



**Direction Parcours de l'Agent**

Affaire suivie par Tony Houllier

**ARRETE PORTANT SUR LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION DE LA REGION  
NORMANDIE EN MATIERE DE STRATEGIE PLURIANNUELLE RH**

Le Président,

Vu le code général de la Fonction Publique ;

Vu la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique ;

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 Social Territorial en date du 6 décembre 2024 relatif aux lignes directrices de gestion de la Région Normandie en matière de stratégie pluriannuelle RH,

Considérant que les lignes directrices de gestion sont communiquées par voie numérique (intranet régional) à l'ensemble des agents de la collectivité territoriale ou de l'établissement public ;

**ARRETE**

ARTICLE 1 - Les lignes directrices de gestion de la Région Normandie en matière de stratégie pluriannuelle RH sont arrêtées conformément au document joint en annexe.

ARTICLE 2 - Les lignes directrices de gestion relatives à la mise en œuvre de la stratégie de pilotage des ressources humaines et des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours des agents sont applicables pour une durée de 3 ans du 1<sup>er</sup> janvier 2025 au 31 décembre 2027.

ARTICLE 3 - Les lignes directrices de gestion peuvent faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période après avis du Comité Social Territorial.

ARTICLE 4 - Les lignes directrices de gestion sont rendues accessibles aux agents par une communication sur l'intranet de la Région Normandie.



ARTICLE 5 - Le Directeur Général des Services est chargé de l'exécution du présent arrêté qui sera transmis au représentant de l'Etat.

Fait à Caen,

Le 20 décembre 2024,

Le Président du Conseil Régional  
de Normandie



Hervé MORIN

Le présent arrêté peut faire l'objet d'un recours contentieux devant le tribunal administratif de Caen. Le tribunal administratif peut être saisi par l'application informatique « Télérecours citoyens » accessible par le site internet [www.telerecours.fr](http://www.telerecours.fr). Le recours devra, sous peine de forclusion, être enregistré au greffe de cette juridiction dans le délai de deux mois à compter de la publication du présent arrêté. Un recours gracieux peut également m'être adressé durant le délai de recours contentieux. Ce recours gracieux interrompt le délai de recours contentieux qui ne courra à nouveau qu'à compter de l'intervention de ma réponse. Pour mémoire, en application de l'article R. 421-2 modifié du code de justice administrative, sauf disposition législative ou réglementaire contraire, dans les cas où le silence gardé par l'autorité administrative sur une demande vaut décision de rejet, l'intéressé dispose, pour former un recours, d'un délai de deux mois à compter de la date à laquelle est née une décision implicite de rejet. Toutefois, lorsqu'une décision explicite de rejet intervient avant l'expiration de cette période, elle fait à nouveau courir le délai de recours.

# LIGNES DIRECTRICES DE GESTION DE LA REGION NORMANDIE PERIODE 2025 - 2027

## Textes de référence

- Code général de la fonction publique – partie législative :
  - Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires,
  - Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, notamment son article 33-5,
  - Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique,
- Décret 88-145 du 15 février 1988 relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale,
- Délibération AP D18-04-18 du 9 avril 2018 relative à l'approbation du protocole portant sur les modalités de gestion des ressources humaines,
- Décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires.
- Arrêté du 2 décembre 2020, suite à avis du CST recueilli le 1<sup>er</sup> décembre 2020, adoptant les lignes directrices de gestion en matière d'évolution de carrière et de parcours professionnel pour la région Normandie à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021,
- Arrêté du 27 mai 2021, suite à avis du CST recueilli le 27 mai 2021, faisant évoluer les lignes directrices de gestion axées sur l'évolution de carrière et de parcours professionnel en stratégie pluriannuelle RH pour la région Normandie à compter du 1<sup>er</sup> juin 2021

## Préambule

En application des articles L413 à L413-7 du code général de la fonction publique, le présent document constitue les lignes directrices de gestion de la Région Normandie.

L'actualisation de ces lignes directrices de gestion a fait l'objet de consultations préalables des organisations syndicales à l'occasion de groupes de travail et/ou temps d'échanges.

Conservant les précédents éléments relatifs aux valorisations des parcours professionnels et aux thématiques définies (cf lutte contre les discriminations et actions de promotion de l'égalité femmes-hommes) de stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, les présentes LDG sont complétées par plusieurs documents relatifs aux politiques RH en matière de formation, management, accompagnement, action sociale, prévention et au Plan Région en Santé.

Les documents précités ont été adoptés et mis en œuvre au fil du temps. Certaines des modalités prévues dans les LDG de la période 2025-2027, du fait de leur adoption plus récente, prévalent sur toutes modalités antérieures, dès lors qu'elles ont été modifiées ou remplacées.

Les présentes lignes directrices de gestion actualisées et enrichies entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2025. Elles s'adressent à l'ensemble des agents de la collectivité. L'ensemble des référentiels RH mentionnés ci-après est consultable sur l'intranet régional.

### **Portée juridique des lignes directrices de gestion (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 CST) pour l'assister dans l'exercice des recours administratifs contre une décision individuelle défavorable prise en matière d'avancement, de promotion ou de mutation et/ou mobilité.

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

Le Président de la Région 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.

### **Objectifs des LDG**

Lors de l'élaboration des premières LDG portant sur les modalités de gestion des ressources humaines et s'appliquant à l'ensemble des agents de la Région Normandie, des groupes de travail se sont tenus, afin de partager les objectifs assignés aux LDG par le législateur. La présente actualisation vise à intégrer le bilan de la mise en œuvre des LDG 2019-2024.

Ainsi, les LDG :

- déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de GPEC
- favorisent, 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 femmes et les hommes.
- fixent des orientations générales en matière d'évolution de carrière et de parcours professionnel. En effet, les CAP n'examinent plus les décisions en matière d'avancement et de promotion depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Dès lors, en matière d'évolution de carrière et de parcours professionnel, les LDG fixent :

- les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et cadres d'emplois
- les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures

Les LDG mentionnées ci-dessus ont pour objectifs :

- de préciser les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents, notamment à travers la diversité du parcours et des fonctions exercées, les formations suivies, les conditions particulières d'exercice, attestant de l'engagement professionnel, de la capacité d'adaptation et, le cas échéant, de l'aptitude à l'encadrement d'équipes. Ces modalités permettent de prendre en compte les activités professionnelles exercées par les agents, y compris celles intervenant dans le cadre d'une activité syndicale, et celles exercées à l'extérieur de l'administration d'origine, dans une autre administration, dans le secteur privé, notamment dans le secteur associatif, ou dans une organisation européenne ou internationale.
- d'assurer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures de promotion, en tenant compte de la part respective des femmes et des hommes dans les cadres d'emplois et grades concernés.

### **Méthode de travail**

La Charte relative à l'exercice du droit syndical, signée le 10 avril 2019 a permis de définir les modalités d'organisation des groupes de travail et de formaliser la nature du dialogue social entre la collectivité et les organisations syndicales. Suite aux élections professionnelles de décembre 2022, elle a évolué en une Charte relative au dialogue social et à l'exercice du droit syndical, signée le 5 juin 2023.

Conformément à la Charte en vigueur, ont ainsi été associées à la démarche d'actualisation des LDG, les organisations syndicales représentées au sein du Comité Social Territorial.

# CARRIERE DES FONCTIONNAIRES

## Etat des lieux des référentiels RH en matière de déroulement de carrière

Les documents RH de référence de la collectivité fixant les règles de gestion en matière de déroulement de carrière sont les suivants :

- Protocole d'accord RH fixé par délibération du 9 avril 2018
- Ratios d'avancement de grade votés par le Comité Technique en date du 27 mars 2018 pour la catégorie A et C et par le Comité Technique du 3 octobre 2019 pour la catégorie B
- Démarche de présentation d'un dossier dématérialisé de promotion interne voté au Comité Technique du 13 mai 2020
- Documents de communication sur les critères annuellement mis en œuvre pour les avancements de grade et la promotion interne
- Ratio d'avancement à l'échelon terminal de certains grades de la catégorie A voté par le Comité Technique en date du 25 avril 2022
- Présentes lignes directrices de gestion en matière de stratégie pluriannuelle RH pour la région Normandie de 2025 à 2027

## Etat des lieux des effectifs et de leur évolution de carrière

### Effectifs au 31 décembre 2023

Les effectifs permanents de la collectivité : 4.409 agents dont 4.049 fonctionnaires (91,8%) et 360 contractuels sur postes permanents (8,8% hors remplaçants)

| <b>Fonctionnaires<br/>Femmes</b> | <b>Fonctionnaires<br/>Hommes</b> | <b>Contractuels<br/>permanents<br/>Femmes</b> | <b>Contractuels<br/>permanents<br/>Hommes</b> | <b>Total<br/>Femmes</b> | <b>Total<br/>Hommes</b> |
|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 2.501                            | 1.548                            | 222                                           | 138                                           | 2.723                   | 1.686                   |
| 61,77%                           | 38,23%                           | 61,77%                                        | 38,33%                                        | 61,76%                  | 38,24%                  |

### Répartition par filière et par statut au 31 décembre 2023

| Filières             | Fonctionnaires |        | Contractuels permanents |        | Total     |         |
|----------------------|----------------|--------|-------------------------|--------|-----------|---------|
|                      | Femmes         | Hommes | Femmes                  | Hommes | En nombre | En %    |
| Administrative       | 662            | 167    | 105                     | 59     | 993       | 22,52 % |
| Technique            | 1.823          | 1.377  | 116                     | 77     | 3.393     | 76,96 % |
| Culturelle           | 12             | 1      | 0                       | 1      | 16        | 0,36 %  |
| Médico-sociale       | 3              | 0      | 0                       | 0      | 3         | 0,07 %  |
| Emplois fonctionnels | 1              | 1      | 1                       | 1      | 1         | 0,09 %  |
| Total                | 2.501          | 1.548  | 222                     | 138    | 4.409     | 100 %   |

### Répartition par catégorie au 31 décembre 2023

| Catégorie   | Fonctionnaires |        | Contractuels permanents |        | Total     |         |
|-------------|----------------|--------|-------------------------|--------|-----------|---------|
|             | Femmes         | Hommes | Femmes                  | Hommes | En nombre | En %    |
| Catégorie A | 281            | 178    | 89                      | 70     | 618       | 14,02 % |
| Catégorie B | 221            | 98     | 24                      | 16     | 359       | 8,14 %  |
| Catégorie C | 1.999          | 1.272  | 109                     | 52     | 3.432     | 77,84 % |
| Total       | 2.501          | 1.548  | 222                     | 138    | 4.409     | 100%    |

### Avancements de grade pour 2021 à 2023

| Année de nomination | % femmes promouvables | % des femmes promues | % des hommes promouvables | % des hommes promus |
|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|
| <b>2021</b>         | 68 %                  | 72 %                 | 32 %                      | 28 %                |
| <b>2022</b>         | 68 %                  | 67 %                 | 32 %                      | 33 %                |
| <b>2023</b>         | 68 %                  | 65 %                 | 32 %                      | 35 %                |

## Promotion interne pour 2021 à 2023

| Année de nomination | % femmes promouvables | % des femmes promues | % des hommes promouvables | % des hommes promus |
|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|
| <b>2021</b>         | 58 %                  | 44 %                 | 42 %                      | 56 %                |
| <b>2022</b>         | 59 %                  | 54 %                 | 41 %                      | 46 %                |
| <b>2023</b>         | 60 %                  | 52 %                 | 40 %                      | 48 %                |

### **Principes généraux en matière d'évolution de carrière et de parcours professionnel**

En matière de d'évolution de carrière, l'analyse des situations repose sur la carrière historisée du fonctionnaire (fonction publique, positions statutaires, cadre d'emplois, grade, échelon), à partir du contenu de son dossier individuel (arrêtés), sous réserve d'avoir été réceptionné au moment de l'examen des avancements de grade. De fait, suite à mutation, détachement, transfert, etc, chaque fonctionnaire est amené à s'assurer de la transmission de son dossier individuel à la Région.

En complément, chaque fonctionnaire est invité à s'assurer de l'exactitude des informations relatives à sa carrière (cf état de services pour les concours ou examens professionnels, données figurant dans l'évaluation professionnelle ou le dossier de promotion interne, etc.). Il lui revient de signaler toute erreur ou omission auprès de son gestionnaire de carrière. La mise à jour demandée intervient à la condition que les services RH détiennent les justificatifs requis (transmission par le fonctionnaire).

Pour l'accès à certains grades, des informations liées notamment à l'exercice de certaines fonctions et/ou à un organigramme, sont requises. En première intention, l'analyse repose, sur la carrière en Région. Des informations relatives à l'exercice professionnel antérieur en tant que fonctionnaire, sous réserve de leur pertinence, sont susceptibles d'être prises en compte, après transmission de justificatifs fournis par l'intéressé(e), et à sa demande expresse.

Au regard des listes d'aptitude de concours, d'examens professionnels, ou de promotion interne extra-régionale, la Région ne saurait être liée par une obtention reposant sur une erreur d'appréciation de l'organisme organisateur.

### **Modalités relatives à l'accès à certains échelons terminaux**

La réglementation prévoit que, pour l'accès à certains échelons terminaux, un ratio doit être adopté, à l'instar des avancements de grade. Les grades concernés sont :

- d'administrateur général,
- d'attaché hors classe,
- d'ingénieur hors classe,
- de médecin hors classe,
- d'ingénieur général.



A l'instar des avancements de grade, un « ratio promus-promouvables », est fixé après avis du Comité Technique (CT), devenu Comité Social Territorial (CST) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Suite à l'avis du CT du 25 avril 2022, il a été fixé à :

- 25% à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, arrondi à l'entier supérieur lorsque le résultat est égal ou supérieur à 0,5
- une modalité dérogatoire à l'instar des avancements de grade : si un agent remplit seul les conditions statutaires pour un avancement à l'un de ces échelons terminaux depuis au moins 3 ans, et qu'aucune nomination n'a été prononcée au cours des 3 dernières années, une possibilité de nomination est ouverte la 4<sup>ème</sup> année

L'autorité territoriale établit, sur proposition de la Direction Générale, par arrêté, le tableau annuel d'avancement à l'échelon terminal des grades concernés sur la base des critères régionaux, selon les mêmes modalités que pour les avancements de grade ci-dessous.

### **Modalités relatives à l'avancement de grade**

#### **Définition**

Chaque cadre d'emplois est composé de plusieurs grades. L'avancement de grade permet à un fonctionnaire d'accéder, tout en restant à l'intérieur d'un même cadre d'emplois, au grade supérieur.

L'avancement de grade a lieu à l'ancienneté (modalité aussi appelée « au choix ») ou après examen professionnel d'avancement de grade.

L'avancement de grade n'est pas de droit, mais résulte d'une décision expresse de l'autorité territoriale.

Sauf dans certaines situations (nomination après réussite à un examen professionnel de promotion interne), l'avancement de grade a lieu de façon continue au grade immédiatement supérieur, excluant ainsi toute possibilité de saut de grade.

#### **Ratios**

Pour tout avancement de grade, le nombre maximal de fonctionnaires pouvant être promus est déterminé par un taux appliqué à l'effectif des fonctionnaires remplissant les conditions pour cet avancement.

Ce taux, appelé « ratio promus-promouvables », est fixé après avis du Comité Technique (CT), devenu Comité Social Territorial (CST) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023.

Les ratios d'avancement de grade tels que définis par le CT du 27 mars 2018 et du 3 octobre 2019 sont maintenus :

- 25% pour la catégorie A
- 100% pour la catégorie B
- 25% pour la catégorie C

Il est rappelé que les ratios de la catégorie B sont portés à 100% depuis le CT du 3 octobre 2019 afin de favoriser le déblocage des carrières des fonctionnaires de cette catégorie. En effet, l'application d'un ratio de 25% se cumulait aux conditions spécifiques d'avancement de

grade, prévues par le statut particulier de ces cadres d'emplois qui nécessitent la nomination de lauréats de l'examen professionnel.

### **Dérogation pour les catégories A et C**

Si un fonctionnaire remplit seul les conditions pour un avancement au grade supérieur depuis au moins 3 ans, et qu'aucune nomination n'a été prononcée au cours des 3 dernières années, un ratio à 100% est mis en œuvre l'année suivante pour ce grade. Ainsi, une possibilité de nomination est ouverte la 4<sup>ème</sup> année.

Ex : Madame Y est ingénieure principale titulaire et remplit les conditions statutaires pour accéder au grade d'ingénieure hors classe. Elle est la seule à remplir ces conditions d'avancement depuis 3 ans et le ratio de 25% n'a pas permis d'ouvrir de possibilité de nomination. Il est donc dérogé au principe du ratio de 25% et sa nomination devient possible la 4<sup>ème</sup> année sous réserve qu'elle remplisse tous les autres critères cumulatifs.

Les ratios pourront être révisés annuellement, après avis du CST.

### **Conditions d'avancement de grade et critères retenus**

Conformément aux groupes de travail qui se sont tenus en 2020, la Région a défini les critères applicables à tous les fonctionnaires de la collectivité en matière d'avancement de grade comme suit :

Au titre des critères régionaux cumulatifs et pérennes :

- Remplir les conditions statutaires au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du tableau d'avancement sur la base des services effectifs en tant que fonctionnaire (période de stage incluse), hors lauréat d'un examen professionnel tenant compte des services de contractuel de droit public
- Examen des situations au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du tableau (fonctions exercées, affectation, obtention examen professionnel, détachement pour stage...)
- Etre sur un emploi-repère qui permet d'obtenir le grade visé conformément au protocole RH
- Avoir été évalué au moins une fois sur l'emploi-repère occupé au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du tableau
- Etre un fonctionnaire en situation de posture professionnelle adaptée et/ou détenteur d'une technicité conforme aux missions confiées. Ne pas faire l'objet de mesures d'accompagnement avec un contrat d'objectifs sur ces deux domaines.
- Avoir un avis favorable lors de l'évaluation, soit avis « sans délai » (avec ou sans mesure de surclassement) ou « délai de 3 ans » (moyenne sur les 3 années de référence : année du tableau d'avancement et les 2 années précédentes). En l'absence d'évaluation professionnelle pour raison de santé durant les 3 années de référence, la moyenne est déterminée avec la ou les évaluations précédant l'absence.

L'autorité territoriale établit, sur proposition de la Direction Générale, par arrêté, le tableau annuel d'avancement de grade sur la base de ces critères et de critères complémentaires objectivables permettant d'atteindre le ratio du cadre d'emplois visé.

Au titre des critères complémentaires (sans ordre et non exhaustifs) :

- Avoir réussi un examen professionnel d'avancement de grade
- Et/ou ancienneté de détention des conditions statutaires
- Et/ou grade détenu, ancienneté dans le grade...
- Et/ou échelon détenu, ancienneté dans l'échelon...
- Et/ou âge de l'agent ...

### **Avancement de grade au titre de la valeur professionnelle exceptionnelle**

L'avancement de grade au titre de la valeur professionnelle exceptionnelle est un mode dérogatoire à la voie d'accès principale de l'avancement à l'ancienneté (modalité aussi appelée « au choix »).

Cette voie d'avancement concerne l'accès aux grades d'attaché hors classe, d'ingénieur hors classe, d'administrateur général et d'ingénieur général. Elle bénéficie aux fonctionnaires qui remplissent les conditions statutaires et ont fait preuve d'une valeur professionnelle exceptionnelle.

Une nomination à l'un de ces grades selon ces modalités ne peut intervenir qu'après 4 nominations intervenues dans ce même grade au titre de l'avancement par la voie principale (à l'ancienneté / « au choix »).

Le fonctionnaire qui satisfait aux règles statutaires pour prétendre à un avancement de grade au titre de la valeur professionnelle exceptionnelle en est informé. Il doit s'inscrire dans une démarche volontaire, en déposant un dossier de candidature dématérialisé, retraçant et valorisant sa carrière professionnelle et extra-professionnelle. Celui-ci est étudié au regard des critères définis ci-dessous.

La valeur professionnelle exceptionnelle peut se définir de la manière suivante : le fonctionnaire a exercé sa mission en répondant de manière remarquable en termes d'expertise ou de positionnement par rapport aux enjeux, il a su faire face à des situations exceptionnelles. Il est reconnu par sa hiérarchie et ses pairs comme un professionnel de référence sur son domaine

Aussi, le fonctionnaire est invité à valoriser, au travers de son parcours, et de manière synthétique :

- la richesse et la diversité de celui-ci tant du point de vue professionnel (public/privé) que du point de vue extra-professionnel, le cas échéant
- sa capacité à gérer une situation/un événement exceptionnel (qui n'entre pas dans les attributions habituelles ou qui nécessite une mobilisation hors normes en terme de temps et/ou de compétences).
- sa capacité à traiter des dossiers complexes ou de contexte décisionnel complexe multicritères (humains, financiers, juridiques, techniques, etc) au regard d'indicateurs de réussite tels que les délais, la maîtrise budgétaire, la qualité d'animation et de respect des interlocuteurs, etc.

Seuls les dossiers ayant été complétés selon la procédure définie et le calendrier fixé sont étudiés.

Conformément aux groupes de travail qui se sont tenus en 2020, la Région a défini les critères applicables à tous les fonctionnaires de la collectivité en matière d'avancement de grade au titre de la valeur professionnelle exceptionnelle comme suit :

Au titre des critères régionaux cumulatifs et pérennes :

- Remplir les conditions statutaires au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du tableau sur la base des services effectifs en tant que fonctionnaire (période de stage incluse)
- Examen des situations au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du tableau (fonctions exercées, affectation...)
- Etre sur un emploi-repère qui permet d'obtenir le grade visé conformément au protocole RH
- Avoir un avis favorable lors des 3 dernières évaluations : 2 avis sans délai minimum, associés à un délai de 3 ans maximum.
- Etre un fonctionnaire en situation de posture professionnelle adaptée et/ou détenteur d'une technicité conforme aux missions confiées. Ne pas faire l'objet de mesures d'accompagnement avec un contrat d'objectifs sur ces deux domaines
- Qualité du parcours du candidat transcrite dans le dossier de candidature

L'autorité territoriale établit, sur proposition de la Direction Générale, par arrêté, le tableau annuel d'avancement au titre de la valeur professionnelle exceptionnelle sur la base de ces critères.

### **Modalités relatives à la promotion interne**

#### **Définition**

La promotion interne est un mode dérogatoire au concours qui permet aux fonctionnaires d'accéder à un autre cadre d'emplois.

#### **Quotas**

Sauf exception (cf agents de maîtrise), le nombre des fonctionnaires susceptibles de bénéficier d'une inscription sur la liste d'aptitude au titre de la promotion interne est déterminé par une règle de quota fixée par le statut particulier du cadre d'emplois considéré.

Sauf disposition contraire prévue par les statuts particuliers, ce quota est calculé en % sur le nombre de recrutements opérés par une autre voie que la promotion interne (concours, mutation, détachement, intégration directe, nombre de CDI).

#### **Conditions de la promotion interne et critères retenus**

Le fonctionnaire qui satisfait aux règles statutaires pour prétendre à une promotion interne en est informé. Il doit s'inscrire dans une démarche volontaire, en déposant un dossier de candidature dématérialisé, retraçant et valorisant sa carrière professionnelle et extra-professionnelle.

Une modalité dérogatoire est instaurée pour les Responsables d'Equipe Technique (RET) en exercice. Les fonctionnaires relevant de l'emploi-repère de RET bénéficient d'une formule de candidature simplifiée. Celle-ci consiste à compléter le coupon-réponse adressé aux RET promouvables (partie RET et partie EPLE) et le renvoyer aux RH pour analyse.

Les dossiers dématérialisés et les coupons-réponses sont étudiés au regard des critères définis ci-dessous.

Les services des Ressources Humaines accompagnent les agents dans l'élaboration de ce dossier tant sur l'appui technique (assistance SIRH du fait de la dématérialisation du dossier) que sur l'aide à la complétude du dossier de candidature dématérialisé par le biais d'ateliers.

Seuls les dossiers et les coupons-réponses ayant été complétés selon la procédure définie et le calendrier fixé sont étudiés.

Conformément aux groupes de travail qui se sont tenus en 2020, la Région a défini les critères applicables à tous les fonctionnaires de la collectivité en matière de promotion interne comme suit :

Au titre des critères régionaux cumulatifs et pérennes :

- Remplir les conditions statutaires au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du tableau sur la base des services effectifs en tant que fonctionnaire (période de stage incluse), hors lauréat d'un examen professionnel tenant compte des services de contractuel de droit public
- Examen des situations au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du tableau (fonctions exercées, affectation, obtention de l'examen professionnel de promotion interne...)
- Avoir été évalué au moins une fois sur l'emploi-repère occupé au 1<sup>er</sup> janvier de l'année de la liste d'aptitude
- Avoir un avis favorable sans réserve de la chaîne hiérarchique (évaluateur et directeur ou équipe de direction en EPLE).

L'autorité territoriale établit, sur proposition de la Direction Générale, par arrêté, la liste d'aptitude annuelle à la promotion interne sur la base de ces critères, et de critères complémentaires objectivables permettant d'atteindre le quota du grade visé.

Au titre des critères complémentaires (sans ordre et non exhaustifs) :

- Examen du parcours professionnel et du projet professionnel via le dossier de candidature
- Et/ou avoir réussi l'examen professionnel de promotion interne du grade visé
- Et/ou présentation au concours ou examen professionnel du grade visé...
- Et/ou grade détenu dans le cadre d'emplois actuel...

Si toutefois le quota n'est pas atteint, les possibilités non utilisées sont automatiquement reportées sur l'année suivante.

Un fonctionnaire bénéficiaire d'un avancement de grade ne peut être également bénéficiaire d'une promotion interne la même année.

Exception : pour la catégorie B, un lauréat d'examen professionnel d'avancement de grade nommé permet d'ouvrir des possibilités d'avancement à l'ancienneté. De ce fait, il peut bénéficier de la promotion interne la même année.

### **Inscription sur liste d'aptitude**

La liste d'aptitude à la promotion interne est établie par l'autorité territoriale. Elle a une valeur nationale et est valable deux ans, renouvelable deux fois un an, sur demande écrite un mois avant le terme de la validité de la liste.

## **Changement de filière - expérimentation**

Les LDG 2021-2024 prévoyaient que « Dans le cadre de l'accès à la promotion interne, le changement de filière n'est possible que dans la mesure où le poste et la fonction exercés sont en adéquation avec le cadre d'emplois/grade visé. » Du fait de situations hétérogènes (transfert de compétences, parcours atypiques, repositionnements, etc) pouvant induire des iniquités, le changement de filière dans le cadre de la promotion interne n'a pas été mis en œuvre.

Néanmoins, certains fonctionnaires relevant d'une filière ont un projet professionnel qui les poussent à souhaiter changer de filière, en accédant à un cadre d'emplois de niveau comparable ou de niveau supérieur.

### **Changement de filière à niveau comparable**

Il s'agit de permettre l'intégration dans un cadre d'emplois de même catégorie.

Exemple pour les sites administratifs : un assistant de conservation vers la filière administrative dans le cadre d'emplois des rédacteurs

Exemple pour les lycées : un adjoint technique vers la filière administrative dans le cadre d'emplois des adjoints administratifs

Le fonctionnaire doit s'inscrire dans une démarche volontaire, en constituant un dossier retraçant sa formation initiale et les formations suivies durant sa vie professionnelle (diplômes, spécialisations non-diplômantes, équivalences, etc), valorisant ses acquis professionnels (public/privé et extra-professionnel, le cas échéant) et présentant le projet professionnel nécessitant un changement de filière.

Les services RH analysent le dossier afin de s'assurer de la cohérence du projet professionnel avec la filière visée et de l'adéquation du projet avec le cadre statutaire.

Dès lors que ces 2 aspects sont conformes, un avis favorable est rendu permettant :

- Soit d'intégrer le cadre d'emplois de niveau comparable, du fait de la fonction exercée.  
Exemple : adjoint technique exerçant la fonction de chargé d'accueil sur site administratif  
=> intégration directe dans le cadre d'emplois des adjoints administratifs  
Exemple : technicien exerçant une fonction administrative, également exercée par des rédacteurs => intégration directe dans le cadre d'emplois des rédacteurs
- Soit permettant de postuler sur des emplois régionaux relevant du cadre d'emplois visé à niveau comparable. Dans ce cadre, l'avis favorable est valable jusqu'à échéance des présentes LDG, voire au-delà si le dispositif est reconduit. Il est communiqué au service en charge du recrutement.  
Exemple : un fonctionnaire relevant du cadre d'emplois des bibliothécaires, ayant obtenu un avis favorable, peut postuler sur tout poste régional d'attaché vacant. A l'issue du processus de recrutement, s'il est retenu, ce fonctionnaire est intégré au cadre d'emplois des attachés lors de l'affectation sur le poste.

Dans le cadre de l'expérimentation envisagée pour 2025-2027, les items composant le dossier à constituer sont élaborés par les services RH au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2025. Le dossier est

susceptible d'être dématérialisé. L'analyse du dossier par les services RH peut être complétée par un entretien. La constitution et l'examen des dossiers peuvent être organisés dans le cadre d'une campagne annuelle, le cas échéant.

### **Changement de filière au niveau supérieur**

Il s'agit d'instaurer le changement de filière dans le cadre de la promotion interne. Du fait des règles statutaires en vigueur, cela concerne essentiellement :

En catégorie C : l'accès au cadre d'emplois d'agent de maîtrise pour les cadres d'emplois des adjoints techniques et des adjoints techniques des établissements d'enseignement

En catégorie B : la majorité des cadres d'emplois vers celui d'attaché

L'inscription sur liste d'aptitude demeure réservée aux fonctionnaires en différentiel cadre d'emplois-fonction, jusqu'à résorption des situations de différentiel dans le cadre d'emplois concerné.

S'agissant de promotion interne, se reporter aux modalités prévues pour la promotion interne.

### **Modalités relatives à tous les changements de filière**

Un seul changement de filière sera pratiqué, quelles que soient les modalités régionales mises en œuvre (intégration directe sur poste occupé ou après jury, promotion interne), durant la carrière régionale.

Les changements de filière issus de nomination suite à concours ne sont pas contingentés durant la carrière régionale. Se reporter à la partie « Nomination suite à concours ».

### **Nomination suite à concours**

Lorsqu'un agent est lauréat d'un concours, il est inscrit sur une liste d'aptitude valable deux ans et renouvelable deux fois pour une année, sur demande écrite de l'intéressé(e) et transmise au centre organisateur du concours un mois avant la date anniversaire de la liste. Au-delà de ces quatre années, la liste demeure toutefois valable jusqu'à la date d'organisation du nouveau concours.

### **Modalités de nomination**

L'inscription sur une liste d'aptitude ne vaut pas recrutement, ni nomination automatique. Il appartient ainsi au lauréat d'en informer la Région, accompagné de l'attestation d'inscription sur la liste d'aptitude.

Si le concours obtenu relève de la catégorie hiérarchique du poste occupé par l'agent et est en cohérence avec les missions exercées, la nomination intervient au plus tôt le 1<sup>er</sup> jour du mois suivant la date d'effet de la liste d'aptitude, après avis favorable du supérieur hiérarchique. Cet avis est sollicité par les services RH.

Si le concours obtenu relève de la catégorie hiérarchique supérieure au poste détenu par l'agent ou n'est pas en cohérence avec les missions exercées, la nomination ne peut intervenir qu'après mobilité de l'intéressé(e) sur un poste permanent vacant relevant de cette catégorie.

## TECHNICITE FINE - EXPERIMENTATION

### **Chargé de projet détenteur d'une technicité fine - expérimentation**

Pour les agents de catégorie A, l'évolution de rémunération dépend, le plus souvent, de la tenue d'un poste de manager.

Or, des chargés de projet n'ont pas d'appétence pour l'encadrement, ce qui ne diminue en rien leur valeur professionnelle, et notamment au regard de la technicité fine qu'ils ont pu acquérir et qu'ils mettent au service de la collectivité. De fait, ils conservent une rémunération, globalement linéaire (exception faite des échelons), à partir de l'accès au 2<sup>ème</sup> grade et cela jusqu'à leur cessation d'activité.

Par ailleurs, des encadrants expérimentés souhaitent pouvoir se réorienter vers des missions exemptes d'encadrement, sans que cela soit perçu comme une rupture dévalorisante dans leur parcours professionnel, et sans que cela induise une baisse de rémunération drastique (NBI exceptée).

C'est pourquoi une réflexion est engagée en 2025 de façon à ce que les chargés de projet, tant fonctionnaires que contractuels (sur poste permanent ou en contrat de projet) bénéficient d'une évolution de l'IFSE en lien avec la technicité acquise et mise en œuvre.

La démarche a pour objectifs :

- D'identifier les pré-requis (ex : ancienneté dans la fonction de chargé de projet et/ou d'encadrant, domaine de technicité, etc)
- De convenir des strates (2 ou 3) et des terminologies de technicité (ex : chargé de projet débutant/cadet/confirmé ou junior/médian/sénior ou autre)
- De déterminer les critères d'identification de la strate de technicité (ex : durée minimale dans chaque strate, appréciation de la technicité, etc)
- D'élaborer une échelle de progression en matière d'IFSE pour les chargés de projet, en y associant, le cas échéant, des mesures d'atténuation pour les ex-encadrants

La mise en œuvre de cette expérimentation est envisagée pour le courant de l'année 2026, sous réserve de l'atteinte des objectifs pré-cités.



# **REMUNERATION DES CONTRACTUELS**

## **SUR POSTES PERMANENTS ET EN CONTRAT DE PROJET**

### **Principes généraux en matière de rémunération des contractuels sur postes permanents et en contrat de projet**

Les contractuels permanents visés sont ceux recrutés au titre des articles du Code général de la fonction publique :

- L.332-8 (lorsque les besoins des services ou la nature des fonctions le justifient)
- L.332-14 (recrutement d'un contractuel dans l'attente de recrutement d'un fonctionnaire)
- L.342-1 (emplois fonctionnels)
- et L.332-9 (CDI)

Les contractuels recrutés dans le cadre d'un contrat de projet (Code général de la fonction publique : L.332-24) relèvent également des dispositions présentées ci-après.

### **Détermination de la rémunération lors du recrutement initial**

Les recrutements sont réalisés en référence au 1<sup>er</sup> grade de tous les cadres d'emplois. Pour les secteurs en tension (maintenance, restauration, informatique, ferroviaire, santé notamment) et pour les postes atypiques et/ou à forts enjeux, le recrutement peut s'effectuer en référence au 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> grade des cadres d'emplois de référence.

Le cadre d'emplois de référence est déterminé en cohérence avec l'offre d'emploi et avec la formation initiale du candidat, en vue de privilégier une inscription au concours adapté, tout particulièrement pour les postes permanents.

Afin de déterminer l'échelon de rémunération proposé au candidat retenu sur le 1<sup>er</sup> grade du cadre d'emplois de référence, il est tenu compte :

- De la reprise partielle de l'activité professionnelle (exercice dans le privé et le public, activité libérale ou assimilée, périodes d'apprentissage comprises),
- Tous niveaux de fonctions confondus
- A hauteur d'un quart de leur durée cumulée
- Sur la base du curriculum vitae fourni lors de la candidature.

L'ancienneté est conservée suite à ce classement, sauf en cas de recrutement sur le 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> grade du cadre d'emplois de référence.

Sous réserve de la communication des éléments nécessaires par le contractuel sur poste permanent ou en contrat de projet dans les 2 mois après la prise de poste, les mêmes modalités de classement que celles appliquées lors d'une mise en stage dans le cadre d'emplois de référence sont mises en œuvre. Si le résultat est mieux-disant que la rémunération initialement acceptée par le candidat, la rémunération est modifiée en conséquence, avec effet rétroactif depuis le recrutement. Cette modalité s'applique aux contractuels recrutés en référence au 1<sup>er</sup> grade du cadre d'emplois de référence. L'ancienneté est conservée suite à ce classement.

L'attribution du régime indemnitaire est réalisée selon les dispositions dans la délibération relative au régime indemnitaire en vigueur lors de la prise de poste, notamment en fonction du cadre d'emplois et de l'emploi-repère de référence.

En cas de portabilité d'un CDI, les présentes dispositions s'appliquent.

Les présentes modalités s'appliquent aux contractuels nouvellement recrutés sur poste permanent ou en contrat de projet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025, dans le cadre d'une première entrée en Région.

### **Evolution de la rémunération au-delà du recrutement initial**

En cas de contrat à durée déterminée, y compris pour les bénéficiaires d'un contrat de projet, une évolution est automatiquement mise en œuvre à raison d'un échelon, sous réserve d'avoir atteint la durée réglementaire. Dès lors, cette évolution peut avoir lieu en cours de contrat, notamment du fait de l'ancienneté conservée lors de la détermination du niveau de rémunération à l'occasion du recrutement initial. Toute évolution est formalisée par un avenant au contrat.

En cas de contrat à durée indéterminée, une évolution sur chacun des échelons est automatiquement mise en œuvre dès lors que la durée réglementaire entre chaque échelon est atteinte. Elle est formalisée par un avenant au contrat.

Les contractuels en poste bénéficient de ces mesures à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025 sur la base de l'ancienneté accumulée depuis la détermination de l'échelon servant de référence à leur rémunération à cette même date.

## **VALORISATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL DES CDI**

Pour rappel, en matière de d'évolution de carrière des fonctionnaires, l'analyse des situations repose sur leur carrière historisée (fonction publique, positions statutaires, cadre d'emplois, grade, échelon), à partir du contenu de son dossier individuel (arrêtés), sous réserve d'avoir été réceptionné au moment de l'examen des avancements de grade. De fait, suite à mutation, détachement, transfert, etc, chaque fonctionnaire est amené à s'assurer de la transmission de son dossier individuel à la Région.

Pour les contrats à durée indéterminée et en conformité avec l'emploi-repère de la fonction exercée, la rémunération peut évoluer sur le grade supérieur du grade de référence.

Pour ce faire, une analyse annuelle se basant sur les conditions statutaires d'avancement de grade à l'ancienneté en vigueur est réalisée par les services RH. En première intention, l'analyse repose, sur la carrière en Région. Des informations relatives à l'exercice professionnel antérieur en tant que contractuel sur poste permanent, sous réserve de leur pertinence, sont susceptibles d'être prises en compte, après transmission de justificatifs fournis par l'intéressé(e) et à sa demande expresse.

Sont retenues les conditions pouvant s'appliquer à un contractuel, telles que l'échelon, l'ancienneté dans le grade/l'échelle/les fonctions, la fonction ou le niveau de responsabilités exercés à l'instant T, etc. Il est également tenu compte de la valeur professionnelle des 3 années précédentes, selon les mêmes modalités que pour les fonctionnaires dans le cadre des avancements de grade.

La rémunération sur le grade supérieur repose sur l'échelon correspondant à l'indice immédiatement supérieur au précédent indice de rémunération.

Pour autant, cette modalité d'évolution de rémunération des bénéficiaires de CDI ne saurait être plus favorable que le déroulement de carrière moyen des fonctionnaires régionaux du même grade, à fonctions équivalentes.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une évolution de rémunération en référence avec un grade supérieur, les modalités envisagées ci-dessus sont affinées par les services RH au cours de l'année 2025.

## **SECTEURS EN TENSION**

### **POSTES ATYPIQUES ET/OU A FORTS ENJEUX**

La fonction publique est confrontée à des difficultés de recrutement significatives, auxquelles la Région n'échappe pas dans un certain nombre de domaines, touchant autant les sites administratifs que les lycées. La durée de vacance de certains postes peut pénaliser fortement la continuité du service, ainsi que la conduite des politiques régionales, et avoir un impact sur les conditions de travail des agents présents.

C'est pourquoi il est nécessaire d'être en mesure de pouvoir s'adapter selon l'évolution du marché de l'emploi et selon le besoin de la Région sur des profils spécifiques.

Ainsi, pour les secteurs en tension<sup>1</sup> (secteurs de la maintenance, la restauration, informatique, le ferroviaire, la santé notamment) et pour les postes atypiques et/ou à forts enjeux, une majoration d'IFSE, dite « majoration IFSE attractivité » est envisagée. Elle serait versée au fonctionnaire ou au contractuel recruté, en complément au régime indemnitaire en vigueur au moment du recrutement (cf groupes de fonction), selon des modalités à insérer dans la délibération relative au régime indemnitaire.

Lorsque l'activité exercée par un bénéficiaire ne correspondrait plus à la situation d'un secteur en tension, la « majoration IFSE attractivité » serait transformée en indemnité compensatrice dégressive (ICD), après actualisation de la délibération relative au régime indemnitaire.

En cas de mobilité vers un autre poste et/ou d'autres missions ne correspondant pas aux présents critères, la « majoration IFSE attractivité » serait retirée. Lorsque la situation relèverait de dispositions déjà prévues dans la délibération relative au régime indemnitaire, celles-ci s'appliqueraient.

Les présentes modalités s'appliqueraient aux agents nouvellement recrutés sur poste permanent et en contrat de projet.

Du fait de l'actualisation régulière des modalités d'attribution du régime indemnitaire, la délibération en vigueur au moment du recrutement initial ou lors d'un changement ultérieur de fonction prévaut sur la présente rédaction des LDG.

---

<sup>1</sup> Les secteurs cités au regard des métiers en tension sont ceux identifiés, pour la Région, durant l'année 2024. Ils sont susceptibles d'évoluer au cours de la période 2024-2027.

## DIFFERENTIEL CADRE D'EMPLOIS - FONCTION

### Principes généraux

Dans le cadre de la fusion des ex-collectivités régionales (Basse et Haute Normandie en 2016) et de travaux de normandisation des modalités de gestion RH, le différentiel cadre d'emplois-fonction a été mis en œuvre au sein de la collectivité, permettant de s'appuyer sur les compétences acquises des fonctionnaires régionaux pour relever les défis d'une action régionale ambitieuse pour les normands et respectueuses des agents en poste, notamment sans contrainte de changement de site administratif d'exercice.

Le différentiel cadre d'emplois-fonction consiste à permettre à un fonctionnaire d'exercer des missions d'un niveau supérieur au grade détenu. Exemple : un adjoint technique principal de 2<sup>ème</sup> classe exerçant les missions d'un responsable d'équipe technique, fonction relevant, en Région, du cadre d'emplois d'agent de maîtrise. Le différentiel est limité à un écart entre 2 catégories hiérarchiques (de la catégorie C vers une fonction relevant de la catégorie B et de la catégorie B vers une fonction relevant de la catégorie A), hormis pour l'exemple précédent (intra catégorie C).

L'accès au poste s'effectue selon les modalités habituelles en cas de poste vacant et s'adresse aux fonctionnaires régionaux : candidature, entretien de recrutement, classement des candidats, proposition du poste, acceptation du candidat, affectation. En cas d'évolution d'organigramme sur un site administratif, un membre de la direction concernée peut, suite à un entretien de repositionnement, accéder à une fonction en différentiel cadre d'emplois-fonction.

Le fonctionnaire s'inscrivant dans cette démarche bénéficie d'une valorisation de son régime indemnitaire, via l'IFSE, selon les modalités prévues par la délibération du régime indemnitaire en vigueur au moment de l'affectation.

Tout bénéficiaire d'un différentiel est incité à présenter le concours afférent au poste d'affectation. En cas de réussite, il est nommé sur le poste occupé, selon les modalités précédemment présentées (se reporter à la partie « Nomination suite à concours »). La résorption de la situation de différentiel est également susceptible d'intervenir via la promotion interne, en vertu d'une orientation volontariste en la matière.

### Etat des lieux à l'issue de la période 2021-2023

L'état des situations en différentiel cadre d'emplois-fonction au 31/12/23 est le suivant :

| Cat. poste | Emploi-repère                  | Cat. agent | EPLE | Siège | Totaux |
|------------|--------------------------------|------------|------|-------|--------|
| C+         | responsable d'équipe technique | C          | 68   | 9     | 77     |
|            | Totaux                         |            | 68   | 9     | 77     |

C+ = cadre d'emplois des agents de maîtrise

| Cat. poste | Emploi-repère                            | Cat. agent | EPLE | Siège | Totaux     |
|------------|------------------------------------------|------------|------|-------|------------|
| B          | responsable d'équipe technique ressource | C          | 4    |       | 4          |
| B          | responsable d'équipe technique ressource | C+         | 20   |       | 20         |
| B          | gestionnaire administratif/financier     | C          |      | 110   | 110        |
| B          | gestionnaire technique                   | C          |      | 38    | 38         |
| B          | gestionnaire technique                   | C+         |      | 3     | 3          |
| B          | assistant de direction                   | C          |      | 17    | 17         |
| B          | manager opérationnel                     | C          |      | 1     | 1          |
| B          | manager opérationnel                     | C+         |      | 2     | 2          |
|            | Totaux                                   |            | 24   | 171   | <b>195</b> |

C+ = cadre d'emplois des agents de maîtrise

| Cat. poste | Emploi-repère         | Cat. agent | EPLE | Siège | Totaux    |
|------------|-----------------------|------------|------|-------|-----------|
| A          | chargé de projet      | B          |      | 42    | 42        |
| A          | manager de proximité  | B          |      | 4     | 4         |
| A          | manager intermédiaire | B          |      | 1     | 1         |
| A+         | manager de direction  | A          |      | 36    | 36        |
| A+         | adjoint au DGA        | A          |      | 2     | 2         |
|            | Totaux                |            | 0    | 85    | <b>85</b> |

A+ = cadres d'emplois des administrateurs ou ingénieurs en chef

### Moratoire pour la période 2025-2027

Compte-tenu du nombre de situations en différentiel au 31/12/23, du fait que les concours ou les examens professionnels de promotion interne (de fonctionnaires en catégorie C pour le 2<sup>ème</sup> grade de la catégorie B) n'ont lieu que tous les 2 ans, et que les quotas de la promotion interne ne permettent pas une résorption quantitative significative, il est envisagé un moratoire des recrutements de fonctionnaires régionaux en situation de différentiel pour la période 2025-2027 dans la perspective de réduire le nombre de situations en différentiel.

Dans la mesure où les évolutions d'organigramme initiées par les directions ont contribué à un élargissement des situations en différentiel par transformation des catégories des postes, celles-ci ne sont plus acceptées durant la période de moratoire, hors situations exceptionnelles qui seront partagées (cf séance préparatoire au CST et tenue du CST).

Ne sont pas concernés les organigrammes présentés pour avis en CST durant l'année 2024, dont la mise en œuvre débiterait au-delà du 1<sup>er</sup> janvier 2025.

Pour les évolutions d'organigrammes dont la réflexion est d'ores et déjà engagée, sans que le CST n'ait encore eu à se prononcer ou à être informé, le moratoire est susceptible d'être reporté au 1<sup>er</sup> juillet 2025, dans le cadre d'une période transitoire.

Par ailleurs, il a été constaté quelques situations où certains bénéficiaires se trouvent en difficulté professionnelle au regard des attendus sur un poste en différentiel (constat établi par la hiérarchie et/ou l'agent lui-même), voire en situation de mal-être. Dès lors, sont mises en œuvre les mesures d'accompagnement habituelles par la hiérarchie et/ou par les services RH, de façon séquentielle ou non, que l'agent peut refuser.

Si le constat demeure, le fonctionnaire sera invité à postuler sur des postes correspondant au grade détenu, afin de rester acteur de son évolution professionnelle. Lorsque l'agent ne parvient pas à obtenir une mobilité suite à ses candidatures, ou si la situation est considérée comme très impactante tant au regard de l'agent lui-même que sur le collectif professionnel, une préemption de poste par les services RH est envisageable, y compris sur des fonctions d'un niveau inférieur au grade détenu. Les souhaits de l'agent (domaine professionnel, lieu d'affectation notamment) sont pris en compte dans la mesure du possible.

En outre, il n'est plus mis en œuvre de situation de différentiel cadre d'emplois-fonction au bénéfice d'un candidat externe (fonctionnaire en recherche de mutation, détachement, mise à disposition, etc).

La situation des fonctionnaires en différentiel antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2025 demeure inchangée. Ils sont invités à mettre en œuvre toutes les démarches utiles afin d'être nommés dans le cadre d'emplois correspondant à la fonction occupée.

La voie du concours est à privilégier (se reporter à la partie « Nomination suite à réussite à concours »).

La voie de la promotion interne (avec ou sans examen professionnel) est également une possibilité, avec une perspective de nomination à moyen, voire long terme eu égard aux quotas en vigueur (hors agents de maîtrise). Se reporter à la partie « Promotion interne »

La sanctuarisation de leur situation au 1<sup>er</sup> janvier 2025 leur permet de postuler en Région, au-delà de cette date, sur des postes vacants du même niveau que le différentiel qui est le leur.

Pour les fonctionnaires, lauréats d'examen professionnel de promotion interne, qui ne sont pas en situation de différentiel au 1<sup>er</sup> janvier 2025, il leur revient de candidater en signalant leur inscription sur liste d'aptitude, sur les postes correspondant à l'examen professionnel de promotion interne détenu. Lorsqu'ils sont retenus à l'issue du processus de recrutement, ils sont nommés en différentiel cadre d'emplois-fonction. Ils sont invités à constituer un dossier de promotion interne, dès qu'ils sont promouvables. La résorption de leur différentiel intervient selon les modalités habituelles de la promotion interne (se reporter à la partie « Promotion interne »).

Pour les fonctionnaires lauréats de concours, ils sont invités à postuler sur les postes correspondant à leur concours, en vue d'un détachement pour stage. Se reporter à la partie « Nomination suite à concours ».

Quelques contractuels sur poste permanent de catégorie B disposent d'un « droit d'option » à l'échéance de leur contrat en cours, entre un renouvellement de contrat sur une période de 3

ans et entre une mise en stage en catégorie C en différentiel cadre d'emplois-fonction. Compte-tenu de l'engagement pris par la Région à leur égard (formalisé par courrier nominatif), avant le 31 décembre 2024, de les mettre en stage en catégorie C s'ils en font la demande à l'issue de 2 ans de contrat en catégorie B, ils ne sont pas concernés par le présent moratoire.

Les présentes LDG actualisées étant mises en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2025, des candidats internes ayant postulé suite à des offres parues antérieurement à cette date sont susceptibles d'être sélectionnés à l'issue du processus de recrutement, avec une prise de poste en 2025.

Pour la fonction de Responsable d'Equipe Technique, en cas de 1<sup>er</sup> jury infructueux, le recrutement peut, exceptionnellement, se concrétiser par la nomination d'un fonctionnaire régional placé en situation de différentiel, sous réserve que les conditions d'accès au cadre d'emplois des agents de maîtrise soient d'ores et déjà réunies au titre de la promotion interne.

Du fait de l'actualisation régulière des modalités d'attribution du régime indemnitaire, la délibération en vigueur lors de l'évolution de la situation d'un fonctionnaire en différentiel (mise en stage, changement de fonction et/ou de missions, etc) prévaut sur la présente rédaction des LDG.



## **RECRUTEMENT - GPEEC - MOBILITE - ATTRACTIVITE**

En matière de recrutement, les LDG continuent à contribuer à :

- Adapter les compétences à l'évolution des métiers
- Lutter contre les discriminations et favoriser l'intégration de profils diversifiés
- Valoriser les parcours professionnels
- Garantir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Favoriser l'intergénérationnel

La politique de recrutement de la collectivité maintient les objectifs précédemment insérés dans les LDG, à savoir :

- Anticiper les départs et le besoin de compétences
- Attirer et fidéliser les talents
- Favoriser la mobilité interne
- Participer à la lutte contre les discriminations et garantir l'égalité des chances, en particulier en matière d'égalité entre les femmes et les hommes
- Développer la politique de soutien en faveur des jeunes

Pour ce faire, les actions engagées perdurent et sont enrichies.

### **Anticiper les départs et le besoin de compétences**

L'évolution générationnelle, technique et économique de la société impacte fortement les collectivités territoriales, tant au regard des services attendus par les citoyens, qu'au regard de la relation agents-employeurs publics. La Région est d'ores et déjà engagée dans une démarche pro-active d'adaptation constante à cet environnement mouvant (cf sensibilisation aux transitions, actions engagées en lien avec l'intelligence artificielle, avec les nouvelles générations d'agents publics, notamment). Cette évolution accompagnée prend également en compte les contraintes budgétaires que connaît la Région, ainsi que les probabilités de futurs transferts de compétences.

Par conséquent, la Gestion Prévisionnelle des Effectifs des Emplois et des Compétences (GPEEC) devient plus que jamais un enjeu majeur. Les préoccupations antérieurement posées par les 1<sup>ères</sup> LDG demeurent :

- Etablir une cartographie des effectifs et des emplois, comprenant l'identification des sous-effectifs et sureffectifs éventuels, ainsi que les besoins en reconversion du fait de l'évolution des métiers et/ou des compétences régionales
- Anticiper les départs et la perte de compétences, en repensant notamment la fin de carrière (phénomène des secondes carrières ; cf plan Senior en réflexion)
- Prévoir les nouveaux besoins en compétences dans le cadre des transitions (évolution des profils présents et à venir)

A compter du 01/01/25, la structuration de l'ensemble des actions déjà engagées autour d'un chargé de projet dédié à la GPEEC et s'inscrivant dans un collectif transverse au sein des services RH s'impose sous le pilotage de l'adjointe à la DGA RPVEC.

Un logiciel dédié est destiné à faire le lien entre les compétences identifiées en tant que besoins (offres d'emploi, emplois-repères, etc), les compétences présentes au sein de la Région (fiches de postes, évaluation professionnelle, etc), les compétences à développer (plan de formation, demandes de formations individuelles ou collectives, évolution des champs d'action régionaux, etc), qu'il s'agisse de s'appuyer sur des recrutements externes ou sur des montées en compétences de collaborateurs présents. La mise en œuvre de cet outil est pressentie courant 2026.

### **Favoriser la mobilité interne**

Les actions retenues dans le cadre des LDG 2021-2024 et mises en œuvre font partie des modalités usuelles favorisant la mobilité interne des agents, dès lors qu'elles ont été probantes. On peut citer la prise en compte des lauréats de concours déclarés lors d'une candidature, permettant une mise en stage lors de l'affectation. Il en est de même pour les inscrits sur liste d'aptitude de promotion interne. Quant aux examens professionnels, ils sont enregistrés afin d'être valorisés lors des avancements de grade ou de la promotion interne, selon les modalités régionales en vigueur.

Il en est de même pour la période probatoire en cas d'accès à un poste d'encadrement. Pour rappel, cette modalité est mise en œuvre comme suit :

- Concerne les agents régionaux en poste accédant pour la 1<sup>ère</sup> fois à un poste d'encadrement Exemples : un cuisinier devenant RET restauration ou un chargé de projet devenant manager intermédiaire
- La période probatoire est d'un an à compter de la prise de poste. Un allongement est possible en cas d'arrêt significatif (supérieur à 36 jours) durant la période probatoire.
- Le candidat peut bénéficier d'un accompagnement à la prise de poste (cf mentorat en EPLE)
- Le poste libéré par le candidat n'est pas déclaré vacant afin de permettre au candidat d'y être ré-affecté si la période probatoire n'est pas conclusive
- Un contractuel peut être recruté durant cette année pour garantir la continuité du service dans le lycée/direction d'origine

A ces actions intégrées au mode opératoire habituel des recrutements, s'ajoute la pérennisation des « journées des talents normands » du fait de l'efficacité éprouvée du dispositif inspiré des « jobs dating ». Pour rappel, lorsqu'un nombre de postes d'agent d'entretien et de restauration (AER) suffisamment important est identifié sur un même département, une journée de recrutement est organisée dans l'un des lycées du département. Préalablement, les contractuels sur postes non permanents sont invités à participer à un test technique de présélection, sous forme de QCM. Après analyse des tests, les fonctionnaires ayant postulé et les contractuels, dont le test valide la maîtrise de la technicité, sont invités aux entretiens prévus lors de la journée dédiée. Ceux-ci se déroulent avec les secrétaires généraux et les RET des lycées ayant des postes vacants, en présence des chargés de recrutement, afin d'apprécier le savoir-être et la motivation.

Pour les sites administratifs, les « live recrutement » sont également conservés. Pour rappel, il s'agit d'une interview publique des encadrants d'une direction concernée par une offre de recrutement en cours, ainsi que d'un ou des agents de la direction exerçant sur un poste

similaire. Via un lien Teams, téléchargeable en interne, et par des candidats externes via les réseaux sociaux utilisés (ex : LinkedIn), le public intéressé peut poser des questions, et obtenir une réponse en direct.

Malgré les diverses mesures visant à la faciliter (accompagnement proposé par les services RH, formations, coatching, etc), la concrétisation d'une mobilité peut s'avérer plus longue qu'espéré par le fonctionnaire. Par conséquent, afin d'éviter une démobilitation, une perte de confiance en soi et en son potentiel professionnel, une baisse de crédibilité auprès des lycées ou services par des candidatures démultipliées, et permettre l'élaboration d'un projet professionnel cohérent, il est convenu que le nombre annuel de candidatures est limité à 3 par année civile, hors lauréats de concours, que le candidat soit en différentiel ou non.

Toutefois, les agents engagés dans une démarche de repositionnement, notamment pour raison de santé ou mal-être professionnel, connue des services RH (accompagnement en cours, PPR, emploi de transition professionnelle, etc) ne sont pas concernés par cette mesure.

Il en est de même pour les agents envisageant une réintégration au sein des services régionaux dans la perspective de l'échéance ou de la cessation anticipée d'une disponibilité de droit ou pour convenances personnelles, d'un détachement ou d'une mise à disposition.

Des mesures complémentaires visant à favoriser la mobilité interne sont testées au cours de la période à venir, telles que :

Pour les lycées, dans le cadre des classements opérés suite à entretien de recrutement :

- Attribution de 3 points supplémentaires aux titulaires internes puisque leur démarche de mobilité active, en cas d'affectation, ouvrira une nouvelle perspective de mobilité
- Attribution de 2 points supplémentaires aux contractuels de 3 ans et plus, de façon à valoriser la connaissance de l'environnement professionnel régional
- Attribution de 2 points supplémentaires aux ex-apprentis régionaux, de façon à valoriser la montée en compétences grâce aux périodes travaillées en Région

Pour les lycées et sites administratifs :

- Expérimentation de modalités relatives au changement de filière : se reporter aux modalités prévues dans l'annexe Evolution de carrière et parcours professionnel
- Privilégier les candidatures des agents occupant déjà un poste du cadre d'emplois correspondant au poste publié, dont les fonctionnaires en situation de différentiel cadre d'emplois-fonction.
- L'analyse des candidatures internes tient compte des compétences transférables. Dès lors, tous les candidats internes ne seront pas invités à participer à l'entretien de recrutement. Exemple : pour un poste de chargé de projet, et dans le respect de la filière indiquée sur l'offre, sont susceptibles d'être reçus en jury : les fonctionnaires de catégorie A ou ceux de catégorie B en différentiel.
- Généralisation des relevés de fin de mission à tous les contractuels sur poste non-permanent (remplacements et renforts). Un relevé de fin de mission positif, transmis au service en charge du recrutement, conditionne le ré-emploi de chaque contractuel. En cas de relevé de fin de mission mitigé, un nouveau contrat peut être proposé aux fins d'infirmier l'avis précédent pouvant être lié à des circonstances conjoncturelles. Dans tous les cas, le ré-emploi répond aux besoins de la Région.

- Compte-tenu des difficultés que connaissent les collectivités pour recruter, notamment sur des missions temporaires (remplacements et renforts), la durée du recours possible à un même contractuel est maintenue à 3 ans, à compter de la date de début de son premier contrat, y compris en cas d'activité discontinuée au sein de la Région. Durant cette période, le contractuel doit postuler sur des postes vacants correspondant à l'expérience détenue, à raison d'une candidature par an minimum, dans le cadre d'une démarche pro-active visant à obtenir une nomination sur poste permanent.

Pour les sites administratifs :

- Développer l'utilisation de tests préalables aux jurys, de façon à objectiver soit une technicité à priori acquise (ex : CV affichant une expérience dans un poste similaire ou sur le même domaine d'activités), soit des compétences transférables (ex : capacités rédactionnelles, analytiques, managériales, etc).

Les tests prennent la forme de QCM, de mises en situation rédactionnelles, d'analyses de données, etc. Ils peuvent être élaborés de façon intra-régionale sur proposition de la direction ayant un poste à pourvoir et en lien avec le service en charge du recrutement.

Le recours à des tests de recrutement référencés est également une possibilité, y compris de façon externalisée (ex : évaluation du comportement d'un candidat en milieu professionnel, comme le permet le test Personality and Preference Inventory, dit test PAPI ; identification des motivations du candidat, et de son style de management, le cas échéant, au moyen du test Sosie ; etc).

Des tests peuvent être mis en œuvre autant pour des recrutements pluriels sur postes similaires, que pour une offre unique.

### **Participer à la lutte contre les discriminations et garantir l'égalité des chances, en particulier entre les femmes et les hommes**

Les actions retenues dans le cadre des LDG 2021-2024 et mises en œuvre font partie des modalités usuelles participant de l'égalité des chances et de la lutte contre toute forme de discrimination, dès lors qu'elles ont été probantes. On peut citer la déclinaison de toute offre d'emploi comme s'adressant aux femmes et aux hommes, l'élaboration d'une Charte du recrutement à usage des recruteurs et des candidats, la mise en ligne sur Vikings de vidéos présentant un métier exercé par une catégorie sous-représentée (ex : métier d'OMS exercé par une femme, métier d'AER exercé par un homme, etc), le déroulement homogénéisé des entretiens de recrutement (durée, questions posées, etc) entre les candidats postulant sur un même poste.

La volonté de tendre vers la mixité dans la composition des jurys de recrutement est régulièrement partagée avec les lycées et les directions, induisant, lorsque c'est possible, la participation d'un chargé de recrutement appartenant à la catégorie sous-représentée.

Au regard de l'engagement de la Région à intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans ses pratiques professionnelles, afin de prendre en charge des tâches chronophages et peu valorisantes et de permettre un report sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, l'introduction de l'IA dans la recherche et la sélection de profils externes sera testée à compter de l'année 2025.

Néanmoins, et dans la mesure où les modèles de recherche peuvent être biaisés par des critères discriminants sous-jacents, y compris à l'insu des utilisateurs, le service en charge du recrutement recherchera les explications en cas de résultats homogènes (ex : hommes surreprésentés pour un poste d'ingénieur en lien avec le pourcentage de femmes suivant une formation d'ingénieur).

De plus, l'utilisation de l'IA s'effectuera en référence à la charte éthique interne relative aux usages de l'IA, de façon à ce qu'ils soient responsables et respectueux des tiers et des données, au sein de la collectivité (charte en cours d'élaboration).

### **Garantir l'équité de traitement pour tous au cours du process de recrutement**

Les engagements pris lors des LDG 2021-2024 perdurent :

- neutralité dans la phase de sélection des candidats, qu'ils soient internes ou externes
- sous réserve de disposer de candidatures suffisantes et à compétences égales, sélectionner davantage de postulants masculins pour des postes ou des équipes où les femmes sont sur-représentées, et inversement
- objectivation de la correspondance entre les attendus sur le poste (savoir-faire et savoir-être), entre le contexte professionnel (ex : équipe majoritairement masculine/féminine, profils essentiellement juniors/seniors, moyenne d'âge, etc) et la prestation de chaque candidat lors de l'entretien
- élaboration de comptes-rendus de jury restituant les motifs d'ordre professionnel et contextuel du classement opéré entre les candidats
- développement de tests pour objectiver les compétences acquises ou transférables (voir supra)
- favoriser la mixité dans la composition des jurys de recrutement (voir supra)

Des mesures complémentaires visant à favoriser l'équité de traitement seront mises en oeuvre au cours de la période à venir, telles que :

- Déport préalable et formalisé, à l'initiative de l'intéressé(e), de toute personne intervenant dans le process de recrutement (ayant un lien soit personnel, soit professionnel du fait de relations professionnelles extra-régionales) avec un des candidats
- Etablissement du relevé de classement à l'issue de chaque jury avec signature en présentiel par les membres du jury (support distinct du PV)
- Transmission de la partie du PV relative à un candidat, sur demande expresse de l'intéressé(e), dans un délai maximal de 3 mois après acceptation par l'un des candidats classés ou après constat que le jury est infructueux

### **Poursuivre la politique de soutien en faveur des jeunes**

La Région maintient son engagement en faveur des jeunes débutant dans la vie professionnelle :

- Evolution de l'objectif de 50 à 55 apprentis par an dans les lycées et sur les sites administratifs
- Intégration de profils en situation de handicap

- Incitation à postuler sur les postes régionaux vacants après obtention du diplôme suite à apprentissage ou stage gratifié
- Elargissement de l'accueil de stagiaires aux stages obligatoires de Secondes dès 2024
- Aide apportée aux directions pour identifier les missions professionnalisantes pour les jeunes

Des mesures complémentaires visant à accompagner ces jeunes entrants dans la vie active seront mises en oeuvre au cours de la période à venir, telles que :

- Renforcement des échanges et actions communes entre le service en charge du recrutement et l'Agence Régionale de l'Orientation et des Métiers
- Elargissement des partenariats avec les écoles, universités, centres de formation d'apprentis, etc
- Incitation à présenter les concours de la FPT

### **Attirer des talents et les fidéliser**

Les axes de développement de la marque Employeur précédemment affichés sont maintenus et accentués. La promotion du territoire normand (site extranet, réseaux sociaux, événements de dimension internationale, richesse culturelle et patrimoniale, présences sur des salons, etc) et les engagements de la collectivité en faveur de ses agents (mobilité interne, formation, évolution de carrière, télétravail, lutte contre la pénibilité, action sociale, prévention, accompagnements pluriels, etc) seront dès 2025 valorisés par une communication dédiée.

Attirer les talents et les fidéliser nécessite de continuer à :

- Diversifier les modes de recrutement et les supports de diffusion des offres
- Repenser les offres d'emplois en vulgarisant les contenus techniques ou statutaires
- Adapter les modalités internes de rémunération, notamment pour les secteurs en tension (se reporter à la partie « Secteurs en tension, postes atypiques et/ou à forts enjeux »)
- Accroître la visibilité des emplois de la Région en participant à des salons d'envergure nationale (ex : Je m'installe en bord de mer)
- Partager les valeurs de la collectivité dès l'entrée en fonction : journée d'accueil du nouvel arrivant, amélioration de l'accessibilité à l'information RH
- S'assurer de la bonne intégration (onboarding) des nouveaux entrants (sur poste permanent ou en contrat de projet) à l'issue des 3 premiers mois et mettre en oeuvre un accompagnement adapté, le cas échéant

# ANCRAGE DE LA QUALITE DE VIE ET CONDITION DE TRAVAIL (QVCT)

## **1/ Région en Santé**

Depuis 2018, la collectivité met en place une **démarche interne globale de management durable** qui crée les conditions de mieux-être<sup>2</sup>, de sécurité, de santé au travail et d'efficience par le déploiement d'actions englobant aussi bien l'environnement de travail (ergonomie, organisation des activités, mode de management, ...) que des actions permettant de susciter de nouveaux comportements individuels des salariés (sport, alimentation, addictions, sommeil ...).

Cette politique dénommée « Région en Santé » d'amélioration de la Qualité de Vie & des Conditions de Travail (QVCT) s'appuie sur la norme canadienne « Entreprise en Santé ».

Selon cette norme, la QVCT peut être atteinte en traitant simultanément les questions de santé des agents, des conditions de travail, d'un management adapté et le tout dans une approche de prévention.

Cette démarche interne poursuit plusieurs objectifs :

- L'amélioration du fonctionnement et de la qualité des décisions ;
- La diminution de l'absentéisme et du présentéisme<sup>3</sup> ;
- La réduction des dépenses de santé ;
- L'augmentation de la motivation et de l'engagement des agents ;
- Une meilleure image et attractivité (marque employeur) ;
- Une diminution du turnover et du coût induit ;
- Une diminution des situations de tension ou conflits ;
- Une augmentation de la qualité du service et de la créativité.

**Ainsi le projet régional repose sur 4 axes d'actions :**

- 1. Le partage de pratiques de management et de gestion contribuant au mieux-être des agents** (Communication interne, reconnaissance et bienveillance, prévention maladie, formation, lutte contre les discriminations, association des agents dans la construction des modes de gestion interne)
- 2. La prévention des risques professionnels et amélioration de l'environnement de travail** (bruit, ventilation, ergonomie, prévention des TMS, espaces de repos...)
- 3. Les habitudes de vie** : accompagner et responsabiliser les agents vers les bonnes pratiques en matière de santé (activité physique et sportive, arrêt du tabagisme et addictions, gestion du stress, prévention secondaire, accompagnement des maladies chroniques et du cancer / association *cancer @work...*)

---

<sup>2</sup> Sentiment, sensation d'un plus grand épanouissement, d'un plus grand confort, ou d'une plus grande satisfaction générale (ref : BNQ 2020)

<sup>3</sup> Situation où un ou plusieurs membres du personnel sont présents sur leur lieu de travail alors que leur état de santé physique ou psychologique ne leur permette pas d'être aussi productifs qu'à l'habitude. (réf : BNQ 2020)

4. **L'équilibre et la Conciliation vie privée – vie professionnelle.** (Horaires flexibles, télétravail, congés et absences autorisées, action sociale, déplacements professionnels...)

Région en Santé est une **démarche participative** qui inclut les agents de la Région, les organisations syndicales et les managers dans sa définition, sa mise en œuvre et dans son évaluation.

## **2/ L'animation des réseaux des managers, une réponse au volet management de Région en Santé**

**Les managers sont un des acteurs majeurs de la bonne santé au travail des agents.**

**L'enjeu est aujourd'hui de maintenir une dynamique d'accompagnement pour vivre au mieux le management dans les transitions sur les prochaines années**

Le manager occupe une place centrale et stratégique dans les organisations, le fonctionnement quotidien de la Région Normandie. Dans un contexte de transitions multiples et concomitantes (environnementales, sociales, numériques, professionnelles, démocratiques...), cette place est d'autant plus importante pour garantir la construction d'un futur professionnel désirable, durable qui soit à la fois innovant et humain.

Pour accompagner au mieux les managers à naviguer efficacement dans un environnement en constante évolution, partager le sens et les ambitions de la collectivité, favoriser le développement des compétences, tout en plaçant l'humain au centre des préoccupations une offre de service actualisée aux enjeux du management durable est proposée aux 540 managers régionaux.

Cette offre est également adaptée aux publics managériaux (**Campus Management** pour les 250 managers des sites administratifs – **Club des managers** pour les 290 managers des établissements d'enseignement) ainsi qu'à l'hétérogénéité des profils (du responsable d'équipe technique au manager de direction).

Cette dynamique d'accompagnement se décline autour de différents axes :

- **Partager la culture managériale et RH**
- **Outils autour des grands enjeux managériaux**
- **Partager et porter une culture de la transition**

### **Partager la culture managériale et RH**

Manager au sein de la Région Normandie, dans son environnement de travail, c'est d'abord connaître la politique des RH définie par la collectivité et les dispositifs RH qui en découlent pour comprendre les objectifs collectifs poursuivis et le rôle attendu du manager.

A travers les temps organisés (ex : journées du club des managers, Rencontres Parlons RH entre managers, conférences inspirantes) les objectifs sont les suivants :

- ✓ Renforcer la lisibilité, la compréhension et le partage du contenu de l'offre d'accompagnement proposé par les RH ;



- ✓ Inscrire ces temps comme des rituels d'échanges propices à l'échange de pratiques, au partage d'expérience et de l'information ;
- ✓ Comprendre dans quel environnement chaque manager évolue.

En sus d'un partage d'une culture managériale commune, l'offre proposée favorise la rencontre des directions ressources et des managers avec lesquels elles travaillent au quotidien. Les réseaux sont alors autant d'outils à destination des managers de la collectivité, mais également des directions ressources.

### **Outiller autour des grands enjeux managériaux**

Pour faire face à un environnement en perpétuelle évolution et contribuer à l'accompagnement de l'évolution des pratiques professionnelles et des métiers, la formation des managers est un investissement essentiel au sein de la collectivité.

| <b>PLAN DE FORMATION MANAGEMENT 2023-2026</b>                                                                                                              |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Managers des sites administratifs</b>                                                                                                                   | <b>Managers des établissements d'enseignement</b>                |
| Un parcours socle autour de 4 actions de formation en présentiel                                                                                           | Un parcours socle autour de 6 actions de formation en présentiel |
| Un parcours complémentaire à la carte pour favoriser la mise en pratique et l'échange entre pairs, sous forme de <i>capsules thématiques</i> en distanciel |                                                                  |

A travers ces actions de formation, les objectifs sont les suivants :

- ✓ Bénéficier d'un espace de ressourcement professionnel ;
- ✓ Partager son expérience ;
- ✓ Apporter des solutions, des outils concrets et immédiatement applicables ;
- ✓ Favoriser la mise en pratique et l'échange entre pairs ;
- ✓ Rendre les managers acteurs et contributeurs de la dynamique impulsée ;
- ✓ Mobiliser sur des temps courts pour faciliter l'adhésion et la participation.
- ✓ Se former en adaptant ses pratiques aux enjeux régionaux

### **Partager et porter une culture des transitions**

La collectivité souhaite organiser la montée en compétences de l'ensemble de ses agents autour des enjeux de transitions, en s'appuyant dans un premier temps sur les managers pour faciliter l'accompagnement à ces changements et créer les conditions d'un travail en transversalité entre les directions et services.

A travers des actions de sensibilisation et d'acculturation des managers, les objectifs sont les suivants :

- ✓ Appréhender la complexité des changements en cours et à venir ;
- ✓ Enrichir les réflexions engagées autour du rôle, des postures et compétences attendues des managers de la collectivité pour porter et accompagner les transitions
- ✓ Impulser une réflexion sur les conséquences des transitions sur les métiers et pratiques professionnelles ;
- ✓ Se projeter dans l'envie et pouvoir d'agir au service des transitions et du territoire

- ✓ Explorer de nouvelles approches pour permettre à chacun d'agir au service des transitions

Pour poursuivre cette démarche dans une logique d'adaptation constante aux nouveaux enjeux, une démarche participative incluant l'ensemble des managers permettra à tous de se projeter sur les besoins des managers de demain et à la collectivité de définir ses attentes vis-à-vis de ses managers, au travers notamment de l'établissement d'une charte managériale sur l'année 2025.

### **3/ La préservation de la santé et la prévention des risques professionnels, des réponses aux axes de prévention et des habitudes de vie de Région en Santé**

#### **Une équipe pluridisciplinaire interne au service de ces objectifs**

Composée en interne de 2 postes de médecins, d'un poste d'infirmier, d'ergonome, de préventeurs et d'assistants et chargés de gestion médecine et maladies professionnelles, de l'équipe Région en Santé, elle œuvre au quotidien, en lien avec les services de médecine préventive des CDG 76 et 50, au suivi et à la préservation de la santé des agents et à la prévention des risques professionnels.

Elle contribue aux mieux-être physique et mental des agents et procède aux aménagements et adaptation des postes de travail nécessaires au maintien ou retour à l'emploi.

Elle est appuyée par les réseaux des assistants de prévention répartis sur l'ensemble du territoire et celui des référents Equipements de Protection Individuelle.

#### **De la prévention primaire à l'amélioration des conditions de travail en faveur des agents**

Le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels), document obligatoire pour tous les employeurs, recense et évalue les risques pour la santé et la sécurité auxquels peuvent être exposés les agents.

Réalisé par les préventeurs sur la base d'une démarche participative auprès des unités de travail des sites administratifs avec l'appui des managers et des référents de chaque unité, il a débouché sur un plan d'action dénommé PAPRI Pact (Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail) visant à réduire ou éliminer les risques identifiés. Ces actions débutées en 2024 se prolongeront sur la durée des nouvelles Lignes Directrices de Gestion.

Ces 2 documents ont été soumis pour avis à la Formation Spécialisée en Santé, Sécurité et Conditions de Travail (F3SCT) du 8 avril 2024.

Le DUERP fera l'objet d'une mise à jour sur les sites administratifs dès 2025 et une démarche DUERP Lycées sera lancée afin de constituer un DUERP Région harmonisé et unique.

Parallèlement, une démarche participative de prévention des troubles musculosquelettiques (TMS) sera menée afin de développer la prévention primaire sur le risque TMS.

Enfin, des groupes de travail relatifs aux conditions de travail des agents régionaux, menés avec les représentants du personnel et commencés en 2024 se poursuivront en 2025.

## **Des dispositifs complémentaires externes à l'appui de cette politique santé**

Des conventions de partenariat sont signées avec :

- les centres de gestion de la Manche et de Seine Maritime ou en cours de construction avec le CDG du Calvados pour une mise en œuvre dès 2025,
- les associations comme Cancer@Work ou Globalwatch
- l'AFNOR (participation à la définition des normes internationales de santé au travail)

### ***Préserver la santé mentale des agents***

Compte tenu du contexte actuel et des transitions à venir, la collectivité renforce ses outils d'accompagnement psychologique en individuel, en collectif en s'appuyant notamment sur une plateforme intégrée qui proposera des nouveaux outils pour les agents et qui complètera les services d'écoute par des psychologues 7 jours sur 7. A noter également la volonté de sensibiliser les agents autour de la santé mentale et de former des agents volontaires capables de porter les premiers secours en santé mentale. Cette offre renforcée sera mise en place à partir du dernier trimestre 2024

## **4/ Valoriser et favoriser les parcours des agents**

### **L'accompagnement professionnel**

Pour renforcer sa stratégie RH, la collectivité régionale propose des actions d'accompagnements professionnels individuels et collectifs pour l'ensemble des agents. Cela se traduit par un appui aux agents pour la construction de leur parcours professionnel notamment la formation, le volet mobilité interne ou externe, la préparation à des jurys, des outils d'orientation professionnelle, du coaching individuel ou collectif ...

### **A/ La formation professionnelle**

La formation professionnelle tout au long de la vie est un droit reconnu à tous les agents, quel que soit leur statut (titulaires, stagiaires et contractuels) et qui a pour objectif de permettre d'exercer les missions confiées avec une meilleure efficacité pour répondre aux besoins de service public de qualité et de garantir l'employabilité des agents tout au long de leur carrière.

Elle doit également favoriser la mobilité ainsi que la réalisation des aspirations personnelles et créer les conditions d'une égalité effective, en particulier entre les hommes et les femmes, pour l'accès aux différents grades et emplois, etc...

Elle revêt par ailleurs une importance primordiale au regard des enjeux de transitions (environnementale, sociétale, numérique, professionnelle, économique, démocratique...) qui traversent la collectivité et le territoire normand.

La collectivité régionale s'appuie sur deux outils réactualisés tous les 3 ans :

- Une Charte de la formation qui définit les modalités de mise en œuvre de la formation professionnelle pour les agents (formation d'intégration, de professionnalisation, de préparation examens et concours, Congé Personnel de Formation, dispositif d'orientation professionnelle etc..)
- Un Plan de formation triennal qui fixe les priorités des actions et qui structure les axes d'intervention au regard des enjeux de transformation des différents métiers et des orientations la collectivité régionale.

Le plan pluriannuel de formation 2025/2027 s'articule autour de 7 axes et vise à répondre aux évolutions des attendus relatifs aux compétences individuelles et collectives, au regard des enjeux de transitions (environnementale, sociétale, numérique, ...) qui traversent la collectivité et le territoire normand.

Par ailleurs, il repose sur 2 principes directeurs :

- favoriser la mise en œuvre d'une action publique régionale de qualité
- garantir aux agents de disposer des compétences nécessaires à la réalisation de leurs missions et à leur évolution professionnelle

La charte et le plan de formation ont été présentés et adoptés lors du Comité Social Territorial du 18 novembre 2024.

Des parcours socle de compétences métiers telle la gestion des fonds européens et des parcours de montée en compétences vers de nouveaux métiers (notamment vers le métier de cuisinier en EPLE) intègrent ce nouveau plan de formation.

Pour la mise en œuvre de l'ensemble du Plan, la Région s'appuie sur le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), l'Institut National des Etudes Territoriales (INET) et sur des prestataires organismes de formation.

## **B/ Des dispositifs d'accompagnement facilitant le maintien et le retour dans l'emploi**

Un dispositif spécifique est proposé pour les agents en parcours de préparation au reclassement (PPR) et pour les agents en reclassement et en reconversion souhaitée ou « subie » afin de permettre leur maintien en emploi. Les immersions permettant la découverte de nouveaux métiers ou missions et le développement de nouvelles compétences sont favorisées ainsi que des parcours de formations spécifiques pour faciliter le maintien et retour à l'emploi.

Un dispositif interne dénommé Emploi de Transition Professionnelle (ETP) (total de 14 postes au tableau des emplois) est proposé à tout agent titulaire ou en CDI déclaré inapte à ses fonctions ou rencontrant des difficultés professionnelles ne permettant plus son maintien sur son poste. L'ETP permet à l'agent d'adapter la reprise d'activité, de reprendre confiance en lui et d'explorer de nouvelles thématiques et développer des compétences.

## ***Lutter contre la fracture numérique***

Enfin, pour lutter contre la fracture numérique et préserver l'employabilité de tous les agents, la Région a fait le choix d'un accompagnement à l'inclusion numérique pour développer les compétences de tous dans l'utilisation des outils numériques. Dans cet objectif, tous les agents des lycées ont été équipés de tablettes ou d'ordinateurs et des sensibilisations à l'utilisation de ces outils et aux usages numériques sont mises en place.

## **C/ Du conseil en organisation**

Pour accompagner les collectifs de travail, le conseil en organisation permet d'aider et conseiller les services/ directions/EPLE dans leur organisation : appui méthodologique, structuration de l'organisation, conseils RH, optimisation des process de travail, aide à l'accompagnement aux changements organisationnels et aux transitions, évaluation charge de travail etc...

Ces interventions se font soit à la demande de la direction soit sur propositions des RH en lien avec la Mission modernisation (formalisation des process).

Suite aux travaux de KPMG menés en 2022/2023, la collectivité régionale va se doter d'une méthodologie pour l'évaluation de la charge de travail des équipes qui devrait se concrétiser en 2025 puis se développer pour l'ensemble de la collectivité

## **D/ De l'accompagnement social**

L'accompagnement social est assuré par trois assistantes sociales du travail pour tous les agents rencontrant des difficultés d'ordre administratif, familial, de logement, de santé etc... Les assistantes sociales peuvent également proposer des interventions collectives sur les sites administratifs ou au sein des lycées sur des thématiques comme la gestion d'un budget personnel ou en lien avec la politique Région en Santé.

### **5/L'action sociale qui participe à favoriser la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, dernier axe de Région en Santé**

L'action sociale de la Région Normandie au bénéfice de ses agents repose sur 3 valeurs :

- l'équité d'accès sur le territoire
- la dégressivité en fonction des ressources
- la proximité

Elle repose sur 3 acteurs :

- les directions RH via des dispositifs internes (protection sociale complémentaire, restauration, aides aux transports domicile / travail (participation abonnement transports en commun et forfait mobilités durables), commission d'aides exceptionnelles, allocation enfant en situation de handicap)
- Des prestataires extérieurs (CNAS, services de conciergerie, Crédit Social des Fonctionnaires)
- des associations internes (association du personnel et association sportive)

Fin 2024, des groupes de travail abordant le sujet de la parentalité se dérouleront. Des actions seront ainsi mises en place dès 2025.

#### **A/ Dispositifs internes**

##### **• La Protection Sociale Complémentaire**

LE RISQUE « SANTÉ » :

La Région Normandie propose d'aider financièrement les agents en cas d'adhésion par les agents à un contrat mutuelle labellisé

Depuis le 1er janvier 2019 et conformément aux dispositions délibérées par la Commission Permanente en date du 25 octobre 2018, il est proposé aux agents adhérant à un contrat labellisé pour leur complémentaire santé une participation financière entre 10 et 20€ brut mensuel, en fonction de l'indice de rémunération de l'agent. Une participation complémentaire de 2,50 euros brut mensuel est versée au titre de chaque enfant inscrit au contrat labellisé souscrit par l'agent.

## LE RISQUE « PRÉVOYANCE » :

La Région Normandie a fait le choix d'opter pour une convention de participation à adhésion facultative pour la couverture de ce risque. Les agents restent libres d'y adhérer ou non. S'ils y adhèrent, ils pourront percevoir l'aide financière de la collectivité de 10€ brut mensuel.

Par ailleurs, des groupes de travail menés en 2024 et 2025 visent à faire évoluer ces dispositifs de PSC, qui vont devenir obligatoires pour les employeurs publics.

### • La Restauration

Les modalités de restauration pour les agents de la Région Normandie, définies selon la résidence administrative ou le métier, sont :

- Une restauration collective pour les agents du site administratif de Rouen préexistante à la fusion des Régions
- L'octroi de titres restaurant pour les agents du site de Caen, des antennes régionales et aux équipes mobiles informatiques et bâtiments régionaux, ne bénéficiant pas de l'offre collective sur le site d'affectation.
- Une restauration collective au sein des lycées de rattachement, et l'octroi de titres restaurant lorsque le service de restauration est fermé

### • Les Transports Domicile-Travail

#### ✓ LA PARTICIPATION AUX TRANSPORTS

Conformément à la réglementation, la Région Normandie prend en charge une partie des frais de transport domicile/travail dès lors que qu'ils sont réalisés en transports en commun ou un service public de location de vélos. Depuis le 1er septembre 2023, la participation employeur s'élève à 75% du prix de l'abonnement, dans la limite du plafond réglementaire.

#### ✓ LE FORFAIT MOBILITES DURABLES

La Région met en œuvre le forfait mobilités durables, dispositif non obligatoire, depuis 2022. Ce dispositif rejoint deux politiques majeures de la Région Normandie :

- La politique Région en Santé en incitant à la pratique d'une activité physique à travers l'utilisation du vélo,
- Le GIEC Normand dont le forfait mobilité durable constitue un outil précieux au service de la transition écologique,

Par ailleurs, dans l'objectif de favoriser les modes de mobilité durable, La Direction Energies, Environnement et Développement Durable a présenté au Comité Social Territorial du 6 décembre 2024 le nouveau Plan de Mobilité 2025/2027 qui s'articule autour de 5 axes et 24 actions.

### • La Commission d'Aides Exceptionnelles

Une commission d'aides exceptionnelles visant à aider ponctuellement des agents confrontés à une difficulté grave et transitoire du fait d'un événement imprévu et subi ou à une situation particulière est mise en place depuis 2020.

L'aide attribuée sur proposition des accompagnants sociaux et arbitrage du Vice-Président en charge des RH, et sur la base de critères sociaux, doit avoir un effet levier, à titre subsidiaire et doit rester exceptionnelle.

- **L' Allocation Enfant en Situation de Handicap**

La Région Normandie verse une allocation mensuelle « enfant en situation de handicap », sous conditions, aux agents parents d'un enfant handicapé de moins de 20 ans afin de les aider à faire face aux frais spécifiques engendrés par le handicap d'un enfant. Entre 20 et 27 ans, une allocation peut également être attribuée sous conditions.

## **B/ Des prestataires extérieurs**

- **Les Prestations Sociales Confiées au CNAS**

Dans le cadre de la convention qui lie la Région Normandie et le CNAS, les fonctionnaires mais également les contractuels avec une ancienneté de plus de 6 mois cumulés ont accès à un panel de prestations leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie familiale et de les soutenir en cas de situations sociales difficiles. Les retraités conservent un accès à celles-ci pendant 2 ans après leur départ en retraite. En effet, le CNAS propose aux agents régionaux, bénéficiaires CNAS, un ensemble de prestations d'action sociale, variées et de qualité, regroupées en cinq pôles : La famille et le quotidien, la reconnaissance professionnelle, les loisirs / culture, les aléas de la vie / les prêts, la santé et le bien être.

### **Ce prestataire pourrait être amené à changer lors d'une remise en concurrence.**

- **La Conciergerie**

La Région Normandie a souhaité proposer aux agents les services d'une conciergerie d'entreprise de manière à leur permettre de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle, avec une proximité d'accès pour pouvoir gagner du temps, de valoriser des circuits courts, du pouvoir d'achat et d'accéder à des démarches simplifiées en proposant un panel de services utiles et accessibles à tous à des tarifs équivalents ou inférieur au prix du marché. Outre les présences physiques sur les sites administratifs de Caen et Rouen (notamment casiers, permanences concierge, animations, ...), les services de cette conciergerie sont accessibles par l'ensemble des agents des lycées sur tout le territoire via une solution en ligne et par téléphone depuis septembre 2024.

### **Ce prestataire pourrait être amené à changer lors d'une remise en concurrence.**

- **Le Crédit Social des Fonctionnaires**

La Région Normandie a signé une convention de partenariat avec le crédit social des fonctionnaires. Cette convention permet aux agents de la Région Normandie d'avoir accès aux services du Crédit Social des Fonctionnaires (domaine du crédit, de l'assurance, de la vie quotidienne) à des tarifs avantageux.

## **C/ Des associations du personnel**

- **LES ACTIONS DE CONVIVIALITÉS ENTRE AGENTS CONFIÉES À L'ASSOCIATION DU PERSONNEL**

L'objectif des activités de l'Association TUEN (Tous Unis En Normandie) consiste à rassembler les personnels de la Région Normandie adhérents et a pour but notamment de réunir les

agents adhérents autour d'évènements permettant de partager, d'échanger entre collègues, pour mieux se connaître et de créer des liens chaleureux en dehors du cadre professionnel.

- L'ASSOCIATION SPORTIVE

L'objectif de l'association ASRN (Association Sportive Région Normandie) est d'organiser et gérer, au bénéfice de l'ensemble des agents régionaux et sur tout le territoire normand, des activités sportives que ce soit dans un cadre d'initiation à toutes pratiques sportives et/ou dans un cadre de participation à des compétitions sportives agréées par les instances nationales (fédérations) au sein ou à l'extérieur de la Région Normandie, conformément aux dispositions de l'article L121-6 du code du sport.

Les activités proposées par ces 2 associations sont susceptibles d'évoluer lors du renouvellement des conseils d'administrations.



# **PREVENTION DES DISCRIMINATIONS**

## **PROMOTION DE L'EGALITE ENTRE LES AGENTS**

### **Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

Depuis 2016, la Région Normandie mène une politique volontariste pour garantir l'égalité femmes-hommes. Cet engagement se décline à la fois dans les politiques publiques et dans l'organisation interne via les modes de gestion des ressources humaines et de management.

En tant qu'employeur, la collectivité est attachée au respect de l'égalité professionnelle pour toutes les femmes et les hommes qui travaillent à la Région, aussi bien sur les sites administratifs que dans les lycées. Elle souhaite en faire un marqueur fort qui réaffirme ses valeurs et favorise l'épanouissement des agents et l'évolution de leurs parcours professionnels et l'inclusion de profils diversifiés. L'égalité professionnelle est également un enjeu d'attractivité des métiers du secteur public et des potentiels de recrutement pour la formation et l'emploi en Normandie.

La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique transpose les dispositions de l'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. L'État, ses établissements publics administratifs, les hôpitaux publics, les collectivités locales et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 habitants doivent élaborer un plan d'actions pluriannuel pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La durée de ce plan est de trois ans au maximum, renouvelable.

Dans la continuité du plan d'actions élaboré pour la période 2021-2023, le plan d'actions égalité professionnelle 2024-2027 de la Région Normandie doit permettre de rendre visible les actions menées en faveur de l'égalité, d'améliorer la cohérence de ces actions et de disposer d'indicateurs pertinents afin d'en réaliser une analyse et de proposer des pistes d'amélioration.

Au-delà de l'enjeu éthique et du respect des obligations, promouvoir l'égalité professionnelle au sein des services et lycées doit permettre d'/de :

- Améliorer le bien-être au travail des agents,
- Jouer un rôle d'exemplarité en tant qu'employeur public,
- Mettre en cohérence son action interne avec la vocation d'intérêt général dévolue aux politiques publiques,
- Moderniser la gestion de ses ressources humaines et le management, et améliorer l'attractivité de la collectivité

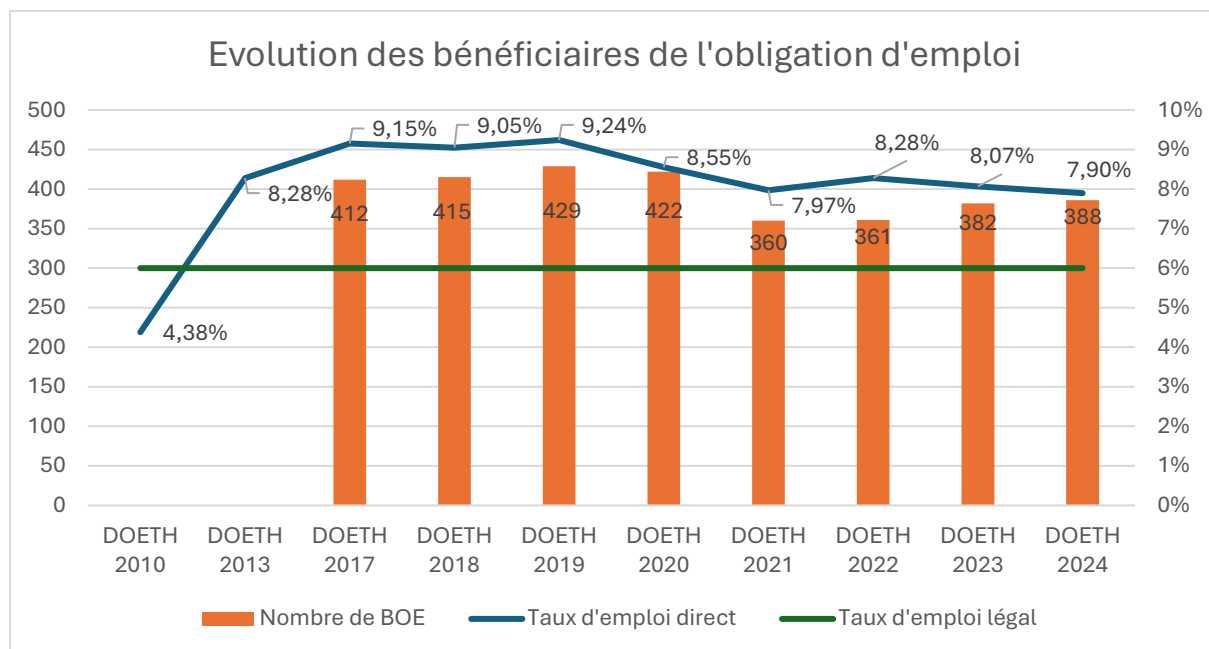
Le plan 2024-2027 comporte quatre axes :

- Diffuser la culture égalité en interne
- Prendre en compte l'égalité et la mixité professionnelle dans les modes de gestion des ressources humaines
- Favoriser l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle
- Prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel et les agissements sexistes en milieu de travail

L'élaboration du plan d'actions s'appuie sur les données issues du bilan social et du focus consacré à l'égalité femmes-hommes.

## Handicap

Au 31 décembre 2023, 388 agents (67,5% de femmes et 32,5% d'hommes) régionaux étaient administrativement reconnus en situation de handicap, soit un taux d'emploi direct de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) de 7,90%.



Si le nombre de BOE est en hausse constante depuis 2020, le taux d'emploi présente une légère diminution bien que demeurant au-delà de l'obligation légale fixée à 6%. Il est soumis à la déclaration volontaire des agents concernés et à l'évolution de ces effectifs.

La Région s'engage en tant qu'employeur en faveur de **l'insertion et le maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap**. Dans cette optique, elle conventionne avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) depuis 2009.

Ce partenariat permet de mobiliser plus facilement l'ensemble des aides proposées par le FIPHFP concernant les bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) et, sous certaines conditions, les agents en situation d'incapacité ou de restrictions médicales importantes. Cette convention vise également, au travers du projet et des bilans qui accompagnent sa mise en œuvre à valoriser l'ensemble des actions développées par la Région Normandie sur les thématiques du handicap, du maintien dans l'emploi, de la prévention des risques professionnels ou encore dans le cadre de la démarche Région en Santé.

Les actions cofinancées avec le FIPHFP concernent principalement l'aménagement et l'adaptation de postes de travail, le recrutement d'apprentis en situation de handicap, l'amélioration des conditions de vie des personnes en situation de handicap, la formation, l'information et les actions de communication et de sensibilisation ciblées ou généralistes de l'ensemble des agents.

L'actuelle convention a été conclue en 2022 pour 3 ans, prorogée pour un an, soit jusque fin 2025.