

LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

2021-2028

1. PROPOS INTRODUCTIFS

L'une des innovations de la **loi n° 2019-828 du 6 août 2019** dite de transformation de la Fonction publique consiste en l'obligation pour toutes les collectivités territoriales de définir des lignes directrices de gestion.

Les lignes directrices de gestion (LDG) sont prévues à l'**article 33-5** de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984. Les modalités de mise en œuvre de ce nouvel outil de GRH sont définies par le **décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019**

L'élaboration de lignes directrices poursuit les objectifs suivants :

- Renouveler l'organisation du dialogue social en passant d'une approche individuelle à une approche plus collective ;
- Développer les leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace ;
- Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics ;
- Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique et le secteur privé ;
- Renforcer l'égalité professionnelle dans la Fonction publique.

Les lignes directrices de gestion visent à :

1. Déterminer la **stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines**, notamment en matière de GPEEC ;
2. Fixer **des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels**. En effet, les CAP n'examineront plus les décisions en matière d'avancement et de promotion à compter du 1^{er} janvier 2021 ;
3. Favoriser, **en matière de recrutement**, l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Elles constituent le document de référence pour la GRH de la collectivité.

L'élaboration des LDG permet de formaliser la politique RH, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées.

Les LDG s'adressent à l'ensemble des agents.

Portée juridique des LDG :

Un agent peut invoquer les LDG en cas de recours devant le tribunal administratif contre une décision individuelle qui ne lui serait pas favorable.

Il pourra également faire appel à un représentant syndical, désigné par l'organisation représentative de son choix (siégeant au CT) pour l'assister dans l'exercice des recours administratifs contre une décision individuelle défavorable prise en matière d'avancement et de promotion.

A sa demande, les éléments relatifs à sa situation individuelle au regard de la réglementation en vigueur et des LDG lui sont communiqués.

L'Autorité territoriale met en œuvre les orientations en matière de promotion et de valorisation des parcours « **sans préjudice de son pouvoir d'appréciation** » en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général.

Table des matières

1. Propos introductifs.....	1
2. Méthode de travail	5
3. Etat des lieux.....	5
3.1. Des pratiques RH existantes	5
3.2. Etat des lieux quantitatif	5
3.2.1. Effectifs et emplois	5
3.2.2. Métiers et compétences de la collectivité	12
3.3. Etat des lieux qualitatif	15
4. Stratégie pluriannuelle de pilotage des RH	20
4.1. Attractivité de la collectivité.....	20
4.1.1. En matière de recrutement et mobilité	20
4.1.2. Sur l'organisation et les conditions de travail	21
4.1.3. En matière de formation	21
4.2. Développement de la qualité de vie au travail.....	21
4.3. Accompagnement des organisations en fonction de l'évolution des politiques publiques tout en préservant la dimension humaine	22
4.4. Accompagnement des trajectoires professionnelles tout au long de la carrière	23
5. Promotion et valorisation des parcours professionnels.....	24
5.1. Critères de priorisation des promotions internes et avancements de grade	25
5.1.1. Critères de classement pour les avancements de grade	25
5.1.2. Critères de classement pour les promotions internes.....	25
5.2. Critères internes complémentaires	26
6. Egalité femmes hommes.....	28
6.1. Diagnostic de l'égalité professionnelle femmes-hommes dans l'institution : quelques données de cadrage. (Données au 31/12/2021).....	28
6.1.1. Effectifs.....	28
6.1.2. Encadrement	31
6.1.3. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	32

6.1.4.	Temps de travail et les modalités d'organisation du temps de travail.....	32
6.1.5.	Rémunération.....	34
6.1.6.	Promotion.....	34
6.2.	Plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle, entre les femmes et les hommes 2021-2023 point d'étape 2022	35
7.	Date d'effet et durée des LDG	38
7.1.	Calendrier d'application	38
8.	Synthèse des ajustements pris en compte par l'administration dans le cadre des échanges OS / DRH sur les critères d'avancement et de promotions – LDG Hauts de France.....	Erreur ! Signet non défini.
	Annexe 1. Tableau de critères de promotion interne et avancement de grade	40

2. METHODE DE TRAVAIL

Le projet éminemment transversal a été construit dans le cadre des codir élargis de la DRH. Il a été soumis à la concertation avec les organisations syndicales à l'occasion de 12 réunions de concertation depuis 2021 et fera l'objet d'un avis du Comité technique du 11 juillet 2022.

3. ETAT DES LIEUX

3.1. Des pratiques RH existantes

Les documents RH de la collectivité sont les suivants :

- Extrait du BP 2022 adopté à la SP des 8 et 9 décembre 2021 portant sur les effectifs régionaux
 - Délibération relative au régime indemnitaire du 9 décembre 2020
 - Ratios d'avancement de grade fixés par délibération du 13 octobre 2016
 - Délibération relative au temps de travail du 14 et 15 décembre 2017
 - Plan et règlement de formation
 - Le référentiel métiers
 - Le plan d'action QVT
 - Le plan d'action égalité professionnelle femme/homme
-

3.2. Etat des lieux quantitatif

3.2.1. Effectifs et emplois

Les effectifs de la collectivité au 31/12/2021 : 9 637 agents, soit 7 842 agents permanents et 1 795 agents non permanents.

	LYCEES et CREPS	SERVICES ET PORTS	TOTAL
PERMANENTS	4718	3124	7842
NON PERMANENTS	1560	235	1795
TOTAL	6278	3359	9637

PERMANENT	LYCEES et CREPS			SERVICES			PORTS		
	FEMMES	HOMMES	TOTAL	FEMMES	HOMMES	TOTAL	FEMMES	HOMMES	TOTAL
TITULAIRES	2580	2130	4710	1452	1109	2561	45	133	178
CONTRACTUELS	23	5	8	188	180	368	3	14	17
TOTAL	2583	2135	4718	1640	1289	2929	48	147	195

NON PERMANENT	LYCEES et CREPS		SERVICES et PORTS		TOTAL
	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	
Les collaborateurs de cabinet	0	0	6	6	12
Les collaborateurs de groupes politiques	0	0	8	16	24
Les agents temporaires	947	469	64	32	1512
Les apprentis	46	98	26	33	203
Les emplois d'avenir	0	0	0	0	0
Les vacataires	0	0	29	11	40
Les stagiaires gratifiés	0	0	1	2	3
Les services civiques	0	0	0	0	0
Les contrats CIFRE	0	0	1	0	1
TOTAL	993	567	135	100	1795

- Répartition par filière et par statut :

	Cat.	FEMMES	HOMMES	TOTAL
FILIERE EMPLOI FONCTIONNEL		3	7	10
FILIERE ADMINISTRATIVE	A	651	391	1042
	B	344	55	399
	C	492	105	597
		1487	551	2038
FILIERE TECHNIQUE	A	124	237	361
	B	18	205	223
	C	2621	2561	5182
		2763	3003	5766
FILIERE CULTURELLE	A	11	3	14
	B	1	-	1
		12	3	15
FILIERE MEDICO-SOCIALE	A	3	0	3
FILIERE SOCIALE	B	3	-	3
HORS FILIERE		-	7	7
TOTAL		4271	3571	7842

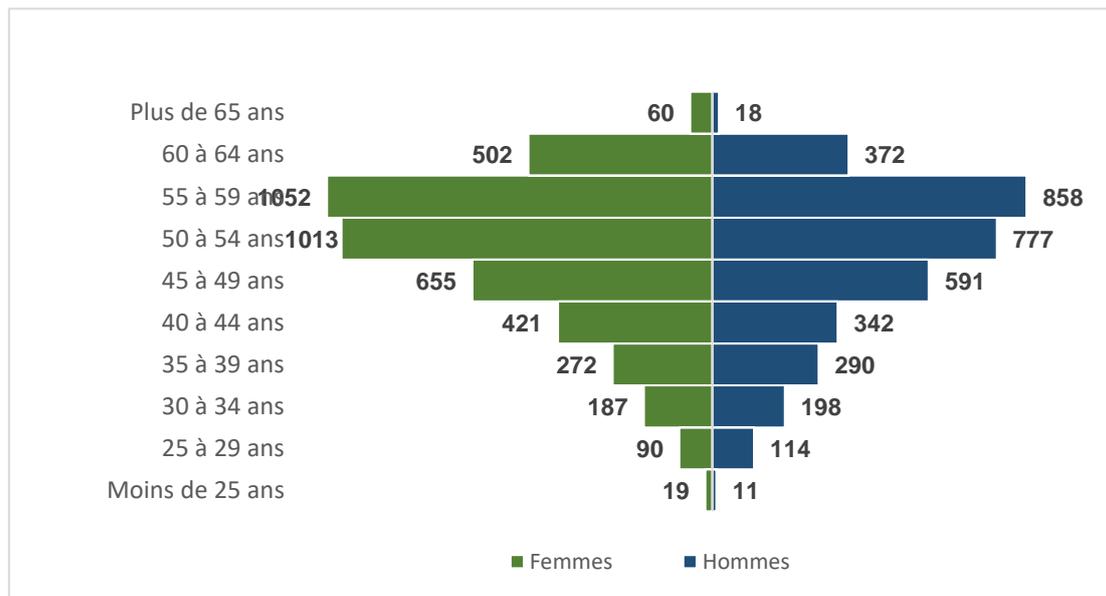
- Répartition par catégorie :

	A		B		C		TOTAL EFFECTIF
	AGENTS	%	AGENTS	%	AGENTS	%	
LYCEES et CREPS	0	-	82	1,7%	4 636	98,3%	4 718
SERVICES	1 369	46.70%	511	17,2%	1 049	35.8%	2 929
PORTS	57	29.2%	42	21.6%	96	49.2%	195
TOTAL	1 426	18.20%	635	8.10%	5 781	73.70%	7 842

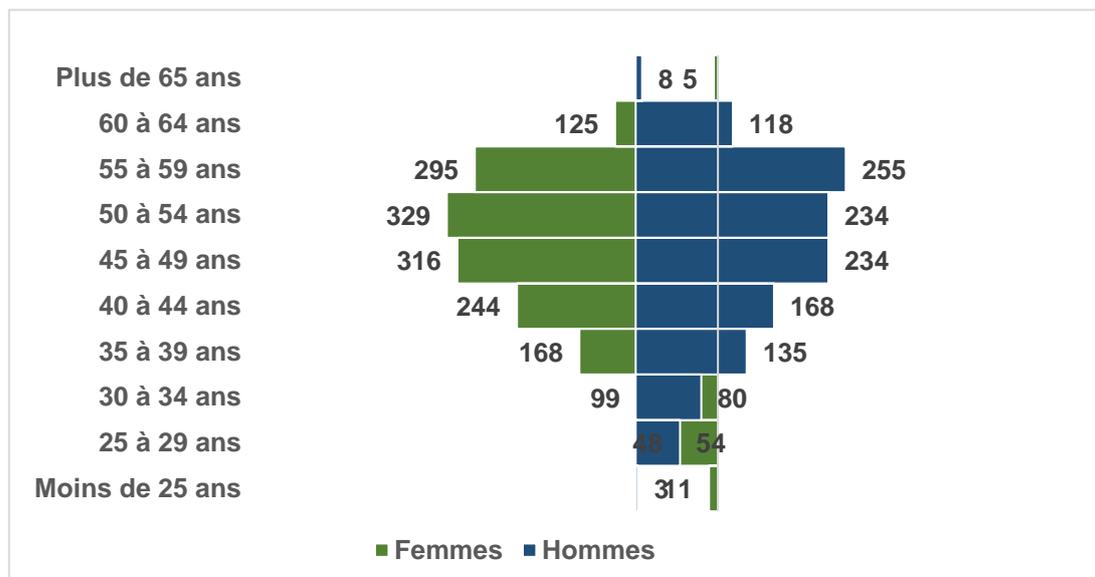
- Répartition par l'âge moyen

AGE MOYEN	LYCEE et CREPS		SIEGE		PORTS		TOTAL	
	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES
2018	51.5	49.5	46.7	47.2	46.1	44.1	49.6	48.5
2019	51.7	49.7	47.1	47.5	47.3	44	50	48.7
2020	52	50.1	47.4	47.8	47.1	44.3	50.2	49
2021	52.2	50.5	47.5	47.9	46.9	44.3	50.4	49.3

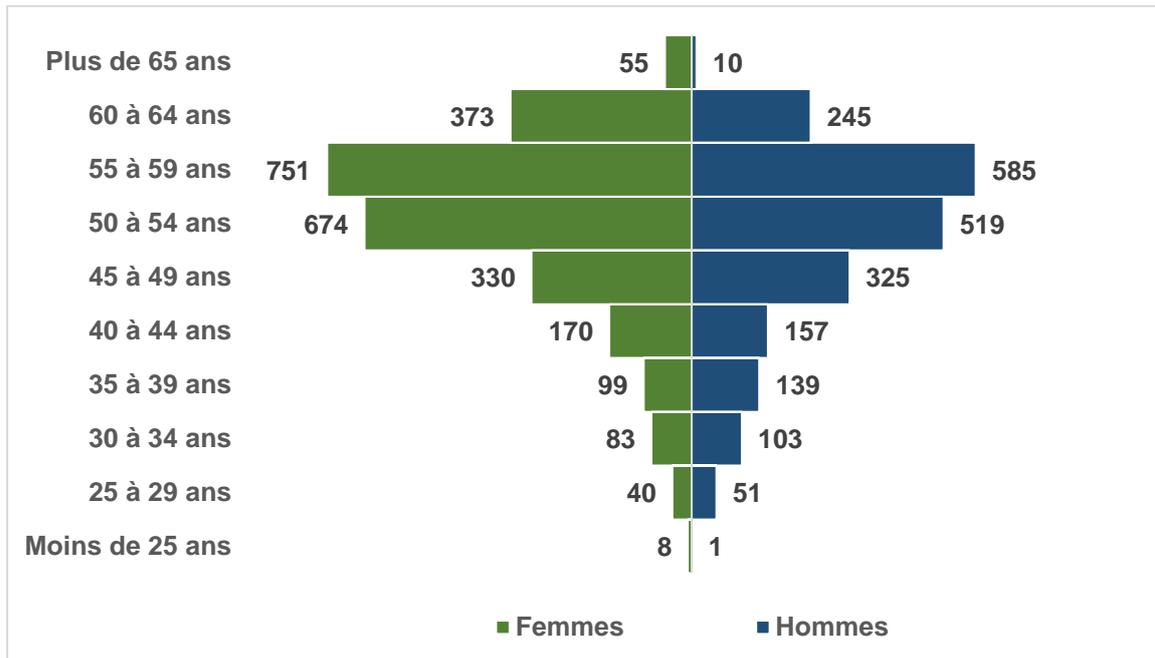
- Pyramides des âges des effectifs permanents



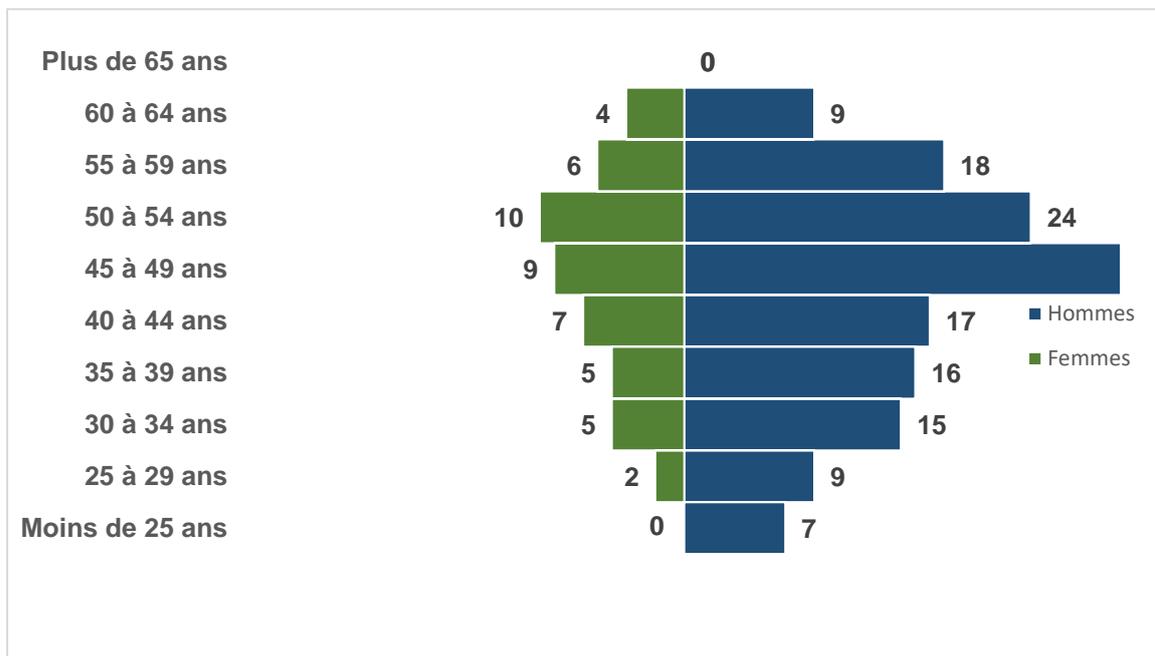
- Pyramides des âges du siège



- **Pyramide des âges des lycées**



- **Pyramide des âges des ports**



- Données absentéisme

	NOMBRE DE JOURS D'ABSENCES	TAUX D'ABSENTEISME
LYCEES	260 087	15.3%
SERVICES	84 079	7.5%

	Nombre de jours	Taux
Absentéisme pour parentalité	9 426	2.7%
Absentéisme pour Accident de travail et Maladie Professionnelle (AT/MP)	49 097	14.3%
Absentéisme pour longue maladie, longue durée, maladie grave	122 824	35.7%
Absentéisme pour maladie ordinaire	162 819	47.3%
TOTAL	344 166	100.0%

	NOMBRE D'AGENTS
LYCEES	2 913
SERVICES	1 226
TOTAL	4 139

	NOMBRE D'AGENTS
Absentéisme pour parentalité	109
Absentéisme pour Accident de travail et Maladie Professionnelle (AT/MP)	403
Absentéisme pour longue maladie, longue durée, maladie grave	425
Absentéisme pour maladie ordinaire	3 202
TOTAL	4 139

Un agent peut être compté plusieurs fois selon l'évolution de son dossier médical au cours de l'année.

- **Projection des effectifs âgés de 62 à 65 ans sur 2020-2023** (situation des effectifs au 31/12/2020)

L'âge moyen de départ en retraite est de 62 ans en 2020.

Année	LYCEE et CREPS			SIEGE et PORTS			HDF		
	FEMMES	HOMMES	TOTAL	FEMMES	HOMMES	TOTAL	FEMMES	HOMMES	TOTAL
2020	199	85	284	40	60	100	239	145	384
2021	269	138	407	69	85	154	338	223	561
2022	352	199	551	105	114	219	457	313	770
2023	433	284	717	142	133	275	575	417	992

- **Prévisionnel des départs en retraite sur la base des effectifs permanents présents en janvier 2022 et à effectif constant sur la période 2022 2029**



Le prévisionnel des départs en retraite a été établi sur la base des effectifs permanents de janvier 2022

Effectif permanent siège et ports : 3 128

Effectif Siège et Ports	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Part des effectifs (2029)
60	77	117	116	115	106	124	110	107	3.4%
61	71	77	117	116	115	106	124	110	3.5%
62	47	71	77	117	116	115	106	124	4.0%
63	32	47	71	77	117	116	115	106	3.4%
64	26	32	47	71	77	117	116	115	3.7%
65	7	26	32	47	71	77	117	116	3.7%
66	5	7	26	32	47	71	77	117	3.7%
67	1	5	7	26	32	47	71	77	2.5%
Total agent 60 ans et plus	266	382	493	601	681	773	836	872	27.9%
Total agent 63 ans et plus	71	117	183	253	344	428	496	531	17.0%
Total agent 65 ans et plus	13	38	65	105	150	195	265	310	9.9%

Effectif permanent lycée : 4 690

Effectif Lycée	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Part des effectifs (2029)
60	211	238	267	279	280	282	247	243	5.2%
61	156	211	238	267	279	280	282	247	5.3%
62	123	156	211	238	267	279	280	280	6.0%
63	69	123	156	211	238	267	279	280	6.0%
64	44	69	123	156	211	238	267	279	5.9%
65	30	44	69	123	156	211	238	267	5.7%
66	27	30	44	69	123	156	211	238	5.1%
67	8	27	30	44	69	123	156	211	4.5%
Total agent 60 ans et plus	668	898	1 138	1 387	1 623	1 836	1 960	2 045	43.6%
Total agent 63 ans et plus	178	293	422	603	797	995	1 151	1 275	27.2%
Total agent 65 ans et plus	65	101	143	236	348	490	605	716	15.3%

Effectif permanent HDF : 7 818

Effectif HDF	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Part des effectifs (2029)
60	288	355	383	394	386	406	357	350	4.5%
61	227	288	355	383	394	386	406	357	4.6%
62	170	227	288	355	383	394	386	404	5.2%
63	101	170	227	288	355	383	394	386	4.9%
64	70	101	170	227	288	355	383	394	5.0%
65	37	70	101	170	227	288	355	383	4.9%
66	32	37	70	101	170	227	288	355	4.5%
67	9	32	37	70	101	170	227	288	3.7%
Total agent 60 ans et plus	934	1 280	1 631	1 988	2 304	2 609	2 796	2 917	37.3%
Total agent 63 ans et plus	249	410	605	856	1 141	1 423	1 647	1 806	23.1%
Total agent 65 ans et plus	78	139	208	341	498	685	870	1 026	13.1%

- **Départs à la retraite** (requête sur les EP)

Par échéance

Communauté	2021						2022						2023						TOT
	1er sem		SS Tot	2ème sem		SS Tot	1er sem		SS Tot	2ème sem		SS tot	1er sem		SS tot	2ème sem		SS tot	
	F	H		F	H		F	H		F	H		F	H		F	H		
Eple et Creps	51	35	86	67	45	112	37	27	64	74	44	118	36	25	61	72	45	117	558
Services et Ports	9	17	26	16	19	35	19	17	36	14	21	35	15	12	27	16	30	46	205
Total général	60	52	112	83	64	147	56	44	100	88	65	153	51	37	88	88	75	163	763

Par Communauté

Communauté	Souhaits exprimés				Total souhaits exprimés		Effectif évalué
	Femme	% des souhaits exprimés	Hommes	% des souhaits exprimés	Effectif	% de l'effectif évalué	
Eple et Creps	337	60,4%	221	39,6%	558	13,8%	4045
Services et Ports	89	43,4%	116	56,6%	205	7,5%	2746
Total général	426	55,8%	337	44,2%	763	11,2%	6791

3.2.2. Métiers et compétences de la collectivité

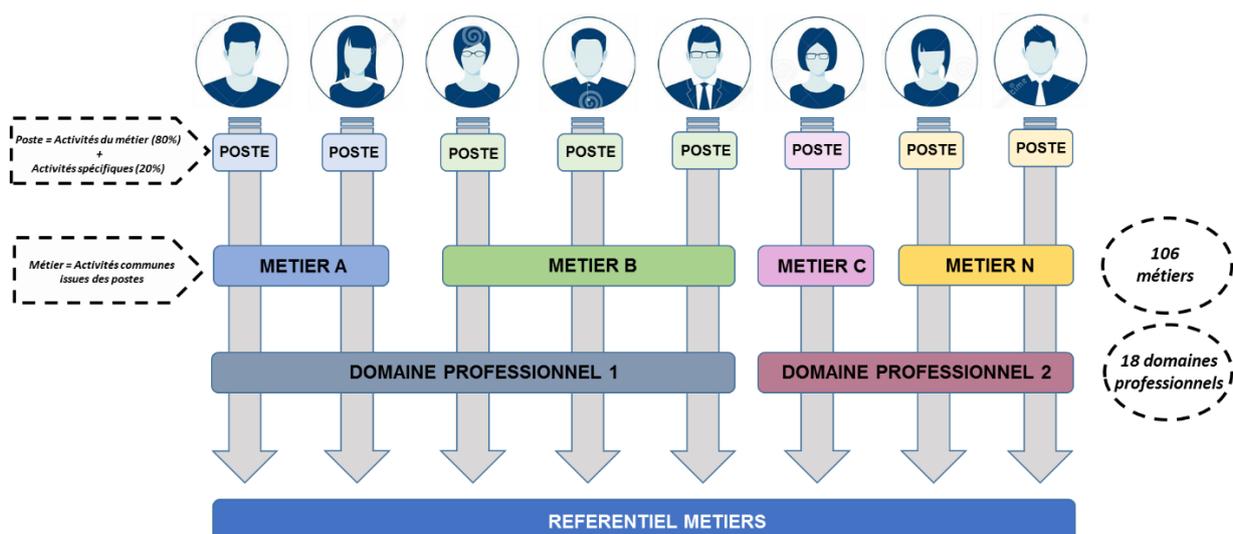
Définitions et architecture du référentiel métiers

Le référentiel métier et compétences permet de réaliser la cartographie de l'existant. Il facilite la reconnaissance et la valorisation des métiers, il est un outil vivant et évolutif.

Pour l'agent, il permet d'avoir une vision précise des missions et compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs et construire son parcours professionnel.

Pour la collectivité, en lien avec les projets de l'Institution, il permet de déployer plus efficacement l'ensemble des politiques RH d'accompagnement des agents dans l'évolution de leur situation professionnelle (mobilité, souhait d'évolution, etc.) et dans le développement de leurs compétences.

Un référentiel métiers et compétences se construit à partir de l'étude de chacun des postes de la collectivité.



Le référentiel métiers des Hauts-de-France est composé de 106 métiers répartis en 18 domaines professionnels.

Le référentiel métiers est un outil vivant, son contenu n'est pas figé. Il est la réalité d'un moment. Pour mettre à jour les données qu'il contient, on peut s'appuyer notamment sur :

- L'analyse des retours des entretiens professionnels ;
- L'observatoire des métiers et des compétences (cf. action du PAR 2.1).

Le dictionnaire des compétences

La notion de compétence est essentielle et incontournable. En effet, c'est au travers des compétences que vont s'organiser les différents dispositifs RH. Au-delà des RH, pour le manager, la compétence sera utilisée pour organiser l'activité. On parle alors de management par les compétences.

L'identification des compétences regroupées en « dictionnaire » permet :

- à l'agent de faire le point sur les attendus de son poste ;
- à l'agent et au manager d'identifier les acquis et les axes de développement ;
- à l'agent et au manager d'élaborer des actions de formation adaptées ;
- au manager et à la DRH de proposer à l'agent un accompagnement et un parcours professionnel individualisés ;
- à la collectivité de développer la mobilité en interne et d'optimiser les recrutements.



A la Région, la notion de compétence regroupe l'ensemble des ressources mobilisées et mobilisables (savoirs, formations, expérience professionnelle...) pour réaliser ses activités et ses missions du quotidien dans un contexte donné. Ainsi, la compétence est toujours observable, mesurable et sujette à apprentissage. Elle peut être spécifique à un métier ou transverse à plusieurs métiers.

Pour faciliter l'accès aux compétences et les rendre lisibles, les compétences ont été regroupées au sein du référentiel appelé « dictionnaire » : elles sont regroupées en champs de compétences. Ce référentiel porte sur les compétences relevant du « cœur de métier ».

Les champs de compétences



Disposer de la définition de la compétence et d'un référentiel métier, c'est disposer de contenus déterminants pour identifier les compétences et rédiger leurs définitions. Ainsi a été cartographié par métier l'ensemble des compétences indispensables et leurs niveaux attendus pour occuper le métier.

166 compétences validées, 106 métiers cartographiés

3.3. Etat des lieux qualitatif

Suite à la Loi Notre, la Région Hauts de France a dû poser les bases de son organisation et de son fonctionnement. Le mandat 2016-2021 a été l'occasion d'harmoniser les nombreux documents structurants de la collectivité. A noter qu'un accord-cadre sur le processus de regroupement des deux ex Régions a été signé entre l'Exécutif et certaines organisations syndicales. Cet accord avait pour objet de fixer la méthode de travail et les moyens à déployer dans le cadre de la procédure de négociation préalable et de consultations des différentes instances consultatives sur les conséquences de la création de la nouvelle entité régionale, tant du point de vue organisationnel que social.

- Dès 2016, **l'harmonisation des conditions d'emploi** s'est traduite par la définition des premières convergences :
 - Mars 2016 : adoption d'un plan de prévention permettant une convergence des pratiques et des actions en matière d'hygiène et de sécurité ;
 - Avril 2016 : mise en place d'une bourse à l'emploi dans les lycées harmonisant les modalités de mobilité ;
 - Juin 2016 : harmonisation des campagnes d'entretien professionnel ;
 - Juillet 2016 : définition des orientations relatives à l'harmonisation de la politique d'action sociale ;
 - Octobre 2016 :
 - adoption des ratios harmonisés de promotion à la CAP (1 065 agents promus à la CAP de novembre 2016) ;
 - 21 octobre 2016 : accord conclu avec 2 organisations syndicales pour instaurer une commission paritaire des CDI, permettant de leur accorder un déroulement de carrière par homologation avec les fonctionnaires, alors que les dispositions de la loi Sauvadet de 2012 en la matière n'avaient pas donné lieu aux décrets correspondants
 - Novembre 2016 : adoption du référentiel métier Hauts-de-France, préalable à la cotation des métiers et à la mise en place du nouveau régime indemnitaire.
- En matière de **temps de travail**, les règlements intérieurs du temps de travail pour les services et pour les lycées ont été harmonisés par le haut. Les autorisations spéciales d'absences pour événements familiaux ont été alignées vers le haut (au regard du nombre existant dans l'une ou l'autre des 2 ex collectivités) pour l'ensemble des agents régionaux. Un certain nombre d'autorisations d'absence sont par ailleurs plus favorables que ce que prévoit la réglementation
- Sur le **régime indemnitaire**, plusieurs étapes ont permis de revaloriser ce régime indemnitaire : en décembre 2017, en juin 2019, puis en décembre 2020. Cette dernière étape a permis d'homogénéiser par le haut le régime indemnitaire par grade et par filière pour que les agents puissent bénéficier du même régime indemnitaire pour le même métier et pour le même grade. Cette dernière étape sera finalisée au 1er janvier 2023 par la revalorisation du régime indemnitaire de la catégorie A.

Le 1er objectif de ces revalorisations portait bien sur un « gommage » des différences entre les anciens régimes indemnitaires. En effet, depuis la fusion, 3 régimes

indemnitaires co-existaient. Ainsi, des agents du même grade effectuant le même métier ne percevaient pas le même régime indemnitaire.

Le 2ème objectif portait sur une revalorisation des salaires les plus bas. Pour les agents des lycées, jusqu'alors bénéficiant d'un régime indemnitaire bloqué, les nouvelles dispositions réglementaires ont permis d'aller au-delà et de permettre une revalorisation du pouvoir d'achat.

- L'action en faveur du handicap se concrétisait dans les deux ex-Régions par des conventions avec le FIPHFP. Cet engagement a été reconduit par la signature en octobre 2018 d'une nouvelle convention avec le FIPHFP pour la période 2018-2021. La construction de la première convention « Hauts-de-France » s'est appuyée sur le bilan des actions réalisées dans les deux ex-régions et avec la consultation des agents en situation de handicap et des partenaires internes et externes. La convention actuelle s'achève sur un bilan très positif, notamment avec une action forte de la Région en termes de développement du télétravail, de recrutement d'apprentis en situation de handicap et d'aménagements de postes plus nombreux. La convention pour la période 2022-2024 a fait l'objet d'une délibération en commission permanente du 1er février 2022. Celle-ci réaffirme l'engagement de la Région en faveur de l'apprentissage, notamment des publics en situation de handicap et une volonté d'accompagner le maintien dans l'emploi au plus près des besoins des agents.
- Le budget total sur l'action sociale s'élève à plus de 16 millions d'euros. L'action sociale est désormais la même pour tous les agents, y compris la participation employeur pour la mutuelle santé qui a été alignée par le haut. C'est un choix déterminé, tant la santé est au cœur de nos préoccupations.

L'action sociale est portée par 3 acteurs :

- Le CNAS, organisme de portée nationale offrant des prestations sociales et des prestations négociées. La généralisation des prestations de cet organisme qui existait en Nord-Pas-de-Calais à la Picardie a offert des prestations nouvelles : bonification de ticket CESU enfance/dépendance et habitat, prestation déménagement, tarifs préférentiels assurances, centrales d'achat de véhicules, prestation permis de conduire enfant et agent, tarifs préférentiels location de véhicules, chèques et cartes cadeaux à prix réduits, prestation stage animateur et moniteur, séjour vacances enfant location meublée avec la famille, prestations en lien avec le handicap, prestation carte pêche et permis de chasse, offres locales, bonification de chèques lire, disque et culture, ...
- Deux associations locales (COS et AGOS) en attendant leur fusion.
- La DRH assure directement le versement de certaines prestations : participation employeur sur les titres restaurants, sur les frais de transport collectif domicile travail (taux de 75% alors que l'obligation légale est de 50 %), sur la protection sociale complémentaire, allocations aux agents régionaux parents d'enfants handicapés, fonds social à destination des agents en situation sociale d'urgence, mise en place d'une prestation garde d'enfants adossée à celle offerte par le CNAS et sur l'aide régionale de droit commun.

Sur l'harmonisation de la **protection sociale complémentaire**, elle s'est faite par le haut. Le dispositif de protection sociale complémentaire destiné aux agents régionaux, ainsi que celui de la participation financière de la collectivité ont été harmonisés le 21 mai 2019.

La participation pour la santé est de 25 € minimum à 38 € maximum par mois pour l'agent dont le revenu net imposable est inférieur à 2 000 €, 8 € à 20 € pour son conjoint et de 11 € à 14 € par enfant, jusqu'à 12 € par mois pour l'agent gagnant 4 000 € par mois ou plus (*participation employeur supérieure à celle dont bénéficiaient les agents picards ET participation pour les ayants droits (conjoint, enfant), ce qui n'existait pas auparavant en Picardie*). L'harmonisation est effective pour la santé, et la prévoyance depuis le 1er janvier 2020.

Au 24/11/2020, 5 384 agents bénéficient d'une participation employeur sur la prévoyance et 4 403 en santé. Le budget total consacré à la complémentaire santé et à la prévoyance s'élève à 3,7 M € pour 2020.

Concernant les **titres restaurant**, les agents des lycées de Picardie n'avaient que 18 titres par an. L'harmonisation leur a attribué un forfait de 25 titres, comme en Nord-Pas-de-Calais, soit 7 titres supplémentaires.

L'action sociale, c'est en moyenne 1 472 € par agent (situation effectif total juin 2020) (*CNAS, structures locales et participations directes Région*).

- Prise en charge des frais de transport : l'alignement par le haut s'est aussi réalisé pour la prise en charge de 75 % des frais de transport domicile-travail en transport en commun, contre 50 % chez les autres employeurs. De plus, les frais de mission sont pris en charge sur les marchés régionaux, ce qui évite aux agents de faire les avances de frais (surcout estimé de 10 000 €)
- **Engagement sur la conciliation vie professionnelle/vie personnelle : le télétravail.**

En 2018, le télétravail a été rendu possible dans notre Région, en dehors des cas de prescriptions médicales. Il y a 1 800 agents en télétravail aujourd'hui (672 au 1er janvier 2019), soit près de la moitié des agents des services et ports. Cette anticipation a été facilitante pour maintenir le fonctionnement de la collectivité au moment du confinement. Un bilan du dispositif a été mené en juin 2019 et le choix de l'Exécutif a été de porter à 3 le nombre de jours télétravaillables.

En 2021, le principe du télétravail par demi-journée a été adopté ainsi que la détermination de 5 jours flottants de télétravail pour tous les agents à métiers télétravaillables.

- **La qualité de vie au travail**

Ce mandat a aussi été l'occasion de lancer de nouvelles politiques RH pour améliorer la qualité de vie au travail, notamment via le PACT. Cette politique QVT devra se poursuivre, notamment en intégrant les dispositions à destination des agents des lycées.

Pour les services et les ports

Suite aux échanges avec les partenaires sociaux, un grand chantier a été ouvert en 2018 sur la qualité de vie au travail, suite au diagnostic réalisé fin 2017 par l'expert agréé SECAFI, dans le cadre du CHSCT Central.

Pour rappel, l'enquête SECAFI ne concernait que les agents du siège. 1 713 agents sur les 3 023 ont répondu. 24 % des répondants étaient considérés comme exposés aux risques psychosociaux (RPS) à un niveau très fort et 19 % fort. Ce niveau d'exposition au risque

(probabilité d'y être confronté) n'a pas de lien avec le degré de gravité du risque lui-même. Les modalités de conduite du changement (pour 59 %) et les incertitudes sur l'avenir (pour 29 %) apparaissent comme les deux principaux facteurs de RPS exprimés. A contrario le rythme et la charge du travail constituent les principaux facteurs de régulation (82 % estiment être en capacité de respecter les délais imposés dans le travail) avant les moyens alloués et l'environnement de travail. L'ambiance de travail est perçue comme satisfaisante pour 74 % des répondants, 86 % estiment leurs relations avec leur responsable hiérarchique direct satisfaisantes ou plutôt satisfaisantes. 62 % estiment que la chaîne hiérarchique est à l'écoute de leurs difficultés. 79 % des répondants se déclarent plutôt satisfaits du travail qu'ils réalisent.

Nous disposons désormais d'un plan d'amélioration des conditions de travail. Réalisé en lien avec les organisations syndicales et les 117 agents des services et des lycées qui ont été volontaires pour participer à une dizaine d'ateliers, le plan a identifié 11 défis à relever dont les actions concrètes sont co-construites avec les agents.

34 actions ont été engagées depuis la mise en œuvre du PACT en mars 2018 dont 22 finalisées (liste des actions en annexe).

Pour les agents des lycées :

Soucieux des conditions de travail dans les lycées et le CREPS et dans le cadre de ses échanges avec les organisations syndicales, le Président a souhaité organiser fin 2019 une étude sur les conditions de travail des agents des lycées et du CREPS. Celle-ci s'inscrit dans la continuité du Plan d'amélioration des conditions de travail (PACT) mené depuis deux ans et fait de l'amélioration de la qualité de vie au travail une priorité.

Cette mission a été confiée à un prestataire spécialisé dans la conduite de diagnostic RPS, ENEIS KPMG.

A l'issue de la mission de diagnostic, l'ambition de l'institution est de faire émerger, sur la base des recommandations du titulaire, un plan d'accompagnement à la qualité de vie au travail spécifique pour les agents des lycées et du CREPS. Ce plan et ce chantier seront mis en place par la Région elle-même.

Le plan d'action s'inscrit dans le contexte et les projets en cours au sein de la collectivité régionale : PAR, PACT, égalité professionnelle, évolution du régime indemnitaire.

4 défis ont été identifiés :

1. Renforcer la politique d'accompagnement envers les agents avec 10 actions prioritaires ;
2. Appuyer le rôle de l'encadrant dans son rôle de soutien et d'accompagnement des équipes avec 3 actions prioritaires ;
3. Mieux répartir les moyens humains avec 3 actions prioritaires ;
4. Renforcer la collaboration tripartite entre l'autorité hiérarchique, l'autorité fonctionnelle et les agents Région au sein des EPLE avec 4 actions prioritaires.

33 fiches actions ont été retenues et 20 actions sont prioritaires.

- **Focus sur l'accompagnement de la vie professionnelle pendant la période COVID19**

Le PACT s'est, en partie, réinventé en 2020 afin de répondre aux enjeux de la période COVID19, marquée par l'organisation du travail en confinement et le développement du télétravail, tout en poursuivant des chantiers majeurs, le défi 2 « *accompagner les managers dans leur rôle de soutien social* » et le défi 3 « *établir un diagnostic des causes des charges de travail et mettre en place un suivi* ».

La DRH a élaboré et construit des actions en faveur de l'accompagnement des équipes et des agents spécifiques à la période de confinement.

Ce plan d'actions s'attache à répondre à un contexte particulier de télétravail généralisé, aux besoins d'accompagnement des managers et à préparer les conditions de la reprise sur site et notamment :

- La newsletter QVT à la maison pour maintenir le lien et accompagner les agents ;
- L'accompagnement psychologique des agents régionaux ;
- Le baromètre « santé social » et le plan d'accompagnement spécifique ;
- Les e-café QVCT à destination des agents ;
- Les ateliers « Le management du télétravail en période de confinement » à destination des managers.

Fort de ce chemin parcouru, la Région poursuivra la déclinaison des différents axes cités plus haut :

- des plans d'actions QVCT à destination des agents des services mais aussi des lycées ;
- du plan d'action égalité femme /homme (cf. infra).

En parallèle, la Région connaît des problématiques similaires à d'autres collectivités ; vieillissement de sa population (et donc importance de mener des perspectives prévisionnelles, de travailler au lien intergénérationnel, notamment via l'apprentissage, afin de permettre le transfert de compétences et de développer l'attractivité de la collectivité), et son corollaire de réponse au maintien dans l'emploi pour les agents exerçant en particulier des métiers pénibles.

La politique des ressources humaines doit non seulement être garant du cadre national et en décliner les orientations, assurer un cadre interne réglementaire harmonisé, mais aussi impulser de nouvelles offres de services vers les agents.

Un prochain mandat s'annonçant, les ressources humaines accompagneront les organisations qui déclineront les orientations politiques opérationnelles. L'articulation entre accompagnement collectif des organisations et accompagnement individuel des agents, et notamment des managers, continuera à être le fil conducteur de la politique RH.

4. STRATEGIE PLURIANNUELLE DE PILOTAGE DES RH

Au vu de l'état des lieux, la collectivité souhaite répondre aux enjeux suivants :

1. L'attractivité de la collectivité ;
2. La qualité de vie au travail ;
3. L'accompagnement des trajectoires professionnelles tout au long de la carrière ;
4. L'accompagnement des organisations en fonction de l'évolution des politiques publiques tout en préservant la dimension humaine ;
5. L'égalité professionnelle qui fera l'objet de la partie V.

4.1. *Attractivité de la collectivité*

La question de l'attractivité est stratégique en ce qu'elle interroge les moyens pour la collectivité d'attirer les compétences pour que l'organisation gagne en efficacité.

Plusieurs leviers favorisent cette attractivité :

4.1.1. *En matière de recrutement et mobilité*

La Région doit non seulement travailler son image externe et celle de ses métiers afin d'attirer, d'intégrer et de conserver les compétences recherchées, mais aussi favoriser une fonction publique inclusive.

Pour favoriser une visibilité optimale de la collectivité et de la richesse de ses métiers auprès des candidats potentiels, la Région développera sa marque employeur. Elle se donne l'ambition d'être proactive sur les réseaux, notamment avec la PFRH, écoles, centres de formation, universités... Les différents médias (y compris réseaux sociaux) et événements, en lien avec la communication externe, seront mobilisés, et des manifestations internes du type forum des métiers seront à développer.

L'expérience candidat sera à améliorer en termes d'approche, de procédure recrutement, d'accueil et d'intégration.

La Région veut dynamiser la mobilité interne et offrir des parcours professionnels stimulants à ses agents (une charte de la mobilité interne est en cours de rédaction).

Conformément aux obligations légales, la Région s'engage à développer une politique statutaire du recrutement en favorisant l'emploi permanent d'agents titulaires.

Pour les managers, les ateliers du management seront à reconduire et un parcours spécifique permettra de répondre aux besoins des primo encadrants, et aux aspirations d'agents souhaitant s'investir dans des fonctions d'encadrement, avec un focus sur les métiers nécessitant un rééquilibrage de l'égalité femme/ homme.

Par ailleurs, la Région développera, dans son rôle d'employeur responsable, des recrutements diversifiés et inclusifs. D'ores et déjà une politique soutenue est engagée en faveur des personnes en situation de handicap, aussi bien dans l'emploi permanent que dans l'emploi de

stagiaires et d'apprentis. La Région a également expérimenté l'accueil de TIG (travail d'intérêt général) et bientôt de TNR (travaux non rémunérés), qu'elle entend favoriser. Le dispositif de déprécarisation concerté avec les organisations syndicales est un axe également de rajeunissement des effectifs et demeurera. Les agents déprécarisés seront accompagnés vers le passage de concours.

4.1.2. Sur l'organisation et les conditions de travail

Le travail sur la marque employeur se nourrira de la valorisation des conditions de travail offertes par la Région à ses agents.

L'offre action sociale devra être rendue davantage visible et lisible

Les éléments de langage porteront sur :

- La participation employeur à la protection sociale complémentaire (santé et prévoyance) pour l'agent et sa famille, avec prise en charge à 100 % par l'employeur de la prévoyance pour les travailleurs handicapés ;
- La participation employeur à 60 % pour les tickets restaurant ;
- La prise en charge à 75 % des déplacements domicile-travail ;
- L'action sociale développée par le CNAS, le COS et l'AGOS (en attente de la préfiguration de la future association unique CLEA) ;
- La politique QVT pour les services et les lycées.

La marque employeur, la capacité à fidéliser les talents, passe aussi par le développement d'une véritable « culture d'administration » qui rendra ses agents fiers d'appartenir au conseil régional et développera le sentiment d'appartenance.

4.1.3. En matière de formation

La formation est au cœur du développement de compétences et offre la possibilité de construire des parcours professionnels évolutifs. La formation doit permettre l'adaptation au changement des agents, favoriser leur mobilité, contribuer à leur intégration et à leur promotion sociale. Le réseau des formations internes occasionnels, le développement de modalités pédagogiques innovantes permettent de rendre plus accessible l'offre de formation et de répondre de façon plus réactive aux besoins des agents.

4.2. Développement de la qualité de vie au travail

Depuis l'étude SECAFI pour les agents des services, plusieurs fonctions ont été créées au sein de la DRH pour répondre aux attentes des agents. Les réseaux de médiateurs et de coachs sont en cours de déploiement.

Les périodes de confinement ont été l'opportunité de développer des actions d'accompagnement vers les agents durant cette période inédite ; actions liées au bien-être au travail, lettre d'info QVT, e cafés...Un bilan sera conduit afin de poursuivre les actions qui ont le plus impacté les agents.

Les deux baromètres sociaux ont mis en évidence le sujet de l'équilibre de la vie professionnelle et de la vie personnelle, en pointant notamment la problématique du droit à la déconnexion qui sera une priorité de la politique QVT. En effet, le télétravail contraint, généralisé en raison de la pandémie a montré ses limites en termes d'amplitude et d'équilibre. Ainsi un guide du télétravailleur a été rédigé pour éclairer les agents sur le cadre de cette modalité de travail. Par ailleurs, les travaux entrepris avant le confinement sur le droit à la déconnexion, avec notamment réunion d'un groupe de managers, ont été repris. Les agents des lycées seront particulièrement concernés par le développement de la politique QVT, même si certaines actions du PACT les concernent d'ores et déjà, comme l'accompagnement psychologique (plateforme Proconsult, comité d'action RPS). En effet, le plan d'actions spécifique aux agents de lycées sera déployé à compter de 2022.

4.3. Accompagnement des organisations en fonction de l'évolution des politiques publiques tout en préservant la dimension humaine

L'organisation d'une collectivité est le moyen de répondre aux politiques publiques décidées par l'Exécutif.

Dans ce cadre, la mise en œuvre de l'observation des métiers et des compétences est menée dans le cadre du Projet d'Administration Régional (Axe 2 – Accompagner le parcours des agents - action 2 .1 Identifier les évolutions et les besoins liés à certains métiers ou certaines compétences).

Cette action vise notamment à proposer une déclinaison opérationnelle du dispositif, qui permettra :

- De proposer une démarche de prospection, et d'anticipation sur l'évolution des métiers et des compétences de la collectivité ;
- De proposer des plans d'actions pertinents visant à accompagner les mutations identifiées ;
- De permettre une appropriation des évolutions par les managers, les agents et favoriser la prise de conscience de chacun.

Cette démarche vise par ailleurs à répondre aux enjeux suivants :

- Catégoriser les métiers par grande typologie (sensibles, stratégiques, émergents...) afin d'en assurer un suivi prospectif et pertinent permettant de mettre en évidence les évolutions qui vont les impacter,
- Prise de conscience sur la nécessaire anticipation des évolutions afin de ne pas compromettre la continuité du service ;
- Adapter les schémas organisationnels pour mieux répondre aux évolutions de la collectivité et aux défis qu'elle aura à relever ;
- Impliquer l'ensemble des acteurs dans le plan d'action à mettre en œuvre

Le travail partagé avec les pôles devra se poursuivre sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Les compétences en tension ou à venir devront être identifiées.

Compte tenu de la pyramide des âges, les compétences mobilisables intergénérationnelles avant départ en retraite seront à identifier avant de favoriser leur transférabilité, notamment par le développement de l'apprentissage. La politique décidée par le Président de recruter un apprenti par lycée sera maintenue, avec une ouverture sur les métiers de maintenance au-delà des métiers de la restauration.

Les réseaux seront entretenus afin de consolider une vision des métiers à venir et ceux voués à être transformés en fonction des évolutions sociétales. Un des points majeurs est l'accompagnement des agents vers les changements numériques ; a minima, il s'agit de lutter contre l'illectronisme, a maxima de réfléchir aux nouveaux métiers liés à l'essor de l'intelligence artificielle, en passant par la nécessité d'une dématérialisation élargie.

Dans ce cadre, la DRH devra développer une offre de conseil et d'accompagnement des directions et pôles, via notamment les consultants organisation et QVT. Le service Formation et innovation pédagogique sera mobilisé pour accompagner le développement des compétences.

4.4. Accompagnement des trajectoires professionnelles tout au long de la carrière

Face à une organisation qui évolue, le département accompagnement et qualité de vie au travail a développé une offre de service globale qui permet à chacun de développer son adaptabilité.

Pour donner plus de visibilité sur la potentialité des parcours professionnels, un travail est en cours sur les aires de mobilité dans le cadre du PAR, pour établir les passerelles entre les différents métiers.

L'action 2.3 du projet d'administration régionale vise à « favoriser la connaissance des métiers et définir les aires de mobilité ».

La définition des aires de mobilité permettra aux agents de la Région Hauts-de-France de connaître, dès leur recrutement, les parcours professionnels possibles et les passerelles entre les différents métiers de la collectivité. Les agents auront accès à un outil qui leur permettra de déterminer et de mettre en œuvre un plan d'actions (formation, concours...) pour évoluer tout au long de leur carrière. Cet outil permettra également de faciliter l'accompagnement des agents en situation d'usure professionnelle ou de reclassement.

Le groupe de travail chargé de piloter l'action 2.3 du PAR a mené, à titre expérimental, un chantier portant sur cinq métiers : responsable de restauration collective, cuisinier, agent de restauration, agent d'entretien et magasinier. A eux seuls, ces métiers représentent en effet plus d'un tiers des effectifs de la collectivité ; ils sont par ailleurs particulièrement concernés par le risque d'usure professionnelle.

Le calendrier prévoit donc une expérimentation et une proposition de méthodologie en 2022 pour un déploiement dès fin 2022.

Une charte de mobilité en cours de rédaction permettra de rendre davantage lisible le processus de mobilité interne. Il sera également proposé des actions pour dynamiser cette mobilité interne : forum métier, action « vis ma vie »

Les primo encadrants sont désormais accompagnés notamment par un parrain et ce dispositif qui sera évalué devra s'inscrire dans le temps.

Une démarche sera également entreprise pour identifier les agents qui potentiellement peuvent être amenés sur des emplois de niveau supérieur. Un parcours de formation et d'accompagnement pourra être réfléchi avec ces agents.

Le dispositif de maintien dans l'emploi sera développé. Dans le cadre de l'action du PAR 2.2, il s'agit d'identifier le risque d'usure professionnelle et des moyens de prévention pour atténuer ce risque. Une identification a été réalisée à la DMPL et est actuellement réalisée à l'échelle des métiers EPLE. Cette démarche vise à se généraliser à l'ensemble des métiers du siège et des ports. Des pistes d'action ont été repérées au niveau de l'organisation du travail, du matériel, de la construction de parcours adaptés, du renforcement des collectifs de travail.

Les reconversions professionnelles dans le cadre des métiers identifiés comme porteurs d'usure professionnelle seront traitées de façon prioritaire. A cette fin, et dans le cadre de l'application de la loi Dussopt, un entretien de carrière sera réalisé pour identifier les pistes de reconversion de l'agent.

Pour les agents souffrant de risques psycho sociaux, leur situation fait d'ores et déjà l'objet d'une inscription au comité d'action RPS, cellule pluridisciplinaire intra DRH, créée dans le cadre du PACT, pour étudier les solutions d'accompagnement individualisé et éventuellement de mobilité. Ces situations font l'objet d'une veille attentive dans le cadre de la mobilité interne. Par ailleurs, la prestation de service d'écoute et d'accompagnement psychologique 24H/24 7J/7 sera maintenue.

Pour les agents les plus éloignés de l'emploi en raison d'un CLM, CLD, la question de la préparation au retour sera examinée afin de préparer au mieux le retour à l'emploi et posera un cadre défini. Le service Formation sera mobilisé pour des formations « à la carte ».

5. PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Sont concernés, les fonctionnaires titulaires en position d'activité ou de détachement au 1^{er} janvier de l'année au titre de laquelle le tableau d'avancement est dressé et qui remplissent les conditions statutaires exigées par Décret et par comparabilité, les agents contractuels bénéficiant d'un CDI.

Un tableau d'avancement annuel (validité du 1^{er} janvier au 31 décembre) est établi au regard des présentes lignes directrices de gestion. La liste des agents inscrits sur ce tableau devra préciser la part respective des femmes et des hommes dans le vivier des agents promouvables et celle parmi les agents inscrits sur ce tableau qui sont susceptibles d'être promus en exécution de celui-ci.

Le nombre maximum de fonctionnaires appartenant à l'un des cadres d'emplois pouvant être promu à l'un des grades d'avancement de ce cadre d'emplois est déterminé par application

d'un taux de promotion à l'effectif des fonctionnaires remplissant les conditions pour cet avancement de grade. Ce taux de promotion est fixé par l'assemblée délibérante (article L522-27 du code général de la fonction publique).

La Région Hauts-de-France a fixé ces taux par délibération du 13 octobre 2016 pour l'ensemble des catégories A, B et C, sous réserve de la manière de servir et selon les critères généraux internes visant à la plus grande équité entre les différentes filières. En application de la loi de transformation de la fonction publique n°2019-828, les droits à avancement sont conservés pendant un congé parental, dans la limite de 5 ans pour l'ensemble de la carrière. Ces périodes sont assimilées à des services effectifs dans le cadre d'emplois. Cette disposition est applicable pour les périodes de congé parental qui courent à compter du 7.8.2019.

5.1. Critères de priorisation des promotions internes et avancements de grade

Pas de système de notation des critères, mais application des critères par ordre de priorité

5.1.1. Critères de classement pour les avancements de grade

Les agents promouvables pour les avancements de grade sont priorisés entre eux sur le tableau d'avancement dans l'ordre des critères suivants :

- 1) Appréciation littérale professionnelle du n+1, manière de servir : prendre en compte l'EP n-1. Si celui-ci n'est pas satisfaisant, prendre en compte celui de n-2, voire n-3. L'expérience professionnelle doit être prise en compte dans l'appréciation professionnelle du n+1 ;
- 2) Ancienneté dans le grade ;
- 3) Echelon et son ancienneté ;
- 4) En cas de départage, ancienneté dans la fonction publique ;
- 5) Genre féminin ou masculin en fonction du niveau de mixité du grade/cadre d'emplois ;
- 6) En cas d'égalité parfaite, âge.

5.1.2. Critères de classement pour les promotions internes

Les agents promouvables pour les promotions internes sont priorisés entre eux sur le tableau d'avancement dans l'ordre des critères suivants :

- 1) Appréciation littérale professionnelle du n+1, manière de servir : prendre en compte l'EP n-1. Si celui-ci n'est pas satisfaisant, prendre en compte celui de n-2, voire n-3. L'expérience professionnelle doit être prise en compte dans l'appréciation professionnelle du n+1 ;
- 2) Capacité à exercer des fonctions d'un niveau supérieur ;
- 3) Valorisation du parcours par l'agent :
 - a) Avis motivé de l'agent ;
 - b) Mode d'entrée dans le grade avec valorisation du concours et examen professionnel ;

- c) Passage de concours et d'examen professionnel ; valorisation de l'admissibilité ;
- d) Effort de développement de compétences : formations en dehors des formations obligatoires statutaires et réglementaires.

Les points « a », « b », « c » et « d » pourront être détaillés dans un encart figurant au sein du formulaire de l'EP. En cas d'absence d'avis motivé de l'agent, celui-ci ne pourra pas être promu.

- 4) Ancienneté dans le cadre d'emplois ou de catégorie (pour l'accès au cadre d'emplois des techniciens territoriaux) ;
- 5) Echelon et son ancienneté ;
- 6) En cas de départage, ancienneté dans la fonction publique ;
- 7) Genre féminin ou masculin en fonction du niveau de mixité du grade/cadre d'emplois ;
- 8) En cas d'égalité parfaite, âge.

La promotion interne conduit à une mobilité de l'agent inscrit sur liste d'aptitude. Le renouvellement de l'inscription sur la liste d'aptitude se réalise dans le cadre du droit commun, à la demande expresse de l'agent.

5.2. Critères internes complémentaires

La collectivité souhaite définir sa politique d'avancement de grade et de promotion interne en ajoutant aux conditions fixées par chaque statut particulier des critères internes objectifs, fondés sur l'appréciation de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience.

Aussi, une fois les conditions statutaires remplies, l'examen de la valeur professionnelle des agents proposés à l'avancement de grade tiendra compte, quel que soit le grade concerné, des critères internes complémentaires suivants :

✓ **La tenue de poste telle que précisée dans le compte-rendu de l'entretien professionnel réalisé au titre de l'année n-1 au sein de la Région**

Seuls les agents en tenue de poste en correspondance entre le grade et la fonction peuvent être nommés une fois les conditions statutaires et les critères internes remplis.

Il est nécessaire d'avoir travaillé effectivement pendant au moins 3 mois pendant la période de l'année n-1. L'agent qui n'est pas en arrêt maladie et qui n'a pas de tenue de poste faute d'avoir exercé ses fonctions suffisamment longtemps pendant l'année (soit moins de 3) ne pourra pas bénéficier d'un avancement de grade ou d'une promotion.

✓ **La prise en compte du respect des obligations statutaires :**

L'agent qui a fait l'objet d'une sanction disciplinaire et/ou d'un rappel à l'ordre ne sera pas priorisé pour l'avancement ou la promotion interne de la manière suivante (déjà en cours) :

- Rappel à l'ordre et avertissement : absence de promotion au cours des 2 années suivant le prononcé de la sanction et/ou du rappel à l'ordre ;

- Autres sanction du 1^{er} groupe : absence de promotion au cours des 3 années suivant le prononcé de la sanction ;
 - Sanction des 2^e et 3^e : absence de promotion au cours des 10 années suivant le prononcé de la sanction.
- ✓ **La réussite aux examens professionnels de l'année précédant celle d'établissement du tableau d'avancement.**

Tous les agents ayant réussi un examen professionnel sont proposés à l'avancement, sous réserve des conditions statutaires et des dispositions particulières.

- ✓ **L'engagement au service de la collectivité**

Les agents en détachement extérieur ou sans limitation de durée ou mis à disposition ne sont pas priorités pour l'avancement de grade ou la promotion interne.

- ✓ **La certification d'aptitude remise à l'issue du parcours de l'école des encadrants**

Pour certains grades, il convient d'appliquer des dispositions particulières qui sont mises en annexe.

Carence

Le candidat nouvellement recruté n'est pas promu l'année de son arrivée.

Pour les agents qui ont eu une promotion, le délai de carence est de 2 ans. En revanche, les agents lauréats d'un examen professionnel ne se voient pas appliquer le délai de carence de 2 ans.

6. EGALITE FEMMES HOMMES

Le plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes (CT du 15 février 2021) est joint en annexe).

6.1. Diagnostic de l'égalité professionnelle femmes-hommes dans l'institution : quelques données de cadrage. (Données au 31/12/2021)

6.1.1. Effectifs

Un effectif qui reste majoritairement féminin dans toutes les filières sauf la filière technique

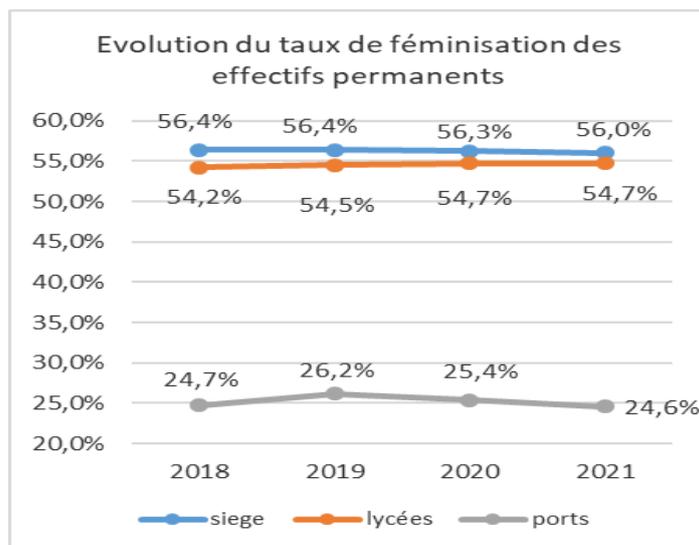
(Le taux de féminisation représente la part des agents femmes dans l'effectif).

Répartition des effectifs permanents par communauté, sexe et type

	Lycées et CREPS			Services			Ports			TOTAL	taux féminisation
	Femmes	Hommes	taux féminisation	Femmes	Hommes	taux féminisation	Femmes	Hommes	taux féminisation		
Titulaires	2 580	2 130	54,8%	1 452	1 109	56,7%	45	133	25,3%	7 449	54,7%
Contractuels	3	5	37,5%	188	180	51,1%	3	14	17,6%	393	49,4%
TOTAL	2 583	2 135	54,7%	1 640	1 289	56,0%	48	147	24,6%		

TOTAL effectifs permanents : 7 842 54,5%

Le taux de féminisation des effectifs permanents 2021 est de 54.5% pour 7 842 agents.



Le taux de féminisation des effectifs permanents siège et lycées est stable depuis 2018 et à la baisse pour les ports depuis 2019.

Les femmes représentent 53,9% de la catégorie C, 58% de la catégorie B et 55,3% de la catégorie A, soit une répartition équilibrée au regard de la part des femmes dans la structure des effectifs (54.5%).

Répartition des effectifs non permanents par communauté, sexe et type

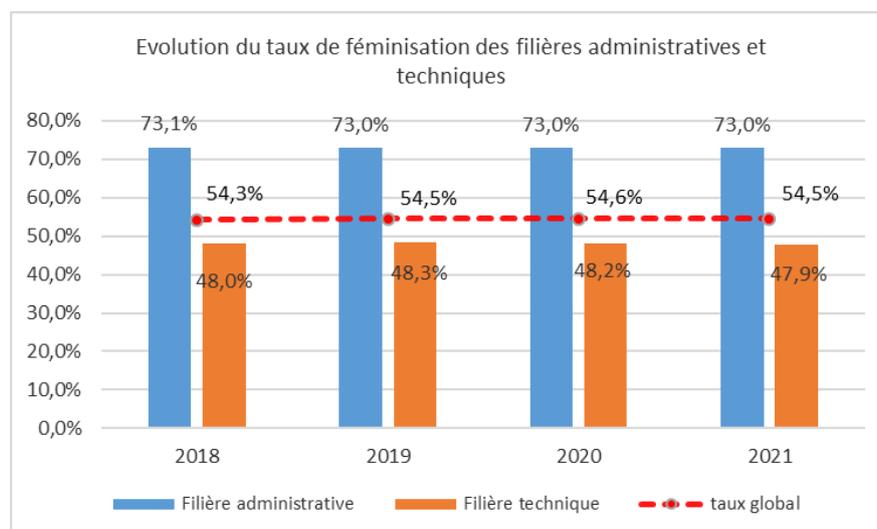
	Lycées et CREPS		Services et Ports		TOTAL	taux de féminisation
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes		
Les collaborateurs de cabinet	0	0	6	6	12	50%
Les collaborateurs de groupes politiques	0	0	8	16	24	33%
Les agents temporaires	947	469	64	32	1512	67%
Les apprentis	46	98	26	33	203	35%
Les vacataires	0	0	29	11	40	73%
Les stagiaires gratifiés et contrats CIFRE	0	0	2	2	4	50%
TOTAL effectifs non permanents	993	567	135	100	1795	63%

63% des agents non permanents sont des femmes (64 % en 2020).

Répartition des effectifs régionaux par filière

	Nombre d'agents	Taux féminisation 2021
Filière administrative	2038	73,0%
Filière technique	5766	47,9%
Filière culturelle	15	80,0%
Filière médico-sociale	3	100,0%
Filière sociale	3	100,0%
Hors filière (marins)	7	0,0%
Emploi fonctionnels	10	30,0%

Les femmes représentent 73% de l'effectif de la filière administrative, 47,9 % de la filière technique et 30% des emplois fonctionnels. Ces taux de féminisation par filière sont stables depuis 2018.



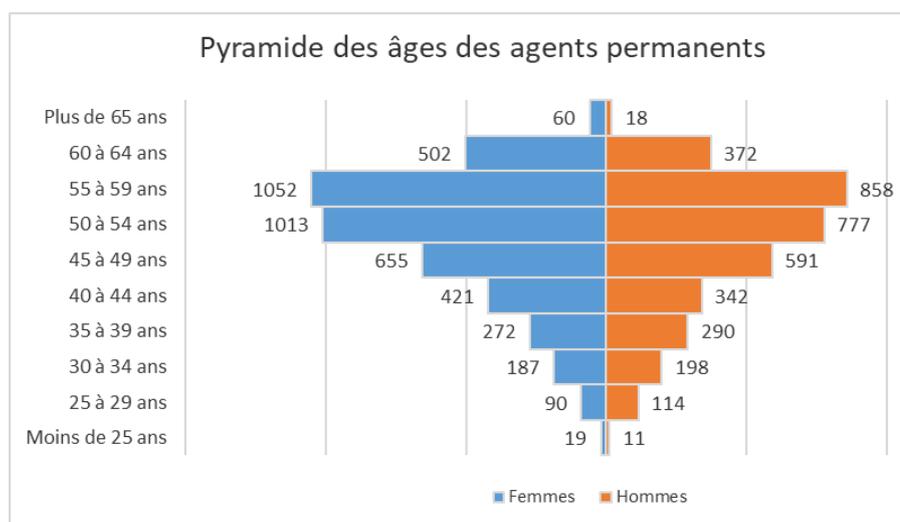
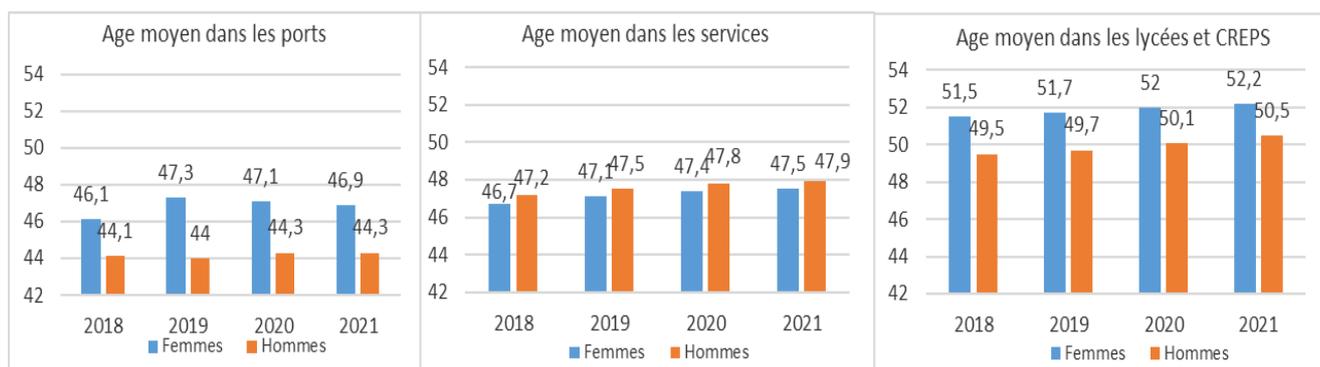
Des femmes globalement plus âgées que les hommes.

Moyenne d'âge des agents

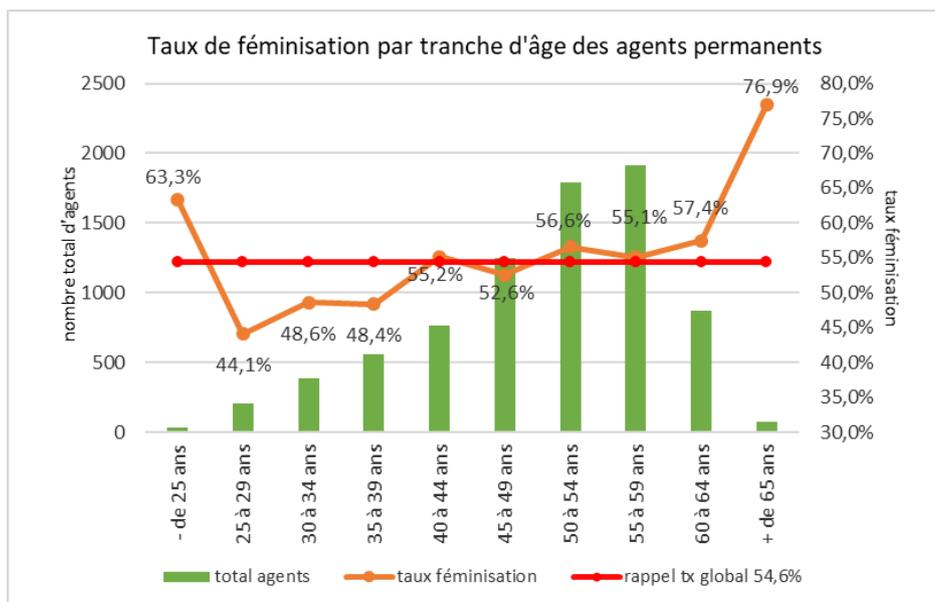
L'âge moyen de l'ensemble des agents permanents est de 49,9 ans en 2021 (49,7 ans en 2020, 49,4 ans en 2019, 49,1 ans en 2018).

La population des lycées est en moyenne plus âgée de 3,7 ans par rapport aux services.

L'âge moyen est plus élevé chez les femmes que chez les hommes à la fois dans les lycées et les ports.



La tranche d'âge des 50 à 60 ans compte le plus d'agents à la fois chez les hommes et chez les femmes.



Le taux de féminisation augmente sur les tranches d'âge supérieures à 50 ans.

6.1.2. Encadrement

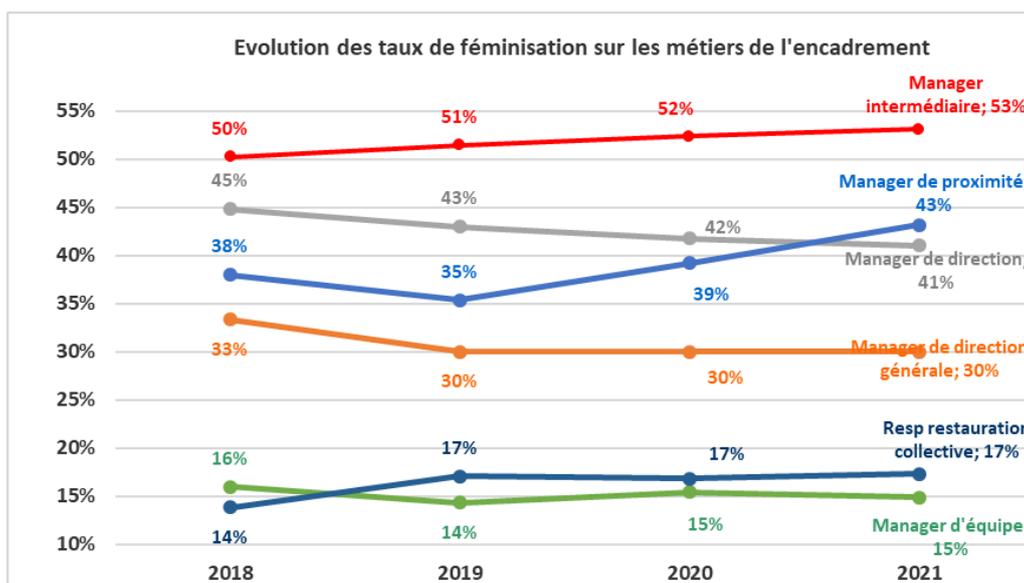
Un encadrement majoritairement masculin

Répartition par sexe des agents permanents sur les métiers d'encadrement

Métiers	Nombre d'agents en 2021	
	Femmes	Hommes
Manager de direction générale	3	7
Manager de direction	41	59
Manager intermédiaire	121	107
Manager de proximité	41	54
Manager d'équipe	45	258
Responsable de restauration collective	37	177
Total	288	662

Taux de féminisation des métiers d'encadrement

	Taux de féminisation			
	2018	2019	2020	2021
Ensemble des métiers d'encadrement	28,2%	28,6%	29,6%	30,3%



Au 31 décembre 2021, la Région comptait 950 encadrants. La part des femmes dans cet encadrement est de 30% (*pour rappel, le taux de féminisation tous métiers confondus est de 54.5%*). Le taux de féminisation des métiers de management progresse néanmoins depuis 2018.

Les femmes sont sous représentées dans les métiers de manager d'équipe et de responsables de restauration collective.

6.1.3. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines adaptée au contexte de la collectivité (*contraintes liées à l'environnement, orientations stratégiques et missions à exercer*).

La répartition femmes/hommes des 106 métiers de la collectivité montre un taux de féminisation important pour l'ensemble des métiers de l'administration générale (82% pour 1 201 agents au total) et de l'entretien et hygiène (76% pour 2 498 agents).

Le taux de féminisation des métiers du domaine « patrimoine et bâtiment » est quant à lui de 3% pour 959 agents.

6.1.4. Temps de travail et modalités d'organisation du temps de travail

Un temps partiel qui reste féminin

Evolution de la répartition du temps partiel par quotité de travail

	2018		2019		2020		2021	
	total agents	taux féminisation						
Temps partiel inférieur à 80%	42	76,2%	42	71,4%	48	68,8%	40	70,0%
Temps partiel 80%	455	89,7%	405	88,6%	363	86,8%	333	88,0%
Temps partiel 90%	95	85,3%	91	84,6%	79	83,5%	75	85,3%

Evolution de la répartition du temps partiel par catégorie

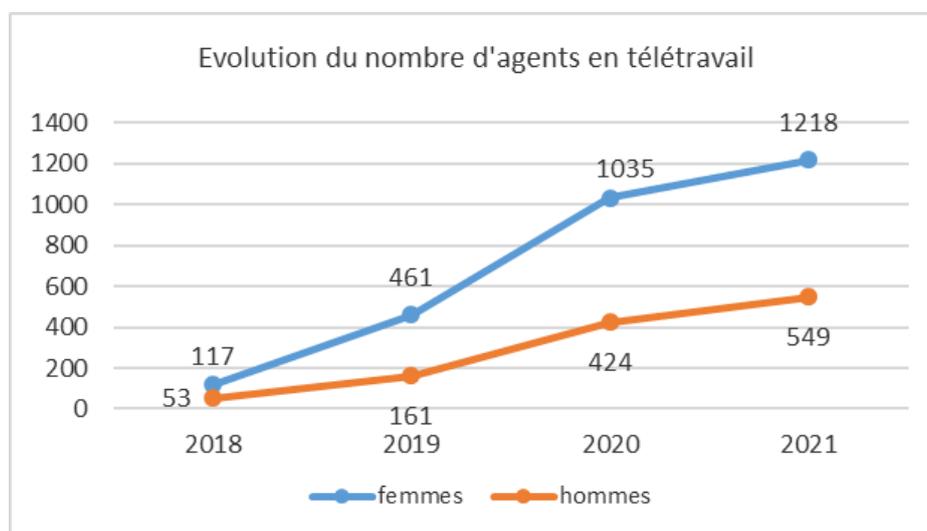
	2018	2019	2020	2021
Nombre d'agents à temps partiel	592	538	490	449
% TP issus catégorie A	32,4%	34,4%	34,1%	34,5%
% TP issus catégorie B	14,0%	13,6%	14,5%	14,5%
% TP issus catégorie C	53,5%	52,0%	51,4%	51,0%

Le télétravail concerne davantage les femmes

Les effectifs en télétravail par catégorie et sexe au 31/12/2020

	2018	2019	2020	2021
Nombre agents en télétravail	170	622	1459	1767
Poids / l'effectif total Siège et Ports	5,6%	20,6%	47,7%	56,6%
Taux féminisation teletravail	68,8%	74,1%	70,9%	68,9%

Au 31 décembre 2021, 1 767 agents avaient une autorisation d'exercer leur fonction en télétravail, parmi lesquels on comptait 69% de femmes et 31% d'hommes.



Les effectifs en télétravail continuent d'augmenter en 2021, pour représenter 57% des effectifs permanents du siège et des ports. *Ce chiffre ne tient pas compte des agents placés en télétravail du fait de la crise sanitaire.*

72% des femmes (de l'effectif du siège et des ports) sont en télétravail pour 38% des hommes.

6.1.5. Rémunération

Les femmes gagnent en moyenne 5.6% de moins que les hommes.

6.1.6. Promotion

Des promotions internes légèrement plus favorables aux hommes en 2021

es fonctionnaires justifiant d'une certaine expérience professionnelle bénéficient de possibilités particulières d'accès aux cadres d'emplois de niveau supérieur au titre de la promotion interne.

La promotion interne correspond à un changement de cadre d'emplois, se traduisant par : un changement de grade, un classement sur une échelle de rémunération supérieure, l'accès à un niveau plus élevé de fonctions et d'emplois, de nouvelles possibilités de carrière.

Elle est soumise à un quota réglementaire qui impose à la collectivité de recruter 3 agents dans le cadre d'emplois concerné pour 1 nomination par voie de promotion interne.

En 2021, 4 880 agents remplissaient les conditions de la promotion interne, dont 2 293 femmes et 2 587 hommes. En 2021, 47 agents ont bénéficié d'une promotion interne dont 31 hommes et 16 femmes.

En 2021, les promotions concernaient des femmes à hauteur de 34% alors qu'elles représentaient 47% des promouvables.

Des avancements de grade plus favorables aux hommes en 2021

Les décisions d'avancement de grade correspondent à un changement de grade à l'intérieur d'un cadre d'emplois et permettant l'accès à un niveau de fonctions et d'emplois plus élevé.

Pour tous les cadres d'emplois, le nombre de fonctionnaires pouvant bénéficier d'un avancement de grade est déterminé par l'application d'un taux de promotion à l'effectif des fonctionnaires remplissant les conditions exigées. Ce taux de promotion est fixé par l'assemblée délibérante, après avis du comité technique (délibération n° 2016- 1373) :

- ratio de 60% sauf pour les examens professionnels (100%)
- ratio spécifique pour les grades de catégorie B

Dans les lycées, 222 agents ont été promus dont 31% de femmes alors qu'elles représentaient 64 % des promouvables.

Dans les services, 191 agents ont été promus, dont 64% de femmes alors qu'elles représentaient 61% des agents promouvables.

6.2. Plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle, entre les femmes et les hommes 2021-2023 point d'étape 2022

Pour mémoire, le plan est construit comme suit :

Axe 1 Gouvernance, pilotage et communication	1. Mettre en place une commission égalité professionnelle femmes – hommes associant les partenaires sociaux et contribuant au comité de suivi du plan d'égalité professionnelle en Hauts-de-France ;
	2. Désigner un ou plusieurs « référents » égalité professionnelle à l'échelle de la collectivité ;
	3. Veillez à la mise en place systématique d'indicateurs sexués dans le pilotage et le suivi des politiques RH ;
	4. Lancer une campagne de communication et de sensibilisation (journée droits des femmes 08/03, lutte contre les stéréotypes et préjugés...) ;
	5. Viser l'obtention d'un label égalité professionnelle femmes-hommes ;
Axe 2 Rémunération	6. Identifier dans les lignes directrices de gestion, des critères de promotion concourant à l'égalité professionnelle ;
	7. Informer les agents sur l'impact des choix de vie sur la carrière (rémunération, retraite...) ;
Axe 3 Déroulement de carrière et mobilités	8. Mettre en place une école des encadrants ;
	9. Garantir l'égalité à l'embauche en menant des recrutements exemplaires ;
	10. Valoriser les parcours atypiques (apprentis, agents) ;
Axe 4 Conciliation vie personnelle et vie professionnelle	11. Rédiger une charte des temps ;
	12. Proposer un dispositif d'accompagnement à la parentalité ;
	13. Réaliser une étude sur les besoins des agents concernant le mode d'accueil de leurs jeunes enfants et mettre en place ou faire évoluer les dispositifs existants ;
	14. Etudier la mise en place d'actions spécifiques relatives au congé paternité ;
Axe 5 Lutte contre les violences sexistes,	15. Mettre en place des sessions d'information et de formation relatives à la non-discrimination, le harcèlement moral et sexuel ;
	16. Elaborer une charte des bons comportements pour une prévention du sexisme ;

sexuelles, conjugales et familiales	17. Informer les agents et proposer des mesures visant à lutter contre les violences familiales
-------------------------------------	---

Cadré par une obligation légale forte, le plan d'action d'égalité professionnelle de la Région Hauts-de-France repose sur une démarche volontariste que portent les agents et l'administration de la collectivité. La démarche vise notamment à corriger et à rétablir l'équilibre professionnel femmes/hommes.

Depuis 2021, de nombreuses actions ont été initiées voire finalisées et le cadre technique du plan a été posé. En effet pour mener cette démarche une structure en trois temps a été posée :

- 1) En matière de gouvernance,
 - **Le groupe projet interne RH** : les objectifs de ce groupe sont notamment de piloter et de coordonner l'ensemble des actions, de valider et de prioriser les actions, de les amender le cas échéant et d'établir de nouvelles propositions d'actions ;
 - La **commission égalité professionnelle** dont les objectifs seront d'assurer le suivi du plan, d'identifier des axes de progrès et de proposer de nouvelles orientations. La présidence de ce groupe sera assurée par un élu ;
 - **Le service pilote** dont le rôle est de décliner la fiche action en objectifs opérationnels.
- 2) En terme d'avancement, certaines actions sont achevées, c'est le cas des actions :
 - Lancer une campagne de communication et de sensibilisation (journée droits des femmes 08/03, lutte contre les stéréotypes et préjugés...). Ces actions sont annuelles. Un plan de communication dédié à l'égalité est par ailleurs en cours d'élaboration pour ne pas limiter les actions à certains temps forts comme le 8 mars ;
 - Proposer un dispositif d'accompagnement à la parentalité.

D'autres actions sont avancées, notamment :

- Mettre en place une commission égalité professionnelle femmes – hommes associant les partenaires sociaux et contribuant au comité de suivi du plan d'égalité professionnelle en Hauts-de-France (cf. supra) ;
- Identifier dans les lignes directrices de gestion, des critères de promotion concourant à l'égalité professionnelle (groupe de travail LDG) ;
- Elaborer une charte des bons comportements pour une prévention du sexisme.

D'autres actions sont en cours de déploiement ou décalées :

- Désigner un ou plusieurs « référents » égalité professionnelle à l'échelle de la collectivité ;
- Viser l'obtention d'un label égalité professionnelle femmes-hommes (2023/24, sur la base de la mise en œuvre des actions du plan) ;
- Mettre en place une école des encadrants ;
- Mettre en place des sessions d'information et de formation relatives à la non-discrimination, le harcèlement moral et sexuel ;

- Informer les agents et proposer des mesures visant à lutter contre les violences familiales.

En outre, il convient de préciser que les actions « *Identifier dans les lignes directrices de gestion, des critères de promotion concourant à l'égalité professionnelle* » et « *Mettre en place une école des encadrants* » sont menées en lien avec la rédaction des présentes lignes directrices de gestion. En effet, ces deux actions visent

- la réduction des écarts de rémunération ;
- l'équilibre des promotions en identifiant de nouveaux critères ;
- l'attraction et le recrutement sur les filières techniques et sur les postes de management.

Par ailleurs, le plan d'action a également pour objectif d'inverser la surreprésentation des hommes sur les métiers des groupes fonctionnels A1 et A2, d'apporter plus d'informations aux femmes quant au passage à temps partiel et ses conséquences sur leur rémunération/retraite et de faire évoluer la répartition des femmes et des hommes dans les différents métiers de la collectivité.

7. DATE D'EFFET ET DUREE DES LDG

Les LDG sont valides jusqu'au 31 décembre 2028.

Avis du Comité technique en date du 11 juillet 2022

Date d'effet : à compter du 1^{er} janvier 2023

7.1. Calendrier d'application

Année	Actions
2023	<ul style="list-style-type: none">• Pour l'ensemble des agents, prise en compte, dans le cadre de la promotion interne, de la capacité à occuper des fonctions supérieures ;• Pour les agents dans les lycées, une ancienneté maximum de 6 ans dans le dernier échelon de la grille ATP2 des EE sera prise en compte pour l'accès des agents concernés à la grille ATP1 des EE,• Pour les agents qui ont fait le choix d'une trajectoire professionnelle volontariste en s'investissant dans l'école des encadrants, la promotion de ces agents se fera automatiquement sur la base de l'attestation de la réussite de leur parcours de formation. Cette possibilité sera accordée à un maximum de 30 agents chaque année.
2024	prise en compte de la valorisation du parcours professionnel par l'agent pour les promotions internes

Signature de l'Autorité territoriale :

Lille, le

ANNEXE 1. TABLEAU DE CRITERES DE PROMOTION INTERNE ET AVANCEMENT DE GRADE

<p style="text-align: center;">AVANCEMENT DE GRADE PROMOTION INTERNE Avancement échelon spécial</p>	<p>Promotion interne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manière de servir (entretien professionnel N-1) 2) capacité à exercer des fonctions d'un niveau supérieur 3) Valorisation du parcours de l'agent 4) Ancienneté dans le cadre d'emplois 5) Echelon et ancienneté dans l'échelon 6) En cas de départage, ancienneté dans la fonction publique 7) Genre féminin ou masculin en fonction du niveau de mixité du cadre d'emplois <p>Critères complémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tenue du poste (adéquation entre le grade et la fonction) * Respect des droits et obligations statutaires * Réussite aux examens professionnels * Engagement au service de la collectivité * Ecole des encadrants 	<p>Avancement de grade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manière de servir (entretien professionnel N-1) 2) Ancienneté dans le cadre d'emplois 3) Echelon et ancienneté dans l'échelon 4) En cas de départage, ancienneté dans la fonction publique 5) Genre féminin ou masculin en fonction du niveau de mixité du grade <p>Critères complémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tenue du poste (adéquation entre le grade et la fonction) * Respect des droits et obligations statutaires * Réussite aux examens professionnels * Engagement au service de la collectivité * Ecole des encadrants
	<p>Le candidat nouvellement recruté n'est pas promu l'année de son arrivée. Pour les agents qui ont eu une promotion, délai de carence de 2 ans, hors examen professionnel. Réussite aux examens professionnels l'année précédant l'année du Tableau.</p>	

AVANCEMENT DE GRADE PROMOTION INTERNE Avancement échelon spécial	Promouvables	Quotas/ Ratios maximum	Critères internes complémentaires
Adjoint Administratif principal de 2ème Classe	15	60%	
	0 Examen professionnel	Examen professionnel 100%	
Adjoint Administratif principal de 1ère Classe	65	60%	
Adjoint Technique principal de 2ème Classe	21	60%	*Agents sans promotions depuis 8 ans (critère réglementaire) *Agents avec spécialité (poste C1)
	0 Examen professionnel	Examen professionnel 100%	
Adjoint Technique principal de 1ère Classe	56	60%	
Adjoint Technique principal de 2ème Classe des EE	383	60%	*Encadrement *Agents sans promotions depuis 7 ans *Agents avec spécialité (poste C1)

AVANCEMENT DE GRADE PROMOTION INTERNE Avancement échelon spécial	Promouvables	Quotas/ Ratios maximum	Critères internes complémentaires
Adjoint Technique principal de 1ère Classe des EE	2211	60%	Exercer des fonctions d'encadrement
			OU 6 ans d'ancienneté dans le dernier échelon du grade d'ATP2EE
Agent de maîtrise	3066	Pas de quotas. Possibilité de nommer 100%	Occuper un poste d'encadrement Priorisation ATP1 (EE), puis ATP2(EE). Priorisation par ancienneté de catégorie
	7 examens professionnels		
Agent de maîtrise principal	196	60%	Occuper un poste d'encadrement
Rédacteur	287	Règle de 1 nomination pour 3 recrutements. Quota Commun	Priorité donnée aux lauréats de l'examen professionnel par ordre chronologique d'obtention de l'examen professionnel, avec une promotion réservée au titre de l'ancienneté, pour la promotion au grade de base
Rédacteur Principal de 2ème classe (PI)	7		
Rédacteur Principal de 2ème classe	27	1 nomination d'un examen professionnel pour 3 nominations à l'ancienneté ou	
	0 examen professionnel	1 nomination à l'ancienneté pour 3 nominations d'examens professionnels 100%	

AVANCEMENT DE GRADE PROMOTION INTERNE Avancement échelon spécial	Promouvables	Quotas/ Ratios maximum	Critères internes complémentaires
Rédacteur Principal de 1ère classe	93	1 nomination d'un examen professionnel pour 3 nominations à l'ancienneté ou	
	0 examen professionnel	1 nomination à l'ancienneté pour 3 nominations d'examens professionnels 100%	
Technicien	1164	Règle du 1 nomination pour 3 recrutements. Quota Commun	Priorité donnée aux lauréats de l'examen professionnel par ordre chronologique d'obtention de l'examen professionnel, avec une promotion réservée au titre de l'ancienneté, pour la promotion au grade de base
Technicien principal de 2ème classe (PI)	31		
Technicien principal de 2ème classe	19	1 nomination d'un examen professionnel pour 3 nominations à l'ancienneté ou	
	0 examens professionnels	1 nomination à l'ancienneté pour 3 nominations d'examens professionnels 100%	
Technicien principal de 1ère classe	67	1 nomination d'un examen professionnel pour 3 nominations à l'ancienneté ou	
	1 examen professionnel	1 nomination à l'ancienneté pour 3 nominations d'examens professionnels 100%	
Attaché	273	Règle de 1 nomination pour 3 recrutements. Application règle dérogatoire	

AVANCEMENT DE GRADE PROMOTION INTERNE Avancement échelon spécial	Promouvables	Quotas/ Ratios maximum	Critères internes complémentaires
Attaché principal	47	60%	
	0 examens professionnels	Examen professionnel 100%	
Attaché Hors Classe	6 Conditions de postes occupés	60% Attention Maximum 10% de l'effectif du cadre d'emplois Attachés	Fonction de direction
	31 Ancienneté (Valeur professionnelle exceptionnelle)	1 nomination pour 4 nominations précédentes	
Avancement échelon spécial Attaché hors classe	1	60%	
Attaché de conservation du patrimoine	0	Règle de 1 nomination pour 3 recrutements. Application règle dérogatoire	
Attaché de conservation du patrimoine principal	0	60%	
Conservateur Bibliothèque	1	Règle de 1 nomination pour 3 recrutements.	

AVANCEMENT DE GRADE PROMOTION INTERNE Avancement échelon spécial	Promouvables	Quotas/ Ratios maximum	Critères internes complémentaires
Ingénieur	43	Règle de 1 nomination pour 3 recrutements.	
	2 examens professionnels	Examen professionnel 100%	
Ingénieur principal	15	60%	
Ingénieur Hors Classe	1 Conditions de postes occupés	60% Attention Maximum 10% de l'effectif du cadre d'emplois Attachés	Fonction de direction
	4 Ancienneté (Valeur professionnelle exceptionnelle)	1 nomination pour 4 nominations précédentes	
Avancement échelon spécial Ingénieur hors classe	0	60%	
Assistant Socio éducatif de classe exceptionnelle	0	60%	
Psychologue Hors Classe	0	60%	
Administrateur Hors Classe	0	60%	Occuper un poste de directeur

AVANCEMENT DE GRADE PROMOTION INTERNE Avancement échelon spécial	Promouvables	Quotas/ Ratios maximum	Critères internes complémentaires
Administrateur général	2	20% du cadre d'emplois	Occuper un emploi fonctionnel
Avancement échelon spécial Adminstrateur général	0	60%	
Conservateur du patrimoine	7	Règle de 1 nomination pour 3 recrutements.	Occuper un emploi de direction
Ingénieur en chef hors classe	5	60%	occuper un poste de directeur
Ingénieur général	0	20% du cadre d'emplois	Occuper un emploi fonctionnel
Avancement échelon classe exceptionnelle Ingénieur général	0	60%	

Les grades en Bleu sont des grades de promotion interne

Les grades en noir sont des grades d'avancement

