Trame de rédaction des

Lignes directrices de Gestion

Contexte

L’une des innovations de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 consiste en l’obligation pour les collectivités territoriales de définir des lignes directrices de gestion. Avec l’évolution des attributions des commissions administratives paritaires, l’introduction de ces lignes directrices de gestion, modifient le cadre juridique relatif à l’exercice du dialogue social au sein des collectivités.

**L’élaboration de lignes directrices poursuit plusieurs objectifs :**

* Déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) ;
* Fixer des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. En effet, les CAP n’examineront plus les décisions en matière d’avancement et de promotion à compter du 1er janvier 2021.

Les Lignes Directrices de Gestion (LDG) seront désormais le document de référence pour la gestion des ressources humaines d’une collectivité ou d’un établissement public.

En ce qui concerne la promotion interne, l’établissement des listes d’aptitudes restent de la compétence du centre de gestion pour les collectivités et établissements affiliés et il appartient au centre de gestion d’établir les lignes directrices relatives à la promotion interne.

Portée juridique des LDG :

A compter du 1er janvier 2021, les tableaux d’avancement de grade et les projets de liste d’aptitude de promotion interne ne seront plus soumis à l’avis de la CAP.

En contrepartie, les agents pourront :

* Choisir un représentant désigné par l’organisation syndicale représentative de leur choix (représentée au CST local) pour les assister dans l’exercice des recours administratifs contre les décisions individuelles défavorables en matière de mutation interne, d’échelon spécial, d’avancement de garde et de promotion interne (articles L.512-23, L.522-1 à 31 et L.523-1 du code général de la fonction publique).
* Avoir communication des éléments relatifs à leur situation individuelle au regard des conditions statutaires et des lignes directrices de gestion (appréciation de la valeur professionnelle et les acquis de l’agent – article L.216-2 du code général de la fonction publique).

Les LDG sont donc le document sur lequel les collectivités devront s’appuyer pour justifier la décision défavorable à un agent.

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

Méthode de travail

*Le cas échéant*, pilotage du projet par les personnes suivantes :

* ***Identification des personnes ressources (élu référent, pilotage technique…)***

Ont été associés à la démarche :

* *Modalités d’association des représentants du personnel dans le cadre du dialogue social*
* *Mise en place de groupe de travail :*

|  |  |
| --- | --- |
| Représentants des Elus | Représentants des agents/Services |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

* *Déclinaison du calendrier et des étapes de travail*

Dates de rencontre au cours de l’année [année] :

PARTIE 1. STRATEGIE PLURIANNUELLE DE POLITIQUE RH

* Cette partie dresse un tableau de l’existant au sein de la collectivité en termes d’effectifs avant la mise en œuvre des LDG
* L’ensemble de ces données sont tirées d’une part du bilan social et d’autre part des enjeux identifiés et des politiques souhaitées par l’autorité territoriale

Etat des lieux

* L’existant au sein de la collectivité en termes d’effectifs avant la mise en œuvre des LDG. Ces éléments doivent s’appuyer sur la base du bilan social. (Cf. : guide)

*Exemples :*

* *les effectifs globaux fonctionnaires/contractuels permanents/ contractuels non permanents (nombre et ETP) ;*
* *la répartition des agents par catégorie A/B/C ; par filière ; par service ;*
* *la répartition homme/ femme ;*
* *le bilan des métiers et des compétences.*

Les collectivités ayant saisi leur bilan social peuvent obtenir des synthèses thématiques de leur situation qui peuvent servir de base pour cette partie.

* Mais également un état des lieux sur d’autres thématiques RH :
* *La délibération instituant le régime indemnitaire,*
* *La délibération fixant les ratios d’avancement,*
* *La délibération relative au temps de travail et son organisation,*
* *Les règlements intérieur et de formation,*
* *Etc.*

Eléments de prospectives RH-GPEEC

En fonction de leurs possibilités, les collectivités peuvent faire apparaitre les éléments concernant la prospective RH des effectifs dont elles disposent.

*Exemples :*

* *Evolution de l’effectif sur plusieurs années ;*
* *Prévisions de départs (retraites) sur les 3 prochaines années*
* *Besoins futurs, …*

*En effet, les collectivités doivent faire apparaitre l’ensemble des éléments ayant un impact en terme d’organisation et donc de ressources humaines*

*Exemples :*

* *Projets de prises en charge de nouvelles missions ;*
* *Délégation de service public*
* *Ouverture fermeture équipement*
* *Evolutions de l’intercommunalité*
* *Etc.*

**Exemples de tableaux en matière de mouvements de personnel :**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Volume et origine des départs** | **Retraite** | **Non renouvellement de contrat** | **Mutation** | **Démission** | **…** |
| 2020 |  |  |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |  |  |
| ….. |  |  |  |  |  |
| Total |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Volume et origine des entrées | **Remplacement agent absent** | **Création de poste** | **Accroissement d’activité** | **Apprentis** | **…** |
| 2020 |  |  |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |  |  |
| ….. |  |  |  |  |  |
| Total |  |  |  |  |  |

Orientations internes de la collectivité

Les LDG doivent permettre de :

* Formaliser les différentes politiques RH mises en œuvre au sein de la collectivité ;
* Définir les objectifs fixés et les actions à mener en fonction de son projet, de sa taille.

*Exemples de domaines de chantiers RH :*

* *Télétravail*
* *Temps de travail*
* *Développement de l’emploi des personnes en situation de handicap*
* *Egalité hommes/ femmes*
* *Rémunération*
* *Organisation des services*
* *Conditions de travail*
* *Formation*

La collectivité peut lister dans ces LDG les grands sujets RH qu’elle souhaite traiter et prévoir le calendrier de la mise en œuvre.

D’autres thématiques peuvent également être développées telles que la rémunération, l’organisation des services, les conditions de travail, le recrutement et la mobilité, le temps de travail, la protection sociale, la formation, les personnes en situation de handicap, l’égalité hommes/femmes. Les LDG peuvent comporter des orientations propres à certains services, catégories ou cadres d'emplois.

**Orientations propres :**

* par service
* par cadre d’emplois
* par catégorie statutaire

Favoriser la politique publique suivante : …………………………………………………………………………………………..………..……

*Exemple :*

|  |  |
| --- | --- |
| Orientation en matière de : | Actions (à mener où déjà mises en place) : |
| Effectifs de la collectivité | Mise en place d’un règlement intérieur |
| Gestion des absences | Création d’une procédure de suivi des absences |
| Temps de travail | Elaboration d’un protocole du temps de travail |
| Conditions de travail | Réaliser le document unique |
| Mouvements | Mettre en place une politique de promotion de la collectivité, proposer des outils performants…. |
| Budget et rémunération | Mise en place du RIFSEEP, action sociale de qualité… |
| Egalité professionnelle | Réaliser un rapport sur l’égalité hommes/femmes |
| Formations | Accompagner les cadres en matière de formation, mise en place d’une formation premiers secours |
| Bénéficiaires de l’obligation d’emploi des travailleurs handicapés | Etudier les emplois des personnes concernées |

PARTIE 2. VALORISATION ET PROMOTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

* Cette partie est consacrée aux parcours professionnels des agents en fonctions au sein de la collectivité.
* Elle vise à établir les critères de choix en matière d’avancement de grade et de promotion interne, mais aussi dresser l’ensemble des mesures mises en place par l’autorité territoriale dans l’accompagnement de la carrière de leurs agents.

Orientations générales en matière de promotion

*Avancement de grade*

Il s’agit de déterminer les critères et pratiques de la collectivité en matière de :

* Choix pour l’avancement de grade,
* Actions mise en place pour valoriser la carrière des agents (formation, préparation concours, tutorat, immersion…).

Soit la collectivité décide de ne pas établir de critères et de présenter tous les agents remplissant les conditions.

Soit la collectivité définit des critères applicables :

*Exemples*

* *Ancienneté dans la fonction*
* *Date d’obtention du dernier avancement de grade / promotion interne*
* *Adéquation grade/ fonction/organigramme*
* *Capacité à exercer des missions d’un niveau supérieur*
* *Valeur professionnelle liée au CREP, appréciation du N+1*
* *Présentation au concours*
* *Réussite examen professionnel*
* *Formations suivies*
* *Etc.*

*Accès à un poste à responsabilité d’un niveau supérieur*

La collectivité décide de définir les critères suivants :

*Exemples*

* *Expérience réussie sur le poste occupé et remplacement d’un supérieur*
* *Capacité à former et encadrer des agents (tutorat)*
* *Formations continues, formations diplômantes, retour suite à congé de formation, VAE...*
* *Acquis de l’expérience (mobilités, responsabilités hors champ professionnel, responsabilité syndicale ou associative...)*
* *Maîtrise du métier*
* *Capacité d’autonomie et d’initiative vérifiées*

*Nomination suite à concours*

***Soit***

La collectivité décide de ne pas établir de critères et de nommer tous les agents ayant obtenu un concours

***Soit***

La collectivité définit des critères applicables :

*Exemples*

* *Respecter un équilibre F/H*
* *Privilégier l’ancienneté dans le grade, dans l’emploi dans la collectivité)*
* *Reconnaître l’expérience acquise et la valeur professionnelle*
* *Respecter l’adéquation grade/fonction/organigramme*
* *Prendre en compte les compétences*
* *Prendre en compte l’effort de formation suivie et ou préparation au concours/examen*
* *Privilégier la manière de servir : Investissement-motivation*
* *Pendre en compte les reconversions professionnelles*
* *Prioriser la nomination des personnes en situation de handicap*

*Promotion interne*

La collectivité décide de définir des critères de **dépôt** d’un dossier de promotion interne auprès du CDG,

Non

Oui

* soit de manière globale pour tous ses agents
* soit par catégories (A, B, C), soit par cadres d’emplois ou services pour les plus grandes collectivités

Orientations générales en matière de valorisation des parcours

*Indicateurs de prise en compte de la valeur et de l’engagement professionnel*

Il s’agit de déterminer les critères qui serviront à évaluer la valeur et l’engagement professionnel de l’agent et qui pourront être utilisés dans tous domaines liés à l’évaluation de la valeur et de l’engagement professionnel des agents (bonification d’ancienneté des secrétaires généraux de mairie, attribution du complément indemnitaire annuel, etc.)

*Exemples (liste non-exhaustive) :*

* ***Efficacité dans l’emploi et réalisation des objectifs***
  + *Conduite/mise en application d’un projet*
  + *Qualité du travail effectué/rigueur*
  + *Respect des délais et des échéances*
  + *Planification/organisation/anticipation*
  + *Capacité d’adaptation/autonomie/initiative/gestion des priorités, de l’urgence et des imprévus*
  + *Partage, diffusion et remontée de l’information*
  + *Disponibilité/implication dans le travail/assiduité*
* ***Compétences professionnelles et techniques***
  + *Connaissance de l’environnement professionnel/connaissances juridiques/Respect des normes et des procédures*
  + *Maitrise des outils et/ou logiciels*
  + *Conseiller, assister et alerter les élus et services*
  + *Entretien et développement des compétences/capacité à s’adapter aux exigences du poste où à l’évolution des missions*
  + *Ouverture au changement où à l’innovation*
  + *Qualités d’expression écrite et/ou orales*
  + *Ouverture à la formation (nombre de jours de formation supérieur aux obligations réglementaires)*
* ***Qualités relationnelles***
  + Respect des valeurs du service public et des obligations professionnelles
  + Relationnel avec les interlocuteurs
  + Capacité à collaborer au collectivité de travail
  + Qualité d’écoute et de dialogue/d’empathie/de bienveillance
* **Capacités d’encadrement et/ou d’expertise**
  + Capacité à déléguer, superviser, coordonner et mobiliser une équipe
  + Capacité à mobiliser et valoriser les compétences collectives et individuelles
  + Capacité à prévenir, gérer et arbitrer les conflits
  + Capacité à identifier les compétences collectives et individuelles
  + Capacité à prendre des décisions et à être force de propositions

*Actions en faveur de l’égalité entre les femmes et les hommes*

La loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique renforce les obligations des collectivités territoriales en matière d’égalité professionnelle femmes/hommes.

* Etat des lieux de la situation :
  + Nombre d’hommes :
    - Dont catégorie A :
    - Dont catégorie B :
    - Dont catégorie C :
    - Part occupant des fonctions à haut niveau de responsabilité
  + Nombre de femmes :
    - Dont catégorie A :
    - Dont catégorie B :
    - Dont catégorie C :
    - Part occupant des fonctions à haut niveau de responsabilité
* Actions définies par la collectivité :

Date d’effet et durée des LDG

Les LDG sont prévues pour une durée de : [durée – maximum 6 ans]

*(Le cas échéant)* Elles seront révisées tous les [fréquence des révisions]

Avis du comité social territorial en date du : [date]

Date d’effet : [date]

Signature de l’Autorité territoriale :