

# LIGNES DIRECTRICES DE GESTION



Entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2021

## Préambule

### Rappel des textes

#### Article 33-5 de la loi n°84-53 modifiée par la loi de transformation de la fonction publique :

« Dans chaque collectivité et établissement public, des lignes directrices de gestion sont arrêtées par l'autorité territoriale, après avis du comité social territorial. **Les lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines dans chaque collectivité et établissement public, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.** Les lignes directrices de gestion fixent, sans préjudice du pouvoir d'appréciation de l'autorité compétente en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général, **les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours.** L'autorité territoriale communique ces lignes directrices de gestion aux agents. »

#### Décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019, Chapitre II : Dispositions relatives aux lignes directrices de gestion dans la fonction publique territoriale :

##### Article 13

Le présent chapitre précise les contenus et les conditions d'élaboration des lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels prévues à l'article 33-5 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée.

Ces lignes directrices peuvent être établies de manière commune ou distincte.

#### Section 1 : Elaboration des lignes directrices de gestion (Articles 14 à 17)

##### Article 14

I. - Les lignes directrices de gestion sont établies par l'autorité territoriale. Elles peuvent comporter des orientations qui sont propres à certains services, cadres d'emplois ou catégories.

II. – [...].

##### Article 15

Les lignes directrices de gestion sont établies pour une durée pluriannuelle qui ne peut excéder six années. Elles peuvent faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période selon la même procédure.

##### Article 16

Le comité social territorial est consulté sur les projets des lignes directrices de gestion ainsi que sur leur révision.

[...]

##### Article 17

Les lignes directrices de gestion sont rendues accessibles aux agents par voie numérique et, le cas échéant, par tout autre moyen.

## Section 2 : Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines (Article 18)

### Article 18

La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines définit les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines à conduire au sein de la collectivité territoriale ou de l'établissement public, compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences.

## Section 3 : Lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours (Articles 19 à 20)

### Article 19

I. Les lignes directrices de gestion fixent, en matière de promotion et de valorisation des parcours :

1° Les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et cadres d'emplois ;

2° Les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures.

II. Les lignes directrices mentionnées au I visent en particulier :

1° A 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 mentionnée à l'article 2 de la loi du 13 juillet 1983 susvisée, dans le secteur privé, notamment dans le secteur associatif, ou dans une organisation européenne ou internationale ;

2° A **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.

III. Les lignes directrices visent, en outre, à **favoriser, en matière de recrutement, l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.**

### Article 20

Un bilan de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels est établi annuellement, sur la base des décisions individuelles et en tenant compte des données issues du rapport social unique. Il est présenté au comité social territorial compétent.

## Mot de l'autorité territoriale

La loi de transformation de la fonction publique, du 6 août 2019, et le décret 2019-1265 du 29 novembre 2019 imposent aux collectivités territoriales de mettre en place des lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, aux orientations générales en matière de mobilité, et aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

Le Décret permet que ces lignes directrices de gestion (LDG) soient établies de manière distincte.

Cette obligation présente une vertu importante : elle oblige à définir, de manière formelle et structurée, dans le cadre du dialogue social, la politique RH de nos collectivités. Par ailleurs, cet effort de projection pluriannuel est d'autant plus nécessaire que cette obligation intervient en parallèle d'une nouvelle mandature.

Depuis plus de 6 ans maintenant, nos collectivités ont développé une méthode de dialogue social fondée sur une structuration en mode projet, autour de l'identité Cap RH. Cette méthode est traditionnellement constituée de groupes de travail miroirs, comprenant d'un côté les représentant·e·s des organisations syndicales, et de l'autre, des managers volontaires. Cet acquis méthodologique reste le fondement du portage des projets RH dans nos collectivités, et ces lignes directrices de gestion ne font pas exception.

Cependant, les lignes directrices de gestion « 2<sup>ème</sup> partie », relatives aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels sont adoptées en priorité, du fait de la modification des compétences des commissions administratives paritaires et de l'importance de la définition de ces règles pour la carrière des agents.

La première partie, portant Stratégie pluriannuelle de gestion des ressources humaines, fera l'objet d'un deuxième temps de travail mené en début d'année 2021, avec pour ambition de déterminer une Stratégie CapRH pour la nouvelle mandature, portant sur plus de sujets que ceux listés par le décret ci-dessus.

L'objectif premier de ces lignes directrices de gestion est de donner davantage de transparence aux pratiques RH, en particulier en ce qui concerne le déroulement de carrière des agents.

Ces lignes directrices de gestion sont établies pour une durée de 6 ans, correspondant à la mandature. Elles sont révisables avant cette date si nécessaire.

Dans cet esprit de transparence, ces LDG seront communiquées à l'ensemble des agents et accessibles sur l'intranet.

Par ailleurs, d'autres chantiers RH, tels que le plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle, bien que rejoignant les LDG sur certains aspects, font l'objet d'un suivi spécifique.

## Lignes directrices de gestion, 2<sup>ème</sup> partie : Orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels

En matière de promotion et de valorisation des parcours, les lignes directrices de gestion recouvrent trois dimensions (article 19 décret du 29 mars 2019) :

- Les orientations et critères généraux pour l'avancement de grade et la promotion interne (I)
- Les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures (II)
- Les mesures favorisant, 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 (III).

### I. Orientation et critères généraux pour l'avancement de grade et la promotion interne

#### Présentation générale

Entre son recrutement et sa cessation de fonction, la carrière du fonctionnaire évolue grâce à différentes étapes franchies au fur et à mesure de son évolution professionnelle, à savoir :

- L'avancement d'échelon au sein de la grille indiciaire de son grade
- L'avancement de grade au sein du cadre d'emplois dont il dépend
- La promotion interne qui lui permet de changer de catégorie hiérarchique.

Chaque étape est un moment important de la carrière de l'agent mais aussi, notamment pour les promotions internes, pour l'employeur qui doit veiller à la bonne adéquation entre ces évolutions et ses propres besoins.

#### Les grands principes

La politique de ressources humaines du Grand Reims assure la mise en adéquation optimale du déroulement de carrière des agents et des besoins en emplois et en compétences de la collectivité.

La progression dans la carrière doit être corrélée avec la progression de l'agent dans les emplois offerts par l'employeur et sa réussite aux concours et examens professionnels.

Les nominations ne peuvent intervenir que sur des emplois correspondant aux besoins de la collectivité.

- **La mobilité est le support de la progression de carrière.**
- Cette progression est déterminée par **la manière de servir** et **le niveau de compétence** avant toute autre considération.

Le déroulement de carrière s'inscrit dans le respect des textes statutaires des cadres d'emplois relatifs d'une part aux conditions statutaires (ancienneté et/ou examens professionnels) et d'autre part à la manière de servir et aux acquis de l'expérience professionnelle.

L'employeur s'engage à mettre en œuvre les actions du Plan d'actions pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et à porter une attention particulière à la situation des agents en situation de handicap dans le déroulement de carrière. Cela implique, le cas échéant, les adaptations de postes nécessaires pour garantir cette égalité effective.

### Rôle de la DRH

La DRH est garante du respect du statut, vis-à-vis des agents, des managers, et des instances paritaires.

Dans ce cadre, la Direction de Ressources Humaines doit assurer aux agents un déroulé de carrière en conformité avec les statuts existants, tout en permettant aux managers d'user des outils à leur disposition pour prendre en compte la manière de servir des agents placés sous leur autorité.

La DRH assure le pilotage et le suivi de l'ensemble du process.

### L'avancement d'échelon

L'avancement d'échelon est le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur à l'intérieur **d'un même grade**.

L'avancement d'échelon se traduit par une augmentation du traitement indiciaire. En revanche, l'avancement d'échelon n'a aucun effet sur les fonctions exercées.

L'avancement d'échelon est accordé automatiquement en fonction de l'ancienneté, selon la règle du cadencement unique.

Le statut particulier peut aussi prévoir des échelons spéciaux dont l'accès peut être restreint.

Le statut particulier de chaque cadre d'emplois définit, pour chaque grade, le nombre d'échelons et la durée de services exigée pour passer d'un échelon à l'échelon supérieur.

### L'avancement de grade

#### Présentation

Les fonctionnaires territoriaux ont vocation à bénéficier de décisions d'avancement de grade, correspondant à un **changement de grade à l'intérieur d'un cadre d'emplois** et permettant l'accès à un niveau de fonctions et d'emplois plus élevé. Il ne doit pas être confondu avec la promotion interne.

L'avancement de grade a lieu d'un grade au grade immédiatement supérieur ; le "saut de grade" est interdit en dehors des cas prévus par les statuts particuliers des cadres d'emplois.

Deux voies permettent d'accéder à l'avancement de grade, dans la limite des dispositions statutaires **fixées pour chaque cadre d'emplois** :

- L'ancienneté dans le cadre d'emplois
- L'examen professionnel, que nos collectivités font le choix de valoriser en tant qu'« accélérateur de carrière ».

Les délibérations adoptées par nos collectivités posent le principe selon lequel le nombre maximum de fonctionnaires pouvant être promus à l'un des grades d'avancement est déterminé par

application d'un taux de promotion égal à 100 % des fonctionnaires répondant aux critères de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle fixés par la loi.

Ainsi, tous les agents ayant un avis favorable seront inscrits au tableau d'avancement, dans la limite des quotas prévus par les statuts particuliers de certains cadres d'emplois et qui parfois peuvent dépendre de la présence d'agent(s) lauréat(s) de l'examen professionnel.

La réussite à un examen professionnel est un facteur dynamisant de l'avancement de grade à égalité de compétence et d'évaluation de la manière de servir.

### Procédure

- La DRH établit les listes des agents remplissant les conditions statutaires leur permettant d'obtenir un avancement de grade, et les transmettent aux directions via les C3C.
- Les directeur.ice.s :
  - o Émettent un avis (favorable ou défavorable) sur chaque agent répondant aux conditions statutaires. Cette évaluation est fondée sur l'appréciation générale portée par le.la supérieur.e hiérarchique de l'agent lors de l'entretien professionnel, l'ancienneté et l'examen professionnel.
  - o En cas d'avis défavorable, le directeur ou la directrice rédige un rapport écrit, sous couvert de l'avis du.de la DGA. Cet avis est transmis à la DRH, qui le transmet à l'agent.
  - o Ces agents doivent également faire l'objet d'une proposition de classement par ordre de mérite, au sein de leur direction.
  - o Les agents ne disposant pas d'évaluation professionnelle, notamment du fait d'une absence prolongée, ne peuvent faire l'objet d'un avis ni d'un classement et doivent ainsi être mentionnés comme « non évalué.e – non proposé.e ».
- Les avis et classement des directeurs et directrices sont transmis aux C3C et à chaque DGA, qui émet à son tour un avis et un classement à l'échelle du Pôle.
- Les C3C transmettent ces listes à la DRH, qui compile les données.
- Après analyse, la DRH communique les tableaux aux organisations syndicales.

La DRH, la direction générale et l' élu aux RH  
préparent la proposition de l'administration  
lors de réunions d'arbitrage

Les organisations syndicales  
élaborent leurs propositions

- Un temps d'échange est organisé entre la DRH et les secrétaires généraux des organisations syndicales, éventuellement accompagné.e.s d'un.e autre représentant.e.
- À la lumière des propositions des organisations syndicales, une nouvelle réunion d'arbitrage a lieu avec la direction générale.
- L' élu aux ressources humaines statue à son tour.
- La liste arrêtée est communiquée aux organisations syndicales.
- La direction des Ressources humaines établit les tableaux d'avancement de grade et prend les arrêtés individuels nécessaires.

## Règles spécifiques

### Grades sommitaux

Pour l'accès aux grades sommitaux de catégorie A, les cadres promouvables font l'objet d'un rapport supplémentaire du ou de la DGA concerné.e, à destination du Directeur Général des Services. L'accès aux grades sommitaux est soumis à des critères réglementaires spécifiques, comme le rattachement en n – 2 à un emploi fonctionnel. Dans ce cadre, nos collectivités prennent en compte l'emploi fonctionnel de DGA.

L'avis sera formulé en fonction de ce rapport.

### Rôle des managers

Les managers s'engagent à assurer la cohérence entre le rapport d'avancement de grade, qui est constitué de **l'appréciation générale du compte-rendu de l'entretien professionnel (CREP)**, et l'avis, favorable ou défavorable, rendu dans le cadre de la procédure d'avancement de grade. Il est donc demandé aux managers, dans le cadre des entretiens professionnels et de la rédaction du CREP, de **soigner cette appréciation générale**. En particulier, cette appréciation doit avoir une valeur positive ou négative et ne pas rester trop évasive ou neutre.

La DRH est garante de cette cohérence, et toute inadéquation entre ces deux éléments fera l'objet d'une vérification, car elle se doit d'être particulièrement argumentée.

Dans le cas où cette appréciation générale ne serait pas suffisamment développée ou convaincante au regard de l'avis, notamment défavorable, pour l'avancement de grade de l'agent, les autres conclusions du CREP pourront être prises en considération.

**Le directeur ou la directrice qui émet un avis défavorable à l'avancement de grade d'un agent doit l'informer de sa décision.**

### Tableau de suivi des agents pouvant bénéficier d'un avancement de grade

Nom - prénom	Direction - service	Ancienneté dans le grade / ancienneté cadre d'emplois	Appréciation générale de la manière de servir	Examen pro	Direction		DGA	
					Avis	Classement	Avis	Classement
<i>Pré-remplissage</i>	<i>Pré-remplissage</i>	<i>Pré-remplissage</i>	<i>Extrait du CREP</i>	<i>Le cas échéant</i>				

## La promotion interne

### Présentation

Les fonctionnaires territoriaux justifiant d'une certaine expérience professionnelle bénéficient de possibilités particulières d'accès à un cadre d'emplois supérieur. La promotion interne est ainsi à considérer comme un **mode dérogatoire de recrutement**, impliquant l'accès à un niveau plus élevé dans les fonctions exercées et donc, de fait, **une mobilité** après l'inscription sur liste d'aptitude.

Cette mobilité peut avoir lieu :



- Dans un autre service ou une autre direction sur un poste vacant dans le cadre d'emplois correspondant, ce qui est encouragé au sein de la collectivité dans le cadre de la Stratégie CapRH,
- Dans la direction ou le service d'origine, justifiée par une évolution des missions et responsabilités référencées dans la fiche de poste, ou
- Dans une autre collectivité, la liste d'aptitude ayant valeur nationale.

**Les possibilités de promotion interne sont encadrées au sein de chaque cadre d'emplois par des règles spécifiques, établies sur le plan national, et soumises à des quotas.** Leur calcul est effectué, chaque année pour nos collectivités, par la DRH.

Ces possibilités sont ainsi limitées :

- Au regard des quotas disponibles pour chaque cadre d'emplois
- Au regard des arbitrages de l'autorité territoriale quant à l'utilisation ou non de l'intégralité des quotas disponibles, eu égard aux besoins en recrutement des collectivités dans chaque cadre d'emploi.

### Procédure

- La DRH établit, au vu des recrutements effectués, les quotas de promotion interne disponibles pour chaque cadre d'emplois.
- Le comité de direction générale arrête le nombre de postes ouverts par cadre d'emplois en fonction des besoins de chaque collectivité.
- La DRH établit ensuite la liste des agents promouvables dans les cadres d'emplois ouverts à la promotion interne, compte tenu des quotas possibles et des besoins de la collectivité.
- Ces listes sont transmises, par la voie des C3C, aux directeurs et directrices, qui remplissent les tableaux en annexe. Ces tableaux prennent en compte la diversité du parcours professionnel et des fonctions exercées (mobilités, encadrement d'équipes ou technicité particulière, gestion de projet, parcours syndical), les formations suivies, l'engagement professionnel (appréciation générale du CREP, statut de formateur interne, de maître d'apprentissage), et l'évaluation prospective portant sur la capacité d'analyse, le sens d'adaptation, l'aptitude et le souhait de l'agent à évoluer dans un autre cadre d'emplois.
- Les directeurs et directrices font une proposition de classement des agents promouvables par ordre de mérite, en fonction des données du tableau. L'avis peut être « non proposé.e », « favorable » ou « très favorable ». Dans le cas d'un avis favorable ou très favorable, le directeur ou la directrice rédige un rapport écrit, sous couvert de l'avis du/de la DGA. Cet avis est transmis à l'agent.
- Les avis et classement des directeurs et directrices sont transmis aux C3C et à chaque DGA, qui émet à son tour un avis et un classement à l'échelle du Pôle.
- Les C3C transmettent ces listes à la DRH.
- Après analyse, la DRH communique les tableaux aux organisations syndicales.

La DRH, la direction générale et l' élu aux RH  
préparent la proposition de l'administration  
lors de réunions d'arbitrage

Les organisations syndicales  
élaborent leurs propositions

- Un temps d'échange est organisé entre la DRH et les secrétaires généraux des organisations syndicales éventuellement accompagné.e.s d'un.e autre représentant.e. Ce temps est distinct de celui dédié aux avancements de grade.
- À la lumière des propositions des organisations syndicales, une nouvelle réunion d'arbitrage a lieu avec la direction générale.
- L'élu aux ressources humaines statue à son tour.
- La liste arrêtée est communiquée aux organisations syndicales.
- La direction des ressources humaines établit les tableaux de promotion interne et prend les arrêtés individuels nécessaires.
- Les agents seront nommés sur les postes vacants des collectivités, en fonction des besoins.

### Rôle des managers

Connaissant les contraintes fortes en matière de promotion interne, il est demandé aux directeurs et directrices d'effectuer un classement des agents de leur direction. La promotion interne est en effet un moment fort de la carrière d'un agent, et un élément de reconnaissance de la part de sa hiérarchie important. **Il s'agit avant tout d'apprécier la capacité d'un agent à évoluer dans le cadre d'emplois supérieur.** Si aucun agent ne démontre cette capacité, il est possible de n'accorder aucun avis favorable ou très favorable.

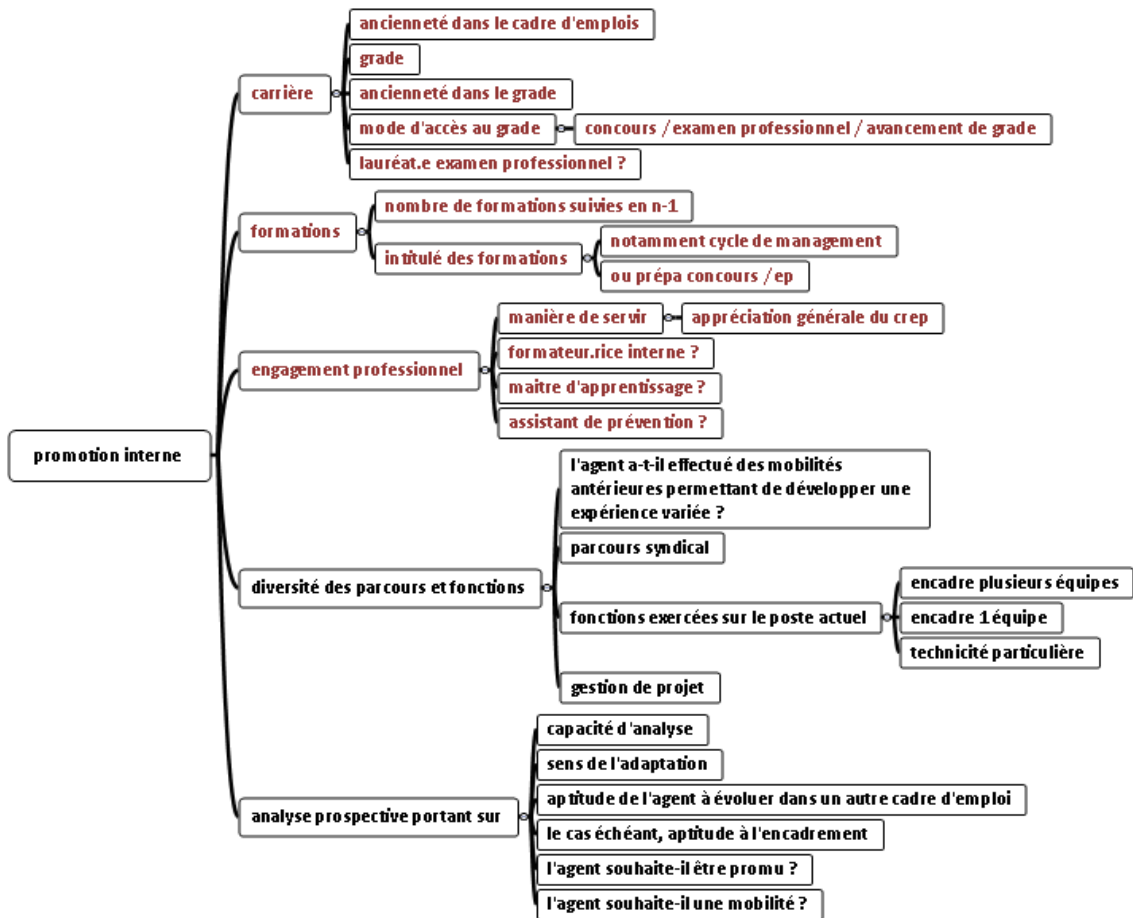
Les agents concernés par la rédaction d'un rapport devront notamment être sensibilisés à l'enjeu de mobilité et d'évolution de fonctions inhérent à la promotion interne. Si l'agent, de lui-même, ne souhaite pas être proposé, cela doit figurer dans le tableau.

### Conséquences de la promotion interne

Les fonctionnaires proposés à la promotion sont inscrits, une fois la liste validée par l'autorité territoriale, sur une liste d'aptitude. Cette inscription ne vaut pas nomination dans le nouveau cadre d'emplois. La durée de validité de ces listes d'aptitude, dont la valeur est nationale, est de deux années, renouvelable dans la limite de 4 ans.

Une fois le.la fonctionnaire inscrit.e sur la liste d'aptitude, il.elle peut être nommé.e sur le grade d'entrée de son nouveau cadre d'emplois en qualité de fonctionnaire stagiaire par voie de détachement. Cette nomination correspond donc à un recrutement sur un nouvel emploi.

## Critères pris en compte pour bénéficier d'une promotion interne



### Remarques sur les critères pris en compte au titre de l'accès à la promotion interne :

- Carrière : les critères portant sur la carrière sont globalement les mêmes que pour l'avancement de grade, et sont à adapter en fonction de l'existence ou non de l'examen professionnel et des conditions d'accès propres à chaque cadre d'emplois.
- Formations : la notion de formation est citée dans le décret relatif aux lignes directrices de gestion, et doit donc figurer dans le tableau. Cependant, pour les agents dont l'accès à la formation est limité par des faits indépendants de leur volonté, l'absence de formation effectuée ne constitue pas un facteur bloquant l'accès à la promotion interne.
- Engagement professionnel : il est composé principalement de l'analyse de l'appréciation générale portée au CREP de l'agent. Cependant, le fait que l'agent soit formateur interne, maître d'apprentissage, ou assistant.e de prévention témoigne également d'un engagement professionnel important de sa part.
- Diversité du parcours et des fonctions : cet item est à remplir « manuellement » par le responsable hiérarchique qui souhaite émettre un avis favorable ou très favorable à la promotion de l'agent. Il explicite si l'agent a effectué des mobilités antérieures, ou une diversité de missions sur son poste actuel ; si l'agent est impliqué dans une organisation syndicale, et a ainsi pu développer de nouvelles compétences grâce à l'exercice de cette fonction ; s'il gère des projets, s'il encadre ou s'il fait preuve d'une technicité particulière.

- Analyse prospective : la promotion interne étant un mode d'évolution qui permet à l'agent d'accéder à des responsabilités supérieures, cette analyse prospective est essentielle pour motiver le souhait de promouvoir un agent. Elle porte sur le sens de l'adaptation, la capacité d'analyse, l'aptitude à évoluer dans un autre cadre d'emplois ou à encadrer ; mais le manager doit également s'assurer que l'agent recevant un avis favorable ou très favorable souhaite être promu et ainsi effectuer une mobilité.

Toutefois, ces critères ne font l'objet d'aucune cotation ni hiérarchisation, et ne sont que des éléments servant à alimenter l'appréciation hiérarchique. L'autorité territoriale conserve, en matière de promotion interne, un large pouvoir d'appréciation en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général.

### Critères liés à l'égalité professionnelle :

Les lignes directrices de gestion doivent également permettre de « garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique ».

Dans ce cadre, la collectivité se donne comme objectif de veiller à respecter un équilibre entre la part des hommes ou des femmes dans le grade d'avancement ou parmi les agents promus et leur part respective parmi les agents pouvant bénéficier de l'avancement ou de la promotion.

Cet équilibre doit aussi être observé à l'échelle de l'ensemble des nominations à la promotion interne chaque année, le nombre d'agents effectivement promus étant trop faible pour assurer une égalité statistique entre agents promouvables et agents promus pour chaque cadre d'emplois.

Exemple règle 1 : si 40 agents sont promouvables à un certain cadre d'emplois, dont 28 femmes (70%) et 12 hommes (30%), et qu'il est ouvert 2 possibilités à la promotion interne, alors l'une des deux possibilités au moins doit être attribuée à une femme.

Exemple règle 2 : si, sur l'ensemble de nos collectivités, 300 agents sont promouvables, dont 180 hommes (60%) et 120 femmes (40%), pour 8 promotions effectives, entre 3 et 4 postes sont attribués à des femmes.

## II. Mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures

Les lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours recouvrent également les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures.

A ce sujet, la collectivité a déjà mis en place de nombreuses mesures en faveur des agents, et souhaite en développer de nouvelles, qui seront plus détaillées dans la Stratégie CapRH.

### Les mesures déjà mises en place pour favoriser l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures :

#### Avancement de carrière :

L'avancement de grade des agents est fortement facilité par la politique de ratios à 100%.

### Politique de formation :

- Pour la préparation d'un concours ou d'un examen professionnel, les agents bénéficient d'une ASA la veille du concours, du défraiement des déplacements, d'un ordre de mission formation. Pour le jour du concours, d'un ordre de mission hors formation. La formation de préparation au concours ou à l'examen professionnel n'est jamais prise sur le compte personnel de formation des agents (sauf pour les agents contractuels remplaçants, ce qui est réglementaire). Enfin, de nombreux écrits et oraux de concours sont préparés en interne à l'EFI.
- De manière générale, la politique de formation de la collectivité est généreuse. Les règles d'utilisation du compte personnel de formation des agents et de leur congé de formation professionnelle sont également très souples, ce qui participe au développement des compétences, y compris dans des domaines qui ne sont pas directement utiles pour la collectivité.

### Mobilité interne :

- La mobilité interne est favorisée au sein de la collectivité. Tous les agents candidats en interne sont reçus en entretien de recrutement. De plus, la définition d'une candidature interne s'étend à la ville de Reims, au Grand Reims, au CCAS, à l'ESAD et à la Caisse des écoles.

### Progression des managers :

- L'accompagnement des managers fait l'objet d'un travail spécifique au travers de la Progression managériale, qui a permis de mettre au point des cycles de management, pour tous les niveaux de managers, une offre de coaching individuel, et des accompagnements managériaux (6 directions accompagnées).
- Au sein de l'Ecole de formation interne, 4 formations sont dédiées au management, permettant ainsi à tous les agents accédant à des postes de management ou à des managers souhaitant développer de nouvelles compétences de se former en interne.

### Reconversion des agents :

- Les agents en situation de mobilité subie sont également soutenus particulièrement par la collectivité, surtout depuis la mise en place d'une cellule de conseil en évolution professionnelle, composée de deux agents.
- En lien avec le secteur Recrutement, la cellule de CEP met en place des contrats d'immersion, permettant aux agents en reconversion de se tester sur de nouvelles missions, en partenariat avec les directions et services d'accueil.
- Le développement de l'employabilité des agents est également permis par l'accès à des formations Réapprentissage des savoirs de base, des ateliers collectifs de préparation à un entretien ou à la rédaction d'un CV, etc.

### Statuts permettant de jouer un rôle spécifique :

- Enfin, la collectivité met en avant l'engagement professionnel lié à l'exercice de certaines fonctions, telles que le fait d'être maître d'apprentissage, donnant droit à une NBI de 20 points,

d'être assistant.e de prévention, ou encore formateur interne, avec la possibilité de passer le titre professionnel de formateur pour adulte.

### Les orientations pour 2020-2026 :

Ces orientations feront l'objet de discussions plus approfondies lors des réunions de travail sur la Stratégie CapRH. Sont ici recensées les orientations principales.

#### Management :

- Créer des itinéraires de formation au management, notamment pour les lauréat.e.s de concours / examens professionnels
- Développer le tutorat/parrainage dans le cadre des prises de poste à responsabilité
- Développer de nouvelles formations au management à l'EFI

#### Egalité professionnelle (voir le plan d'actions dédié) :

- Mettre en place un groupe de réflexion sur les freins éventuels à l'accès des femmes aux postes à responsabilité
- Travailler sur la mixité des métiers
- Réfléchir à l'adéquation entre vie personnelle et l'avancement de carrière

#### Mobilité interne :

- Créer un forum des métiers
- Développer la politique de mobilité interne en facilitant la transférabilité des compétences

#### Agents en reconversion

- Mettre en place la période préparatoire au reclassement
- Créer des parcours professionnels pour mieux prévenir l'inaptitude et anticiper les reconversions.

### **III. Mesures favorisant, en matière de recrutement, la diversité des profils, la valorisation des parcours professionnels et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

Les lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours recouvrent également les mesures favorisant, en matière de recrutement, la diversité des profils, la valorisation des parcours professionnels et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Là encore, certaines actions sont déjà mises en place, mais la Stratégie CapRH devra également déterminer plus en détails les grandes orientations présentées ici.

### Recrutement de personnes en situation de handicap :

- Développer l'apprentissage des personnes en situation de handicap
- Réfléchir à l'opportunité de conventionner avec le FIPHFP
- Aider à maintenir les personnes handicapées dans l'emploi / veiller à préserver leurs compétences et les développer
- Mieux repérer les personnes en situation de handicap parmi nos agents - travailler sur la communication, l'image véhiculée, les handicaps invisibles
- Sortir un RH pratique sur le handicap
- Développer des partenariats avec Cap emploi
- Formation EFI sur la prise en compte des situations de handicap dans l'environnement professionnel, en particulier pour les managers.

### Apprentissage :

Actuellement, les apprentis sont recrutés suite à une campagne de recrutement, sur demande des directions (25 contrats en cours à la ville et au Grand Reims). A l'avenir, il faudrait :

- Susciter le recrutement d'apprentis sur certains profils ou besoins ;
- Mieux structurer notre politique d'apprentissage ;
- Se donner un objectif d'accueil d'apprentis ;
- Développer la fonction de maître d'apprentissage, tuteur ...

### Stagiaires :

- Budget RH attribué chaque année aux stages, et beaucoup de demandes de la part des directions
- Stagiaires non gratifiés : recherche systématique d'un lieu d'accueil
- Stagiaires gratifiés : accueil à la demande des directions.

### Recrutements :

- Nouer des partenariats avec des instituts de formation correspondant à nos futurs besoins de recrutement
- Travailler sur notre marque employeur pour attirer les talents et se faire connaître par les agents territoriaux en mobilité (profil Linked'in...)
- Nous doter d'outils de recrutements permettant d'améliorer et affiner nos process de sélection

- Former les managers recruteurs : formations pour lutter contre les stéréotypes et les discriminations, formations de sensibilisation aux compétences transversales, transférables et extra-professionnelles.

#### Égalité professionnelle :

Voir le plan d'actions dédié.

#### Bilan et évaluation

Chaque année, une communication sera faite à l'ensemble des agents concernant l'avancée des mesures adoptées.