute nomination est soumise à l'accord de l'autorité territoriale, même après inscription sur liste d'aptitude. De même, il n'existe pas de dérogation aux conditions règlementaires. Les agents ne remplissant pas les conditions statutaires ne peuvent en aucun cas être proposés. Les dossiers ne remplissant pas ces conditions, notamment en matière de formation, sont systématiquement refusés.

L'AVANCEMENT DE GRADE

L'**avancement de grade** permet à un fonctionnaire d'accéder à un **grade supérieur** à l'intérieur d'un **même cadre d'emplois** (*exemple* : d'adjoint technique à adjoint technique principal de 2ème classe). Pour pouvoir en bénéficier, l'agent doit remplir certaines **conditions** statutaires (ancienneté, échelon, éventuellement examen professionnel). Il doit également être à jour de ses obligations de formation. **Seuls les agents fonctionnaires sont concernés.**



EXEMPLE



Les conditions à remplir pour les cadres d'emplois de **catégorie C** des filières administrative, technique, animation, sportive, culturelle, médico-sociale. *La filière police municipale a des règles différentes.*



GRADE C1 → GRADE C2 → GRADE C3

Grade C1
Accès au cadre d'emplois

- Entrée dans la fonction publique territoriale
- Adjoints administratifs, techniques, animation, patrimoine, agents sociaux, opérateurs APS
- Progression par ancienneté
- Acquisition de l'expérience professionnelle

Grade C2
Évolution professionnelle

Accès possible :
✔️ Réussite à un concours
✔️ Avancement depuis le grade C1
✔️ Examen professionnel

Conditions principales

- Ancienneté dans le grade C1
- Expérience professionnelle reconnue

Grade C3
Grade d'avancement

Conditions d'accès :
✔️ Au moins 1 an dans le 4e échelon du grade C2
✔️ Minimum 5 ans de services effectifs

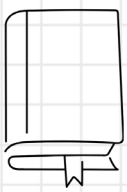
Modalité :
➡ Inscription au tableau d'avancement (TAG)

QUI RÉALISE LES TABLEAUX D'AVANCEMENT DE GRADE ?

La **Direction des Ressources Humaines** établit chaque année les tableaux des agents remplissant les **conditions règlementaires**. Elle vérifie si les agents sont à jour de leurs **obligations de formation**. Si ce n'est pas le cas, l'agent ne pourra pas être proposé à l'avancement de grade. Le tableau réalisé comprend les **critères** déterminés dans les **lignes directrices de gestion** (détails sur Lintranet)**.** Ce sont des critères qui ont été établis en concertation avec les **représentants du personnel**. Ces critères revêtent un caractère obligatoire et règlementaire. Ils permettent de prioriser les agents éligibles pour certains grades où il existe des quotas.



CONCRÈTEMENT, COMMENT CELA SE PASSE À VILLIERS ?



- Une fois les tableaux établis, l'**avis** des directeurs et chefs de services est sollicité.
- Puis, une **pré-Commission Administrative Paritaire** (CAP), réunissant M. le Maire, M. le Premier Maire-Adjoint, les membres du Comité de Direction et les représentants du personnel a lieu en juin pour examiner les agents remplissant les conditions et les avis rendus.
- Tous les agents remplissant les conditions ET ayant reçu un avis favorable sont **nommés** au 1er décembre. Ces dispositions sont prises en compte dans la paie dès le mois de décembre.
- Les arrêtés d'avancement de grade sont réalisés entre janvier et février de l'année qui suit.

Note : les chefs de service doivent **informer les agents** de l'avis qui a été porté par l'ensemble de la chaîne hiérarchique, et du résultat de la pré-CAP.



Il n'existe pas de droit à nomination à l'avancement de grade. Toute nomination est soumise à l'accord de l'autorité territoriale. De même, il n'existe pas de dérogation aux conditions règlementaires. Les agents ne remplissant pas les conditions statutaires ne peuvent en aucun cas être proposés sous peine d'illégalité de l'acte.

LDG 2027-2033

VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Les actions projetées

2027

- Etape 1 (mise en œuvre 2027 – 2028) - Mettre en place un parcours d'intégration des nouveaux arrivants (journée d'accueil, guide, rapport d'étonnement, entretien de prise de fonctions, rappel des règles déontologiques, créer une « promotion de nouveaux arrivants » journée d'immersion entre les nouveaux et leurs arrivants avec jeux de cohésion type serious game, pédibus...).
- Formations : proposer un plan collectif puis individuel de cycle managérial (déontologie, écoute active, reclassement, ...) – Mise en œuvre sur 3 ans 2027-2029
- Avancements de grade : réaliser un support clair et pédagogique sur les critères des avancements de grade et les communiquer largement aux agents. Rappeler le cadre règlementaire.

> Fiches thématiques sur les avancements de grade et la promotion interne réalisées dès 2026. Développement des fiches thématiques à réaliser tous les ans.

- Promotions internes : réaliser un support clair et pédagogique sur les critères des promotions internes et les communiquer largement aux agents. Rappeler le cadre règlementaire et que cela relève du centre de gestion et les LDG.
- Avancements de grade et promotions internes : organiser une réunion de restitution aux agents par direction par les membres du CODIR et associer les organisations syndicales.
- Organiser une formation sur la gestion des émotions en interne pour tous les agents. (Mise en œuvre 2027-2033 : former sur 6/7 ans une moyenne de 100 agents/an).

2028

- Etape 2 (mise en œuvre 2027 – 2028) – Finalisation de la mise en place un parcours d'intégration des nouveaux arrivants (journée d'accueil, guide, rapport d'étonnement, entretien de prise de fonctions, rappel des règles déontologiques, créer une « promotion de nouveaux arrivants » journée d'immersion entre les nouveaux et leurs arrivants avec jeux de cohésion type sérious game, pédibus...).
- Proposer des formations numériques aux agents « de terrain » en priorité (word, excel, utilisation de la boite mail, compte formation, ...). Si possible en intra (financées par la ville car plus de charge par le CNFPT). Formations animées par formateurs internes
- Intégrer un parcours de formation obligatoire dans le cadre d'une mobilité interne impliquant des changements de fonction.
- Formation : à chaque formation en intra et interne proposer une évaluation via un QRCode permettant à chaque stagiaire d'évaluer la formation à partir de questions très précises adaptées à la formation, en complément des évaluations déjà réalisées par le formateur.





2029

- Faire une cérémonie des lauréats de concours
- Mettre en relation les lauréats de concours avec ceux souhaitant préparer et passer un concours.
- Entretien de mi-carrière : préparer un déroulé type par secteur d'activité sur les métiers pénibles. Proposer des réunions d'information collectives par métiers. Se fixer un objectif d'un entretien par mois.
- Formaliser les modalités d'accompagnement existantes à la validation des Acquis de l'Expérience.
- Communication : Série de témoignages d'agents (parcours, métiers, évolution)

  Objectif : valoriser des parcours diversifiés et inspirer les agents.

  Impact attendu : identification des agents et projection dans les parcours.

2030

- Accompagner les agents susceptibles de partir à la retraite et à la retraite progressive (journée d'information au CIG, courrier à caractère général, préparation au changement, information sur les ateliers existants à destination des usagers, ...)
- Réaliser une journée « découverte des métiers », à destination notamment des agents exerçants des métiers pénibles pour anticiper une reconversion professionnelle. Anticiper les reconversions professionnelles sur les métiers pénibles. Mise en place après référentiel des métiers pénibles.

2031

- Développer la transmission des savoirs des agents expérimentés envers les agents devant acquérir de nouvelles compétences (mise en place d'un tutorat, former les tuteurs des apprentis et des stagiaires,...).
- Organiser des vis ma vie dans d'autres collectivités et faire un débriefing (benchmarking, reconversion, ...).

2032

- Repérer les « talents », notamment lors des entretiens de recrutement pour les positionner si un poste correspondant aux compétences lorsqu'il devient vacant. (Formatage du SIRH)

2033

- Réaliser un programme de fidélisation et attractivité des agents (développer des actions de cohésion entre pairs, midis thématiques, ateliers de co-développement, moments conviviaux de type barbecue dans un parc, serious game, tournois de pétanque...).
- Renforcer la participation des agents à la prise de décision (par exemple sur les formations internes, sur les moments conviviaux ; ..).

LES PETITS PLUS

- Réaliser la charte des formateurs internes et réactiver un groupe de formateurs internes afin de définir un plan d'actions en lien avec les LDG. Communiquer davantage sur ses actions.
- Permettre aux agents de proposer un projet innovant pour leur service pour améliorer le service public (appel à projets annuel, sélections des projets retenus, si possible prévoir un budget, ...).



ECHELLE PPCR

A l'examen, l'agent s'empare de son concours
Ressassant le déroulement infini de sa carrière
Dans sa catégorie l'ancienneté lui coûte
Tant hausses de factures et carburant le hantent

Pourtant à son poste l'agent est tout à sa mission
Impossible de s'y soustraire tant il a affaire
Et se dit-il tout haut fort empêché pour sa promotion
Quand d'autres que lui ont su mieux y faire

Agent territorial tiens-toi bien, j'enlève l'échelle
Les avancements de grade et autres promotions
Sont soumis pour tous au gouffre amer des conditions
Il ne tient qu'à toi de récolter le fruit de ton potentiel

AMAR H.

BILAN 2021-2026

L'EGALITE PROFESSIONNELLE

Les actions projetées et celles réalisées

Ce domaine aborde les questions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la prévention des discriminations. Il s'agit notamment d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action pluriannuel relatif à l'égalité professionnelle sur une durée de trois ans et de mettre en place un dispositif de signalement destiné aux victimes d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes.

Ces LDG complètent le rapport annuel égalité femmes-hommes réalisé annuellement et présenté chaque année au moment du Rapport d'Orientation Budgétaire de la Ville.

Projeté	Réalisé
2021	
• Rendre accessible le plan d'action aux agents (art. 80)	• Plan d'action voté en CHSCT de mars 2021 • Premier rapport égalité femme-homme approuvé en septembre 2022 (comité technique et conseil municipal) • Deuxième rapport égalité femme-homme approuvé au CST du 1/02/2023 et au conseil municipal du 15/02/2023
2024	
• Mener des actions de sensibilisation des acteurs internes à la question de l'égalité femmes-hommes (formations, réalisation d'actions ponctuelles ou durables, outils de communication...)	• Formation à destination des référents et de la DRH via l'EPT • Rapport annuel RH et par politiques publiques réalisé chaque année et présenté au moment du vote du DOB au conseil municipal (Février) • Recueil et traitement des signalements réalisés systématiquement
2025	
• Mener des actions de sensibilisation des acteurs internes à la question de l'égalité femmes-hommes (formations, réalisation d'actions ponctuelles ou durables, outils de communication...)	• Recrutement d'une chargée de mission inclusion et lutte contre les discriminations à partir du 1er octobre 2025 • Sensibilisation à l'égalité professionnelle femmes-hommes des encadrants le 14 octobre 2025 • Quatrième rapport égalité femme-homme présenté au ROB 2025

2026	
• Mener des actions de sensibilisation des acteurs internes à la question de l'égalité femmes-hommes (formations, réalisation d'actions ponctuelles ou durables, outils de communication...)	• Validation et diffusion du rapport égalité femmes-hommes 2025 : document de synthèse réalisé par la Direction de la Communication. • Actions de communication réalisées dans le cadre de la semaine des droits des femmes : - 5 articles mis en ligne pendant une semaine - 3 quiz mis en ligne pendant la semaine - Article « **droits des femmes, une semaine de quiz** » : 73 vues - Article « **Le 8 mars, journée des droits des femmes** » : 61 vues - Article « **Les avancées des droits des femmes font avancer les droits des hommes**» : 110 vues - Article « **Le Rose pour les filles ?** » : 51 vues. 3 commentaires et 12 j'aime - Article « **Un jeu pour l'égalité** » : 85 vues. 3 j'aime • Un temps midi-jeux de société sur le thème de l'égalité professionnelle avec 13 participant(e)s. • Elaboration du plan du nouveau plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes 2027-2029 • Cinquième rapport égalité femme-homme présenté au ROB 2026 avec une présentation revue par la direction de la communication



LDG 2027-2033

L'EGALITE PROFESSIONNELLE

Les actions projetées

2027

- Mettre à jour la procédure de signalement, la présenter en Club des Directeurs puis dans le cadre des DRH hors-les-murs (protocole clair et adresse mail spécifique et une personne référente identifiée et campagne d'affichage, les bons réflexes à adopter...).
- Campagne de communication sur les sanctions (pénales et administratives) encourues en ce qui concerne les situations d'Actes de Violence, de Discrimination, de Harcèlement et d'Agissements Sexistes (ADVHAS).
- Développer la mixité des postes à responsabilité en organisant une journée « Duoday » entre femmes et hommes sur des postes à responsabilité, avec un temps de restitution collective.
- Réaliser 3 interviews croisées femmes-hommes occupant un même poste et les diffuser en interne.
- 4 rencontres/an du groupe de travail « Egalité » avec recensement des actions réalisées par services, remontées des besoins, brainstorming...
- Intégrer des clauses d'adaptabilité des EPI au genre dans les nouveaux marchés publics lancés en 2027.
- Réviser les offres d'emploi publiées pour garantir une rédaction inclusive et attractive, en lien avec le service communication et le service recrutement.
- Organiser 1 action de sensibilisation ludique par trimestre (midi-jeux, quiz type Kahoot...).

2028

- Se référer au plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes.
- Pérenniser le programme « Duoday femmes-hommes » sur les postes à responsabilités avec deux séances par an et temps de restitution. A refaire sur toutes les années suivantes.
- Promouvoir et étendre le groupe de travail « Egalité » afin que chaque service de la Ville y soit représenté.
- Former les membres du groupe de travail « Egalité » sur les questions d'égalité et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (10 personnes/an).
- Réviser le règlement intérieur pour garantir un dress code inclusif applicable à 100 % des agents.
- Déployer au moins 2 campagnes de communication interne sur les stéréotypes de genre (affichage + intranet + quiz).
- Analyser annuellement les ratios femmes-hommes sur les promotions internes et produire un rapport présenté en direction.
- Organiser une semaine de sensibilisation sur le thème « Genre et santé » (ménopause, andropause, papillomavirus...). Utiliser et déployer le simulateur de règles auprès d'au moins 50 agents et élus tout au long de l'année.
- Réaliser une procédure d'accueil pour favoriser les agents porteurs d'une singularité pour faciliter leur intégration.
- Former 15 encadrant(e)s à l'intégration du prisme égalité femmes-hommes dans les décisions managériales.
- Communication : Charte graphique et éditoriale dédiée à l'égalité professionnelle

Objectif : donner une identité claire et identifiable aux actions
Impact attendu : meilleure visibilité et mémorisation des messages.



2029

- Elaboration du nouveau plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes 2030-2032
- Organiser une semaine de sensibilisation sur le thème des 27 critères de discrimination
- Avoir un(e) référent(e) égalité formé(e), dans chaque direction – création de nouveaux groupes de travail sur des thématiques variées à partir du modèle du groupe égalité.
- Déployer au moins 2 campagnes de communication interne sur les stéréotypes de genre (affichage + intranet + quiz).
- Déployer 1 campagne de sensibilisation sur les comportements égalitaires (temps de parole, représentation) dans les services, réunions, cérémonies...
- Former 15 nouveaux encadrant(e)s à l'intégration du prisme égalité femmes-hommes dans les décisions managériales.
- Formation des agents au rôle de témoin face aux discriminations (bystander)

Objectif : responsabiliser les agents face aux situations à risque.

Indicateurs de suivi : % d'agents formés, nombre de signalements accompagnés.

Impact attendu : renforcement de la prévention et de la culture collective.

2030

- Sensibiliser 100 % des agents en 3 ans (minimum 30 % en 2030) aux actes sexistes et discriminants.
- 100% des encadrant(e)s sont formés à l'intégration du prisme égalité femmes-hommes dans les décisions managériales.
- Déployer au moins 2 campagnes de communication interne sur les stéréotypes de genre (affichage + intranet + quiz).
- Lors des recrutements, proposer des CV anonymisés

2031

- Poursuivre et amplifier les actions structurantes (formation, réseau référents, communication) pour atteindre 60 % des agents sensibilisés.
- Check-list anti-biais dans les recrutements (grilles, critères objectivés).

Objectif : sécuriser les processus de recrutement contre les discriminations.

Indicateurs de suivi : % de recrutements avec grille formalisée, audits internes.

Impact attendu : égalité de traitement.

2032

- Elaboration du nouveau plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes 2033-2035.
- Poursuivre et amplifier les actions structurantes (formation, réseau référents, communication) pour atteindre 100 % des agents sensibilisés.
- Parcours "première prise de poste manager" intégrant le prisme égalité.

Objectif : professionnaliser les nouveaux encadrants sur les enjeux d'égalité.

Indicateurs de suivi : % de nouveaux managers formés.

Impact attendu : diffusion de pratiques managériales équitables dès la prise de poste.

2033

- Mentorat / accompagnement vers les postes à responsabilité.

Objectif : favoriser l'accès des femmes et aux jeunes aux fonctions d'encadrement.

Indicateurs de suivi : % de femmes et de jeunes candidats et nommés sur postes d'encadrement Impact attendu : meilleure représentation dans les postes à responsabilité.

- Communication : Campagne "situations concrètes" (cas réels du quotidien).

Objectif : illustrer les comportements attendus (réunions, temps de parole, remarques).

Impact attendu : prise de conscience concrète et changement des comportements.





Faire de l'égalité une réalité professionnelle

L'égalité professionnelle ne peut pas être seulement un principe que l'on affirme. Pour une collectivité comme la nôtre, elle doit se traduire concrètement dans les parcours, les recrutements, les promotions, l'accès aux responsabilités et, plus largement, dans la manière dont chaque agent est considéré au quotidien.

En tant qu'employeur public, la Ville a une responsabilité particulière : celle d'être exemplaire. Cela signifie garantir à chacune et chacun les mêmes possibilités d'évoluer, de faire reconnaître ses compétences et d'accéder aux responsabilités, sans que le genre, le handicap, l'âge ou toute autre différence puisse constituer un frein. L'équité doit être perceptible dans nos règles, mais aussi dans nos pratiques.

Ces dernières années, nous avons structuré cette démarche. Des rapports réguliers permettent de mesurer notre situation, des actions de sensibilisation ont été engagées et les dispositifs de prévention et de signalement ont été renforcés. Le recrutement d'une chargée de mission dédiée à l'inclusion et à la lutte contre les discriminations a également permis de conforter cette politique.

Mais l'égalité se construit dans la durée. Elle suppose de questionner nos habitudes, nos pratiques managériales et parfois nos propres représentations. Les nouvelles Lignes Directrices de Gestion nous invitent précisément à aller plus loin : développer la mixité des métiers et des responsabilités, accompagner la transformation des métiers de la fonction publique, tendre vers l'égalité salariale, mieux former nos encadrants, lutter contre les stéréotypes, mieux faire connaître les procédures de signalement et rendre l'ensemble de nos dispositifs plus visibles et plus accessibles.

Notre ambition est que chaque agent puisse trouver sa place et construire son parcours professionnel en fonction de ses compétences, de son engagement et de son mérite. Une administration qui donne à chacun les mêmes chances est une administration plus juste, mais aussi plus solide, plus attractive et plus représentative de la société qu'elle sert.

C'est cette exigence d'exemplarité que nous souhaitons porter pour les années à venir.

Michel Oudinet
1er Adjoint au Maire, délégué
à la Sécurité, aux Ressources Humaines
et à l'Administration Générale

Sita Diarrassouba-Cissé
13e Adjoint au Maire, déléguée
à la Politique en matière
d'handicap-aidant(e)s, à la Politique
en matière d'accessibilité et au Conseil
de quartier «Portes de Villiers».

TÉMOIGNAGE

DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Hommes Femmes mode d'emploi en quête d'égalité
Enjeu sociétal dans les tranchées des conventions sociales, le droit
Nous apprend encore ce qu'il en fut autrefois

D'Antigone à Olympe de Gouges et George Sand d'une même voix
Parmi d'autres initiateurs(trices) de révoltes en tout temps
Donnent aujourd'hui une issue à l'agent(e) d'être content(e)

Oui aujourd'hui les inégalités bien réduites en maints domaines
Sous toutes formes de combats ont soulagés bien des peines
Et nous instruisent par l'exemple des actions qui nous obligent

Ces LDG qu'on espère du meilleur cru pour vous (toutes et tous)
Viennent prétendre prévenir stress et tourments et triompher de tout
Car nul agent(e) ne doit être accablé(ée) où son destin le place

Quant à légiférer sur l'écriture inclusive pour flatter sa vanité
De notoriété Biblique, l'agent(e) ne demande point la charité
Juste une subsistance égale dont l'avenir dira l'actualité

AMAR H.

BILAN 2021-2026

SANTE AU TRAVAIL

Les actions projetées et celles réalisées

Ce domaine aborde tous les aspects de la santé au travail, l'accent y est mis en particulier sur la prévention primaire des risques professionnels. Ce volet regroupe la médecine de prévention, les risques professionnels, dont les RPS, la qualité de vie au travail, l'action sociale et la protection sociale complémentaire.

Projeté	Réalisé
2021	
• Des espaces de discussions concernant la santé au travail sont proposés aux services (hors instances réglementaires) • Associer le service de médecine préventive aux actions menées auprès des agents (santé-sécurité au travail, maintien dans l'emploi, conditions de travail)	• Organisation de réunion tous les deux mois avec le médecin de prévention pour trouver ensemble des solutions adaptées aux agents avec restrictions médicales ou déclarés inaptes définitivement au travail. • Visite de locaux par le médecin du travail dans le cadre de son tiers temps.
2023	
• Mettre en place des actions de prévention primaire des risques psychosociaux (RPS)	• 6 rendez-vous d'accompagnement individuels réalisés par la cheffe du service prévention et QVT • 2 études ergonomiques réalisées • 38 aménagements de postes réalisés • 292 RDV médicaux réalisés par la médecine du travail • 37 expertises médicales diligentées par l'assureur statutaire
2024	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• 7 rendez-vous d'accompagnement individuels réalisés par le chef du service prévention et QVT • Mise en place des formations Sauveteur, Secouriste au Travail. • 2 études ergonomiques réalisées • 49 aménagements de postes réalisés • 362 RDV médicaux réalisés par la médecine du travail • 42 expertises médicales diligentées par l'assureur statutaire • 12 accompagnement psychologiques proposés



2025	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• Mise en place de séances d'ostéopathie durant le temps de travail à un tarif préférentiel tous les lundis au service de la prévention. • Nouveau marché de médecine préventive • Mise en place des formations SST avec des ressources internes du service Prévention. • DuoDay avec la direction des affaires sociales • Suivi médical de 340 agents de la collectivité • 65 Aménagements des postes de travail • 29 Accompagnements et suivis des situations d'agents (signalement RPS, rapports sociaux au travail, amélioration des conditions de travail, maintien dans l'emploi, étude de poste, secours exceptionnel...) • Mise en place des 39 trousses de secours sur les postes de travail et véhicules • 1 visite d'inspection par l'ACFI du CIG pour le service du Développement Durable. • 3 nouveaux défibrillateurs installés (marché, cimetière et Micro-Folies) • Poursuite de l'accompagnement d'agents en situation de handicap dans leur prise de poste (recrutement) • Poursuite de l'accompagnement et des RDV individuels de suivi de personnes en situation de handicap
2026	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• Rédaction de process d'alerte et d'accompagnement des services (tuberculose, addictions, lutte contre le tabagisme, incendie, ...) – CST 7/10/2026 • Marché EPI • Actions de sensibilisation sur le Handicap invisible. • Formations PRAP en interne • Continuité des formations SST en interne • Sensibilisation et procédure d'évacuation incendie pour les ERP et ERT avec la collaboration du CIG. • Guide de la prévention (CST 17/06/2026) • Nouvelle convention FIHFP approuvée par la Caisse des dépôts et de consignation en mars 2026 • Continuité de suivi et mise à jour des dossiers des agents RQTH • Audit de la prévention par le CIG • Visite inspection restauration (cuisine centrale par l'ACFI du CIG) • Poursuite de l'accompagnement d'agents en situation de handicap dans leur prise de poste (recrutement) • Poursuite de l'accompagnement et des RDV individuels de suivi de personnes en situation de handicap. • Mise en place du réseau des assistants de prévention



LDG 2027-2033

SANTE AU TRAVAIL

Les actions projetées

2027

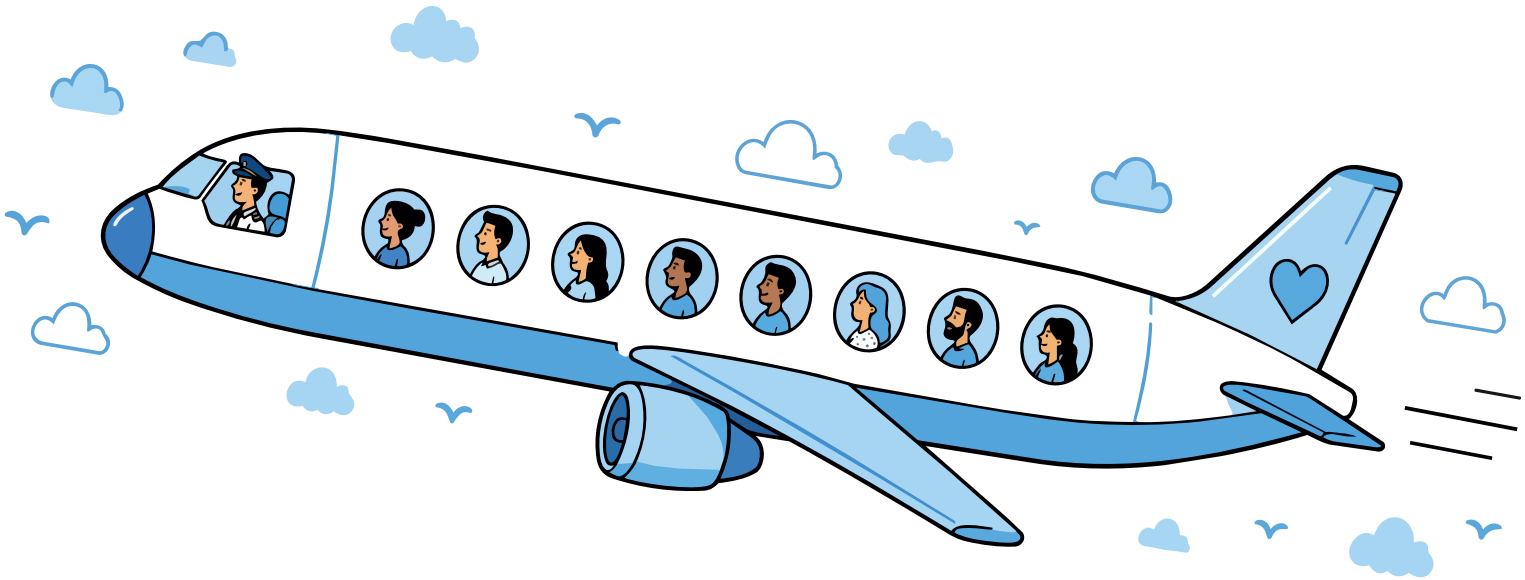
- Proposer des vidéos de réveil musculaire accessible sur LINTRANET pour que chacun puisse individuellement y avoir accès.
- Journée « vis ma vie » sur des personnes en situation de handicap.
- Sensibiliser les agents pour qu'ils aient le réflexe de solliciter le service prévention sur les questions de prévention (par exemple : utilisation et réglages des sièges ergonomiques).
- Fiche avec schéma simple (port des EPI, sensibilisation sur les effets sur le long terme, rehausseur d'écran, rehausseur de pieds, Tapis de souris ergonomique, ...).
- Sensibiliser les managers sur les métiers pénibles sur le vieillissement de leur personnel (restauration, ATSEM, agents d'entretien, espaces verts, ...).
- Visites médicales : s'assurer que tous les agents aient une visite médicale.
- Diffuser les webinaires proposés par l'AMET aux agents, ainsi que les prestations proposées dans le cadre du marché du travail.
- Accompagner les ERP (Etablissements Recevant du Public) en termes d'évacuation incendie.

2028

- Communiquer davantage sur les risques psycho-sociaux (vidéos sur une actualité sur le sujet)
- Formation d'acteurs PRAP.
- Recettes de cuisine chaque semaine sur LINTRANET.
- Organiser plus de visites de sites avec le médecin du travail.
- Restitution de l'audit du CIG sur la prévention.
- Contrôler les dates de préemption du matériel (bombe lacrymo, denrées, gilets pare-balle, produits de nettoyage, ...).

2029

- Formation des encadrants sur la santé mentale.
- Visite dans les bureaux, sur les lieux de travail pour échanger en direct avec les agents pour observer les pratiques et postures professionnelles, associer les membres de la CST Formation spécialisée.
- Avoir accès à un psychologue dans le cadre du midi c'est permis avec tarif préférentiel.



2030

- Formations sur les TMS, la santé mentale, sur l'ensemble des services et pas uniquement sur les métiers pénibles, la santé mentale, ... Envoi de clips vidéo réguliers chaque semaine pour inciter à adopter des bons réflexes musculaires.
- Proposer des exercices « de mise en route – réveil musculaire – respiratoire - chant » quotidiens pour favoriser le bien-être, instaurer une cohésion de groupe et limiter les troubles musculosquelettiques. S'appuyer sur les expertises internes. Identifier un référent par service.

2031

- Organiser un forum de la santé à destination des agents (campagnes de dépistages, routine musculaire en 5 minutes, tests auditifs et visuels, bien manger, ...).

2032

- Responsabiliser tous les managers à tous les niveaux hiérarchiques de l'obligation de se présenter aux visites médicales. Sanctionner (blâme) les agents qui ne s'y présentent pas une deuxième fois après avoir reçu un courrier d'avertissement.
- Formation sur la communication professionnelle.

2033

- ChatBot santé qui répondrait aux questions des agents en direct (système écrit et vocal). A coupler avec l'accessibilité prévue dans la convention FIHFP.
- Formation sur l'ergonomie et assurer le suivi des préconisations qui sont faites lors des formations (cf secteur formation sur les moments de restitution, prévoir une partie sur les préconisations).

LES PETITS PLUS

- Gratuité des activités proposées par la ville.
- Avoir un lieu de restauration municipal pour bénéficier de repas équilibré.
- Avoir une mutuelle plus compétitive ou une participation de la ville plus importante.
- Construire un bâtiment pour désengorger les bureaux et bâtiments.





Prévenir, protéger, accompagner

La santé au travail concerne chacune et chacun d'entre nous. Elle ne commence pas lorsque survient un accident, une maladie ou une situation de fragilité. Elle se construit bien avant, par la prévention, l'écoute et l'attention portée aux conditions dans lesquelles chacun exerce son métier.

Les agents municipaux accomplissent des missions extrêmement diverses. Certains travaillent dans des bureaux, d'autres auprès des enfants, dans les écoles, sur l'espace public, dans les équipements municipaux ou encore dans des métiers techniques particulièrement exigeants physiquement. Cette diversité des métiers, des rythmes et des contraintes doit être pleinement prise en compte dans notre politique de prévention.

Notre responsabilité est donc d'agir le plus tôt possible. Prévenir les troubles musculosquelettiques, mieux prendre en compte les risques psychosociaux, accompagner le vieillissement professionnel, sensibiliser à la santé mentale, développer les bons réflexes en matière d'ergonomie ou encore permettre aux agents en situation de handicap de poursuivre leur parcours dans les meilleures conditions : derrière chacun de ces engagements, il y a des femmes et des hommes qu'il faut protéger et accompagner.

La prévention passe aussi par une présence plus forte sur le terrain. Visites médicales, accompagnement des services, actions de sensibilisation, formation des encadrants, réseau des assistants de prévention : tous ces dispositifs doivent contribuer à détecter plus tôt les difficultés et à apporter des réponses adaptées avant que les situations ne se dégradent.

Nous souhaitons ainsi développer une véritable culture de la prévention. Elle ne doit pas être l'affaire des seuls professionnels de santé ou du service prévention. Elle concerne les encadrants, les équipes et, plus largement, toute notre organisation. Chacun doit pouvoir identifier les interlocuteurs, connaître les dispositifs disponibles et savoir qu'il peut être accompagné.

Prendre soin de la santé de nos agents, c'est prendre soin de celles et ceux qui, chaque jour, font vivre le service public municipal. C'est aussi préserver leurs compétences, leurs parcours et leur capacité à exercer durablement leur métier.

C'est un engagement humain autant qu'une responsabilité d'employeur.

François Lelièvre
12e Adjoint au Maire, délégué à la Santé, aux Solidarités, au CCAS, au Logement et au Conseil de quartier « Centre-ville / Les Stades »

Stéphanie François-Stralka
Conseillère Municipale, déléguée à la Santé et à la Petite Enfance

TÉMOIGNAGE

DE LA SANTÉ ET PROSPÉRITÉ AU TRAVAIL

Ô rage ! Ô désespoir ! Ô vieillesse ennemie !
N'ai-je donc tant bossé
Que pour voir en un jour flétri
Tout mon corps cabossé ?

La santé au travail finalement
En ces quatre vers est toute contenue
J'en veux pour preuve notamment
Cette histoire vraie ce tantôt qui m'est venue

C'est l'histoire d'un agent limite en détresse
Lui qui jadis s'endormait comme un enfant
Se retrouve un matin fort démuni et en stress
Pleurant amer la perte de son sommeil profond

Or dans le vaste enclos des risques et maladies ordinaires
Aujourd'hui, l'agent ne souffre (si l'on peut dire) que du mal de dos
Ne lui laissant au boulot point de repos
Survenant bien avant sa retraite de fonctionnaire

Alors avant que ne s'insinuent d'autres maux sans réponses
Les mots de la prévention sont d'or et d'importance
A méditer en toute circonstance, RPS, TMS prématurés
Et la santé mentale aidant, vous accoucherez peut-être du jour d'après

AMAR H.

BILAN 2021-2026

TEMPS DE TRAVAIL

Les actions projetées et celles réalisées

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 a généralisé l'application d'une durée annuelle de travail de 1 607 heures, devenue obligatoire pour les communes à compter du 1er janvier 2022. À Villiers, cette évolution réglementaire a été mise en œuvre dans les délais, avec l'adoption de la délibération nécessaire à la mise en conformité de la collectivité.

Depuis, la Ville a poursuivi le travail engagé en faisant évoluer, lorsque cela était nécessaire, l'organisation et les aménagements horaires des services. Ces propositions ont systématiquement été présentées au Comité social territorial (CST) pour examen et validation. Le cadre des 1 607 heures étant aujourd'hui pleinement intégré au fonctionnement de la collectivité, cet enjeu n'a plus vocation à constituer un axe spécifique des prochaines lignes directrices de gestion. Les évolutions liées au temps de travail relèvent désormais du fonctionnement courant des services et continuent d'être examinées dans le cadre du dialogue social en CST.

Projeté	Réalisé
2021	
• 1 607 h : mise en conformité du temps de travail	• Mise en conformité réalisée au 1/01/2022 après concertation auprès des agents : dispositions générales et dispositions spécifiques aux agents dont le temps de travail est annualisé.
2022	
• Adaptations nécessaires aux 1607 heures • Formaliser un document de référence synthétisant les règles en matière de gestion du temps de travail • Engager une réflexion sur nos perspectives d'évolution de l'activité au sein des services (2021 à 2026)	• Depuis la mise en œuvre des nouvelles dispositions, plusieurs directions ou services ont présenté des organisations plus adaptées à leur fonctionnement en matière de temps de travail. • Un bilan a été réalisé fin 2022 afin d'évaluer si les nouvelles dispositions en matière de temps de travail conviennent. Le bilan est mitigé et certains services souhaitent encore réfléchir à des adaptations qui seront soumises pour approbation au CST. • Deux notes ont été rédigées afin de clarifier les règles, notamment en matière d'octroi de jours de congés, de RTT et de repos compensateurs. • Le règlement du CET a été adapté afin de pouvoir être alimenté en repos compensateurs par les agents ayant un temps de travail annualisé. • Les tableaux des jours de RTT 2023, impactés par les jours d'absence de 2022, ont été envoyés aux directions en février 2023 et sont envoyés systématiquement chaque année.
2023	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• Evaluation de la mise en œuvre du télétravail – 1er semestre 2023 : présentation au CST du 11/10/2023

2024	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• Tableaux de bord à destination des membres du CODIR et des directeurs afin de faciliter les arbitrages • Réunions hebdomadaires avec le Premier Maire-Adjoint en charge des RH. • Réunions à la demande des directeurs, chefs de service et élus pour répondre aux demandes spécifiques des agents • Rédaction de notes et procédures à but pédagogiques pour expliquer la règlementation statutaire. • Etude annualisée des demandes de revalorisations émises dans les CREP • Rémunération égalitaire car réalisée par groupes de fonctions et non en fonction du genre, dans la limite des cadres d'emplois des agents. • Formations managériales proposées en intra : les fondamentaux du management et de l'animation d'équipe (2 sessions), le management d'une équipe en télétravail (2 sessions)
2025	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• Sans objet
2026	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• Une note relative aux nouvelles autorisations spéciales d'absence prévues dans la loi de juillet de 2025 et celles prévues dans la loi de finances 2026 a été présentée au CST du 28/01/2026. • Une infographie sur les nouveaux congés instaurés en 2026 a été diffusée par mail aux agents en février 2026.



LDG 2027-2033

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

Les actions projetées

2027

- Lorsque l'ensemble des évaluations d'un service sont bonnes et les objectifs collectifs atteints, octroyer un bonus QVT à toute l'équipe (cafetière, micro-ondes, réfrigérateur, pouf de détente, climatiseur, fontaine à eau, restaurant collectif...). Prévoir un budget dédié.
- S'assurer que les agents posent leurs congés annuels répartis sur l'année afin qu'ils puissent avoir de vrais temps de pauses et de récupération.
- Réfléchir à une deuxième journée de télétravail, tout en s'assurant des règles de déconnexion.
- Respecter la confidentialité des informations transmises par l'agent par rapport à sa situation personnelle.
- Réaliser une fiche sur les bonnes pratiques des démarches d'alerte concernant un collègue (cadre règlementaire, qui peut intervenir, dans quel cadre, ...).
- Réfléchir avec le COS pour proposer des activités/voyages adaptés aux situations des agents (questionnement sur les besoins du plus grand nombre). Mieux communiquer et plus régulièrement sur ce qui existe.

2028

- Charte de la bonne communication/bonnes pratiques entre le manager et l'agent lorsque l'agent est en arrêt : s'assurer de prendre de ses nouvelles sans être intrusif, ni mettre la pression : exemple d'un courrier type à envoyer par les managers.
- Mise en place d'un dispositif de soutien d'agents atteints de maladie grave (alerte, pré-accompagnement, accompagnement à la reprise, adaptations professionnelles, informations de reprise, accompagnement de l'équipe ...).

2029

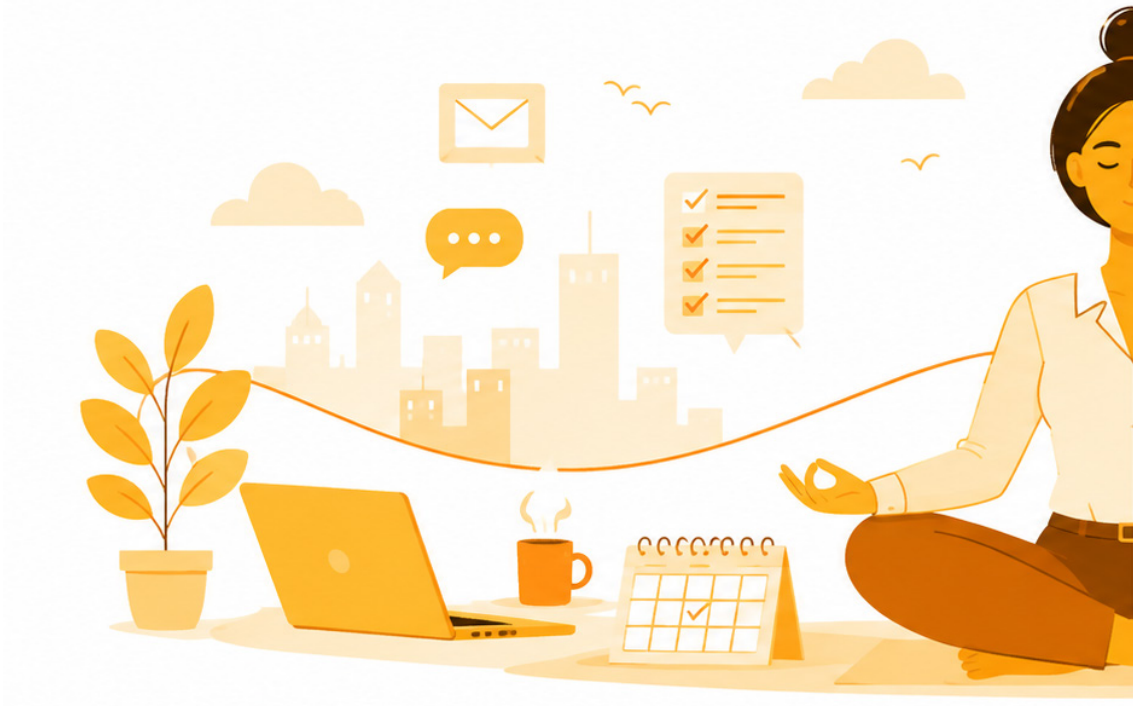
- Charte des temps et des réunions (horaires, anticipation, droit à la déconnexion)

Objectif : limiter les contraintes organisationnelles pénalisantes

Indicateurs de suivi : respect des plages horaires, résultats du baromètre interne

Impact attendu : amélioration de la qualité de vie au travail et réduction des inégalités indirectes

- Elaboration d'une charte informatique rappelant les bonnes pratiques, notamment managériales et de règles de déconnexion



2030

- Elaborer un processus sur le cadre légal des risques psycho-sociaux (dans quel contexte, limite des interventions de la DRH, quel accompagnement ...).
- Elaboration d'un planning annuel de répartition des missions des agents afin de s'assurer que les agents aient une charge de travail équilibrées et soutenables, comprenant les temps de pauses annuelles.

2031

- Mettre en place des outils de déconnexion (fenêtre d'alerte, planification d'horaires pour recevoir les mails, mise en place d'un tutoriel pour apprendre à paramétrer la boite mail).
- Proposer des outils de planification qui aident à programmer des moments de disponibilité ou d'indisponibilité, qui contribue aussi à prendre des temps nécessaires.
- Proposer des formations sur la gestion du temps.

2032

- Proposer un label « service soutenable » : label interne permettant de mettre en évidence un équilibre vie professionnelle- vie personnelle avec la mise en place d'indicateurs intégrés dans le CREP. Ce label permettrait d'échanger sur les bonnes pratiques et créer une dynamique positive.

2033

- Permettre une flexibilité dans les bornes horaires de travail, voire adapter les horaires par service, en maintenant les horaires voire élargissant les services publics (avec des gardes fous).

LES PETITS PLUS

- Expérimenter la semaine de 4 jours dans un service (service pilote)
- Une journée sans réunion par semaine







Trouver le juste équilibre

Notre rapport au travail évolue. Les attentes des agents changent, les outils se transforment, les organisations s'adaptent et les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle doivent être mieux préservées. Ces évolutions nous obligent à repenser certaines habitudes sans jamais perdre de vue ce qui fait la spécificité du service public. Une collectivité territoriale répond en effet à une exigence particulière : celle de la continuité du service public. Nos écoles, nos équipements, nos services administratifs, techniques ou de proximité doivent continuer à répondre aux besoins des Villiéraines et des Villiérains. Les contraintes ne sont d'ailleurs pas identiques d'un métier à l'autre, et toute réflexion sur le temps de travail doit partir de cette réalité.

Notre responsabilité consiste donc à trouver le juste équilibre. Cet équilibre est aussi un enjeu d'égalité professionnelle. L'organisation du temps de travail ne doit pas créer ou renforcer des inégalités entre les femmes et les hommes, notamment dans l'articulation entre responsabilités professionnelles et vie familiale. Penser les horaires, les usages numériques ou les modalités d'organisation du travail, c'est donc aussi veiller à ce que chacune et chacun puisse exercer pleinement ses missions et construire son parcours professionnel dans les mêmes conditions. Il ne s'agit ni d'opposer la qualité de vie des agents à la qualité du service rendu, ni d'imaginer qu'une organisation unique puisse convenir à tous les métiers. Au contraire, nous devons être capables d'adapter nos pratiques aux réalités des services, tout en garantissant un cadre collectif clair, lisible et équitable. Les prochaines années devront notamment nous permettre de progresser sur le droit à la déconnexion, la gestion du temps, l'organisation des horaires et le partage des bonnes pratiques. Nous devons également apprendre à mieux utiliser les outils numériques : ils doivent simplifier le travail et non prolonger indéfiniment la journée professionnelle.

Certaines expérimentations pourront aussi être étudiées lorsqu'elles permettent d'améliorer à la fois les conditions de travail des agents, l'organisation des équipes et le service rendu aux habitants. Cette capacité à expérimenter doit toujours s'accompagner de garde-fous, d'évaluation et de dialogue avec les services concernés.

Car un temps de travail bien organisé est un temps de travail mieux vécu, mais aussi plus efficace. Il permet de préserver les collectifs, de limiter l'épuisement et de donner à chacun un cadre dans lequel il peut exercer pleinement ses missions.

C'est dans cet équilibre entre les besoins des agents, les réalités des métiers et les attentes des habitants que nous devons continuer à faire évoluer notre organisation.

Jean-Claude Lesueur
Conseiller Municipal, délégué au Personnel

Sylvie Elia-Foeillet
Conseillère Municipale, déléguée à la Pépinière médicale et prévention, à la Lutte et protection des personnes contre les violences et à l'Égalité Femmes-Hommes.

TÉMOIGNAGE

VIE PRO VS VIE PERSO

Concilier vie privée vie professionnelle
Sans sacrifier la carrière ou la famille
C'est jouer du coude dans un équilibre précaire
Dans une logique d'actions militaires

Oui cette gestion d'équilibre
Force à maîtriser ses propres limites
Dans un planning exigeant et nécessaire
Pour une productivité optimale et une santé bénite

Ainsi va du ménage à l'ouvrage tout sourire
Quand s'affaire le père préposé aux bagages
La mère, connectée aux copines parle voyage
Larmoyant de bonheur devant la progéniture en délires

AMAR H.

BILAN 2021-2026

DIALOGUE SOCIAL

Les actions projetées et celles réalisées

La loi de transformation de la fonction publique accorde une place majeure au dialogue social et promeut la co-construction et la transparence. Le dialogue social se veut plus stratégique, avec des évolutions de l'architecture et des attributions des instances paritaires, en faveur d'une consultation obligatoire sur les orientations générales de la politique RH.

Projeté	Réalisé
2021	
• Mettre en place un agenda social négocié avec les organisations syndicales (une feuille de route sur les thématiques abordées)	• L'agenda de M. le Maire ne permet pas de proposer un agenda annuel. Toutefois, les dates des instances sociales sont annoncées au moins 2 mois avant leur tenue. • Un rétro planning des différentes échéances est réalisé systématiquement et envoyé à l'ensemble des membres du club des directeurs. • Une réunion préparatoire a lieu systématiquement avec les organisations syndicales. Les documents sont envoyés au moins 15 jours avant la tenue de l'instance. • Les organisations syndicales sont reçues sur demande pour traiter des sujets qu'ils souhaitent. • Les RDV à titre individuels pour échanger sur la situation d'agent sont examinés au cas par cas. • 5 CT + 4 CHSCT + 5 réunions préparatoires
2022	
• Promouvoir les élections professionnelles de 2022 en soutenant les OS dans leur rôle de représentativité (soutien par des temps d'échanges relatifs au calendrier des élections, soutien logistique, de formation, de communication interne ....). Projeter avec les représentants nouvellement élus, un temps de formation et un temps de consolidation du protocole d'accord sur l'exercice des droits syndicaux	• La DRH a accompagné tout au long de l'année 2022 et début 2023 les organisations syndicales dans l'organisation et la promotion des élections professionnelles (groupe de travail, plan de communication conjoint et concerté, vidéos locales « Janine et Thérèse, documents supports de toute nature). • Révision des critères du CIA avec les organisations syndicales. • Le CST d'installation s'est tenu le 1/02/2023 durant lequel le règlement intérieur et le protocole d'accord ont été approuvés après avoir été co-construit avec les organisations syndicales. • La formation pour les membres du CST et pour sa formation spécialisée a été demandée au CNFPT depuis octobre 2022. Une première session a eu lieu en 2023 et une deuxième a eu lieu en janvier 2025 par un prestataire extérieur compte tenu de l'impossibilité de certains agents d'assister à la première. • Lors de la réunion pré-CAP : intégration des mises en stage et des CDD 3 ans. • - 5 CT + 3 CHSCT + 5 réunions préparatoires
2023	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• Revalorisation des régimes indemnitaires lors des réorganisations des services impliquant une montée en compétence des agents • Groupe de travail sur l'évaluation et la révision des critères du CIA présentées au CST du 13/06/2023 • 5 Comités territoriaux + 3 CST formations spécialisées + 5 réunions préparatoires

2024	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• Information sur la retraite progressive présentée au CST du 5/06/2024 • RDV entre M. le Maire et les organisations syndicales ayant abouti à une revalorisation du régime indemnitaire du niveau le plus bas qui est passé de 113 € à 140 € au 1/01/2025 • Mise en place du bonus attractivité dans le secteur de la petite enfance • Mise en œuvre du régime indemnitaire de la filière de la police municipale au 1/01/2025 • Revalorisation des régimes indemnitaires lors des réorganisations des services impliquant une montée en compétence des agents • 6 CST + 2 CST formations spécialisées + 6 réunions préparatoires • 2 RDV avec M. le Maire
2025	
• Aucune action inscrite dans les Lignes Directrices de Gestion mais maintien des dispositions déjà mises en place	• 6 CST et 3 CST formation spécialisées, précédées de réunions préparatoires • Mise en conformité de la participation protection sociale à compter du 1/01/2026 • Bonus attractivité petite enfance • Adaptation des dispositions du Ségur de la santé aux agents du CCAS à compter du 1/01/2025
2026	
• Organisations des élections professionnelles du 10 décembre 2026	• Réunions régulières entre la DRH et les organisations syndicales portant sur la transmission des informations réglementaires, le plan de communication et l'organisation des élections professionnelles. Nouveauté 2026 : organisation des élections professionnelles et du COS le même jour avec distribution des bons Cadhoc pour optimiser l'organisation et favoriser la participation. • Nouvelles lignes directrices de gestion 2027-2033 coconstruites avec les organisations syndicales et les agents volontaires. • Elaboration d'infographie pédagogiques à la demande des organisations syndicales (avancement de grade, promotion interne, inscription IEL...) • Echanges sur les conséquences de la nouvelle loi sur la protection sociale complémentaire et le nouveau marché



LDG 2027-2033

DIALOGUE SOCIAL

Les actions projetées

2027

- Intégrer le parcours professionnel des personnels disposant d'un mandat syndical au dispositif (maintien et valorisation des compétences acquises en cours de mandat).
- Renommer la pré-CAP pour être conforme et la maintenir en juin tous les ans.
- Sensibiliser les élus membres du CST afin d'assister à au moins une journée commune de formation après les élections professionnelles lors de la formation obligatoire puis une journée de formation partagée chaque année entre les membres des organisations syndicales et les élus du CST.
- Maintenir le calendrier annuel des instances de dialogue social et des groupes de travail.

2028

- Mise en place de réunions ponctuelles (réunion de rentrée) avec M. le Maire / Elus / Comité de direction /DRH/ organisations syndicales pour échanger sur des sujets divers, notamment sur les contraintes financières et les conséquences ou s'il y a un évènement majeur ou une actualité sur la ville pour des raisons de transparence.
- Maintenir les actions mises en place.

2029

- Organiser une réunion annuelle avec les représentants syndicaux du département si besoin.
- Maintenir les actions mises en place.

2030

- Maintenir les actions mises en place.

2031

- Etude sur la révision des plafonds des groupes de fonction du régime indemnitaire, notamment les groupes de fonctions intermédiaires.
- Maintenir les actions mises en place.

2032

- Maintenir les actions mises en place.

2033

- Mise en place d'un baromètre social (questionnaires, évaluer le climat social de la ville, ...).
- Maintenir les actions mises en place.

Pour le bien-être au travail, on sème l'écoute et l'équilibre,
quand chacun se sent bien, tout devient possible.
- Johan R.

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL POINT DE SURSIS

Prenant la mesure de leur mission
Membres issus de l'élection
Considèrent leur rôle avec audace
Pour veiller à ce que l'agent ne trépasse

Se joignant au secrétaire
Suppléants et titulaires
Se préparent à la séance
Pour porter la voix des services

Le temps du mandat étant réduit
Agissent sans répit
Pour défendre le service public
Et prévenir l'arrêt fatidique

AMAR H.

LDG 2027-2033

BIEN ÊTRE AU TRAVAIL

Les actions projetées

Il s'agit d'une nouvelle thématique proposée dans le cadre de ces nouvelles LDG, afin de favoriser toutes les initiatives contribuant au bien-être au travail.

2027

- Mise en valeur des talents et compétences des agents notamment dans les outils de communication interne (parution de poèmes, dessins, peinture, ...)
- Organiser des pauses régulières, mais raisonnables, pour faciliter le lâcher prise et contribuer à la bonne ambiance du service.
- Rétablir la phrase du jour de la morale d'antan sur intranet pour une prise de poste tout sourire. C'est dans le même élan que ce que fait le service archive avec « où suis-je ? »
- Continuer les interviews des agents « c'est quoi ton job » sur INTRANET, identifier les agents qui ont des « talents », les mettre en lumière et voir si des ateliers durant le « midi c'est permis » peuvent être organisés (scrapbooking, ateliers bricolages, troc des savoirs, contribuer au développement durable, danse, théâtre, ...)
- Mettre en place des « midis jeux » thématiques comme pour le jeu sur la journée de la femme dans les services, pour créer du lien entre les agents et traiter de sujets en lien avec la prévention, propice au débat.
- Création d'un ambassadeur Communication Non Violente (CNV) en 2026 (formation de l'ambassadrice en 2026) puis un autre en 2027.



2028

- Participer aux animations à la médiathèque, club lecture, Atelier d'écriture, jeux vidéo
- Formation à la communication et bienveillance des chefs de service et formation des agents à la gestion du stress et/ou émotions.
- Boite à outils numérique sur LINTRANET comprenant : exercice de cohérence cardiaque, gestion du stress, médiation, sophrologie, méditation, ... (en lien des missions d'assistant de prévention) - Mise en place des ressources liées à la QVT dans l'Intranet (Webinaires, liens de lecture
- Développer et initier au Voguing (expression corporelle) au sein des services pour libérer les tensions.
- Développer la boite à idées : retour d'expérience (définir la périodicité) où l'agent peut indiquer, émettre des suggestions, partager une bonne expérience, développer une bonne pratique.
- Action de sensibilisation à la CNV à destination de l'ensemble des agents (les encadrants ont d'ores et déjà bénéficié de cette sensibilisation > voir pour les autres agents).

2029

- Formation aux agents pour que les agents sachent ce qu'ils peuvent attendre comme bienveillance de la part de leur hiérarchie et mettre en place un réseau de bienveilleurs pour orienter vers les bonnes personnes.
- Développer des ateliers de co-développement ou des groupes de paroles thématiques (s'assurer de la confidentialité et de la relation de confiance entre collègues d'autres services). S'appuyer sur le réseau des bienveilleurs.
- Faire un mur des réussites : chaque service/groupe affiche ses réussite (actions, projets, ...) afin que cela soit partagé et vus, dans un lieu de passage. A mettre sur LINTRANET.
- Coupler les agents game avec un pique-nique / barbecue annuel dans un des parcs de la ville.

2030

- Bibliothèque itinérante : permettre aux agents qui ne peuvent pas se déplacer à la médiathèque d'avoir accès au fond municipal.
- Mise en place d'une conciergerie avec les commerces de la ville (cordonnier, esthéticienne, food truck, ...)
- Création d'un espace zen (masques virtuels (voir partenariat avec microfolie, ...)
- Mise en place de micro-conférences et de cafés-débats autour de thèmes liés à la QVT (ex > équilibre pro/perso, coopération et dialogue etc ...)

2031

- Challenge Happy « pomme d'api » : sur une semaine, proposer des défis valorisants (défis entre équipe comme vider sa boite mail, podomètre, alimentation plus saine, désencombrement des bureaux, trocs, participation à des dons associatifs...) et ensuite action à valoriser sur LINTRANET.

2032

- Organiser une cérémonie spécifique pour les retraites et les réussites aux concours et examens professionnels.
- Mettre en place des « team building » une ou deux fois par an durant le temps de travail pour s'assurer de la cohésion d'équipe.
- Proposer l'équivalent d'agents game durant une demi-journée mais durant le temps de travail, animé par les services de la ville, pour favoriser la culture collective et faire se rencontrer les agents des différents services.

2033

- « La valise attentionnée » : boite cadeau réalisée par les équipes d'un service à l'attention d'un autre service avec qui ils travaillent régulièrement avec des thématiques et des messages valorisants. Y glisser une fiche métiers qui permet une meilleure connaissance des métiers des collègues. Puis, le service récepteur fait la même chose en retour.
- Rappeler les règles du vivre ensemble à tous les niveaux hiérarchiques (bonjour, prendre des nouvelles, s'intéresser aux autres, ...) : Chatre de la bienveillance à rédiger.

LES PETITS PLUS

- Ouverture d'une ligne spéciale BRA (Bureau des réclamations anonymes) à traiter dans l'urgence.
- Création d'une salle de repos sensorielle, espace zen (cocon, pouf, fauteuils massant, masques virtuels (vor partenariat avec microfolie), ...) ou salle de pause dans tous les services avec aménagement adapté, ou une vraie salle de pause permettant une véritable coupure, notamment durant la pause méridienne





Trouver le juste équilibre

Le bien-être au travail ne se résume pas à quelques actions ponctuelles ou à des moments de convivialité. Il se construit chaque jour, dans la manière dont nous travaillons ensemble, dont nous nous parlons, dont nous reconnaissons les compétences de chacun et dont nous faisons vivre les collectifs de travail.

Les agents municipaux consacrent une part importante de leur quotidien au service des Villiéraines et des Villiérains. Ils exercent des métiers très différents, avec des contraintes, des rythmes et des responsabilités qui leur sont propres. Mais tous partagent une même réalité : la qualité de l'environnement professionnel a une influence directe sur l'engagement, la motivation et la capacité à exercer durablement son métier.

C'est pourquoi nous avons souhaité faire du bien-être au travail un axe à part entière de ces nouvelles Lignes Directrices de Gestion. Il ne s'agit pas de nier les contraintes du service public ni les exigences qui accompagnent nos missions, mais de créer les conditions permettant à chacun de les exercer dans un cadre plus serein, plus humain et plus collectif.

Cela commence par la reconnaissance. Chaque agent possède des compétences professionnelles, mais aussi des savoir-faire, des qualités et parfois des talents qui ne sont pas toujours visibles dans une fiche de poste. Les mettre en valeur, permettre aux agents de transmettre ce qu'ils savent faire, partager une passion ou une compétence, c'est aussi reconnaître la richesse humaine de notre administration.

Il est également essentiel de prendre en compte la dimension humaine et sociale de la vie professionnelle. Chaque agent peut, à certains moments de son parcours, être confronté à des difficultés personnelles ou professionnelles. Pouvoir être écouté, trouver du soutien et ne pas rester seul face à une difficulté participe pleinement à la qualité de vie au travail.

Le bien-être au travail passe également par la qualité des relations entre collègues. Des temps de rencontre, des ateliers, des activités partagées ou simplement des moments de convivialité permettent de mieux se connaître et de renforcer les liens. Ces actions peuvent sembler modestes, mais elles contribuent à créer de la confiance, à prévenir l'isolement et à favoriser l'esprit collectif.

Notre ambition est de faire de la Ville un employeur où chacun puisse trouver sa place, être reconnu pour ce qu'il apporte et exercer son métier dans un environnement favorisant à la fois l'engagement individuel et la réussite collective. Cette ambition se traduit également par la volonté de créer un cadre de travail plus solidaire et plus inclusif, où chacun puisse se sentir considéré et où les différences de métiers, de parcours et d'expériences constituent une véritable richesse pour le collectif.

Parce qu'un agent qui se sent considéré et bien dans son environnement professionnel peut aussi donner le meilleur de lui-même au service du public. Le bien-être au travail n'est pas un supplément : il participe pleinement à la qualité du service public.

Arnaud Alacin
Conseiller Municipal, délégué au Commerce

Praveena Kandasamy
Conseillère Municipale, déléguée au CCAS

TÉMOIGNAGE

DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Bien être ou ne pas être telle est la question
Bien ou mal, l'agent adossé à l'ombre de la banalité
S'adonne à son travail dans toute sa neutralité
Pour se coucher le soir sans se poser de question

Restructuration et autr'remises en cause du moment
Tragédie ou débat, tout s'inscrit dans la continuité
Toujours à l'heure et sans heurt adhère à tout sans formalité
Concis comme un spartiate assume et ajuste son comportement

Oui ! Désinvolte hors champ à l'horizon du changement
L'agent s'accorde avec lui-même en stratège diplomate
Qu'il croule sous l'échelle de la paperasse peu lui importe
Seuls l'animent les congés acquis durement

Dans son service, l'agent vis l'épanouissement
Du métro boulot dodo qui résume dignement son salaire
Dans la sécurité d'un équilibre qu'il mesure
Evolue avec classe dans son statut assidûment

AMAR H.

SYNTHESE DU CALENDRIER

2027

PILOTAGE STRATÉGIQUE ET ADMINISTRATIF :

- Réaliser une nouvelle feuille de route RH avec la nouvelle équipe municipale et le Comité de Direction.
- Travailler avec les élus et le comité de direction les orientations en matière de gestion des service (extension, suppression, délégation, transfert, mutualisation, ...).
- Former les directeurs et chefs de service à l'outil de prospectives budgétaires : QLick.
- Organiser des pré-conférences budgétaires uniquement sur les aspects RH
- Poursuivre le comité de suivi des recrutements hebdomadaire et d'un comité de pilotage mensuel avec M. le Maire.
- Optimisation du SIRH (continuité du travail engagé depuis 2026 sur la personnalisation des arrêtés et l'automatisation de l'intégration des données de paie).
- Continuer la mise en place d'une fonction RH partagée (gestion des absences, formations, ...), y compris de façon dématérialisée (santé au travail, congés, entretiens professionnels, ...).

VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS :

- Etape 1 (mise en œuvre 2027 – 2028) - Mettre en place un parcours d'intégration des nouveaux arrivants (journée d'accueil, guide, rapport d'étonnement, entretien de prise de fonctions, rappel des règles déontologiques, créer une « promotion de nouveaux arrivants » journée d'immersion entre les nouveaux et leurs arrivants avec jeux de cohésion type serious game, pédibus...)
- Formations : proposer un plan collectif puis individuel de cycle managérial (déontologie, écoute active, reclassement, ...) – Mise en œuvre sur 3 ans 2027-2019
- Avancements de grade : réaliser un support clair et pédagogique sur les critères des avancements de grade et les communiquer largement aux agents. Rappeler le cadre règlementaire.

> Fiches thématiques sur les avancements de grade et la promotion interne réalisées dès 2026. Développement des fiches thématiques à réaliser tous les ans.

- Promotions internes : réaliser un support clair et pédagogique sur les critères des promotions internes et les communiquer largement aux agents. Rappeler le cadre règlementaire et que cela relève du centre de gestion et les LDG.
- Avancements de grade et promotions internes : organiser une réunion de restitution aux agents par direction par les membres du CODIR et associer les organisations syndicales.
- Organiser une formation sur la gestion des émotions en interne pour tous les agents. (Mise en œuvre 2027-2033 : former sur 6/7 ans une moyenne de 100 agents/an)

EGALITÉ PROFESSIONNELLE :

- Mettre à jour la procédure de signalement, la présenter en Club des Directeurs puis dans le cadre des DRH hors-les-murs (protocole clair et adresse mail spécifique et une personne référente identifiée et campagne d'affichage, les bons réflexes à adopter...).
- Campagne de communication sur les sanctions (pénales et administratives) encourues en ce qui concerne les situations d'Actes de Violence, de Discrimination, de Harcèlement et d'Agissements Sexistes (ADVHAS).
- Développer la mixité des postes à responsabilité en organisant une journée « Duoday » entre femmes et hommes sur des postes à responsabilité, avec un temps de restitution collective.
- Réaliser 3 interviews croisées femmes-hommes occupant un même poste et les diffuser en interne.
- 4 rencontres/an du groupe de travail « Egalité » avec recensement des actions réalisées par services, remontées des besoins, brainstorming...
- Intégrer des clauses d'adaptabilité des EPI au genre dans les nouveaux marchés publics lancés en 2027.
- Réviser les offres d'emploi publiées pour garantir une rédaction inclusive et attractive, en lien avec le service communication et le service recrutement.
- Organiser 1 action de sensibilisation ludique par trimestre (midi-jeux, quiz type Kahoot...).

SANTÉ AU TRAVAIL :

- Proposer des vidéos de réveil musculaire accessible sur LINTRANET pour que chacun puisse individuellement y avoir accès.
- Journée « vis ma vie » sur des personnes en situation de handicap.
- Sensibiliser les agents pour qu'ils aient le réflexe de solliciter le service prévention sur les questions de prévention (par exemple : utilisation et réglages des sièges ergonomiques).
- Fiche avec schéma simple (port des EPI, sensibilisation sur les effets sur le long terme, rehausseur d'écran, rehausseur de pieds, Tapis de souris ergonomique, ...).
- Sensibiliser les managers sur les métiers pénibles sur le vieillissement de leur personnel (restauration, ATSEM, agents d'entretien, espaces verts, ...).
- Visites médicales : s'assurer que tous les agents aient une visite médicale.
- Diffuser les webinaires proposés par l'AMET aux agents, ainsi que les prestations proposées dans le cadre du marché du travail.
- Accompagner les ERP (Etablissements Recevant du Public) en termes d'évacuation incendie.

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE :

- Lorsque l'ensemble des évaluations d'un service sont bonnes et les objectifs collectifs atteints, octroyer un bonus QVT à toute l'équipe (cafetière, micro-ondes, réfrigérateur, pouf de détente, climatiseur, fontaine à eau, restaurant collectif...). Prévoir un budget dédié.
- S'assurer que les agents posent leurs congés annuels répartis sur l'année afin qu'ils puissent avoir de vrais temps de pauses et de récupération.
- Réfléchir à une deuxième journée de télétravail, tout en s'assurant des règles de déconnexion.
- Respecter la confidentialité des informations transmises par l'agent par rapport à sa situation personnelle.
- Réaliser une fiche sur les bonnes pratiques des démarches d'alerte concernant un collègue (cadre règlementaire, qui peut intervenir, dans quel cadre, ...).
- Réfléchir avec le COS pour proposer des activités/voyages adaptés aux situations des agents (questionnement sur les besoins du plus grand nombre). Mieux communiquer et plus régulièrement sur ce qui existe.

DIALOGUE SOCIAL :

- Intégrer le parcours professionnel des personnels disposant d'un mandat syndical au dispositif (maintien et valorisation des compétences acquises en cours de mandat).
- Renommer la pré-CAP pour être conforme et la maintenir en juin tous les ans.
- Sensibiliser les élus membres du CST afin d'assister à au moins une journée commune de formation après les élections professionnelles lors de la formation obligatoire puis une journée de formation partagée chaque année entre les membres des organisations syndicales et les élus du CST.
- Maintenir le calendrier annuel des instances de dialogue social et des groupes de travail.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL :

- Mise en valeur des talents et compétences des agents notamment dans les outils de communication interne (parution de poèmes, dessins, peinture, ...)
- Organiser des pauses régulières, mais raisonnables, pour faciliter le lâcher prise et contribuer à la bonne ambiance du service.
- Rétablir la phrase du jour de la morale d'antan sur intranet pour une prise de poste tout sourire. C'est dans le même élan que ce que fait le service archive avec « où suis-je ? »
- Continuer les interviews des agents « c'est quoi ton job » sur INTRANET, identifier les agents qui ont des « talents », les mettre en lumière et voir si des ateliers durant le « midi c'est permis » peuvent être organisés (scrapbooking, ateliers bricolages, troc des savoirs, contribuer au développement durable, danse, théâtre, ...)
- Mettre en place des « midis jeux » thématiques comme pour le jeu sur la journée de la femme dans les services, pour créer du lien entre les agents et traiter de sujets en lien avec la prévention, propice au débat.
- Création d'un ambassadeur CNV en 2026 (formation de l'ambassadrice en 2026) puis un autre en 2027.

2028

PILOTAGE STRATÉGIQUE ET ADMINISTRATIF :

- Organiser un séminaire des cadres sur les prospectives de l'ensemble des services ayant un impact RH
- Travailler avec les élus et le comité de direction les orientations en matière de gestion des service (extension, suppression, délégation, transfert, mutualisation, ...)
- Organiser des pré-conférences budgétaires uniquement sur les aspects RH
- Optimisation du SIRH (continuité du travail engagé depuis 2026 sur la personnalisation des arrêtés et l'automatisation de l'intégration des données de paie).
- Proposer un cycle de formation sur le management.
- Développer une IA interne intégrant les process RH (chatbot, ...)

VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS :

- Etape 2 (mise en œuvre 2027 – 2028) – Finalisation de la mise en place un parcours d'intégration des nouveaux arrivants (journée d'accueil, guide, rapport d'étonnement, entretien de prise de fonctions, rappel des règles déontologiques, créer une « promotion de nouveaux arrivants » journée d'immersion entre les nouveaux et leurs arrivants avec jeux de cohésion type sérious game, pédibus...)
- Proposer des formations numériques aux agents « de terrain » en priorité (word, excel, utilisation de la boite mail, compte formation, ...). Si possible en intra (financées par la ville car plus de charge par le CNFPT). Formations animées par formateurs internes
- Intégrer un parcours de formation obligatoire dans le cadre d'une mobilité interne impliquant des changements de fonction.
- Formation : à chaque formation en intra et interne proposer une évaluation via un QRCode permettant à chaque stagiaire d'évaluer la formation à partir de questions très précises adaptées à la formation.

EGALITÉ PROFESSIONNELLE :

- Se référer au plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes.
- Pérenniser le programme « Duoday femmes-hommes » sur les postes à responsabilités avec deux séances par an et temps de restitution. A refaire sur toutes les années suivantes.
- Promouvoir et étendre le groupe de travail « Egalité » afin que chaque service de la Ville y soit représenté.
- Former les membres du groupe de travail « Egalité » sur les questions d'égalité et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (10 personnes/an).
- Réviser le règlement intérieur pour garantir un dress code inclusif applicable à 100 % des agents.
- Déployer au moins 2 campagnes de communication interne sur les stéréotypes de genre (affichage + intranet + quiz).
- Analyser annuellement les ratios femmes-hommes sur les promotions internes et produire un rapport présenté en direction.
- Organiser une semaine de sensibilisation sur le thème « Genre et santé » (ménopause, andropause, papillomavirus...). Utiliser et déployer le simulateur de règles auprès d'au moins 50 agents et élus tout au long de l'année.
- Réaliser une procédure d'accueil pour favoriser les agents porteurs d'une singularité pour faciliter leur intégration.
- Former 15 encadrant(e)s à l'intégration du prisme égalité femmes-hommes dans les décisions managériales.
- Communication : Charte graphique et éditoriale dédiée à l'égalité professionnelle

Objectif : donner une identité claire et identifiable aux actions

Impact attendu : meilleure visibilité et mémorisation des messages

SANTÉ AU TRAVAIL :

- Communiquer davantage sur les risques psycho-sociaux (vidéos sur une actualité sur le sujet)
- Formation d'acteurs PRAP.
- Recettes de cuisine chaque semaine sur LINTRANET.
- Organiser plus de visites de sites avec le médecin du travail.
- Restitution de l'audit du CIG sur la prévention.
- Contrôler les dates de préemption du matériel (bombe lacrymo, denrées, gilets pare-balle, produits de nettoyage, ...).

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE :

- Charte de la bonne communication/bonnes pratiques entre le manager et l'agent lorsque l'agent est en arrêt : s'assurer de prendre de ses nouvelles sans être intrusif, ni mettre la pression : exemple d'un courrier type à envoyer par les managers.
- Mise en place d'un dispositif de soutien d'agents atteints de maladie grave (alerte, pré-accompagnement, accompagnement à la reprise, adaptations professionnelles, informations de reprise, accompagnement de l'équipe ...).

DIALOGUE SOCIAL :

- Mise en place de réunions ponctuelles (réunion de rentrée) avec M. le Maire / Elus / Comité de direction /DRH/ organisations syndicales pour échanger sur des sujets divers, notamment sur les contraintes financières et les conséquences ou s'il y a un évènement majeur ou une actualité sur la ville pour des raisons de transparence.
- Maintenir les actions mises en place.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL :

- Participer aux animations à la médiathèque, club lecture, Atelier d'écriture, jeux vidéo
- Formation à la communication et bienveillance des chefs de service et formation des agents à la gestion du stress et/ ou émotions.
- Boite à outils numérique sur LINTRANET comprenant : exercice de cohérence cardiaque, gestion du stress, médiation, sophrologie, méditation, ... (en lien des missions d'assistant de prévention) - Mise en place des ressources liées à la QVT dans l'Intranet (Webinaires, liens de lecture
- Développer et initier au Voguing (expression corporelle) au sein des services pour libérer les tensions.
- Développer la boite à idées : retour d'expérience (définir la périodicité) où l'agent peut indiquer, émettre des suggestions, partager une bonne expérience, développer une bonne pratique.
- Action de sensibilisation à la CNV à destination de l'ensemble des agents (les encadrants ont d'ores et déjà bénéficié de cette sensibilisation > voir pour les autres agents).

2029

PILOTAGE STRATÉGIQUE ET ADMINISTRATIF :

• Communication : Kit communication à destination des managers

Objectif : outiller les encadrants pour relayer les messages (réunions, entretiens)

Impact attendu : homogénéisation des pratiques managériales

• Maintenir les actions ci-avant proposées

VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS :

• Faire une cérémonie des lauréats de concours

• Mettre en relation les lauréats de concours avec ceux souhaitant préparer et passer un concours.

• Entretien de mi-carrière : préparer un déroulé type par secteur d'activité sur les métiers pénibles. Proposer des réunions d'information collectives par métiers. Se fixer un objectif d'un entretien par mois.

• Formaliser les modalités d'accompagnement existantes à la validation des Acquis de l'Expérience.

• Communication : Série de témoignages d'agents (parcours, métiers, évolution)

Objectif : valoriser des parcours diversifiés et inspirer les agents.

Impact attendu : identification des agents et projection dans les parcours.

EGALITÉ PROFESSIONNELLE :

• Elaboration du plan du nouveau plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes 2030-2032

• Organiser une semaine de sensibilisation sur le thème des 27 critères de discrimination

• Avoir un(e) référent(e) égalité formé(e), dans chaque direction – création de nouveaux groupes de travail sur des thématiques variées à partir du modèle du groupe égalité.

• Déployer au moins 2 campagnes de communication interne sur les stéréotypes de genre (affichage + intranet + quiz).

• Déployer 1 campagne de sensibilisation sur les comportements égalitaires (temps de parole, représentation) dans les services, réunions, cérémonies...

• Former 15 encadrant(e)s à l'intégration du prisme égalité femmes-hommes dans les décisions managériales.

• Formation des agents au rôle de témoin face aux discriminations (bystander)

Objectif : responsabiliser les agents face aux situations à risque.

Indicateurs de suivi : % d'agents formés, nombre de signalements accompagnés.

Impact attendu : renforcement de la prévention et de la culture collective.

SANTÉ AU TRAVAIL :

• Formation des encadrants sur la santé mentale.

• Visite dans les bureaux, sur les lieux de travail pour échanger en direct avec les agents pour observer les pratiques et postures professionnelles, associer les membres de la CST Formation spécialisée.

• Avoir accès à un psychologue dans le cadre du midi c'est permis avec tarif préférentiel.

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE :

• Charte des temps et des réunions (horaires, anticipation, droit à la déconnexion)

Objectif : limiter les contraintes organisationnelles pénalisantes

Indicateurs de suivi : respect des plages horaires, résultats du baromètre interne

Impact attendu : amélioration de la qualité de vie au travail et réduction des inégalités indirectes.

• Elaboration d'une charte informatique rappelant les bonnes pratiques, notamment managériales et de règles de déconnexion.

DIALOGUE SOCIAL :

- Organiser une réunion annuelle avec les représentants syndicaux du département si besoin.
- Maintenir les actions mises en place.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL :

- Formation aux agents pour que les agents sachent ce qu'ils peuvent attendre comme bienveillance de la part de leur hiérarchie et mettre en place un réseau de bienveilleurs pour orienter vers les bonnes personnes.
- Développer des ateliers de co-développement ou des groupes de paroles thématiques (s'assurer de la confidentialité et de la relation de confiance entre collègues d'autres services). S'appuyer sur le réseau des bienveilleurs.
- Faire un mur des réussites : chaque service/groupe affiche ses réussite (actions, projets, ...) afin que cela soit partagé et vus, dans un lieu de passage. A mettre sur LINTRANET.
- Coupler les agents game avec un pique-nique / barbecue annuel dans un des parcs de la ville.



2030

PILOTAGE STRATÉGIQUE ET ADMINISTRATIF :

- Maintenir les actions ci-avant proposées

VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS :

- Accompagner les agents susceptibles de partir à la retraite et à la retraite progressive (journée d'information au CIG, courrier à caractère général, préparation au changement, information sur les ateliers existants à destination des usagers, ...)
- Réaliser une journée « découverte des métiers », à destination notamment des agents exerçants des métiers pénibles pour anticiper une reconversion professionnelle. Anticiper les reconversions professionnelles sur les métiers pénibles. Mise en place après référentiel des métiers pénibles.

EGALITÉ PROFESSIONNELLE :

- Elaborer un processus sur le cadre légal des risques psycho-sociaux (dans quel contexte, limite des interventions de la DRH, quel accompagnement ...).
- Elaboration d'un planning annuel de répartition des missions des agents afin de s'assurer que les agents aient une charge de travail équilibrées et soutenables, comprenant les temps de pauses annuelles.

SANTÉ AU TRAVAIL :

- Formations sur les TMS, la santé mentale, sur l'ensemble des services et pas uniquement sur les métiers pénibles, la santé mentale, ... Envoi de clips vidéo réguliers chaque semaine pour inciter à adopter des bons réflexes musculaires.
- Proposer des exercices « de mise en route – réveil musculaire – respiratoire- chant » quotidiens pour favoriser le bien-être, instaurer une cohésion de groupe et limiter les troubles musculosquelettiques. S'appuyer sur les expertises internes. Identifier un référent par service.

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE :

- Elaborer un processus sur le cadre légal des risques psycho-sociaux (dans quel contexte, limite des interventions de la DRH, quel accompagnement ...).
- Elaboration d'un planning annuel de répartition des missions des agents afin de s'assurer que les agents aient une charge de travail équilibrées et soutenables, comprenant les temps de pauses annuelles.

DIALOGUE SOCIAL :

- Maintenir les actions mises en place.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL :

- Bibliothèque itinérante : permettre aux agents qui ne peuvent pas se déplacer à la médiathèque d'avoir accès au fond municipal.
- Mise en place d'une conciergerie avec les commerces de la ville (cordonnier, esthéticienne, food truck, ..)
- Création d'un espace zen (masques virtuels (voir partenariat avec microfolie), ...)
- Mise en place de micro-conférences et de cafés-débats autour de thèmes liés à la QVT (ex > équilibre pro/perso, coopération et dialogue etc...)

2031

PILOTAGE STRATÉGIQUE ET ADMINISTRATIF :

- Maintenir les actions ci-avant proposées

VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS :

- Développer la transmission des savoirs des agents expérimentés envers les agents devant acquérir de nouvelles compétences (mise en place d'un tutorat, former les tuteurs des apprentis et des stagiaires,...).
- Organiser des vis ma vie dans d'autres collectivités et faire un débriefing (benchmarking, reconversion, ...).

EGALITÉ PROFESSIONNELLE :

- Poursuivre et amplifier les actions structurantes (formation, réseau référents, communication) pour atteindre 60 % des agents sensibilisés.
- Check-list anti-biais dans les recrutements (grilles, critères objectivés).

Objectif : sécuriser les processus de recrutement contre les discriminations.

Indicateurs de suivi : % de recrutements avec grille formalisée, audits internes.

Impact attendu : égalité de traitement.

SANTÉ AU TRAVAIL :

- Organiser un forum de la santé à destination des agents (campagnes de dépistages, routine musculaire en 5 minutes, tests auditifs et visuels, bien manger, ...).

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE :

- Mettre en place des outils de déconnexion (fenêtre d'alerte, planification d'horaires pour recevoir les mails, mise en place d'un tutoriel pour apprendre à paramétrer la boite mail).
- Proposer des outils de planification qui aident à programmer des moments de disponibilité ou d'indisponibilité, qui contribue aussi à prendre des temps nécessaires.
- Proposer des formations sur la gestion du temps.

DIALOGUE SOCIAL :

- Etude sur la révision des plafonds des groupes de fonction du régime indemnitaire, notamment les groupes de fonctions intermédiaires.
- Maintenir les actions mises en place.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL :

- Challenge Happy « pomme d'api » : sur une semaine, proposer des défis valorisants (défis entre équipe comme vider sa boite mail, podomètre, alimentation plus saine, désencombrement des bureaux, trocs, participation à des dons associatifs...) et ensuite action à valoriser sur LINTRANET.

2032

PILOTAGE STRATÉGIQUE ET ADMINISTRATIF :

- Maintenir les actions ci-avant proposées

VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS :

- Elaboration du plan du nouveau plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes 2033-2035.
- Poursuivre et amplifier les actions structurantes (formation, réseau référents, communication) pour atteindre 100 % des agents sensibilisés.
- Parcours "première prise de poste manager" intégrant le prisme égalité.

Objectif : professionnaliser les nouveaux encadrants sur les enjeux d'égalité.

Indicateurs de suivi : % de nouveaux managers formés.

- Impact attendu : diffusion de pratiques managériales équitables dès la prise de poste.

EGALITÉ PROFESSIONNELLE :

- Elaboration du plan du nouveau plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes 2033-2035.
- Poursuivre et amplifier les actions structurantes (formation, réseau référents, communication) pour atteindre 100 % des agents sensibilisés.
- Parcours "première prise de poste manager" intégrant le prisme égalité.

Objectif : professionnaliser les nouveaux encadrants sur les enjeux d'égalité.

Indicateurs de suivi : % de nouveaux managers formés.

Impact attendu : diffusion de pratiques managériales équitables dès la prise de poste.

SANTÉ AU TRAVAIL :

- Responsabiliser tous les managers à tous les niveaux hiérarchiques de l'obligation de se présenter aux visites médicales. Sanctionner (blâme) les agents qui ne s'y présentent pas une deuxième fois après avoir reçu un courrier d'avertissement.
- Formation sur la communication professionnelle.

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE :

- Proposer un label « service soutenable » : label interne permettant de mettre en évidence un équilibre vie professionnelle- vie personnelle avec la mise en place d'indicateurs intégrés dans le CREP. Ce label permettrait d'échanger sur les bonnes pratiques et créer une dynamique positive.

DIALOGUE SOCIAL :

- Maintenir les actions mises en place.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL :

- Organiser une cérémonie spécifique pour les retraites et les réussites aux concours et examens professionnels.
- Mettre en place des « team building » une ou deux fois par an durant le temps de travail pour s'assurer de la cohésion d'équipe.
- Proposer l'équivalent d'agents game durant une demi-journée mais durant le temps de travail, animé par les services de la ville, pour favoriser la culture collective et faire se rencontrer les agents des différents services.

2032

- Permettre une flexibilité dans les bornes horaires de travail, voire adapter les horaires par service, en maintenant les horaires voire élargissant les services publics (avec des gardes fous).

LES PETITS PLUS

VALORISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS :

- Réaliser la charte des formateurs internes et réactiver un groupe de formateurs internes afin de définir un plan d'actions en lien avec les LDG. Communiquer davantage sur ses actions.
- Permettre aux agents de proposer un projet innovant pour leur service pour améliorer le service public (appel à projets annuel, sélections des projets retenus, si possible prévoir un budget, ...).

EGALITÉ PROFESSIONNELLE :

- Expérimenter la semaine de 4 jours dans un service (service pilote)
- Une journée sans réunion par semaine

SANTÉ AU TRAVAIL :

- Gratuité des activités proposées par la ville.
- Avoir un lieu de restauration municipal pour bénéficier de repas équilibré.
- Avoir une mutuelle plus compétitive ou une participation de la ville plus importante.
- Construire un bâtiment pour désengorger les bureaux et bâtiments.

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE :

- Expérimenter la semaine de 4 jours dans un service (service pilote)
- Une journée sans réunion par semaine

DIALOGUE SOCIAL :

- Mise en place d'un baromètre social (questionnaires, évaluer le climat social de la ville, ...).
- Maintenir les actions mises en place.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL :

- Ouverture d'une ligne spéciale BRA (Bureau des réclamations anonymes) à traiter dans l'urgence.
- Création d'une salle de repos sensorielle, espace zen (cocon, pouf, fauteuils massant, masques virtuels (vor partenariat avec microfolie), ...) ou salle de pause dans tous les services avec aménagement adapté, ou une vraie salle de pause permettant une véritable coupure, notamment durant la pause méridienne.



Faire vivre cette feuille de route

Ces Lignes Directrices de Gestion fixent un cap. Elles traduisent des orientations, des priorités et des engagements pour les sept années à venir. Il nous appartient désormais, collectivement, de les faire vivre et de les inscrire dans le fonctionnement quotidien de notre administration.

Une politique de ressources humaines ne se résume pas à des procédures, à des outils ou à des échéances. Elle prend corps dans le quotidien des services, dans les décisions managériales, dans la manière d'accueillir un nouvel agent, d'accompagner une évolution professionnelle, de prévenir une difficulté, d'organiser un collectif de travail ou simplement de transmettre une information au bon moment.

C'est pourquoi la réussite de ces LDG reposera sur notre capacité à travailler ensemble. La Direction des Ressources Humaines en sera naturellement l'un des moteurs, mais elle ne pourra agir seule. Directeurs, responsables de service et encadrants ont un rôle essentiel à jouer pour traduire ces orientations dans leurs pratiques, les expliquer à leurs équipes et faire remonter les besoins du terrain.

Les prochaines années seront également celles de la transformation de notre administration. La dématérialisation, l'évolution de nos outils, la formation des managers, une meilleure circulation de l'information et le développement d'une fonction RH davantage partagée doivent nous permettre de simplifier les démarches et de rapprocher encore davantage les ressources humaines des agents.

Cette transformation devra toujours rester au service d'une ambition simple : rendre notre organisation plus lisible, plus réactive et plus humaine. Moderniser ne signifie pas éloigner ; au contraire, les nouveaux outils doivent libérer du temps, faciliter les échanges et permettre un accompagnement plus qualitatif des équipes.

Mais derrière toutes ces évolutions, notre priorité doit rester la même : l'humain. Une administration performante est une administration qui sait reconnaître les compétences, accompagner les parcours, protéger ses agents, écouter et expliquer. C'est aussi une administration capable de se remettre en question et d'adapter son organisation lorsque cela est nécessaire.

Ces Lignes Directrices de Gestion ne constituent donc pas un aboutissement. Elles sont une feuille de route et un engagement collectif. Leur réussite se mesurera moins au nombre d'actions inscrites dans ce document qu'à leur traduction concrète dans la vie professionnelle des agents.

À nous désormais de transformer cet engagement en réalité quotidienne, au service des agents, de notre administration et, à travers elle, des Villiéraines et des Villiérains.

Alain Pasty
Directeur général des services

TÉMOIGNAGE

REMERCIEMENTS

L'élaboration de ces Lignes directrices de gestion 2027-2033 est le fruit d'un travail collectif. Derrière les orientations, les engagements et les actions présentés dans ce document, il y a de nombreux échanges, des réflexions partagées et surtout l'investissement de femmes et d'hommes qui ont accepté d'apporter leur expérience, leur expertise et leur regard.

Nous souhaitons tout particulièrement remercier Alain Pasty, Directeur général des services, ainsi que Julie Lemainque, Directrice des Ressources humaines, pour leur implication dans la construction et le suivi de ces nouvelles Lignes directrices de gestion.

Nos remerciements vont également aux élus qui ont contribué à ce document par leurs réflexions et leurs témoignages : Michel Oudinet, 1er Adjoint au Maire, délégué à la Sécurité, aux Ressources Humaines et à l'Administration Générale ; Sita Diarrassouba-Cissé, 13e Adjointe au Maire, déléguée à la Politique en matière de handicap-aidant(e)s, à la Politique en matière d'accessibilité et au Conseil de quartier « Portes de Villiers » ; François Lelièvre, 12e Adjoint au Maire, délégué à la Santé, aux Solidarités, au CCAS, au Logement et au Conseil de quartier « Centre-ville / Les Stades » ; Stéphanie François-Stralka, Conseillère Municipale, déléguée à la Santé et à la Petite Enfance ; Jean-Claude Leseigneur, Conseiller Municipal, délégué au Personnel ; Sylvie Elia-Foeillet, Conseillère Municipale, déléguée à la Pépinière médicale et prévention, à la Lutte et protection des personnes contre les violences et à l'Égalité Femmes-Hommes ; Arnaud Alacir, Conseiller Municipal, délégué au Commerce ; et Praveena Kandasamy, Conseillère Municipale, déléguée au CCAS.

Nous remercions chaleureusement toutes celles et ceux qui ont participé, à différents titres, à la réflexion, à la rédaction, aux témoignages et à la réalisation de cet ouvrage : Angela Mars, Dramadi Diombana, Christine Jung, Sylvie Chichmanian, Emilie Venturini, Johan Riveiro, Carole Labat, Thierry Briant, Amar Hanniche, Maud Tournier, Iramène Destin, Cécile Tavares Cardoso, Catherine Millet, Pierre Cosnefroy, Eliane Flamme et Caroline Luu.

Une mention particulière revient à Amar Hanniche, dont les textes poétiques ponctuent ces pages et offrent un autre regard sur les grandes thématiques de ce document. Ses mots apportent une respiration et une dimension sensible à une démarche qui, derrière les dispositifs et les orientations, parle avant tout de femmes et d'hommes.

Nos remerciements s'adressent également aux représentants du personnel et aux membres du Comité social territorial, dont la connaissance du terrain, les contributions et le dialogue avec la collectivité participent pleinement à l'évolution de notre politique de ressources humaines.

Enfin, nous remercions l'ensemble des agents de la Ville de Villiers-sur-Marne. Ces Lignes directrices de gestion ont été pensées pour eux et avec eux. Elles n'auront de sens que si elles continuent à vivre au cours des prochaines années grâce à leur expérience, leurs propositions et leur engagement quotidien.

Merci à toutes et à tous pour votre contribution à ce travail collectif et, plus largement, pour votre engagement au service de Villiers et des Villiérains.

Chaque année, un bilan des actions menées et leur évaluation seront présentés aux membres du comité technique.

Ces LDG sont définies pour une durée de 7 ans maximum à compter du 1er janvier 2027.
Elles peuvent être révisées tous les 2 ans selon les mêmes modalités que leur adoption.
Les membres du Comité Social Territorial ont approuvé les LDG lors de la séance du 9 Septembre 2026.
L'arrêté actant leur mis en œuvre date du _____ et a été transmis à la préfecture le _____
Le présent document a été transmis par mail le _____ à tous les agents. Une information sur le site intranet a été réalisée ainsi que dans la gazette interne.

Ville de Villiers-sur-Marne
Place de l'Hôtel de Ville, 94350 Villiers-sur-Marne
www.villiers94.fr