

Formulaire

I. Précisions sur l'organisme porteur

Ministère(s)

Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère de la Culture

Opérateur (le cas échéant)

Opéra national de Paris

Direction(s)

Direction Générale de la Création Artistique du Ministère de la Culture

II. Résumé du projet

Intitulé du projet

Moderniser l'organisation du travail de l'Opéra national de Paris

Résumé du projet

L'Opéra de Paris a engagé un projet de modernisation de son organisation du travail. Ce projet de transformation, unique depuis la création de l'institution, avec l'inauguration de l'Opéra Bastille au début des années 1990, vise à réinterroger, de manière large et profonde, l'ensemble du modèle productif de l'établissement. Ce projet recouvre plusieurs dimensions, telles que la réorganisation de services (mutualiser les équipes et les moyens), l'organisation du temps de travail (rapprocher le temps payé et le temps effectivement travaillé, comme l'a par ailleurs recommandé la Cour des Comptes), l'optimisation de l'organisation des saisons (nombre de productions, alternance des spectacles), ou encore les carrières et les métiers des salariés (polyvalence, fins de carrière).

L'enjeu financier associé à ces évolutions est estimé environ 3,7 M€ d'économies pérennes.

L'ensemble de ces thématiques s'adosse à un volet numérique ambitieux, visant à renouveler le système d'information de planification/gestion des temps et des activités (GTA), ainsi qu'à un volet d'amélioration des conditions de travail des agents (développement du télétravail, réaménagements/rénovation des locaux, ...).

L'Opéra de Paris requiert la participation du FTAP afin de pouvoir mener à bien ces investissements, indispensables à la réalisation du projet d'ensemble.

Le projet de modernisation de l'organisation du travail de l'Opéra de Paris est un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2019-2022. Cet objectif a été partagé par l'ensemble du Conseil d'Administration réuni en session extraordinaire le 8 avril dernier et est dorénavant inscrit dans le plan d'orientation stratégique (POS) et le contrat d'objectif et de performance (COP) qui lie l'Opéra de Paris et le Ministère de la Culture pour les 3 prochaines années.

Montant total du projet

3 600 000

Montant demandé au FTAP

2800000

Participation à d'autres appels à projets

Ce projet a fait l'objet des deux premiers appels à projets FTAP

III. Détails du projet

Présentation détaillée du projet de transformation

Présenter le contexte, la situation actuelle et les besoins :

Le modèle économique de l'Opéra de Paris est en mutation : côté recettes, la subvention pour charge de service public stagne voire diminue et la part des ressources propres dans le budget de l'établissement est dorénavant prépondérante (55%). Côté dépenses, même si les budgets de fonctionnement courant et des activités sont maîtrisés, la masse salariale augmente mécaniquement sous l'effet des automatismes liés au GVT (ancienneté,...). A moyen terme, la seule dynamique des ressources propres ne suffira toutefois pas à couvrir la hausse automatique des dépenses de personnel. La conjonction de ces tendances entraîne un pincement budgétaire qui fragilise la situation économique de l'établissement. La CAF diminue structurellement, année après année, et amène donc des difficultés à financer les investissements, dont l'Opéra de Paris a besoin pour maintenir ses bâtiments et son outil de production.

Le modèle productif de l'Opéra de Paris n'est donc plus capable en l'état d'absorber durablement la baisse des concours publics. Ce modèle souffre en effet d'une accumulation de rigidités nécessitant une transformation globale, et non pas un simple ajustement à la marge.

Indépendamment des questions de financement, la modernisation de l'organisation est aussi un impératif car les métiers et l'environnement évoluent. Les nouvelles technologies et le digital, entre autres, font apparaître de nouvelles pratiques et de nouveaux métiers qui amènent à repenser durablement notre organisation.

Également, le projet de salle supplémentaire à l'Opéra Bastille en 2022, dite « salle modulable », projet lancé par le gouvernement en 2017, est une opportunité inédite pour repenser les organisations, réunir les personnels des deux sites principaux autour de cet équipement commun, mutualiser les équipes et les moyens, et harmoniser les pratiques.

L'Opéra de Paris candidate pour la 3ème fois au FTAP. Le projet, lancé en fin d'année 2017, a connu depuis les précédentes candidatures d'importantes avancées. Ci-après, les principaux jalons et aboutissements réalisés :

-Septembre 2017 à juillet 2018 : phase de préparation ayant permis l'identification des thèmes de travail et des pistes détaillées et concrètes dont les bénéficiaires ont été qualifiés et quantifiés individuellement.

Structuration de la cellule de coordination et de la comitologie.

-Septembre 2018 : Communication auprès de l'ensemble du personnel

-Octobre à décembre 2018 : Ouverture d'une phase de concertation et de co-construction avec les OS. Un premier cycle de réunions entre la Direction et les Organisations Syndicales a ainsi été mené sur l'ensemble des thématiques.

-Année 2019 : Un second cycle de discussions entre la Direction et les Organisations Syndicales sera mené sur la base de pistes concrètes sur chacune des thématiques. Parallèlement, élargissement du cercle des acteurs/contributeurs du projet à l'ensemble de l'encadrement, via l'organisation de différents séminaires thématiques.

Décrire concrètement les actions qui seront mises en place et en quoi elles permettront de répondre à ces besoins :

Plusieurs thématiques sont traitées dans le cadre du projet :

- Optimisation de la planification des saisons artistiques (nombre de productions, alternance des spectacles,...) ;
- Optimisation de la durée et de l'organisation du travail (pour retrouver de l'agilité, rapprocher le temps de travail payé du temps de travail effectif, et renforcer la conformité juridique et l'équité de certains régimes) ;
- Mutualisation des services et des moyens, entre les deux sites principaux : l'Opéra Bastille et le Palais Garnier ;
- Développement des métiers, des compétences et de la polyvalence ;
- Améliorer les conditions de travail ;
- Revue des conditions de rémunération ;
- S'agissant plus spécifiquement de son volet digital, le projet a pour ambition de renouveler le système d'information planification/GTA, afin d'accompagner l'harmonisation des règles et des pratiques, de permettre de disposer d'un outil centralisé et traçable sur l'ensemble des procédures, et de faciliter les saisies par les utilisateurs. Dans l'attente, des évolutions à court et moyen terme sont prévues, telles qu'une nouvelle application de suivi des temps des artistes des Chœurs, des interfaces automatisées entre applications, ou encore la dématérialisation de la signature des contrats de travail. Ces évolutions interviendront en 2020 et 2021.

Détail des économies attendues

Les économies par thème ainsi que leur répartition par année sont indiquées dans le tableau de plan de financement.

- Le levier d'optimisation de la planification générale (organisation des saisons) se compose de différentes mesures visant à optimiser davantage la saison artistique (alternance des spectacles, équilibre ballet/opéra, rééquilibrage des saisons, optimisation des répétitions, ...). Les bénéfices de ce levier doivent nécessairement s'analyser en termes d'amélioration du solde (recettes-coûts) de l'activité de production de spectacles. En effet, ce levier engendrera une baisse des coûts de production, de la masse salariale variable, mais contribuera en parallèle à augmenter les recettes de billetterie, via une augmentation du nombre de représentations données, ainsi que les autres recettes commerciales associées aux spectacles (programmes, boutiques, bars d'entracte, ...)

-> Globalement, ce levier permettrait d'envisager une baisse de près d'1 M€ des coûts de production et une hausse de 1,2 M€ des recettes de billetterie, soit une amélioration nette du solde de production d'environ 2,2 M€.

-Les mesures relatives à la réorganisation des services et à la mutualisation des équipes et des moyens consistent notamment à mutualiser progressivement les services techniques exerçant les mêmes missions entre Bastille et Garnier, et à réorganiser/regrouper certains services/directions. Les regroupements de services techniques Bastille-Garnier s'inscrivent dans la perspective de l'exploitation de la nouvelle salle modulable à l'Opéra Bastille en 2022, cet équipement ayant vocation à être mis en commun pour les activités des 2 sites et nécessitant donc de revoir l'allocation des équipes et des moyens.

-> L'enjeu d'effectif associé à ce levier se situe à un peu plus de 10 ETP, soit environ 0,7 M€ (pour un coût moyen annuel charges patronales incluses de 70 k€/ETP). Ces effectifs seront intégralement redéployés vers les nouvelles activités développées par l'Opéra (métiers du digital, activités commerciales, exploitation de la nouvelle salle de spectacle, ...).

-Le levier d'optimisation de la durée et de l'organisation du travail produira des économies sur la masse salariale variable (heures supplémentaires, CDD de surcroît) grâce à davantage de souplesse dans la planification et une meilleure articulation entre la planification et les besoins opérationnels. En parallèle, et pour renforcer la conformité juridique de certaines organisations de travail, l'Opéra devra mettre en œuvre des mesures qui, pour certaines, augmenteront nécessairement la masse salariale (nécessiter de recruter des effectifs supplémentaires, ou de proposer des compensations pour certaines situations), ce qui induit l'économie négative renseignée dans le tableau en 2021. Ainsi, le thème juridique, volet nécessaire du projet d'ensemble, viendra tempérer les économies réalisées par ailleurs.

-> L'enjeu de réduction de la masse salariale variable associé à ce levier peut être estimé à environ 0,2 M€ (baisse de la masse salariale variable induite par un recours moindre aux CDD de surcroît et aux heures supplémentaires : 0,7 M€ - dépenses supplémentaires liées aux mesures visant à renforcer la conformité juridique de certaines organisations : 0,5 M€).

-Le levier de développement des métiers, des compétences et de la polyvalence aura un impact sur la masse salariale variable en permettant de limiter le recours aux embauches de CDD de surcroît. Certaines situations ont déjà été précisément identifiées, telles que les répétitions ou encore les métiers de l'accueil spectateur et de la vente, les organisations cibles devant permettre de limiter le recours aux surnuméraires. L'impact financier est toutefois limité, l'enjeu étant ici davantage de faire évoluer les métiers pour enrichir les parcours de carrière des agents, en créant des passerelles entre les différents services et les différents sites. -> L'enjeu de réduction de la masse salariale variable associé à ce levier peut être estimé à environ 0,1 M€.

-Le levier d'aménagement des conditions de travail intègre plusieurs mesures visant à accompagner les fins de carrière des salariés et notamment dans les métiers à forte pénibilité (travail au plateau, manutention, travail de nuit). On assiste en effet à un vieillissement de la pyramide des âges de l'Opéra de Paris, notamment dans les métiers techniques, lié à l'arrivée d'une génération de techniciens lors de la création de l'Opéra Bastille au début des années 1990, ce qui induit une hausse du taux d'absentéisme. Les dispositifs envisagés dans le projet ont pour vocation d'anticiper les départs en retraite dans ces métiers ce qui permettra, sur la période visée de faire baisser les coûts induits par l'absentéisme élevé constaté dans ces populations.

-> L'économie associée à cette thématique est d'environ 0,15 M€

-La nécessaire revue des conditions de rémunération qui accompagnera le projet a pour objet de clarifier et de simplifier le système de primes et de sujétions. -> L'économie associée à cette thématique est d'environ 0,4 M€

Bénéfices attendus pour les usagers

Ce projet vise pour l'essentiel à réinterroger les méthodes et organisations du travail en interne. Il a toutefois vocation à optimiser la programmation artistique et vise à développer l'offre de spectacles proposés par l'Opéra de Paris en augmentant le nombre de représentations.

Bénéfices attendus pour les agents

Outre son fort enjeu économique, le présent projet comporte plusieurs enjeux qualitatifs majeurs pour l'ensemble des salariés de l'Opéra de Paris :

- Amélioration des conditions de travail (télétravail, dématérialisation des procédures, réagencement et rénovation des bureaux, des ateliers, meilleure articulation vie professionnelle/vie personnelle, ...)
- Equité de traitement entre personnels de même niveau et/ou entre artistes
- Réduction de la complexité des règles pour plus d'efficacité collective (notamment la planification)
- Renforcement de la légalité de l'organisation du travail
- Développement des carrières : plus de polyvalence et de transversalité dans les parcours professionnels, accompagner davantage les fins de carrières, notamment dans les métiers à pénibilité, accompagner l'évolution de certains métiers compte-tenu des nouvelles technologies, du numérique
- S'affranchir de la barrière géographique entre les sites de Bastille et Garnier et renforcer l'appartenance à une institution unique

Caractère stratégique du projet

Ce projet s'inscrit pleinement dans les objectifs de transformation de l'action publique du programme Action Publique 2022. Il vise en effet à répondre à la baisse du poids des concours publics dans le budget de l'établissement, tout en proposant de repenser l'environnement de travail des salariés, et sans renoncer à l'excellence artistique, reconnue par nos spectateurs et à nos missions de service public.

Ce projet part d'un constat commun dressé par l'Opéra de Paris et sa tutelle. Il bénéficie de ce fait d'un soutien affirmé du Ministère de la Culture et de la Direction du Budget, qui considèrent de plus la démarche de l'Opéra comme un modèle qui pourrait être étendu à d'autres institutions culturelles.

Caractère novateur du projet

Le projet est novateur pour notre établissement puisqu'il s'agit de la première fois qu'une telle transformation est envisagée depuis la création de l'Opéra Bastille, rendue nécessaire par l'empilement de règles de gestion, multiples, peu équitables et parfois contradictoires, depuis de nombreuses années. Le volet digital du projet est également prépondérant, avec un renouvellement du système d'information de planification et de gestion des temps et activités en lien avec les nouvelles organisations et méthodes mises en place dans le cadre du projet, et avec un accompagnement des nouvelles méthodes de travail par le digital (télétravail, mobilité, dématérialisation des procédures et signatures, ...).

La méthodologie du projet est elle-même novatrice puisqu'elle s'inscrit dans une démarche partenariale avec les organisations syndicales, fondée sur la co-construction et l'anticipation, et ce, dans l'optique de renouveler le mode d'emploi de notre dialogue social. La méthodologie de co-construction s'appuie sur des groupes de travail impliquant dans un premier temps une trentaine de profils clés, puis s'étendant progressivement à l'ensemble de l'encadrement (directeurs et chefs de service) via des ateliers et des séminaires thématiques. Elle intègre également les OS via des concertations, et l'ensemble du personnel grâce à un dispositif de communication régulier.

Apports particuliers du FTAP

Comme mentionné plus haut, la modernisation de l'organisation du travail de l'Opéra est un des objectifs stratégiques de l'établissement, fixé pour la période 2019-2022. Il est à ce titre impératif de pouvoir le mener à bien.

Ce projet stratégique nécessitera d'engager des dépenses ponctuelles dans trois domaines : le volet numérique, l'amélioration des conditions de travail, et le pilotage du projet. Dans un contexte de forte contrainte budgétaire avec de nombreuses dépenses incompressibles, il apparaît que l'Opéra de Paris ne dispose pas des ressources suffisantes pour mener le projet. De même, les tutelles de l'établissement ont également des contraintes fortes qui ne permettent pas d'envisager leur soutien direct à l'Opéra dans ce domaine. Le soutien du FTAP permettrait donc de sécuriser la mise en œuvre de ce projet et de permettre son aboutissement d'ici trois ans. S'agissant plus spécifiquement du volet d'amélioration des conditions de

travail, ces opérations seront introduites dans le projet comme de nécessaires contreparties aux leviers dans le cadre d'une négociation gagnant-gagnant. Ces dépenses, qui seront rendues possibles par l'apport du FTAP, sont de ce fait indispensables au bon avancement du projet d'ensemble.

Gouvernance et moyens de conduite du projet

Préciser la composition du comité de pilotage et de l'équipe projet ainsi que les compétences mobilisées :

- Comité de Pilotage Stratégique : Réunion hebdomadaire. Présidé par le Directeur Général Adjoint. En présence du Directeur des Ressources Humaines, du DAF et de la cellule de coordination du projet. Comité trimestriellement élargi à l'ensemble des directeurs concernés
- Comité de Pilotage dédié au volet numérique du projet : Réunion bimestrielle. Présidé par le Directeur Général Adjoint. En présence du Directeur des Ressources Humaines, du DAF, du responsable des SI, de l'AMOA SI, et de la cellule de coordination du projet
- Cellule de coordination (PMO) : Réunion hebdomadaire. En présence de l'Adjoint au DAF, de l'Adjoint au DRH, d'un(e) Chargé(e) de mission, d'un consultant externe
- Séminaires/Groupes de travail/Ateliers ad-hoc selon les thèmes, en présence, pour les séminaires, des membres du Comité de Pilotage Stratégique (par exemple : séminaire « horaires et pauses » en avril 2019, séminaire de l'encadrement en septembre 2019)
- Animation transverse de la planification des personnes : Réunion trimestrielle. En présence de la Direction du Planning, de la DRH et de l'ensemble des planificateurs Préciser les modalités d'association des agents / usagers :

Trois processus en cours :

- Concertation, négociation avec les OS
- Mobilisation et adhésion de l'encadrement, porteur du projet auprès des collaborateurs via des ateliers et séminaires thématiques
- Communication auprès de l'ensemble des salariés : différents événements et supports de communication destinés à l'interne (journal interne,...) et focalisés sur la démarche.

Préciser les principales étapes et la méthodologie retenue pour mener le projet (calendrier prévisionnel, jalons, indicateurs de mesure des résultats, etc.) :

Calendrier prévisionnel et jalons :

Le projet de modernisation du travail à l'Opéra, composé de leviers de nature distincte, fera l'objet d'avancées différenciées selon les thématiques :

- Leviers consistant à revoir la programmation artistique
- Leviers relevant de décisions de la direction (réorganisation de direction/service)
- Leviers nécessitant des négociations avec les organisations syndicales et la révision d'accords et de la convention collective

En tout état de cause, il est prévu une mise en œuvre de l'ensemble du projet et les économies associées d'ici l'année 2022.

S'agissant du levier d'optimisation de la planification générale (organisation des saisons), les saisons artistiques se préparant 2 à 3 ans à l'avance, les bénéfices ne prendront pleinement effet qu'à compter de l'année 2022.

Les premières mesures relatives à la réorganisation de services, et à la mutualisation des équipes et des moyens seront mises en œuvre dès 2019. Il est prévu de continuer cette démarche en mutualisant progressivement les services techniques exerçant les mêmes missions entre Bastille et Garnier et notamment dans le cadre du renouvellement naturel des équipes (départs en retraite, ...), et dans la perspective de l'exploitation de la nouvelle salle modulable à l'Opéra Bastille en 2022, cet équipement ayant vocation à être mis en commun pour les activités des 2 sites.

Les mesures mises en œuvre dans la double optique de retrouver de la souplesse dans la planification des activités et des personnes, et de rapprocher le temps de travail payé et effectif produiront des économies progressives sur la masse salariale variable, au rythme de la mise en œuvre des accords signés. Le levier consistant à structurer une animation transverse de la planification des personnes sera quant à lui réalisé dès 2019 via l'instauration d'une réunion trimestrielle de l'ensemble des planificateurs des 2 théâtres, coordonnées par la Direction du planning et la DRH.

Les mesures visant à développer les carrières (polyvalence et transversalité dans les parcours professionnels) et à accompagner les fins de carrière nécessiteront également la signature d'accords avec les OS et seront donc progressivement mises en œuvre au cours de la période.

Le volet numérique du projet s'inscrit quant à lui dans le calendrier suivant :

2018 :

-Etude d'inter comparaison fonctionnelle de l'ensemble des applications du SI GTA/planification

Premier semestre 2019 :

-Définition d'une architecture applicative cible visant à regrouper les fonctionnalités GTA des différents corps de métier au sein d'une même application

-Début de développement de la nouvelle application de planification des artistes des chœurs

-Validation des évolutions à court/moyen termes sur le SI GTA/planification

Second semestre 2019 :

-Proof of Concept sur le scénario cible SI GTA

-Début des développements des évolutions à court/moyen termes sur le SI GTA/planification

2020 :

-Livraison de la nouvelle application de planification des artistes des chœurs

-Livraison d'une partie des évolutions à court/moyen termes sur le SI GTA/planification

-Rédaction des spécifications en vue de la nouvelle architecture SI planification/GTA

2021 :

-Livraison du solde des évolutions à court/moyen termes sur le SI GTA/planification

2022 :

-Mise en œuvre du nouveau SI GTA/planification

Pour finir, le volet d'amélioration des conditions de travail se focalisera sur la mise en œuvre d'un accord télétravail, sur des réaménagement de locaux dans le cadre de réorganisations de services, et sur des évolutions de l'outil technique ayant vocation à faciliter le travail des équipes, à limiter la pénibilité, et à produire en parallèle des gains de productivité.

Indicateurs et livrables du projet : rapport de synthèse existant comprenant l'ensemble des pistes d'amélioration identifiées, qualifiées et quantifiées. Au fur et à mesure des discussions : suivi des avancées retenues et actualisation régulière de l'impact financier attendu. En cours d'examen : mise en place d'un tableau de bord de suivi de mise en œuvre des leviers.

Maîtrise des risques

Risque organisationnel sociétal et politique : La principale difficulté du projet tient à la nécessité d'expliquer et de construire un projet avec les OS, en vue d'une bonne acceptabilité sociale. Le projet nécessite de ce fait un appui externe spécialisé en gestion de la transformation.

Risque juridique : Le projet n'est pas générateur d'un risque juridique puisqu'il vise au contraire à renforcer la conformité juridique de l'organisation du travail à l'Opéra.

Ministère de la Culture - Opéra national de Paris
Moderniser l'organisation du travail de l'Opéra national de Paris

I - Financement du projet (le cas échéant, distinguer les phases (expérimentation, généralisation...))

Nature de dépenses	Catégorie de dépenses	Programme budgétaire	Action/ligne budgétaire porteuse de la dépense	2019		2020		2021		2022		Cumul 2019-2022	
				AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Investir dans les outils informatiques/numériques (notamment SI GTA/Planification)	T5			25 000	25 000	150 000	150 000	1 300 000	500 000	0	800 000	1 475 000	1 475 000
<i>dont financement Opéra national de Paris</i>				4 000	4 000	24 000	24 000	208 000	80 000	0	128 000	236 000	236 000
<i>dont financement FTAP</i>		P349		21 000	21 000	126 000	126 000	1 092 000	420 000	0	672 000	1 239 000	1 239 000
Améliorer les conditions de travail	T5			50 000	50 000	400 000	400 000	575 000	575 000	375 000	375 000	1 400 000	1 400 000
<i>dont financement Opéra national de Paris</i>				9 500	9 500	76 000	76 000	109 250	109 250	71 250	71 250	266 000	266 000
<i>dont financement FTAP</i>		P349		40 500	40 500	324 000	324 000	465 750	465 750	303 750	303 750	1 134 000	1 134 000
Accompagnement du projet par prestataires externes	T3			210 000	210 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	510 000	510 000
<i>dont financement Opéra national de Paris</i>				33 600	33 600	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	81 600	81 600
<i>dont financement FTAP</i>		P349		176 400	176 400	84 000	84 000	84 000	84 000	84 000	84 000	428 400	428 400
Equipe projet interne Opéra	T2			55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	220 000	220 000
<i>dont financement Opéra national de Paris</i>				55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	220 000	220 000
<i>dont financement FTAP</i>		P349		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Total financement Opéra national de Paris</i>				102 100	102 100	171 000	171 000	388 250	260 250	142 250	270 250	803 600	803 600
<i>Total financement FTAP</i>				237 900	237 900	534 000	534 000	1 641 750	969 750	387 750	1 059 750	2 801 400	2 801 400
TOTAL				285 000	285 000	650 000	650 000	1 975 000	1 175 000	475 000	1 275 000	3 605 000	3 605 000

II - Economies prévisionnelles liées au projet

Nature de l'économie	Catégorie de dépenses	Programme budgétaire	Action/ligne budgétaire porteuse de l'économie	2019		2020		2021		2022		Cumul 2019-2022	
				AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Optimisation de la planification générale de l'établissement et de la programmation	multi-imputation			0	0	60 000	60 000	45 000	45 000	2 095 000	2 095 000	2 200 000	2 200 000
Organisation de l'établissement, mutualisation des services et des moyens	T2 (+T3 et T5)			0	0	200 000	200 000	150 000	150 000	300 000	300 000	650 000	650 000
Optimisation de la durée et de l'organisation du travail	T2			0	0	90 000	90 000	-127 500	-127 500	257 500	257 500	220 000	220 000
Métiers, compétences et développement de la polyvalence	T2			7 500	7 500	7 500	7 500	2 500	2 500	82 500	82 500	100 000	100 000
Amélioration des conditions de travail	T2			0	0	0	0	50 000	50 000	100 000	100 000	150 000	150 000
Revue des conditions de rémunération	T2			0	0	30 000	30 000	90 000	90 000	280 000	280 000	400 000	400 000
												0	0
TOTAL				7 500	7 500	387 500	387 500	210 000	210 000	3 115 000	3 115 000	3 720 000	3 720 000