

ARRETE**portant sur les lignes directrices de gestion définissant la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et la promotion et valorisation des parcours professionnels**

Le président du conseil régional,

Vu le code général des collectivités territoriales ;

Vu le code général de la fonction publique ;

Vu la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la Fonction Publique, notamment son article 30,

Vu le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires, notamment ses articles 13 à 20,

Vu l'avis du Comité Technique dans sa séance du 6 novembre 2023 ;

Considérant que la loi de Transformation de la Fonction Publique du 6 août 2019 a introduit un nouvel article 33-5 dans la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 qui oblige les exécutifs publics à établir, des Lignes Directrices de Gestion (LDG) dès lors que la collectivité territoriale comporte au moins un agent.

Considérant que La rédaction de ces lignes directrices de gestion vise à garantir la transparence et l'équité dans la gestion des agents publics, à inviter les employeurs publics à se projeter, formaliser et décliner en actions concrètes leur stratégie en matière de ressources humaines, à valoriser la diversité des parcours et des expériences professionnelles, à favoriser les mobilités, à anticiper l'évolution des agents, des métiers et des compétences, et à assurer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Considérant que les modalités de mise en œuvre sont définies par le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 qui prévoit que les lignes directrices de gestion :

- ~ déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines
- ~ fixent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

Considérant que la Région Guadeloupe a fait le choix de rédiger un document commun.

Considérant que ces lignes directrices de gestion constituent ainsi le document de référence pour la gestion des ressources humaines de la collectivité territoriale.

Considérant qu'elles sont établies par l'autorité territoriale après avis du comité social territorial.

Considérant qu'elles sont communiquées par voie numérique et le cas échéant par tout autre moyen à l'ensemble des agents de la collectivité territoriale et qu'elles s'appliqueront en vue des décisions individuelles (promotions, nominations, mobilités...) prises à compter du 1^{er} janvier 2021.

Considérant que ces lignes directrices de gestion peuvent être prises pour une durée de 6 ans maximum et qu'en ce qui concerne l'administration régionale il est convenu de retenir une durée de 6 ans.

Considérant qu'elles peuvent faire l'objet de révisions à tout moment, après avis du comité social territorial.

Considérant que la mise en œuvre des lignes directrices de gestion relatives à la promotion et la valorisation des parcours professionnels fait l'objet d'un bilan annuel devant le comité social territorial, sur la base des décisions individuelles prises durant l'année écoulée.

ARRETE

Article 1 : Les lignes directrices de gestion de la collectivité régionale sont arrêtées comme prévu dans le ou les document(s) joint(s) en annexe.

Article 2 : Les lignes directrices de gestion prennent effet au 1^{er} janvier 2021.

Article 3 : Les lignes directrices de gestion sont établies pour une durée de 6 ans. Elles pourront faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période, après avis du Comité Social Territorial (CST).

Au demeurant, le président met en œuvre ces orientations sans préjudice de son pouvoir d'appréciation, des circonstances ou de motifs d'intérêt général.

Article 4 : Le directeur général des services est chargé de l'exécution du présent arrêté,

Le président,

- * Certifie sous sa responsabilité le caractère exécutoire de cet acte,
- * Informe que le présent arrêté peut faire l'objet d'un recours devant le tribunal administratif dans un délai de 2 mois à compter de la présente notification.

Fait à Basse-Terre, le 21 novembre 2023

Le président du conseil régional



Ary CHALUS

LIGNES DIRECTRICES DE GESTION 2021-2026



TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS.....	2
INTRODUCTION	3
INDICATIONS METHODOLOGIQUES	4
PARTIE 1 : UNE STRATEGIE PLURIANNUELLE	5
Fiche 1. DONNEES CHIFFREES GLOBALES.....	5
Fiche 2. TEMPS DE TRAVAIL.....	10
Fiche 3. MOUVEMENTS DU PERSONNEL.....	13
Fiche 4. LA MASSE SALARIALES ET ANNEXES	16
Fiche 5. FORMATIONS	21
Fiche 6. L'ABSENTEISME	24
Fiche 7. CONDITIONS DE TRAVAIL & PROTECTIONS ET ACTIONS SOCIALES	27
Fiche 8. EGALITE PROFESSIONNELLE. Hommes/femmes en matiere de remunerations.....	31
Fiche 9. OBLIGATION D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPES	34
Fiche 10. DIALOGUE SOCIAL.....	36
PARTIE 2 : PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS	38
DEFINITIONS :	38
LES CRITERES D'AVANCEMENT DE GRADE :.....	40
LES CRITERES DE PROMOTION INTERNE :	45

AVANT-PROPOS

Le pilotage du projet a été réalisé :

- par le président du Conseil Régional, Monsieur Ary CHALUS ;
- assisté de l'élu délégué au personnel, Madame Corinne PETRO.

Avec le concours :

- du Cabinet, Monsieur Rudy BLOMBOU ;
- du Directeur Général des Services, Monsieur Jean-Louis BOUCARD ;
- de toute la Direction des Ressources Humaines, représentée par Monsieur Jacques GAREL ;
- du Comité Technique ;
- du Comité Social Territorial.

Le groupe de travail composé :

- de la direction des ressources humaines :
 - Monsieur Jacques GAREL, DRH ;
 - Monsieur Didier BEAUREGARD, DRH adjoint ;
 - Madame Laïcka HECTUS, chargée du projet ;
 - Monsieur David DAHOMAY, chef du service formation ;
 - Madame Muriel DELANNAY, chef de service de la paie ;
- de la direction du contrôle de l'activité et du SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines), Monsieur Willy FRANCILLETTE ;
- des représentants du personnel désignés par chaque organisation syndicale.

Le projet considère :

- les conditions sanitaires particulières au cours de l'année 2020 et 2021 et ses conséquences ;
- la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de la Transformation de la Fonction Publique, comme réglementation référente ;
- les dispositions du code général de la fonction publique, en vigueur depuis le 1^{er} mars 2022, comme textes généraux législatifs et réglementaires ;
- le décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires ;
- le décret n° 2020-528 du 4 mai 2020 définissant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'actions relatifs à l'égalité professionnelle dans la fonction publique.

INTRODUCTION

Les lignes directrices de gestion visent plusieurs objectifs trisannuels, qui peuvent être déclinés comme suit :

- **adapter la ressource humaine** à l'environnement du Conseil Régional de la Guadeloupe ;
- **moderniser le service public** dans un contexte de raréfaction des moyens financiers ;
- **répondre au projet de mandature**, précisé par l'équipe régionale dirigée par son président.

La réalisation de ces trois objectifs se fera sous contraintes, dont certaines peuvent être qualifiées de structurelles de par leur permanence temporelle et, de par la nature même de notre activité :

- la principale **contrainte** structurelle, citée ci-dessus, est **budgétaire** au regard de la nécessité de contenir les dépenses de fonctionnement, compte-tenu de la diminution des recettes de fonctionnement et de l'érosion de l'épargne brute ;
- **l'impact technologique** sur les activités avec de fortes conséquences sur les métiers et leur évolution. La récente crise liée au COVID va créer l'accélération de la mise en place des outils numériques. L'explosion du télétravail en un exemple symptomatique des conséquences.
- Enfin, la **forte variation législative et réglementaire** impacte les différentes compétences de la collectivité régionale, directement, mais aussi indirectement, notamment dans le domaine de l'eau. Dans le futur, l'administration régionale devra acquérir des compétences visant à accompagner davantage les communes de l'archipel en pénurie d'ingénierie, leur permettant de conduire à bien leur développement.

Ces objectifs sous contraintes fortes impliquent, de la part de l'administration, une analyse introspective de l'état de sa ressource humaine et la nécessaire projection de son évolution.

La construction de ce document, par sa structuration, vise à tenir compte de cette méthode d'approche en présentant par thématique, l'**introspection** (ce que l'on est), les enjeux (**le contexte**), les outils (**les moyens**), les axes de réflexion et d'action (**la projection**) et les **critères d'évaluation** (nos mesures).

Pour la Direction des Ressources Humaines, par cette planification triennale, il s'agit de construire une vision stratégique des ressources humaines, au service des trois objectifs précédemment cités. Cette vision et cette stratégie se doivent de transparaître au travers d'**objectifs opérationnels mesurables**.

INDICATIONS METHODOLOGIQUES

Les données présentées sont issues des tableaux de bord des services concernés.

Il convient de retenir l'année 2019 comme année de référence, au regard de la situation sanitaire qui a été la nôtre en 2020 et 2021. Les conséquences peuvent être notables sur les données.

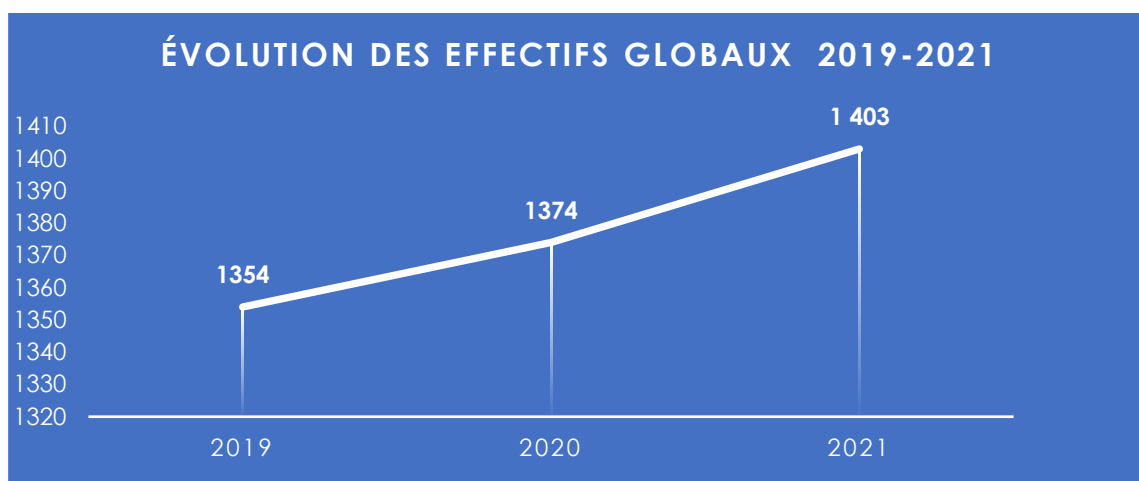
Chaque fiche relative à un domaine est présentée comme suit :

- les données sur les années 2019, 2020 et 2021 ;
- l'(es) objectif(s) visé(s) ;
- les enjeux ;
- les axes de réflexion ;
- les indicateurs de suivi.

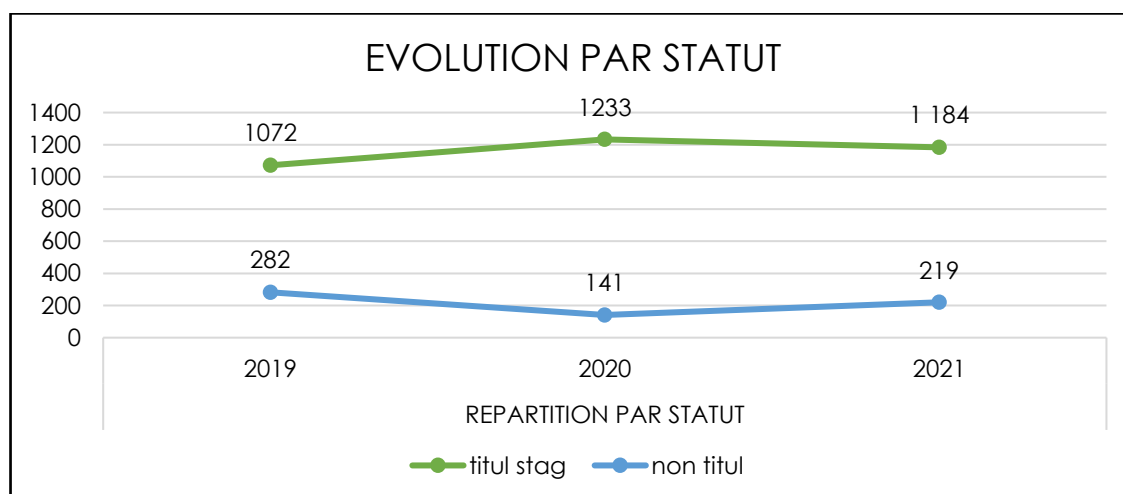
PARTIE 1 : UNE STRATEGIE PLURIANNUELLE

FICHE 1. DONNEES CHIFFREES GLOBALES

LES DONNEES CHIFFREES



- Au 31 décembre 2021, **1403 agents** sont employés par la collectivité
- De **2019 à 2021**, les effectifs de la collectivité progressent de **+ 3,6 %**
- En 2021, **1184 agents étaient titulaires** ou stagiaires, **219 agents non-titulaires (dont 36 CDI)**
- Pendant la période de 2019 à 2021, 6 agents sont sur des emplois fonctionnels dont un contractuel (CDI)



- Entre 2019 et 2021, le nombre d'agents non-titulaires a légèrement baissé, passant de 282 agents non-titulaires à 219. Soit une baisse de - 22.4%.
- Toutefois, la tendance s'inverse sur les effectifs des **agents titulaires** qui passent de 1072 agents titulaires en 2019 à 1184 en 2021. Soit une augmentation de **+10.5%**.

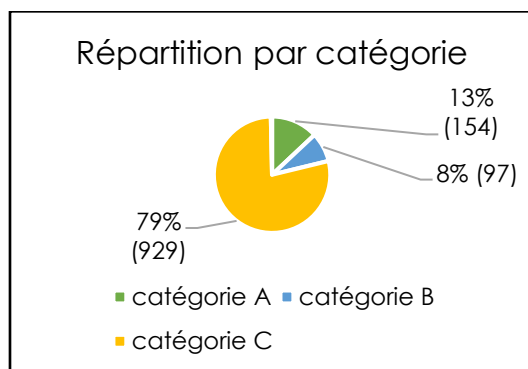
Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

Effectifs par statut, catégorie et par filière

Répartition des effectifs par filière, statut et catégorie 2021	<i>Filière administrative</i>	<i>Filière culturelle</i>	<i>Filière technique</i>	<i>Sans filière</i>	<i>Total général</i>
Nombre d'agents titulaires	428	4	748	4	1 184
catégorie A	101	2	51		154
catégorie B	60		37		97
catégorie C	267	2	660		929
Sans catégorie				4	4
Nombre d'agents contractuels	132	0	83	4	219
CONT - CDI	33	0	3	0	36
catégorie A	33		2		35
catégorie C			1		1
CONT - CDD	66	0	77	4	147
catégorie A	45		12	1	58
catégorie B	18		4	0	22
catégorie C	3		61	0	64
Sans catégorie				3	3
Total général	560	4	831	8	1 403

Lecture : Au 31 décembre 2021, la collectivité comptabilisait 101 agents titulaires dans la filière administrative en catégorie A, contre 33 agents de la même catégorie et de la même filière, en contrat CDI.

Répartition par catégorie

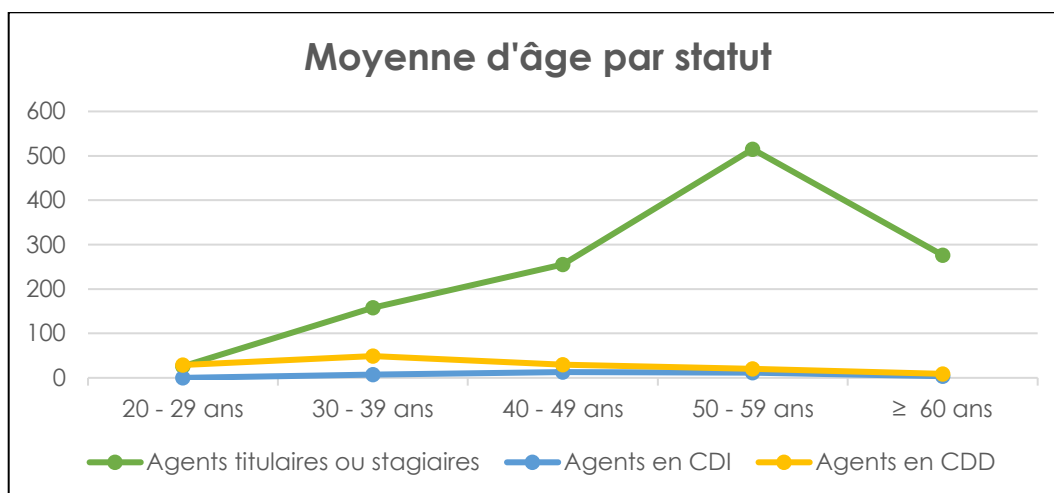


Il est important de noter deux informations sur la répartition par catégorie :

- le poids de la **catégorie C, 79%**
- la faiblesse de l'encadrement intermédiaire, la **catégorie B, 8%**

La **catégorie A (13%)** reste importante comparativement aux autres collectivités territoriales

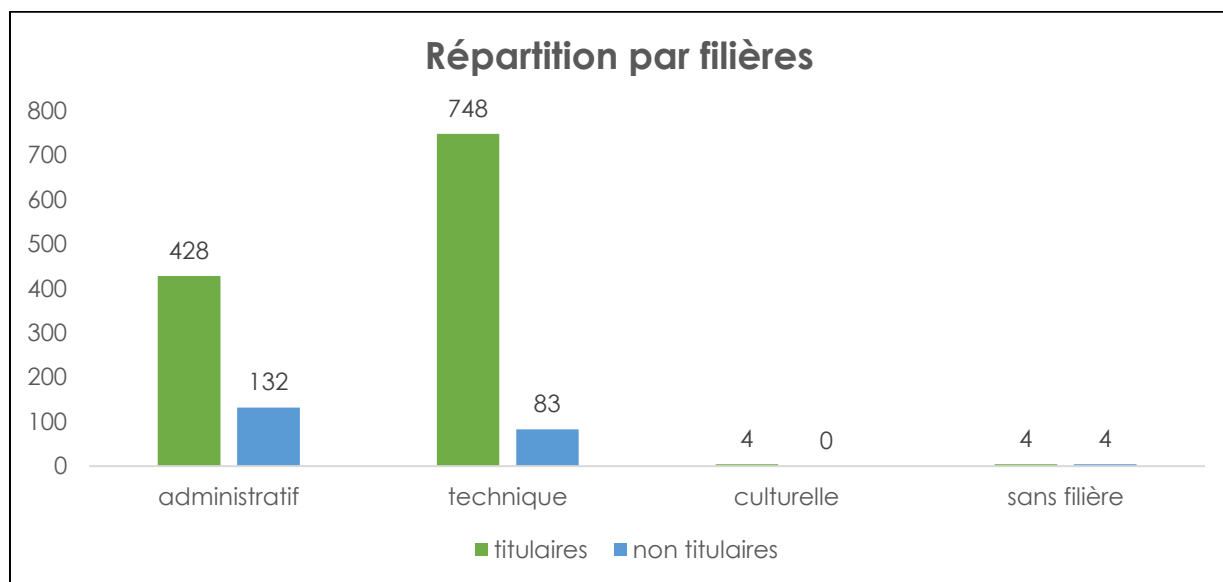
Moyenne d'âge par statut



- Les agents contractuels sont répartis équitablement sur la pyramide des âges
- Pour les **agents titulaires ou stagiaires**, il faut noter **un vieillissement très important**. 515 agents sont âgés de 50 à 59 ans, contre 32 chez les agents contractuels.
71,90 % de l'effectif des titulaires est âgé de plus de 50 ans.

Ainsi, dans la catégorie des titulaires, les départs en retraite seront plus marqués et, ils s'étaleront rapidement dans les cinq prochaines années, avec un pic entre 2027 et 2032.

Répartition par filière



- La **filière technique** représente la grande majorité des effectifs 831 (**60 %**). Les effectifs des lycées dans ce total représentent 69,05 %. Concrètement, 6 agents sur 10 de la filière technique sont dans les lycées ;
- La filière culturelle est très peu représentée au sein de la collectivité ;
- Dans les filières administratives et techniques, la majorité des agents sont titulaires.

LES ENJEUX

L'administration régionale a un effectif qui se situe dans la tranche haute de la pyramide des âges.

Dans les dix ans à venir, l'encadrement supérieur (direction générale, direction) sera en fin de carrière ou dans une procédure de départ à la retraite.

- 1^{er} constat : il existe un risque réel de perte de compétences internes, si les départs prévus ne sont pas anticipés dans une stratégie de GPEEC et de recrutement ;
- Le vieillissement des effectifs concerne également les effectifs techniques dans les lycées ;
- 2^{ème} constat : il convient de définir une politique globale en matière de RH dans ce secteur précis ;
- 3^{ème} constat : il existe une faible représentation de l'encadrement intermédiaire dans les effectifs régionaux ;

LES OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE

Continuer et renforcer la mise en place d'outils de gestion intégrée basée sur la parfaite connaissance du déroulé de carrière et du logiciel métier permettant de :

- **définir une pyramide des âges annuelle** tenant compte de la situation individuelle des agents, permettant à la collectivité d'avoir une politique de départs à la retraite différenciée, en fonction de la sensibilité des postes occupés ;
- **de consolider la cartographie des compétences**, en identifiant des agents afin de répondre aux problématiques de la collectivité et aux enjeux du vieillissement des agents ;
- **créer des parcours de carrière et de formation** pour permettant d'acquérir des compétences ;
- **modifier les fiches de poste**, en intégrant les « grands métiers » tels qu'identifiés sur le nouveau régime indemnitaire et en les cotant en fonction de leur sensibilité stratégique pour la collectivité ;
- **renforcement de la gestion intégrée portefeuille des agents** (carrière de A à Z) avec une nouvelle répartition par « équipe DGA ». L'effectif des gestionnaires sera pondéré en fonction de la taille de chaque équipe ;
- **renforcer la production d'outils de décision** et d'alerte par DGA et en direction du DGS (tableau des effectifs global et par DGA,...).

OBJECTIFS A COURT TERME (1 an)	OBJECTIFS A MOYEN TERME (2 à 3 ans)
Mise à jour des fiches de poste	Répartition des charges et responsabilité : recherche d'efficacité organisationnelle des effectifs
Mise à jour des tableaux des effectifs budgétaires (global et par DGA) à périodicité fixe	Acquisition d'outils de production de données
Analyse des effectifs par DGA	Accompagnement personnalisé des agents

Indicateurs :

- effectifs par « équipe DGA » ;
- pyramide des âges par équipe ;
- alerte sur les postes « sensibles » ;
- mesure écart encadrement souhaité encadrement réel.

FICHE 2. TEMPS DE TRAVAIL

La totalité des emplois régionaux sont à temps complets. Néanmoins, au regard de ce constat, en l'absence d'une étude à venir, il est certain que ces postes à temps complets ne correspondent pas nécessairement à des Equivalents Temps Pleins (ETP).

La durée de travail théorique est de 1607 heures. Nous pouvons affirmer qu'elle est inférieure (micarême moins 7 heures). Néanmoins, la collectivité régionale a rétabli les « horaires vacances » en conformité avec la législation, soit 7 heures en juillet et août.

LES DONNEES CHIFFREES

Tableau de répartition des agents en situation de temps partiel en 2021

	Temps de travail 50%	Temps de travail 70%	Temps de travail 80%	Total général
Agents titulaires	2	1	5	8
Agents contractuels	0	0	0	0
Totaux	2	1	5	8

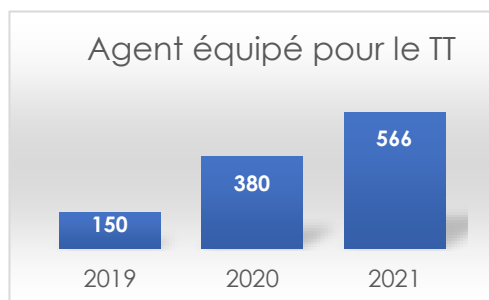
En 2021, 99,40 % des effectifs sont en temps partiel choisi. **Le temps partiel choisi, représente 0,6 % des effectifs.**

Les agents concernés sont :

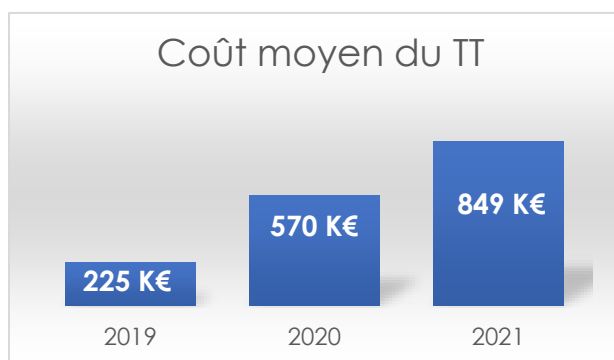
- des femmes ayant eu un enfant, ou pour des raisons liées à leur vie personnelle ;
- un agent issu des directions opérationnelles ;
- un agent titulaire d'un grade ou d'un emploi de la catégorie A.

Données de contexte sur le télétravail (TT) de 2019 à 2021

Depuis 2020, période du début de la crise sanitaire mondiale, la collectivité et les services dédiés ont fourni un travail considérable afin de permettre le télétravail et, de répondre aux obligations liées au contexte sanitaire.

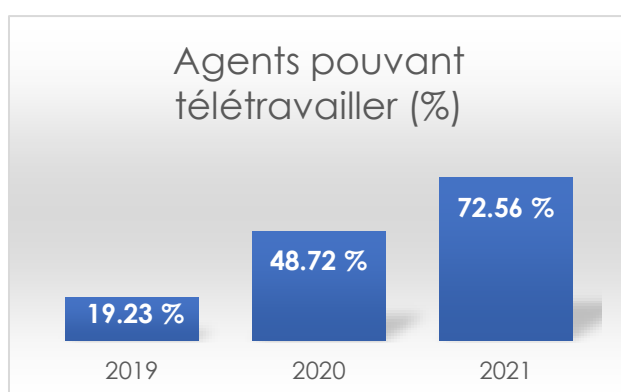


Le taux d'évolution des **agents équipés** pour exercer en télétravail a connu une forte hausse de + 277 % depuis 2019, passant de 150 à **566 agents équipés**.



Le coût moyen de l'équipement d'un agent pour exercer en télétravail est de 1 500 € et, comprends :

- l'ordinateur portable : coût moyen de 1 100 € ;
- les équipements annexes pour 400 €.



L'augmentation des effectifs des agents équipés pour le télétravail, fait varier inévitablement à la hausse le nombre d'agents pouvant télétravailler.

Sur 100 agents, plus de 72 agents peuvent travailler en télétravailler en 2021.

LES OBJECTIFS

L'administration régionale doit encadrer, au plus près, le temps de travail effectif des agents en appliquant les dispositions réglementaires qui sont opposables. Il ne s'agit pas de contraindre, mais d'éviter que par ignorance, ou facilité, que certains agents ne se retrouvent en situation d'illégalité.

La collectivité se doit de répondre aux besoins des usagers en préservant la qualité des ressources utilisées, dont la ressource humaine.

LES ENJEUX

Entamée depuis plusieurs dizaines d'années, la gestion plus efficiente de ses moyens, notamment humains, afin de traduire avec efficacité les politiques publiques demeure une priorité pour la collectivité. Les récents conflits sociaux sont là pour rappeler l'attention que porte la population à la qualité du service fourni, notamment au regard du coût généré.

L'optimisation du temps de travail est l'un des leviers de régulation de la masse salariale.

Pour les agents, c'est un outil permettant l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

LES OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE

- assurer un suivi des absences, en vue de les diminuer ;
- étendre les plannings de congés annuels ;
- réformer le compte épargne temps ;
- organiser les formations pour les encadrants sur les notions RH et de suivi des effectifs ;
- étendre le badgeage à tous les services et à toutes les fonctions.

AXES DE REFLEXION ET D'ACTION

- renforcer le rôle d'information de la DRH de proximité avec tous les agents ;
- renforcer son rôle de garants de la réglementation ;
- renforcer la communication interne et mettre en place des campagnes thématiques.

Court terme 1 an	Moyen terme 2 à 3 ans
Revisiter les différents documents de la collectivité sur le temps de travail (CET, badge, etc.)	Renforcer l'utilisation des outils de suivi du temps de travail
Refonder les délibérations sur les ASA (Autorisations Spéciales d'Absences)	Réformer le temps de travail pendant la période des vacances scolaires
Introduire plus de souplesse dans la gestion du télétravail avec un suivi de la charge de travail	Renforcer l'utilisation des modes de gestion alternatifs (régie directe, DSP, etc.)
	Redéfinir les compétences entre les établissements satellites et la région
	Renforcer les politiques de protection des agents

Indicateurs :

- indicateurs de suivi des temps partiels ;
- indicateurs d'heures supplémentaires par direction générale adjointe, directions et services ;
- indicateurs d'autorisations spéciales d'absence.

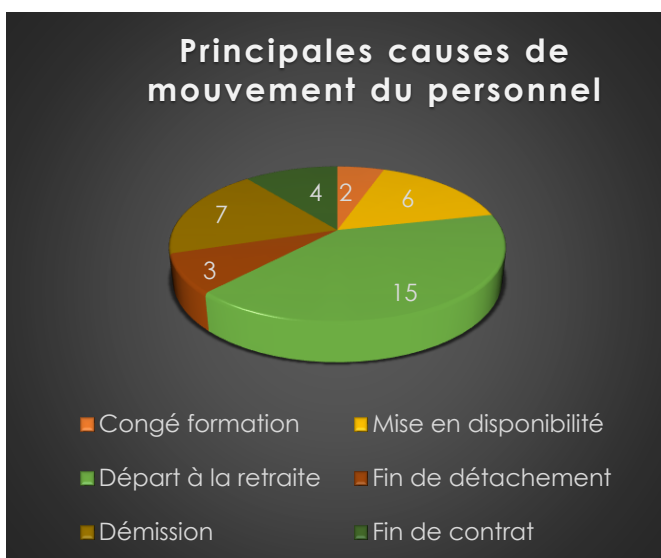
FICHE 3. MOUVEMENTS DU PERSONNEL

DONNEES CHIFFREES

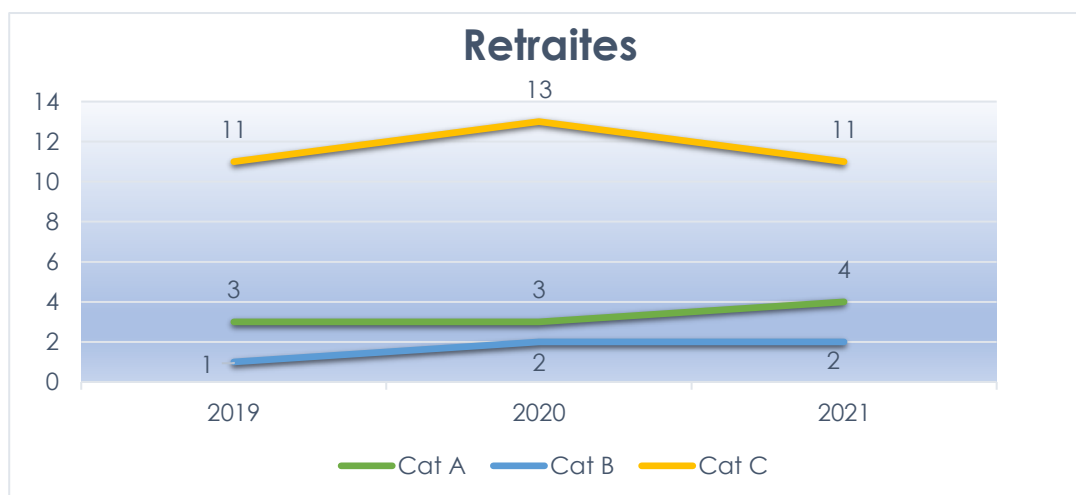
Positions administratives :



- L'arrivée des agents sur des emplois permanents, se fait principalement par voie de détachement et grâce à l'arrivée de contractuels ;
- Aucune arrivée sur des emplois permanents n'a été réalisée par le biais d'un remplacement (contractuel).



- Les principales causes de mouvement du personnel au sein de la collectivité correspondent à des départs en retraite (15).
- Les causes de départ pour des congés de formation sont plus rares (2).



- Les départs en retraites sont plutôt faibles et constants pour les catégories A & B depuis 2019 jusqu'à 2021 ;
- **L'effectif de départ à la retraite est plus important au sein de la catégorie C ;**
Toutefois, la variation des départs en retraite de cette catégorie reste plutôt faible.

Positions administratives en 2021	Femmes	Hommes	Total général
Congé Formation	1	0	1
Congé parental pour élever enfant -3 ans	1	0	1
Congé sans traitement	2	0	2
Détachement de courte durée	1	0	1
Détachement de longue durée	4	3	7
Détachement de plein droit	1	0	1
Détachement emploi fonctionnel	1	4	5
Dispo.conv.pers.(droit avanc) >29/03/19	2	2	4
Dispo.conv.pers.(sans avanc)>29/03/19	1	1	2
Dispo.conv.pers.<29/03/19 (sans avanc)		2	2
Total général	14	12	26

- La position administrative principale des agents est d'être en détachement de longue durée ou en détachement emploi fonctionnel ;
- Les hommes ne sont pas concernés par les congés de formation, congés parentaux ou sans traitement.

OBJECTIFS

Evaluer le turn-over des effectifs par DGA, directions et service, afin de déceler les contraintes fortes de notre activité, permettant d'anticiper certaines situations RH.

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

ENJEUX

Il s'agit également d'anticiper les futurs départs à la retraite et d'identifier au plus près les futurs besoins de recrutement.

De plus, il s'agit de comprendre comment transmettre les savoirs par une politique de tuilage intelligente, entre recrutements et départs.

OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE

- renforcer la procédure de recrutement ;
- mettre en place un livret/guide d'accueil du nouvel arrivant ;
- renforcer la proximité humaine des départs à la retraite
- pour le personnel handicapé ayant des difficultés à se déplacer, étendre la « retraite chez vous », basé sur l'exemple de la région à domicile;
- renforcer les immersions de proximité (notamment au sein du bloc communal), permettant de mieux comprendre les problématiques locales.

AXES DE REFLEXION ET D'ACTION

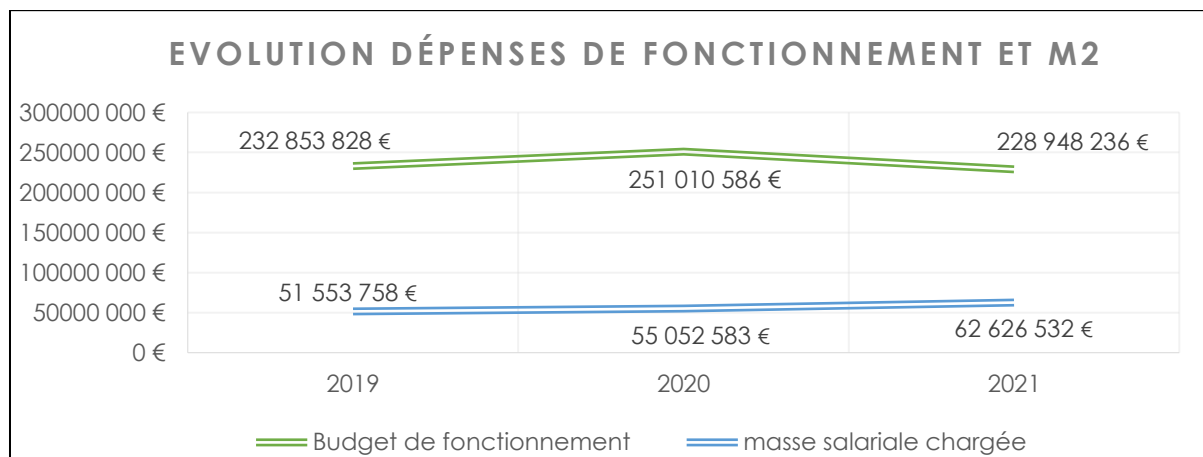
Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Mieux accompagner les projets de reconversions	Anticiper les départs et les recrutements
Communiquer les offres d'emplois sur les réseaux sociaux	Mettre en place une charte sur la mobilité interne
Développer la politique de communication interne vers les agents	Mixer les affectations en fonction des plans de charge de certaines directions (ou services). Mutualisation.
Introduire un représentant du personnel dans les jurys de recrutements	
Renforcer les politiques alternatives d'emplois indirects des personnes en situation de handicap	

Les indicateurs :

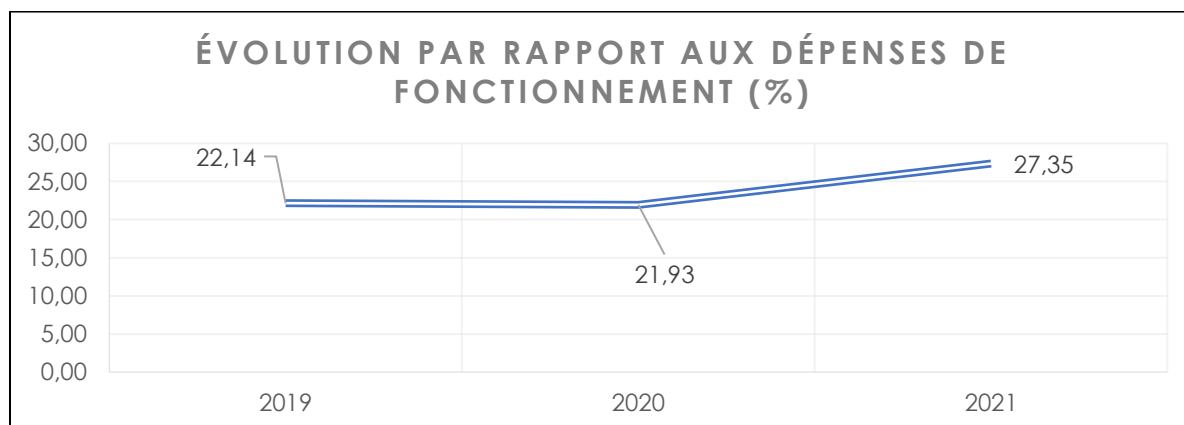
- indicateurs de départs à la retraite par DGA, Directions et services ;
- métiers les plus impactés ;
- taux de turn-over (DGA, directions, services)

FICHE 4. LA MASSE SALARIALES ET ANNEXES

DONNEES CHIFFREES



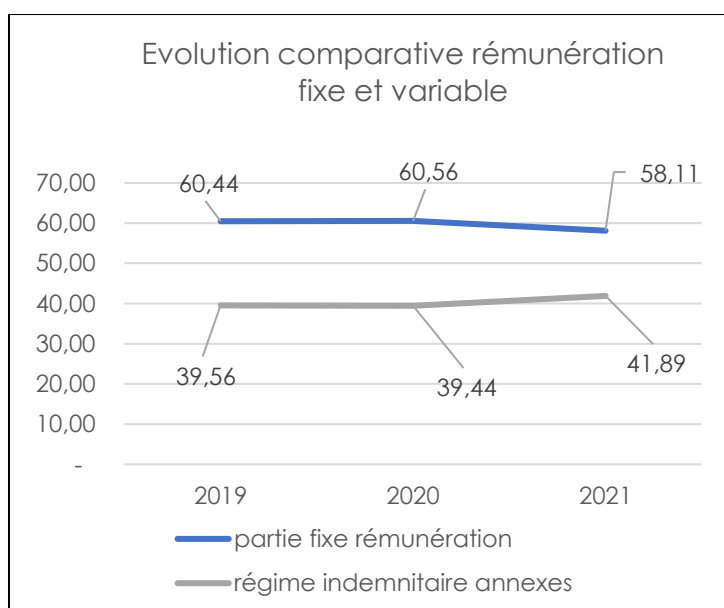
- On note une légère baisse du budget de fonctionnement pour un taux d'évolution à -2% entre 2019 et 2021 ;
- la collectivité connaît une évolution de la masse salariale chargée entre 2019 et 2021 de +19% ;
- l'écart entre le budget de fonctionnement et la masse salariale chargée est très important. Néanmoins, la réduction du budget de fonctionnement ne se traduit pas par une baisse proportionnelle de la masse salariale.



La masse salariale chargée a un taux de croissance positif, mais reste contenue dans des limites raisonnables (moins de 27,37%). Néanmoins, une surveillance de ces différents paramètres est à observer.

Détail de la masse salariale Titulaires-stagiaires / Année	2019	2020	2021
--- Traitement de base indiciaire	23 282 637,61 €	25 146 343,28 €	27 949 271,27 €
--- Vacations	45 313,66 €	7 315,00 €	13 667,50 €
--- Nouvelle bonification indiciaire	259 821,47 €	351 131,65 €	259 176,15 €
--- Indemnité de résidence	1 692,91 €	2 669,14 €	893,52 €
--- Supplément familial de traitement	165 505,03 €	151 989,87 €	150 531,60 €
-- Heures supplémentaires et heures complémentaires	128 915,71 €	63 394,79 €	68 560,99 €
-- Régime indemnitaire	14 893 105,71 €	16 033 911,18 €	19 962 329,25 €
-- Autres rémunérations	499 761,09 €	611 933,99 €	414 337,63 €
Total Brut	39 276 753,19 €	42 368 688,90 €	48 818 767,91 €
Total Charges	12 277 005,54 €	12 683 894,80 €	13 807 764,18 €
Totaux	51 553 758,73 €	55 052 583,70 €	62 626 532,09 €

- Le traitement de base indiciaire est en augmentation depuis 2019 jusqu' à 2021 de +17 % ;
- une forte baisse des indemnités de résidence et des heures supplémentaires sont à noter depuis 2019, respectivement -47% et -47% ;
- le total de la masse salariale augmente depuis 2019, soit +19% depuis 2019.

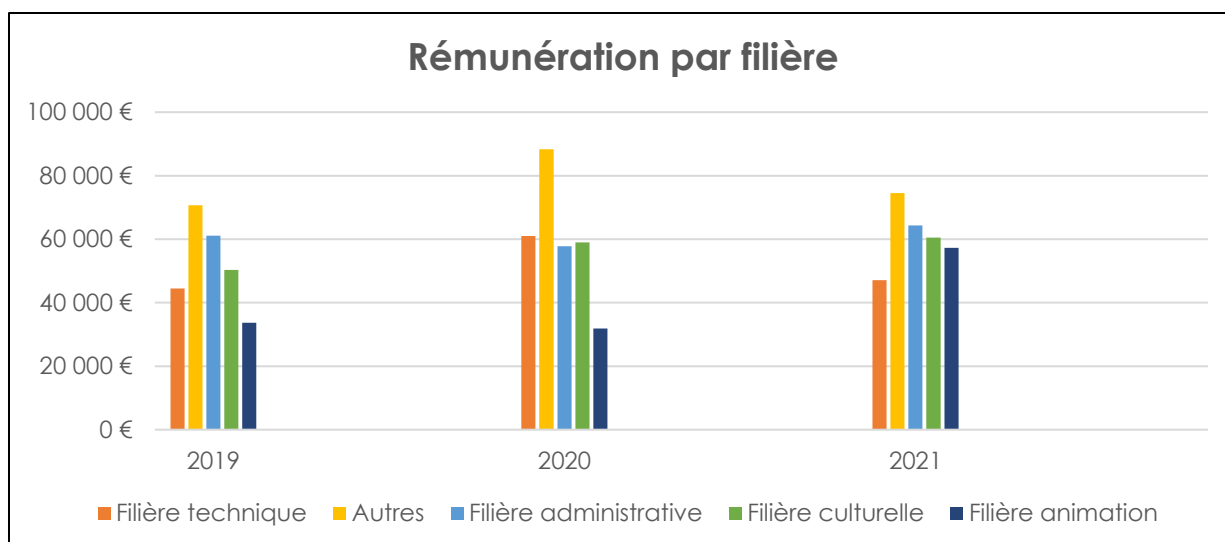


La partie fixe de la rémunération est constituée du TIB + SFT + NBI

La partie variable est constituée du régime indemnitaire et des heures supplémentaires.

On note l'impact non négligeable de la mise en place du RIFSEEP sur une année pleine, en 2021

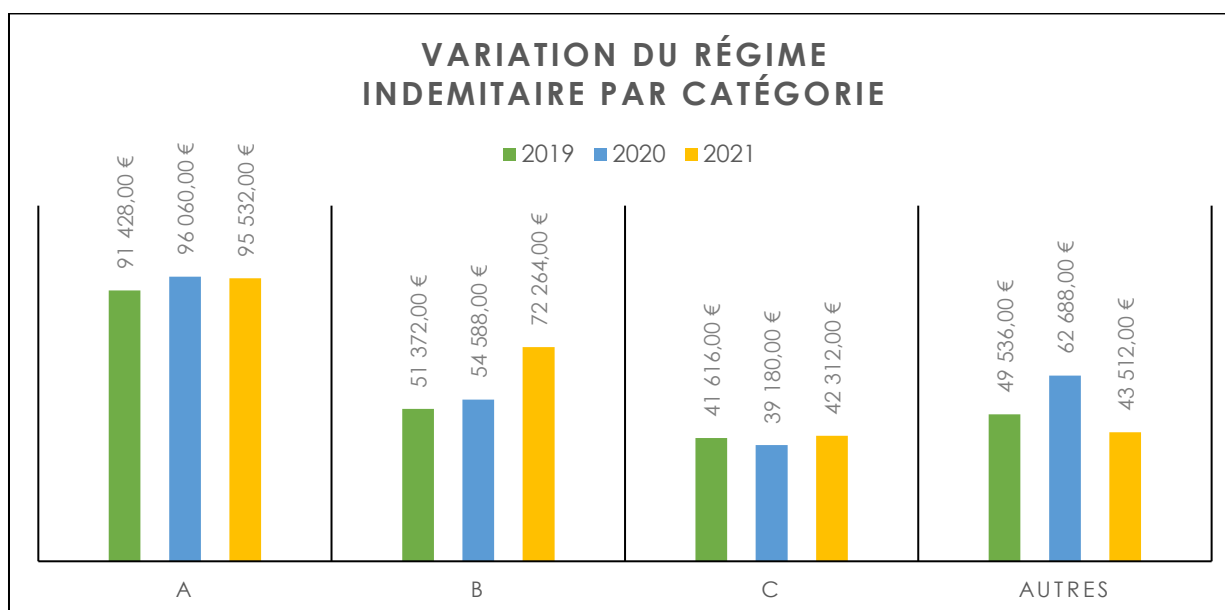
Par ailleurs, la part du RI sur la rémunération totale est passée de 39,59% à **41,89 %**.



Il y a un jeu d'effet de masse qui intervient dans la rémunération par filière, négativement ou positivement :

- positivement pour la filière animation et autres (cabinet), le nombre d'agents servi est faible par rapport au montant servi ;
- négativement pour la filière technique où le nombre d'agents servi est fort par rapport au montant servi.

Dans tous les cas de figure, il y a eu un effet rééquilibrage des régimes indemnitaires en 2021 par la suppression de l'effet « d'aubaine » qu'instaurait la filière technique dans l'ancien régime indemnitaire.



- La catégorie A concentre le régime indemnitaire le plus conséquent depuis 2019 ;
- La catégorie intermédiaire, B, a connu un taux d'évolution très positif sur son régime indemnitaire entre 2019 et 2021, soit **+41%**.

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

OBJECTIFS

Maîtriser la masse salariale, en permettant à la collectivité régionale de dégager le maximum de marge pour l'investissement.

ENJEUX

En propos préliminaire, il convient de rappeler **le poids de la masse salariale chargée dans les dépenses de fonctionnements, 27.35%**. En valeur absolu c'est un excellent chiffre, qu'il convient toutefois de relativiser.

Pour bien comprendre les enjeux, plus que pour toutes les autres collectivités, la région Guadeloupe se doit de rechercher la maîtrise de sa masse salariale :

- la collectivité régionale détient un pouvoir financier fort, lui permettant d'agir avec force dans ses domaines de compétence ;
- le contexte local, exige souvent d'elle des interventions hors du champ de ses compétences propres, mais aussi en appui du « bloc » communal ;
- les crises sociales « décennales » exigent une capacité de rebond financier quasi-immédiat ;
- elle actionne les fonds européens.

Tous ces postulats exigent la parfaite maîtrise de la masse salariale et, des dépenses de fonctionnement qui permettront d'optimiser nos dépenses d'investissement.

Fort de ces constats, il convient de maîtriser parfaitement la structure de cette masse salariale, tout en garantissant et en renforçant l'attractivité de notre administration.

OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE

Il s'agira de :

- **complément indemnitaire annuel**, sur la base d'un libre choix de performance, entre l'agent et son employeur.
Concrètement, par la signature d'une convention d'objectifs engageant chacune des parties sur des objectifs à atteindre et, qui seront repris lors de l'entretien individuel annuel ;
- solutions numériques affinées de suivi de la masse salariale dans chacun de ces aspects (fixe-incompressible et variable compressible) ;
- tableaux de suivi par DGA, Directions et services.

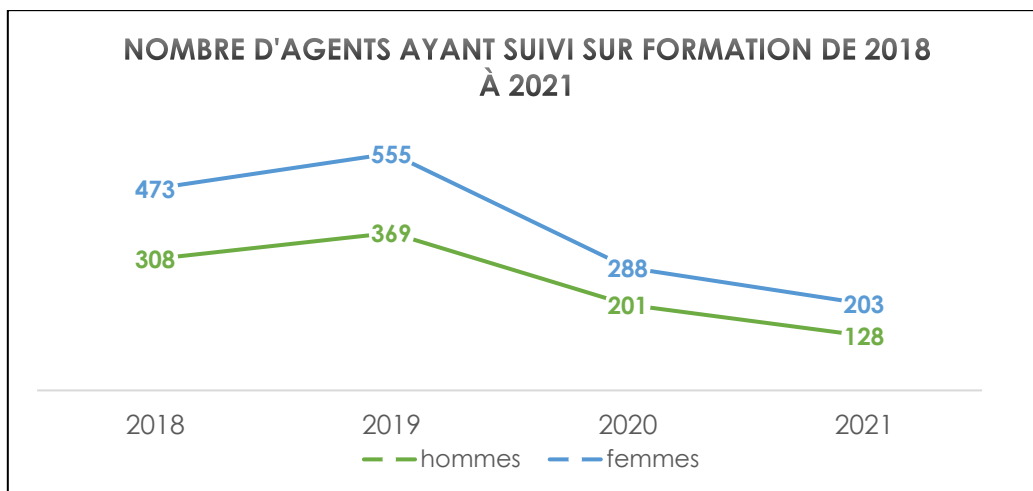
Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Refondre le RIFSEEP avec introduction du CIA	Logiciels suivi M2
Adapter la rémunération à réalité ETP	
Tableaux de suivi	

Les indicateurs :

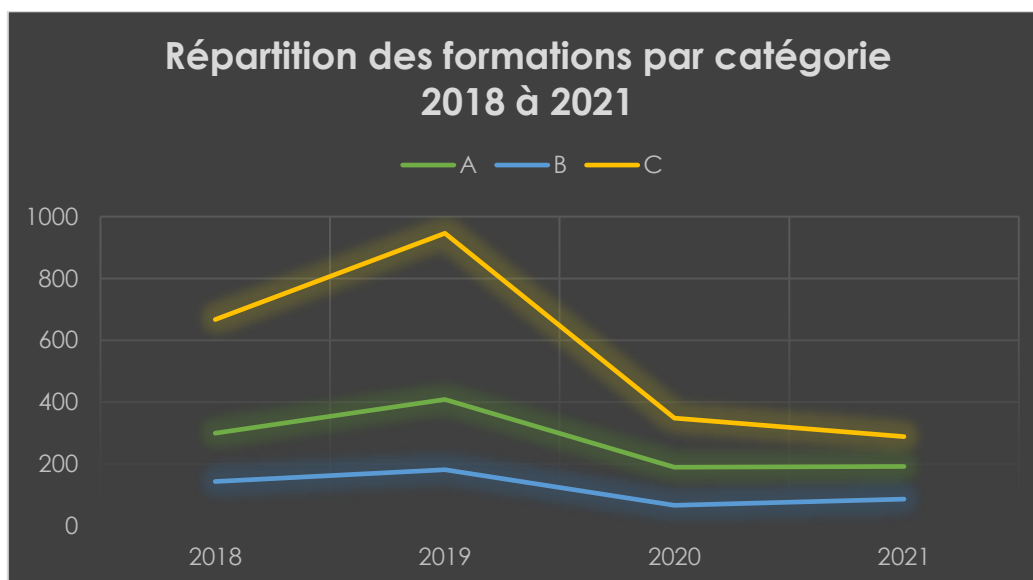
- suivi des charges de personnel par rapport aux dépenses de fonctionnement ;
- variation du régime indemnitaire par rapport à la partie fixe de la rémunération ;
- anticiper l'évolution du GVT(glissement vieillesse technicité).

FICHE 5. FORMATIONS

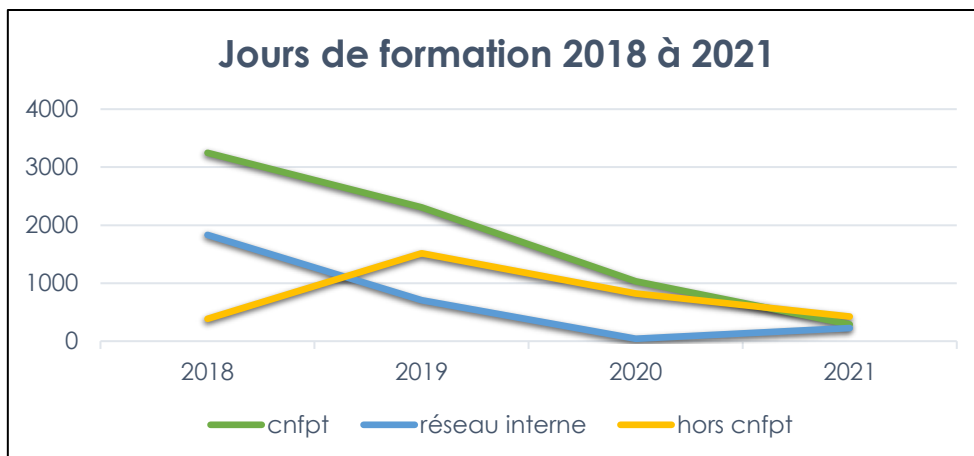
LES DONNEES CHIFFREES



De 2018 à 2019, 66,9 % des agents régionaux ont bénéficiés d'au moins un jour de formation, avec une forte représentation des femmes, soit 59,7 % de l'effectif total formé.

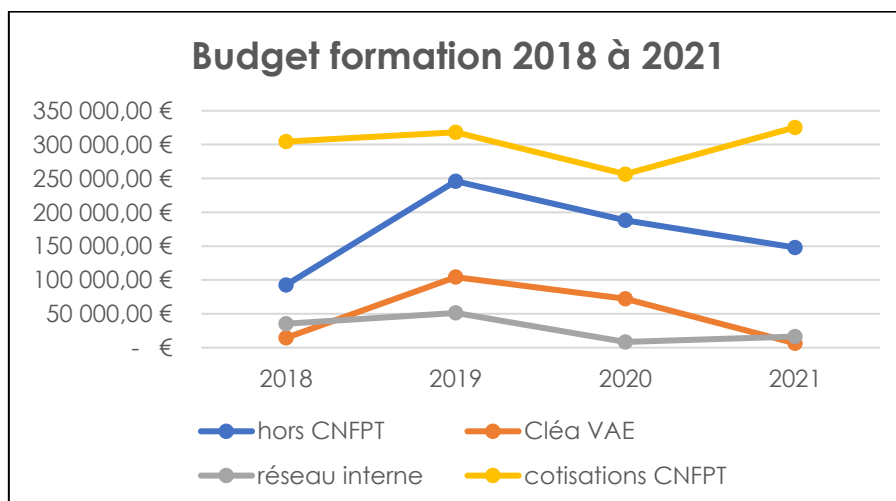


- La catégorie C est prédominante dans cet effectif. Cette catégorie a été la plus sensible à la pandémie, comparativement aux catégories A et B.
Le problème est lié à l'accessibilité des nouvelles technologies en matière de formation ;
- Pour l'ensemble des catégories, il y a une baisse significative des formations, depuis 2019 et, une accentuation en 2020 qui peut s'expliquer par une situation sanitaire particulière.



La comparaison des jours de formation, nous indique :

- les jours de formation CNFPT sont les plus nombreux et, ont très largement pâti de la situation sanitaire. La catégorie C étant la plus représentée, cette baisse est donc normale ;
- les jours hors CNFPT connaissent une baisse plus faible, là aussi l'effet catégorie influe, mais en faveur des catégories A et B ;
- en revanche, les jours qui correspondent au réseau de formateurs internes a connu une hausse des jours de formation en 2021 ;
- en conclusion, en 2019 **chaque agent régional a bénéficié de 3,3 jours de formation par an, en moyenne.**



Le financement de la formation :

- la cotisation du CNFPT représente un peu moins des 2/3 des dépenses de formation. La pandémie n'a eu aucune influence sur son volume, elle est rattachée à la masse salariale (0,9%) ;
- les autres dépenses ont connu des variations très fortes du fait de la situation sanitaire ;
- néanmoins, **le réseau de formateurs internes a vu sa dépense doublée entre 2020 et 2021, ce qui traduit de nouveau le dynamisme de cette dépense qui impacte immédiatement le personnel.**

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

OBJECTIF

Renforcer la politique de formation, en développant le réseau de formateurs internes.

LES ENJEUX

Ils sont au nombre de quatre :

- **développer les compétences clés de la région**, région stratégie, pour répondre au mieux aux exigences de ses « clients » ;
- **renforcer les compétences des agents**, tout en diversifiant leurs savoirs ;
- dans un contexte de vieillissement des effectifs, lié la formation à la **mise en place d'une GPEEC permettant de piloter les compétences dans la durée, notamment en matière de reclassement professionnel** ;
- faire que **la formation soit un investissement**, tant pour l'agent que pour la collectivité.

LES AXES DE REFLEXION

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Informar les agents sur leurs droits (CPF)	Formaliser la transmission des savoirs et des compétences
Mieux accompagner les primo entrants en fonction de leur statut	Valoriser l'apprentissage
Accroître les propositions réseau interne des formateurs (catalogue)	Construire des parcours de formation à la carte avec les encadrants
Faciliter la reconversion professionnelle	Développer la formation liée au poste de travail (formation encadrement...)
Aligner le budget de la formation sur celui du budget du CNFPT	Créer des outils de mesures d'écarts en compétences
	Aligner le budget de la formation sur celui du budget du CNFPT

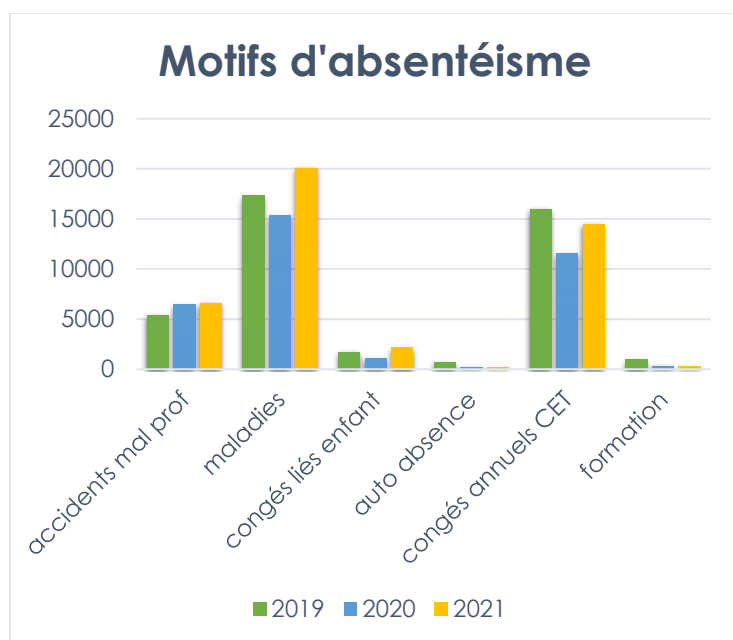
Les indicateurs :

- taux de départ en formation des agents ;
- nombre moyen de jours de formation ;
- montant moyen de jours de formation ;
- traitement par métier, par DGA.

FICHE 6. L'ABSENTEISME

LES DONNEES CHIFFREES

Le nombre de **jours d'arrêt par personne** (y compris ceux qui n'ont jamais été en arrêt), en 2021 était de : **19 jours**.



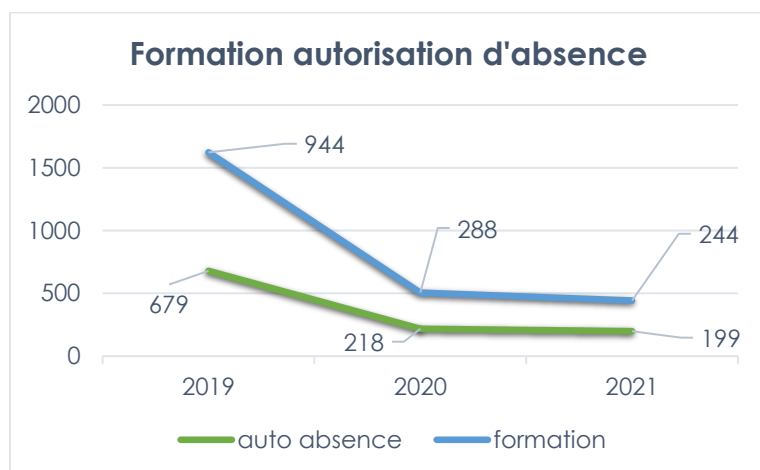
Les causes d'absentéisme sont les mêmes :

- Les maladies
- Les accidents

Une attention particulière sera portée sur ces deux paramètres.

Une analyse détaillée des jours d'accidents et de maladies professionnelles, montre en moyenne 4,7 jours par agent. En revanche, les jours d'arrêts-maladies culminent à 14,3 jours par agent. En priorité, il faudra agir sur ce paramètre.

Un autre constat peut être fait sur les données chiffrées. C'est l'existence d'un effet « d'aubaine » lié à la crise sanitaire. En effet, on peut constater une nette baisse des paramètres d'absentéisme, notamment pour ce qui concerne les congés annuels.



Il y a un phénomène d'effet report qui s'est produit sur les autorisations d'absences.

Pour les jours de formations, la pandémie a eu des conséquences lourdes nécessitant une réorganisation totale de celle-ci. Notamment, l'organisation de formation en visioconférence.

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

OBJECTIF

Il convient de soulever un point positif. **Globalement l'absentéisme, pour raison médicale, est de 30 jours en moyenne pour le département, contre 19 jours au sein de l'administration régionale.**

Néanmoins, pour les raisons évoquées concernant la masse salariale, notre administration est dans une position exorbitante par rapport aux autres collectivités.

Il nous appartient donc de comprendre et de réduire cet absentéisme.

LES ENJEUX

De par sa dimension multi-causale, il convient de renforcer l'analyse de cet absentéisme.

Un salaire chargé en catégorie C (choix de prendre la plus petite catégorie) est de 2500 euros, et qu'au total 26 614 jours ont eu pour cause une situation médicale.

Le résultat est que le coût direct généré est d'un peu plus de 2 millions d'euros. Il conviendra d'y ajouter les coûts indirects.

Il peut donc il y avoir des conséquences sur la nature des missions régionales et, donc sur la continuité des services publics.

Ces absences étant pour partie imprévisibles, une analyse quantitative n'est explicative que pour une partie du phénomène.

Il convient aussi d'agir en amont, par la prévention des risques liées au travail et mieux les comprendre.

OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE

Il s'agira de :

- **renforcer le suivi** informatisé des différents types **d'absentéisme**, par le logiciel métier
- **vérifier** que **les certificats médicaux** respectent la réglementation ;
- continuer à mettre en œuvre les mesures de suivi des absentéismes ;
- **renforcer les campagnes d'information en direction des agents** et des supérieurs hiérarchiques immédiats sur leur rôle ;
- mettre en adéquation le télétravail et les congés de maladie, en évitant les effets de substitution ;
- **créer un pôle social au sein de la DRH ;**
- **créer un poste référent handicap.**

LES AXES DE REFLEXION

Objectif à court terme (1 an)	Objectif à moyen terme (2 à 3 ans)
Mettre en place une protection sociale	S'assurer sur le risque d'absentéisme et contractualiser avec l'observatoire des assurances
Développer les campagnes de prévention et de sensibilisation	

Les indicateurs :

- mettre en place des indicateurs de suivi de l'absentéisme par DGA, direction ;
- taux d'absentéisme par statut (titulaires, contractuels...) ;
- fréquence des arrêts et périodicité ;
- cotation de gravité des accidents et fréquence par direction ;
- taux d'absentéisme par tranche d'âge.

FICHE 7. CONDITIONS DE TRAVAIL & PROTECTIONS ET ACTIONS SOCIALES

CONDITIONS DE TRAVAIL

DONNEES CHIFFREES

Médecine du travail		
Années	Heures visites*	Coût
2019	155	10 085,00 €
2020	331	24 825,00 €
2021	333	24 825,00 €

Psychologue du travail		
Années	Heures visites	Coût
2019	163	26 040,13 €
2020	240	37 758,00 €
2021	240	37 758,00 €

*Les heures de visites correspondent aux agents ayant été en visite, suite à leur convocation.

Assistante sociale		
Années	Heures visites	Coût
2019	384	24 000,00 €
2020	560	35 000,00 €
2021	560	37 975,00 €

Réfèrent handicap		
Années	Heures visites	Coût
2021	560	43 394,79 €

25 heures ont été consacrées aux agents pour un coût par agent de 215 euros sur la période 2019 à 2021.

Les causes de ces différentes interventions sont multiples, avec une demande croissante liée à la situation de pandémie, comme le laisse apparaître les chiffres de 2020 et 2021 :

- risques psycho-sociaux liés aux relations de travail ;
- isolement de certains agents liés au confinement ;
- décès d'élèves (dans les lycées) ou de collègues.

Ce sont, les trois principales causes d'interventions des partenaires de l'administration régionale.

Depuis 2021, l'équipe de la MPGR (Mission Prévention Gestion des Risques) bénéficie de l'appui d'un réfèrent handicap.

OBJECTIF

Le but poursuivi, depuis l'enquête sur la qualité de vie au travail, est d'améliorer les conditions et la qualité de vie au travail. Il s'agit de participer à la réduction de l'absentéisme, tout en s'améliorant sur notre efficacité.

LES ENJEUX

La fiche 4 a présenté les enjeux de la masse salariale pour la collectivité régionale, à la fois par des contraintes nationales et locales. Indubitablement, un basculement vers un accroissement en « mode gestion » impacte de plus en plus fortement les agents qui sont au cœur du dispositif de la performance. A cela, s'ajoute une relation à l'autre qui se distend et nous éloigne collectivement les uns des autres, comme on le voit dans la deuxième cause d'intervention, la pandémie en étant l'accélérateur. L'emploi de la terminologie de « distanciation sociale » en est le révélateur.

Enfin, **nous avançons dans un contexte de vieillissement des effectifs et d'un prolongement de la vie au travail.**

Il s'agit donc d'améliorer tous les paramètres qui contribuent à l'amélioration de ces conditions de travail et de notre qualité de vie. L'organisation plus flexible du travail en est une donnée clé.

OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE

- Repenser l'organigramme ;
- Mettre à jour le Document Unique (DU) ;
- Renforcer les formations préventives ;
- Mettre en place une charte des valeurs communes ;
- Trouver des actions plus collectives, plus inclusives ;
- Renforcer les dispositifs d'écoute des agents ;
- Mettre en place un plan de prévention des risques au travail ;
- Connaître « l'autre », par des actions explicatives de ce que « chacun » fait, ses difficultés, ses solutions, ses propositions, etc. ;
- Renforcer les espaces d'échange et de dialogue collectif « pwan tiban la sisé ».

LES AXES DE REFLEXION

Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Construire un process causes, moyens solutions, évaluations (DU).	Sensibiliser les encadrants sur la tenue des registres santé sécurité au travail (DU).
Faire des rapports de nos intervenants des moyens d'action et de suivi. Evaluer la pertinence des actions.	Mettre en place un dispositif d'accueil des nouveaux arrivants, avec formations et documents d'accueil.
Avoir une gestion globale des EPI et des tenues des agents.	Formation gestes et postures et, sur les postes à risques (espaces verts, cuisines, etc.)
Evaluer et proposer des solutions contre l'usure au travail (évolution de carrière, changement de filière). Diagnostiquer les durées de tenue de poste.	Mis en place d'indicateurs de suivi, risques psycho-sociaux, santé, etc.
Avoir des actions festives et inclusives entre agents de tout secteur (COSCLAR).	Information par la com interne, des nouveaux arrivants (trombinoscope)

Apposé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

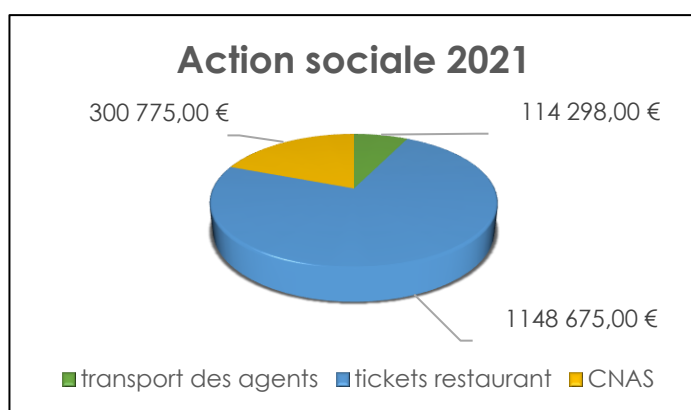
Indicateurs :

1. taux de mobilité et étude des causes ;
2. nombres d'actes de visite « médecine du travail » ;
3. rapport annuel de la médecine du travail ;
4. nombre d'agents en télétravail et cause du télétravail ;
5. durée d'usure par métier et détermination des risques.

ACTION SOCIALE

DONNEES CHIFFREES

La collectivité régionale a investi **1 114,57 euros** par agent, en 2021, pour ses actions sociales.
Cet investissement se répartit comme suit :



- Il convient d'y ajouter la contribution des agents pour les tickets-restaurant qui s'élève, pour la même année à : **802 375,20 euros.**

- Le pôle des tickets-restaurant représente 74 % des actions sociales menées par la Région

OBJECTIF

Au regard des considérants de la première partie, les objectifs restent les mêmes. Au niveau macro, il convient d'agir pour créer une culture commune, « Région Guadeloupe », en garantissant l'attractivité de l'administration.

Au niveau micro, soutenir les agents qui éprouveraient des difficultés. Il convient de donner un sens commun à notre action y compris dans notre action sociale en direction des agents.

LES ENJEUX

Mieux identifier l'action sociale de la collectivité, tout en déterminant, à ce niveau, sa participation dans l'amélioration de la qualité de la vie au travail. Ces données compilées, permettront de mettre en place une politique sur ce sujet qui permettra l'évaluation de sa performance.

OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE

- plaquette à destination des agents sur le détail des actions régionales y compris CNAS ;
- suivi des actions mis en œuvre et reporting ;
- mettre en place deux campagnes de médailles du travail. La première en juillet, pour les « primo-entrants », la seconde en décembre pour les promotions ;
- réforme et renforcement du rôle du COSCLAR ;
- rendre plus fluide la gestion des tickets-restaurants ;
- renforcer l'accueil des agents.

LES AXES DE REFLEXION

Court termes (1 an)	Moyen termes (2 à 3 ans)
Création d'une cellule sociale au sein de la DRH	Réfléchir au futur régime de protection sociale 2025
Création d'une cellule d'accueil à la DRH	Réformer et accroître le rôle du COSCLAR
Croiser les différentes actions sociales CNAS-COSCLAR	Evaluer les différentes actions sociales et leur impact

Indicateurs :

- taux de participation des agents aux différentes actions sociales ;
- raisons des non-participations ;
- mesure d'impact à chaud et différée des actions entreprises ;
- enquêtes préalables auprès des agents.

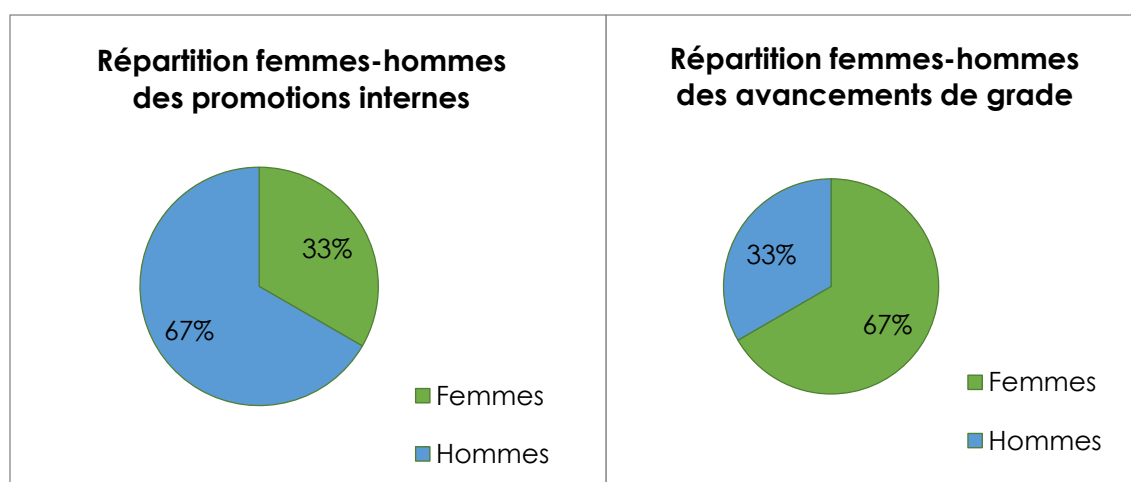
FICHE 8. EGALITE PROFESSIONNELLE. HOMMES/FEMMES EN MATIERE DE REMUNERATIONS

La comparaison nationale s'appuyant sur la rémunération, nous imposait une analyse par la rémunération pour évaluer l'égalité homme-femme.

DONNEES CHIFFREES

L'effectif de l'administration régionale était de 1 403 agents en 2021 (fiche 1)

- **815 agents de sexe féminin (58,1 %)**
- **588 agents de sexe masculin (41,9 %)**



En matière de rémunération

		cat A	cat B	cat C	ensemble
Femmes	1 ^{er} décile	1 072 €	1 335 €	1 734 €	4 141 €
	moyenne	5,55	2,80	1,53	3,29
	9 ^{ème} décile	5 950 €	3 743 €	2 650 €	12 342 €
Hommes	1 ^{er} décile	1 507 €	1 188 €	1 680 €	4 375 €
	moyenne	4,68	3,25	1,38	3,10
	9 ^{ème} décile	7 056 €	3 861 €	2 320 €	13 237 €

1^{er} décile* : 10 % des rémunérations les plus basses

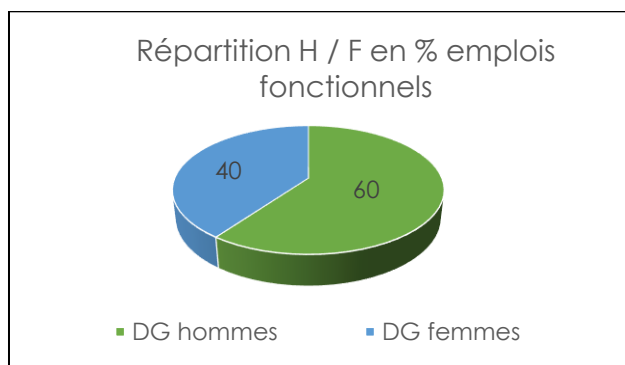
9^{ème} décile : 10 % des rémunérations les plus hautes

* Quand on ordonne une distribution de salaires, les déciles sont les valeurs qui partagent cette distribution en dix parties égales.

Exemple de la filière technique

Cadres d'emplois	Salaire brut
1er décile Ingénieur	3 866 €
Moyenne	4 882 €
Dernier décile Ingénieur	5 993 €
1er décile Technicien	4 459 €
Moyenne	4 652 €
Dernier décile Technicien	4 832 €
1er décile Agent technique	3 222 €
Moyenne	3 567 €
Dernier décile Agent technique	3 933 €

Concernant l'obligation de nomination équilibrée en niveau des postes fonctionnels :



De ces différents tableaux plusieurs constats peuvent être tirés :

- **l'équilibre sur les emplois fonctionnels est respecté**, conformément aux dispositions législatives ;
- pour les trois catégories A, B et C, **l'équilibre des rémunérations est bonne pour les catégories B et C**. Pour la catégorie A, dès le premier décile, jusqu'au 9^{ème} la différenciation est nette entre les hommes et les femmes. Sur la totalité de l'effectif, l'équilibre est atteint du fait de l'effet nombre des catégories B et C ;
- **l'examen des promotions de grade indique une disproportion des hommes par rapport aux femmes**. L'inverse est vrai dans le cadre des avancements de grade, les femmes étant sur-représentées.

OBJECTIF

Réduire les déséquilibres constatés, notamment au sein de la catégorie A, à compétences égales.
Utiliser les dispositifs de suivi existants.

LES ENJEUX

La loi de la transformation de la fonction publique fait de l'égalité hommes-femmes un de ses enjeux prioritaires. Le taux de féminisation de notre effectif ne doit pas masquer la réalité qui est la nôtre.

En effet, l'élévation hiérarchique crée des écarts de rémunération favorable aux hommes, dans un univers féminin (58,1 % de femmes).

Notre plan d'action visant à réduire les précédents écarts constatés, doit s'appuyer sur des indicateurs simples et compréhensibles de tous et fiables.

OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE

- le rapport annuel d'égalité hommes-femmes ;
- le rapport social unique (ex bilan social) ;
- indicateurs post-nomination en catégorie A (recrutements, avancements, promotions) ;
- impact des congés familiaux sur la carrière ;
- indicateur régime indemnitaire par genre.

LES AXES DE REFLEXION

Court termes (1 an)	Moyen termes (2 à 3 ans)
Communication annuelle égalité hommes-femmes	Former les encadrants sur les thématiques liées à l'enjeu d'égalité hommes-femmes
Respecter le droit de déconnexion et prise en compte de la vie privée	Mettre en place d'une politique liée au constat d'écart entre hommes et femmes sur la base des indicateurs mis en place
Mise en place d'un dispositif d'alerte violences sexuelles et sexistes	Inscrire le principe de l'égalité dans la charte des valeurs des cadres régionaux
Intégrer cette compétence au niveau référent déontologue	

Indicateurs :

- taux de féminisation des emplois fonctionnels (obligation) ;
- taux de féminisation des emplois de direction ;
- taux de répartition des primes hommes femmes (par DGA, Direction) ;
- nombre de signalement enregistrés ;
- nombre d'action menée.

FICHE 9. OBLIGATION D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPES

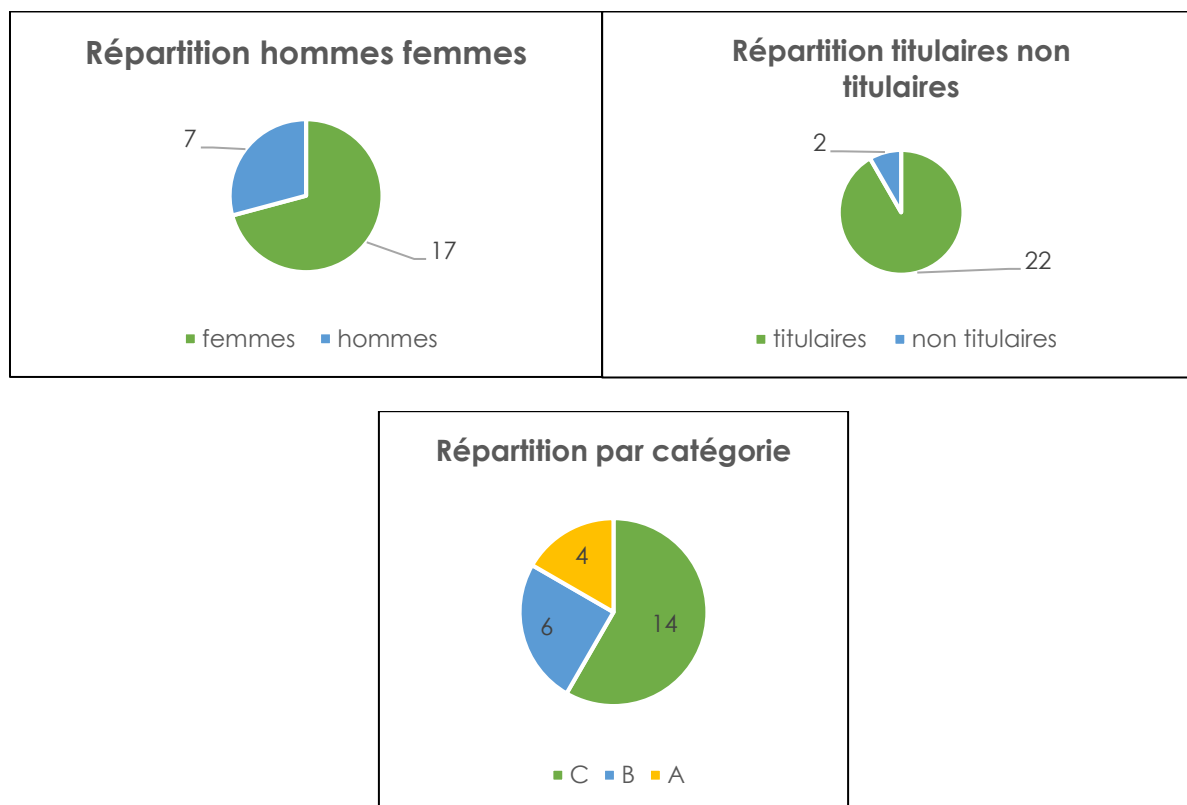
DONNEES CHIFFREES :

Les collectivités employant plus de 20 agents en ETP, sont soumises à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés jusqu'à concurrence de 6% des effectifs.

La moyenne d'âge des agents est de 50 ans.

Notre administration devrait avoir un effectif d'agents RQTH de 85 agents, notre effectif actuel est de **24 agents**, soit un différentiel de 61 agents.

En conséquence, nous payons **une pénalité de 333 892,80 euros**.



OBJECTIF :

Il s'agit d'abord de maintenir ces travailleurs en situation d'emploi. Ensuite, de développer les emplois directs, mais également de diminuer la pénalité subie par la collectivité régionale.

LES ENJEUX :

Permettre que tous les agents au sein de l'administration régionale soient en situation équivalente professionnellement.

OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE :

- tableau de suivi des situations de handicap et de leurs causalités ;
- désigner un référent handicap relevant de l'administration pour un suivi spécifique ;
- mettre en place un dispositif de suivi des travailleurs en situation d'handicap ;
- conventionner avec le FIPH et différents partenaires, notamment pour les conseils en recrutement au regard du poste.

LES AXES DE REFLEXION :

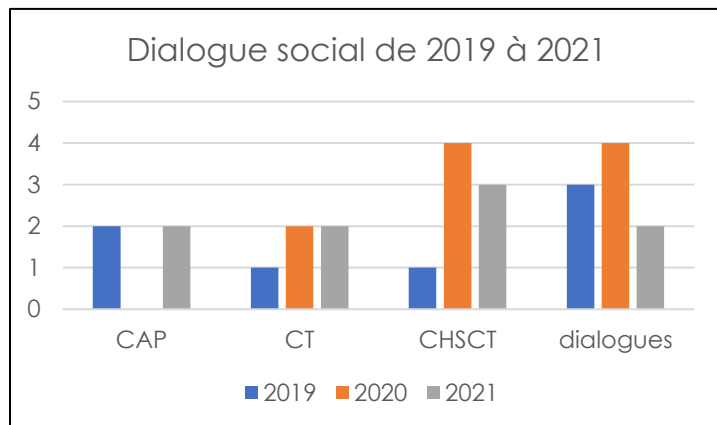
Court terme (1 an)	Moyen terme (2 à 3 ans)
Mise en place de l'apprentissage pour les travailleurs en situation de handicap	Avoir une démarche plus globale sur le handicap, par les marchés publics
Conventionné avec le FIPH	Favoriser la participation des centres d'aides par le travail dans la politique publique régionale
Aider les agents en situation de handicap à le déclarer à l'administration	Appliquer les lois en faveurs de l'évolution professionnelle des agents en situation de handicap
Renforcer les campagnes d'information auprès des agents	Accroître le nombre de journées de sensibilisation
Consacrer une journée aux personnes en situation de handicap au sein de la région et, une journée d'information pour sensibiliser l'ensemble des agents au handicap en général (DuoDay)	

Indicateurs :

- part des travailleurs en situation de handicap dans l'effectif ;
- tableaux de bord de suivi ;
- part de l'investissement en équipement de ces travailleurs ;
- mesurer l'impact de l'emploi des travailleurs dans nos politiques publiques.

FICHE 10. DIALOGUE SOCIAL

DONNEES CHIFFREES :



• Depuis 2020, les dialogues et des CHSCT sont plus fréquents au sein de la collectivité

OBJECTIF :

Promouvoir et renforcer le dialogue social, sans sortir du cadre des droits et obligations de chacune des parties.

LES ENJEUX :

Créer un dialogue social apaisé entre les différentes parties prenantes de l'échange. Rechercher le consensus, tout en ne perdant pas de vue l'intérêt supérieur de la population servie, dans le cadre de nos compétences régionales.

Créer des règles communes de fonctionnement de traitement de problématiques, tant au niveau des instances représentant le personnel, qu'au niveau des organisations elles-mêmes.

OUTILS ET ACTIONS A METTRE EN PLACE :

- mettre en œuvre les élections professionnelles ;
- continuer et renforcer le dialogue participatif sur les grandes questions concernant le personnel ;
- mettre en place un agenda de rencontre ;
- mettre en place une charte annuelle de travail.

LES AXES DE REFLEXION :

Court termes (1 an)	Moyen termes (2 à 3 ans)
Réunions étagées administration, DG, élus	Rencontre RH, bilan travail annuel, évaluation perspectives
Charte annuelle de travail	Rencontres ouvertes avec chaque organisation syndicale, ou à plusieurs
Agenda des rencontres	
Co-construction	

Indicateurs :

- nombre de réunions des instances réglementaires ;
- nombre de réunions hors instances ;
- nombre de jours de grèves et nombre d'agents grévistes.

PARTIE 2 : PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

L'objet de cette partie est de créer de l'équité entre les agents dans le déroulement de leur carrière. A savoir des valeurs d'équité de traitement sur tous les points caractérisant un déroulé de carrière, par exemple la valeur professionnelle.

Mais aussi un souci de transparence. Les critères retenus sont connus de tous et opposables à tous sans distinction.

Dans tous les cas de figure, il convient de souligner, le caractère appréciatif que détient l'autorité territoriale ayant pouvoir de nomination.

DEFINITIONS :

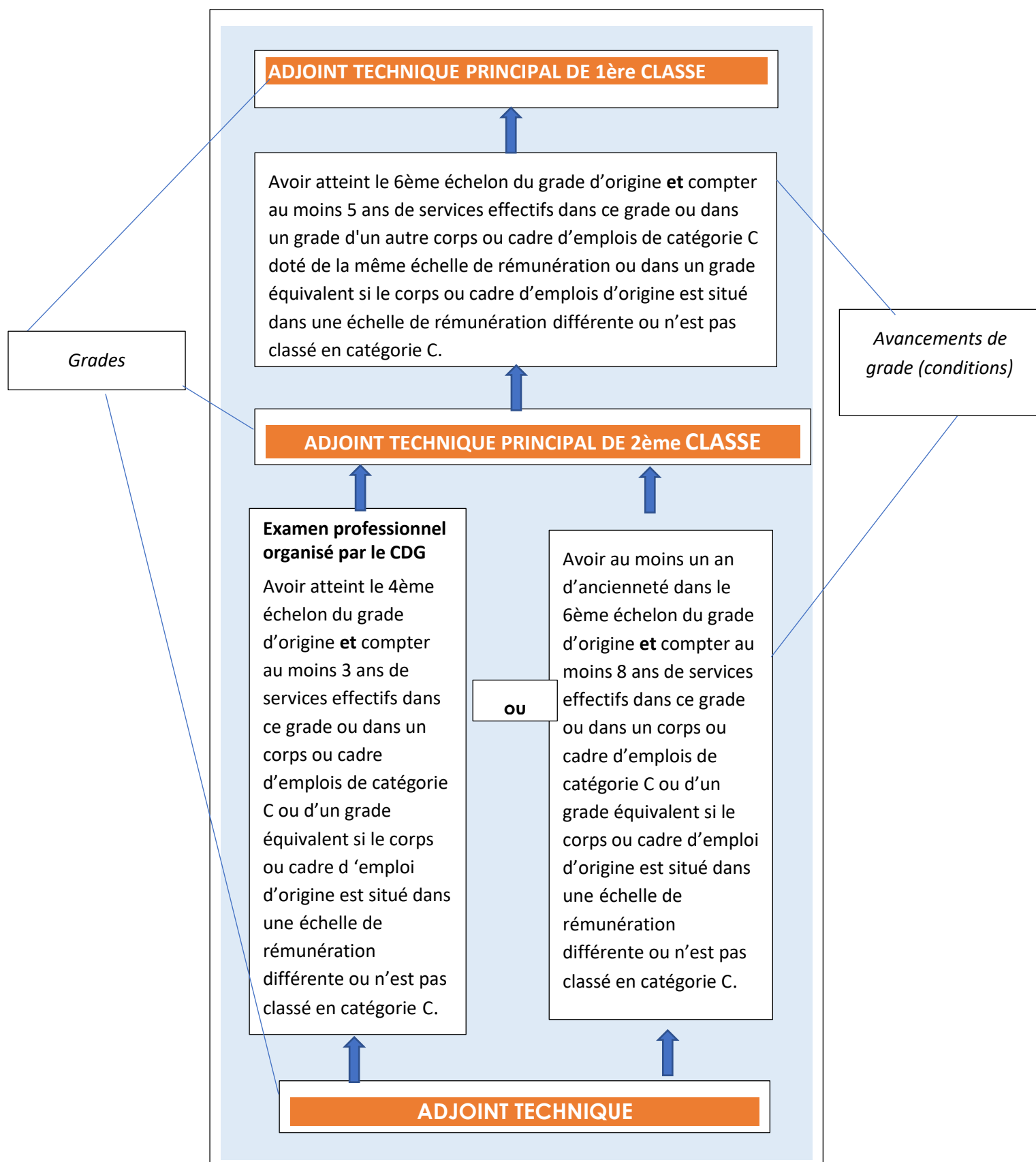
Les avancements d'échelon se faisant selon une durée unique, il paraît plus judicieux de prendre un exemple de grade à titre illustratif, **celui d'adjoint technique territorial des établissements d'enseignement-ATTEE (ex TOS)**

Échelon	Indice brut	Indice majoré	Durée
1	367	340	1 an
2	368	341	1 an
3	370	342	1 an
4	371	343	1 an
5	374	345	1 an
6	378	348	1 an
7	381	351	3 ans
8	387	354	3 ans
9	401	363	3 ans
10	419	372	4 ans
11	432	382	

Les « avancements de grade » est une procédure administrative qui permet au fonctionnaire, au sein d'un cadre d'emplois, d'accéder d'un grade à un grade supérieur, en fonction de sa valeur professionnelle.

La loi précise que cet avancement d'un grade au grade immédiatement supérieur, sauf si le saut de grade est subordonné à une sélection professionnelle dans les conditions fixées par les statuts particuliers du cadre d'emplois. Par exemple un examen professionnel.

Cadre d'emplois des Adjoints techniques territoriaux (exemple donné à titre indicatif)

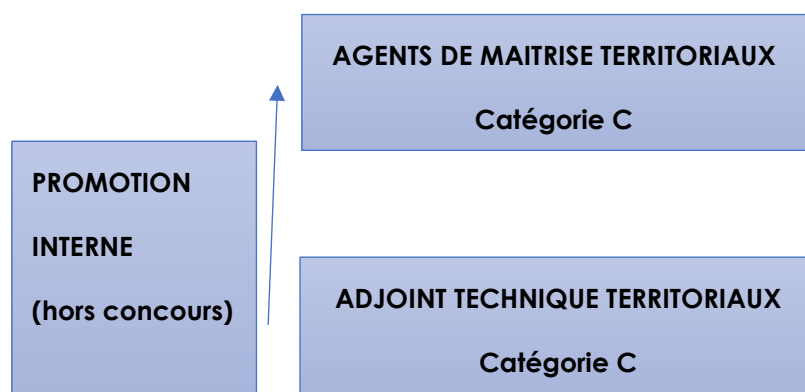


Ces avancements de grades sont déterminés par deux conditions :

- les conditions particulières du statut de chaque cadre d'emplois ;
- par les ratios qui sont fixés par l'assemblée délibérante, pour chaque grade d'avancement, après avis du comité social territorial CST ex CT).

La promotion interne, est le fait pour un agent qui exerce des missions liées à un emploi dans un cadre d'emplois défini statutairement, puisse exercer de nouvelles missions dans un nouvel emploi, dans un nouveau grade appartenant à un nouveau cadre d'emplois hiérarchiquement supérieur.

Toute promotion interne implique donc que l'agent promu accède à des fonctions ou missions supérieures à celles anciennement détenues. **La promotion n'implique pas nécessairement un changement de catégorie**, comme c'est le cas pour les adjoints techniques promu agents de maîtrise.



LES CRITERES D'AVANCEMENT DE GRADE :

Les critères d'avancement se déclinent en critères généraux et particuliers.

CRITERES GENERAUX :

Dans chaque cas d'espèce, il convient de tenir compte d'une classification qui débute par des normes juridiques. La première étant de répondre à un besoin de la collectivité, tout en évitant de créer un nouveau besoin pour la collectivité au regard de l'évolution de carrière de l'agent. Dit de façon lapidaire, le besoin de la collectivité prime sur les besoins individuels.

- remplir les conditions réglementaires liées au statut du cadre d'emplois concerné ;
- respecter le ratio promu/promouvable voté par l'assemblée délibérante, suite à avis du CST ;
- c ;
- prendre en compte les nécessités de service ;
- rechercher l'adéquation grade fonctions et responsabilités au regard de l'organigramme ;
- tenir compte des entretiens professionnels qui qualifient la manière de servir y compris des avis émis par l'autorité fonctionnelle ;

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

- tenir compte des avis motivés de la hiérarchie ;
- tenir compte de l'engagement professionnel.

CRITERES PARTICULIERS :

Pour la catégorie C :

Plus que toute autre catégorie, cette dernière comporte beaucoup d'avancements hors examen professionnel :

Critères	Documents permettant l'appréciation	Appréciation / Points attribués
Situation de coordination	Organigramme avec identification du poste de l'agent et nombre d'agents encadrés	10
Encadrement	Organigramme avec identification du poste de l'agent et nombre d'agents encadrés	10
Ponctualité	Badgeage	10
Degré d'expertise dans le métier	Compte rendu de l'entretien professionnel sur les trois dernières années	10
Implication de l'agent	Compte rendu de l'entretien professionnel sur les trois dernières années	10
Ancienneté dans la fonction publique	Dossier de carrière de l'agent- Etat de service	10
Avancements de grade et promotions obtenus sur les 6 dernières années.		Oui : 0 Non : 10
Ancienneté dans la fonction publique	Dossier de carrière de l'agent- Etat de service	0,5 par an limité à 30 ans
Total		85

Pour la catégorie B :

Critères	Documents permettant l'appréciation	Appréciation / Points attribués
Situation de coordination	Organigramme avec identification du poste de l'agent et nombre d'agents encadrés	10
Encadrement	Organigramme avec identification du poste de l'agent et nombre d'agents encadrés	10
Ponctualité	Badgeage	10
Degré d'expertise dans le métier	Compte rendu de l'entretien professionnel sur les trois dernières années	10
Implication de l'agent		10
Qualité du travail fourni	Ecrits professionnels (qualités rédactionnelles)	10
Effort de formation et rendu	Attestation de formation en lien avec le poste ou une évolution de carrière. Demande à l'initiative de l'agent.	10
Capacité à s'adapter et à prendre en charge de nouvelles missions		Oui : 10 Oui partiellement : 5 Non : 0
Avancements de grade et promotions obtenus sur les 6 dernières années.		Oui : 0 Non : 10
Ancienneté dans la fonction publique	Dossier de carrière de l'agent- Etat de service	0,5 par an limité à 30 ans
TOTAL		95

Pour la catégorie A :

Critères	Documents permettant l'appréciation	Appréciation / points attribués
Situation de coordination	Organigramme avec identification du poste de l'agent et nombre d'agents encadrés	10
Encadrement	Organigramme avec identification du poste de l'agent et nombre d'agents encadrés	10
Degré d'expertise dans le métier	Compte rendu de l'entretien professionnel de l'année N-1	10
Implication de l'agent		10
Qualité du travail fourni		10
Effort de formation et rendu		10
Capacité à s'adapter et à prendre en charge de nouvelles missions	Dossier de présentation : description des fonctions occupées	10
Nombre d'avancement et de promotions obtenus		10
Ancienneté dans la fonction publique	Dossier de carrière de l'agent- Etat de service	0,5 par an limité à 30 ans
Positionnement de l'agent dans l'organigramme	Fiche de poste/ Organigramme	10
Incidence des aides à la décision prise		10
Remplacement ponctuel ou, intérim du supérieur hiérarchique	Motivation de l'autorité territoriale	0 à -10
	Total	115

LES AXES DE REFLEXION :

Court termes (1 an)	Moyen termes (2 à 3 ans)
Créer un document unique de recueil de l'avis de la hiérarchie	Former les encadrants sur les procédures d'évaluation et du recueil d'avis objectif
Clarifier la politique d'avancement de l'administration	Créer un vade-mecum simple sur les critères d'avancement
Renforcer la politique de communication sur les critères d'avancements	
Informier annuellement sur les avancements par genre pour la catégorie A	

Indicateurs :

- taux d'avancement par cadre d'emplois ;
- répartition des avancements par genre dans la catégorie A ;
- répartition par âge et filière ;
- nombre d'agents ayant bénéficié d'un avancement par DGA, Direction.

LES CRITERES DE PROMOTION INTERNE :

Définition : La promotion interne a pour objectif de permettre aux fonctionnaires titulaires d'accéder sans concours à un cadre d'emplois, voire à une catégorie hiérarchique de niveau supérieur par l'inscription d'un fonctionnaire sur une liste d'aptitude.

CRITERES GENERAUX :

- répondre aux conditions statutaires d'accessibilité au cadre d'emplois supérieurs ;
- favorise la mise en adéquation entre le grade d'accession et les fonctions exercées ;
- réponds aux besoins de la collectivité tel que définis dans l'organigramme ;
- réponds aux nécessités de service, sans créer de nouveaux besoins dans les anciennes fonctions ;
- au cours de sa carrière, un agent ne pourra bénéficier que de deux promotions internes aux choix sans que ce dernier ait satisfait aux épreuves d'un concours ou d'un examen professionnel.

CRITERES LIES A LA VALEUR PROFESSIONNELLE :

- examen des entretiens individuels sur les trois dernières années ;
- rapport du supérieur hiérarchique direct sur la même périodicité ;
- lettre de motivation de l'agent (une promotion = recrutement) ;
- Implication dans le fonctionnement du service ou de la direction et dans ses missions ;
- l'absence de sanction disciplinaire sur la même périodicité ;
- l'assurance de la capacité de l'agent à exercer des missions supérieures ;
- rendu des travaux.

LES CRITERES LIES A L'EXERCICE DES FONCTIONS :

- connaissance requise ;
- technicité/niveau de difficulté/complexité ;
- qualification dans un domaine particulier répondant aux besoins de la collectivité ;
- rareté de l'expertise détenue ;
- autonomie requise ;
- niveau hiérarchique ;
- nombre de collaborateurs encadrés ;
- engagement de la responsabilité de juridique ou financière ;
- capacité à transférer ses compétences ;
- équilibre des nominations hommes-femmes à fonction et valeur égales.

LES CRITERES LIES A L'AGENT :

- les mobilités (GRAF : grades à accès fonctionnel) ;
- capitalisation des expériences sur divers postes ;
- niveau de responsabilité des postes détenus ;
- cohérence du parcours ;
- capacité à proposer et implication dynamique dans les procès de décisions.

AUTRES CRITERES :

- recommandation des entretiens avec les supérieurs hiérarchiques immédiats, possédant le grade d'accession de l'agent ;
- l'existence de cette possibilité sur le tableau des effectifs et des emplois budgétaires.

LES AXES DE REFLEXION :

Court termes (1 an)	Moyen termes (2 à 3 ans)
Construire un document unique multicritères pour l'avis des « n+1 » par catégorie	Mise en place d'outil de valorisation de la valeur professionnel
Mettre en place une bourse de l'emploi interne sur site dédié (com interne)	Cartographie des métiers hors diplômes et perspectives d'évolution
Accompagnement vers de nouvelles fonctions par la formation et le tutorat	Immersion sur poste de responsabilité ou encadrement
Recensement des activités hors profession	
Renforcement de la formation managériale interne et externe et le fondamentaux du statut	

INDICATEURS :

- répartition par genre dans les promotions interne ;
- nombre de promotions par cadre d'emplois, direction et DGA ;
- taux de réussite examen et concours par accompagnement ;
- nombre d'appels à candidature par rapport aux réponses.

Pour la catégorie C :

Critères	Éléments permettant l'appréciation	Appréciation / Points attribués	
CRITERES LIES A L'AGENT			
DIPLÔME (joindre la copie du diplôme)	Diplôme(s)		
Niveau 6 (Licence, Maitrise)			2
Niveau 5 (BTS, DUT, DEUG, ...)			2
Niveau 4 (BAC)			1
Niveau 3 (CAP, BEP, BEPC, ...)			1
VAE			2
Formation(s) suivie(s) à l'initiative de l'agent les 3 dernières années (hors formations obligatoires)	Attestation(s) de formation		1/2 point par an limité à 30 ans (15 points max)
Suivi de préparation examen/concours sur les 5 dernières années	Attestations	oui	
		non	
Obtention d'un examen professionnel pour le grade visé par la promotion interne	Attestation(s) de réussite		5
CRITERES LIES A LA CARRIERE DE L'AGENT			
Ancienneté dans la fonction publique	Dossier de carrière de l'agent - Etat de service		1/2 point par an limité à 30 ans (15 points max)
21 ans et plus			
11 à 20 ans			
6 à 10 ans			
Moins de 5 ans			
Grade actuel			
Adjoint technique principal de 1ère cl			5
Adjoint technique principal de 2ème cl			3
Adjoint technique			0
Mode d'accès dans le cadre d'emploi	Justificatif(s)		
Concours			5
Promotion interne suite examen professionnel			3
Recrutement direct			0
Propositions antérieures (agents proposés à plusieurs reprises)			
5 ème année et plus			4
4 ème année et plus			3
3 ème année et plus			2
2 ème année et plus			1
1 ème année et plus		0	

CRITERES LIES A L'EXERCICE DES FONCTIONS			
Position hiérarchique	Organigramme		
Chef de service, Chef d'équipe			5
Chargé de mission,			1
Agent d'exécution			0
Encadrement direct (nombre d'agents encadrés)	Compte-rendu de l'entretien professionnel		
20 et plus			5
11 à 19			5
6 à 10			4
1 à 5			3
Engagement de la responsabilité juridique ou financière	Attestations		5
Participation à la vie de la collectivité ou au service public			
Maître d'apprentissage/Tuteur			2
Formateur			2
Autres (assistant de prévention, secouriste)		Oui	2
		Non	0
Participation & Implication dans une organisation d'intérêt général (bénévolat, association, organisation syndicale, etc.)		OUI	2
		NON	0

CRITERES LIES A LA VALEUR PROFESSIONNELLE			
Degré d'expertise dans le métier	Compte-rendu de l'entretien professionnel sur les 3 dernières années	Expertise	5
		Maitrise	4
		En cours	2
		Non acquis	0
Expertise particulière de l'agent			
Expertise dans un domaine particulier (finances, ressources humaines, marchés publics, urbanisme, travaux publics...),	Rapport type		5
Polyvalence			3
Rareté de l'expertise détenue ;			5
Technicité/niveau de difficulté/complexité ;			4
Qualité du travail fourni &Capacité rédactionnelle		Bon	5
		Moyen	3
		Insuffisant	1
Respect des délais		Compte-rendu de l'entretien professionnel (N-1)	OUI
	NON		0
Autonomie requise			5
Implication de l'agent			0 à 10
Capacité à s'adapter et à prendre en charge de nouvelles missions	OUI		10
	OUI PARTIELLEMENT		5
	NON		0
Motivation de l'agent par rapport à l'accès à un nouveau grade			5
Rapport du supérieur hiérarchique sur la même périodicité	Rapport type		5

CRITERES LIES A LA CAPACITE A EVOLUER			
Avancement de grade ou promotion interne sur les 5 dernières années	Etat de service	OUI	0
		NON	10
Absence d'avancement depuis plus de 6 ans	Dossier de carrière de l'agent - Etat de service	OUI	10
		NON	0
		5	
		4	
		0	
		de 0 à 10	
		OUI	10
		NON	0

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

Pour la catégorie B :

Critères	Eléments permettant l'appréciation	Appréciation / Points attribués	
CRITERES LIES A L'AGENT			
DIPLÔME (joindre la copie du diplôme)	Diplôme(s)		
Niveau 7 et 8 (DESS, Doctorat, Master)			3
Niveau 6 (Licence, Maitrise)			2
Niveau 5 (BTS, DUT, DEUG, ...)			2
Niveau 4 (BAC)			1
Niveau 3 (CAP, BEP, BEPC, ...)			1
VAE			2
Formation(s) suivie(s) à l'initiative de l'agent les 3 dernières années (hors formations obligatoires)	Attestation(s) de formation		1/2 point par an limité à 30 ans (15 points max)
Suivi préparation examen/concours sur les 5 dernières années	Attestations	oui	
		non	
Obtention d'un examen professionnel pour le grade visé par la promotion interne	Attestation(s) de réussite		5
CRITERES LIES A LA CARRIERE DE L'AGENT			
Ancienneté dans la fonction publique	Dossier de carrière de l'agent - Etat de service		1/2 point par an limité à 30 ans (15 points max)
21 ans et plus			
11 à 20 ans			
6 à 10 ans			
Moins de 5 ans			
Grade actuel			
Adjoint administratif principal de 1ère cl			5
Adjoint administratif principal de 2ème cl			3
Adjoint administratif			0
Mode d'accès dans le cadre d'emplois et/ou grade	Justificatif(s)		
Concours			5
Avancement de grade ou promotion interne après examen professionnel			4
Avancement de grade ou promotion interne au choix			3
Recrutement direct			0
Propositions antérieures (agents proposés à plusieurs reprises)	Justificatif(s)		
5 ème année et plus			4
4 ème année et plus			3
3 ème année et plus			2
2 ème année et plus			1
1 ème année et plus			0

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

CRITERES LIES A L'EXERCICE DES FONCTIONS			
Position hiérarchique	Organigramme		
Directeur			5
Directeur Adjoint			5
Chef de service			4
Chargé de mission,			2
Agent d'exécution			1
Encadrement direct (nombre d'agents encadrés)	Compte-rendu de l'entretien professionnel		
20 et plus			5
11 à 19			5
6 à 10			4
1 à 5			3
Engagement de la responsabilité juridique ou financière	Attestations		5
Participation à la vie de la collectivité ou au service public			
Maître d'apprentissage/Tuteur			2
Formateur			2
Autres (assistant de prévention, secouriste,)		Oui	2
		Non	0
Participation & Implication dans une organisation d'intérêt général (bénévolat, association, organisation syndicale, etc.)		OUI	2
		NON	0

CRITERES LIES A LA VALEUR PROFESSIONNELLE			
Degré d'expertise dans le métier	Compte-rendu de l'entretien professionnel sur les 3 dernières années	Expertise	5
		Maîtrise	4
		En cours	2
		Non acquis	0
Expertise particulière de l'agent	Rapport type		
Expertise dans un domaine particulier (finances, ressources humaines, marchés publics, urbanisme, travaux publics...),			5
Polyvalence			3
Rareté de l'expertise détenue ;			5
Technicité/niveau de difficulté/complexité ;			4
Qualité du travail fourni & Capacité rédactionnelle	Ecrits professionnels		
		Bon	5
		Moyen	3
		Insuffisant	1
Respect des délais	Compte-rendu de l'entretien professionnel (N-1)	OUI	10
		NON	0
Implication de l'agent			0 à 10
Capacité à s'adapter et à prendre en charge de nouvelles missions		OUI	10
		OUI PARTIELLEMENT	5
		NON	0
Motivation de l'agent par rapport à l'accès à un nouveau grade			5
Rapport du supérieur hiérarchique sur la même périodicité	Rapport type		5

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

CRITERES LIES A LA CAPACITE A EVOLUER			
Avancement de grade ou promotion interne sur les 5 dernières années	Etat de service	OUI	0
		NON	10
Absence d'avancement depuis plus de 6 ans	Dossier de carrière de l'agent - Etat de service	OUI	10
		NON	0
		5	
		4	
		0	
		de 0 à 10	
		10	
		0	
Nombre de mobilités interne/externe dans la FP les 10 dernières années			
Plus de 3			
1 à 3			
0			
Niveau de responsabilité des postes détenus			
Agent partant à la retraite dans les 2 ans			

Pour la catégorie A :

Critères	Éléments permettant l'appréciation	Appréciation / Points attribués	
CRITERES LIES A L'AGENT			
DIPLÔME (joindre la copie du diplôme)	Diplôme(s)		
Niveau 7 et 8 (DESS, Doctorat, Master, ...)			3
Niveau 6 (Licence, Maîtrise)			2
Niveau 5 (BTS, DUT, DEUG, ...)			2
Niveau 4 (BAC)			1
Niveau 3 (CAP, BEP, BEPC, ...)			1
VAE			2
Formation(s) suivie(s) à l'initiative de l'agent les 3 dernières années (hors formations obligatoires)	Attestation(s) de formation		1/2 point par an limité à 30 ans (15 points max)
Suivi préparation examen/concours sur les 5 dernières années	Attestations		
		oui non	
Obtention d'un examen professionnel pour le grade visé par la promotion interne	Attestation(s) de réussite		5
CRITERES LIES A LA CARRIERE DE L'AGENT			
Ancienneté dans la fonction publique	Dossier de carrière de l'agent - Etat de service		1/2 point par an limité à 30 ans (15 points max)
21 ans et plus			
11 à 20 ans			
6 à 10 ans			
Moins de 5 ans			
Grade actuel			
Rédacteur principal de 1ère cl			5
Rdacteur principal de 2ème cl		3	
Rédacteur		0	
Mode d'accès dans le cadre d'emplois et/ou grade	Justificatif(s)		
Concours			5
Avancement de grade ou promotion interne après examen professionnel			4
Avancement de grade ou promotion interne au choix			3
Recrutement direct			0
Propositions antérieures (agents proposés à plusieurs reprises)			
5 ème année et plus			4
4 ème année et plus			3
3 ème année et plus			2
2 ème année et plus			1
1 ème année et plus		0	

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

CRITERES LIES A L'EXERCICE DES FONCTIONS			
Position hiérarchique	Organigramme		
Directeur			5
Directeur Adjoint			5
Chef de service			4
Chargé de mission,			2
Agent d'exécution			1
Encadrement direct (nombre d'agents encadrés)	Compte-rendu de l'entretien professionnel		
20 et plus			5
11 à 19			5
6 à 10			4
1 à 5			3
Engagement de la responsabilité juridique ou financière	Attestations		5
Participation à la vie de la collectivité ou au service public			
Maître d'apprentissage/Tuteur			2
Formateur			2
Autres (assistant de prévention, secouriste,)		Oui	2
		Non	0
Participation & Implication dans une organisation d'intérêt général (bénévolat, association, organisation syndicale, etc.)		OUI	2
		NON	0

CRITERES LIES A LA VALEUR PROFESSIONNELLE			
Degré d'expertise dans le métier	Compte-rendu de l'entretien professionnel sur les 3 dernières années	Expertise	5
		Maitrise	4
		En cours d'acquisition	2
		Non acquis	0
Expertise particulière de l'agent	Rapport type		
Expertise dans un domaine particulier (finances, ressources humaines, marchés publics, urbanisme, travaux publics...),			5
Polyvalence			3
Rareté de l'expertise détenue ;			5
Technicité/niveau de difficulté/complexité ;			4
Qualité du travail fourni & Capacité rédactionnelle	Ecrits professionnels		
		Bon	5
		Moyen	3
		Insuffisant	1
Respect des délais	Compte-rendu de l'entretien professionnel (N-1)	OUI	10
		NON	0
Implication de l'agent			0 à 10
Capacité à s'dapter et à prendre en charge de nouvelles missions		OUI	10
		OUI PARTIELLEMENT	5
		NON	0
Motivation de l'agent par rapport à l'accès à un nouveau grade		5	
Rapport du supérieur hiérarchique sur la même périodicité	Rapport type		5

Accusé de réception en préfecture
971-239710015-20231121-RH-23-4066-AR
Date de réception préfecture : 04/12/2023

CRITERES LIES A LA CAPACITE A EVOLUER			
Avancement de grade ou promotion interne sur les 5 dernières années	Etat de service	OUI	0
		NON	10
Absence d'avancement depuis plus de 6 ans	Dossier de carrière de l'agent - Etat de service	OUI	10
		NON	0
Nombre de mobilités interne/externe dans la FP les 10 dernières années			
Plus de 3			5
1 à 3			4
0			0
Niveau de responsabilité des postes détenus			de 0 à 10
Agent partant à la retraite dans les 2 ans		OUI	10
		NON	0