

# Guide d'accompagnement des collectivités à l'élaboration des LDG

## Sommaire

---

### Introduction

- Quels sont les objectifs du législateur ?
- Concrètement, de quoi s'agit-il ?
- A qui s'adressent ces LDG ?
- Quelle procédure pour adopter les LDG ?
- Quelle est la portée juridique des LDG ?
- Date d'effet et durée ?

### I - Mettre en place une méthode de travail

### II - Faire un état des lieux

- A. Des pratiques RH existantes (délibérations, notes, outils...)
- B. Des effectifs, des emplois et des compétences
- C. Des orientations générales portées par les élus

### III - Définir la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH

### IV - Fixer les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels

### V – Actions en faveur de l'égalité femmes/hommes

### Annexes

- Fiche n°1** : Références juridiques
- Fiche n°2** : Schéma de la procédure d'adoption des LDG
- Fiche n°3** : Etat des lieux effectifs, emplois, compétences
- Fiche n°4** : Stratégie RH de la collectivité
- Fiche n°5** : Critères d'évolution professionnelle
- Fiche n°6** : Procédure Promotion Interne
- Fiche n°7** : Actions en faveur de l'égalité femmes/hommes

Modèle Trame de rédaction des LDG

Fiche de saisine du CT

## Introduction

---

L'une des innovations de la **loi n°2019-828 du 6 août 2019** dite de transformation de la fonction publique consiste **en l'obligation** pour toutes les collectivités territoriales de définir des lignes directrices de gestion. La formalisation du document de référence doit-être faite avant le 31 décembre 2020.

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



### Fiche n°1

#### ◆ **Les objectifs du législateur :**

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

#### ◆ **Concrètement, de quoi s'agit-il ?**

Les lignes directrices de gestion visent à :

**1° déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines**, notamment en matière de GPEEC

**2° fixer des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels**. En effet, les CAP n'examineront plus les décisions en matière d'avancement et de promotion à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

**3° favoriser, en matière de recrutement**, l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

**Elles constituent le document de référence pour la GRH de la collectivité ou de l'établissement.**

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

### ◆ A qui s'adressent ces LDG ?

Les lignes directrices de gestion s'adressent à l'ensemble des agents de la collectivité ou de l'établissement.

Elles constituent une source d'information **pour tous les agents** qui souhaitent connaître les modalités de gestion des ressources humaines et plus particulièrement en matière de recrutement, d'affectation, d'évolution des carrières, de mobilité, d'égalité professionnelle...

### ◆ Quelle procédure pour adopter les LDG ?



**Fiche n°2**

Les LDG sont établies par l'autorité territoriale après avis du comité technique et formalisées dans un document après une éventuelle information de l'assemblée délibérante et/ou d'une commission du personnel.

Ces LDG peuvent faire l'objet d'une délibération mais le texte ne prévoit que l'intervention de l'autorité territoriale, qui détermine ces LDG.

Les lignes directrices de gestion sont communiquées aux agents par voie numérique ou tout autre moyen.

La mise en œuvre de ces LDG fait l'objet d'un bilan, sur la base des décisions individuelles, devant le CT.

### ◆ Quelle est la portée juridique des LDG ?

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

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

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

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

### ◆ Date d'effet et durée ?

Les LDG établies par l'Autorité territoriale s'appliqueront en vue des décisions individuelles (promotions, nominations, mobilités...) prises à compter du 01/01/2021. Ces LDG sont prises pour une durée de 6 ans maximum. Elles peuvent faire l'objet de révisions à tout moment, après avis du CT.

## I – Mettre en place une méthode de travail

---

*La méthode de travail présenté ci-après peut-être allégée en fonction des effectifs de la collectivité.*

### A. Identifier les personnes ressources :

- Définir un pilotage technique du projet (DRH/RRH ou DGS/secrétaire de Mairie)
- Définir un référent élu (Maire ou adjoint personnels)
- Mettre en place, au besoin une instance de travail (commission du personnel, groupe de travail émanant du CT...)

### B. Organiser le dialogue social :

- Prévoir des points d'étapes avec les organisations sociales locales ou représentants du personnel
- Prévoir un temps d'information à l'attention des agents

### C. Définir un calendrier et des étapes :

- Travail de recueil de données
- Formalisation de proposition de LDG
- Rédaction d'un document général (cf. trame) avec des annexes possibles
- Dialogue social
- Saisine du CT
- Information/présentation à l'assemblée délibérante
- Signature du document final par l'autorité territoriale
- Communication aux agents (Envoi numérique, mise à disposition sur espace de travail dématérialisé, affichage...)

## II – Faire un état des lieux

---

### A – Des pratiques RH existantes

---

La 1<sup>ère</sup> étape consiste à effectuer **un recensement de tous les documents dont dispose la collectivité en matière de gestion des RH** afin d'en tenir compte dans la réflexion et le cas échéant les intégrer dans le document final.

#### Exemples de documents à recenser :

- Tableau des effectifs et si existants dans la collectivité (Organigramme)
- Bilan social (*Procédure en ligne sur [la page bilan social du site du CDG 22](#). En cas de difficulté, vous pouvez contacter le CDG à l'adresse suivante : [bilan.social@cdg22.fr](mailto:bilan.social@cdg22.fr) )*)
- Délibération relative au Régime Indemnitaire
- Ratios d'avancement de grade fixés par délibération
- Délibération relative au temps de travail
- Délibération définissant les critères d'évaluation pour l'entretien professionnel
- Délibération relative à l'instauration d'une Protection sociale complémentaire (santé et/ou prévoyance)
- Délibération définissant le régime d'astreinte

#### Tout autre support RH utile à la réflexion

- Critères internes : d'avancement de grade, dépôt de dossier de promotion interne...
- Plan et règlement de formation
- Procédure de recrutement
- Document unique
- Tableaux de bord divers

.....

### B – Des effectifs, des emplois et des compétences

---



#### Fiche n°3

#### 1) Identifier les effectifs de la collectivité (1<sup>ère</sup> année du mandat)

S'appuyer sur le tableau des effectifs dont dispose la collectivité pour comptabiliser les effectifs, en nombre et en équivalent temps plein (ETP).

Synthétiser les effectifs selon leur statut, par service ou selon la filière ou catégorie d'emplois

#### 2) Pointer les mouvements RH connus ou à prévoir

Recenser l'ensemble des départs et arrivées afin de :

- Sécuriser les compétences nécessaires à la continuité de service
- Comprendre les motifs de départ
- Anticiper les ajustements d'organisation au sein des équipes

### 3) Identifier les métiers et compétences de la collectivité

Lister autant que possible les métiers et compétences afin d'amorcer une logique de gestion prévisionnelle des emplois, s'adapter aux enjeux d'évolution du paysage territorial et anticiper aux mieux les éventuels recrutements et les formations nécessaires.



*Pour aller plus loin : possibilité de consulter les [fiches métier du CNFPT](#)*

---

## C – Des orientations générales portées par les élus

---

Recenser les orientations politiques/projets pouvant avoir un impact sur les ressources humaines :

**A titre d'exemple :**

**1) Evolution des services rendus à la population**

Nouveau service souhaité par les élus (agence postale, médiathèque, ALSH, portage de repas...) impactant le travail des équipes.

**2) Evolutions des organisations**

Evolution mode de gestion (passage de DSP en régie), Prise/Transfert de compétences, mutualisation, fusion, projet commune nouvelle...

**3) ...**

---

## III – Définir la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH

---



### Fiche n°4

Au regard de l'état des lieux réalisé par la collectivité et à l'aide des éléments proposés dans la fiche n°4 décliner les politiques RH de la collectivité en matière de conditions de travail, de recrutement, de mobilité, de formation ...



## IV – Fixer les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels

---

Conformément à l'esprit de la loi, il convient de donner aux agents plus de visibilité sur leur carrière et les pratiques de gestion interne. A ce titre, **les critères de promotion et valorisation des parcours** devront être :

- Définis par la collectivité
- Inscrits dans le document présentant les LDG
- Communiqués aux agents

Concrètement, il s'agit de définir :



### Fiche n°5

- **D'une part les critères d'arbitrage en termes de nominations des agents à un grade supérieur suite à concours et/ou avancement de grade**
- **D'autre part les critères d'accès à un poste à responsabilité d'un niveau supérieur**

### Cas particulier de la promotion interne

Depuis la loi Transformation de la fonction publique du 6 août 2019, l'inscription des agents sur une liste d'aptitude par promotion interne est de la seule compétence du Président du Centre de Gestion qui définit les critères d'éligibilité après consultation d'une part du CT départemental et d'autre part des différents CT locaux.



### Fiche n°6

Chaque collectivité **peut toutefois définir** des critères **de dépôt** d'un dossier de PI auprès du CDG,

- 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.

La collectivité peut également décider de ne pas établir de critères et de présenter tous les agents remplissant les conditions.

## V - Actions en faveur de l'égalité femmes/hommes

---



### Fiche n°7

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.

Les LDG devront tenir compte de ces nouvelles obligations et définir les modalités d'action.

Pour les collectivités de plus de 20 000 habitants, un plan d'action est à établir conformément au Décret n° 2020-528 du 4 mai 2020 définissant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle dans la fonction publique.



## Références juridiques

### Article 33-5 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984

**Article 30 de la loi n°2019-628 du 6 août 2019 de transformation de la FP a créé un article 33-5 dans la loi du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la FPT.**

« 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.

S'agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne, le président du centre de gestion définit un projet qu'il transmet, après avis de son propre comité social territorial, aux collectivités et établissements obligatoirement affiliés employant au moins cinquante agents ainsi qu'aux collectivités et établissements volontairement affiliés qui ont confié au centre de gestion l'établissement des listes d'aptitude, pour consultation de leur comité social territorial dans le délai fixé par voie réglementaire. A défaut de transmission d'avis au président du centre de gestion dans le délai imparti, les comités sociaux territoriaux sont réputés avoir émis un avis favorable. A l'issue de cette consultation, le président du centre de gestion arrête les lignes directrices de gestion. Un décret en Conseil d'Etat précise les modalités d'application du présent alinéa. »

### Décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 – chapitre II

- **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**

- **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. - Par dérogation au I, pour les collectivités territoriales et établissements publics obligatoirement affiliés à un centre de gestion ainsi que pour les collectivités territoriales et établissements publics volontairement affiliés lui ayant confié la compétence d'établissement des listes d'aptitude, les lignes directrices de gestion en matière de promotion interne sont définies par le centre de gestion, dans les conditions définies à l'article 16.

- **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.

*Le projet de lignes directrices de gestion établi en matière de promotion interne par le président du centre de gestion après avis de son comité social territorial est transmis à chaque collectivité et établissement affilié, qui dispose d'un délai de deux mois à compter de la date de transmission du projet pour transmettre au président du centre de gestion l'avis de son comité social territorial. En l'absence de transmission de son avis dans ce délai, le comité social territorial concerné est réputé consulté.*

*A l'issue de cette consultation, le président du centre de gestion arrête les lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne.*

- **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**

*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**

- **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.*

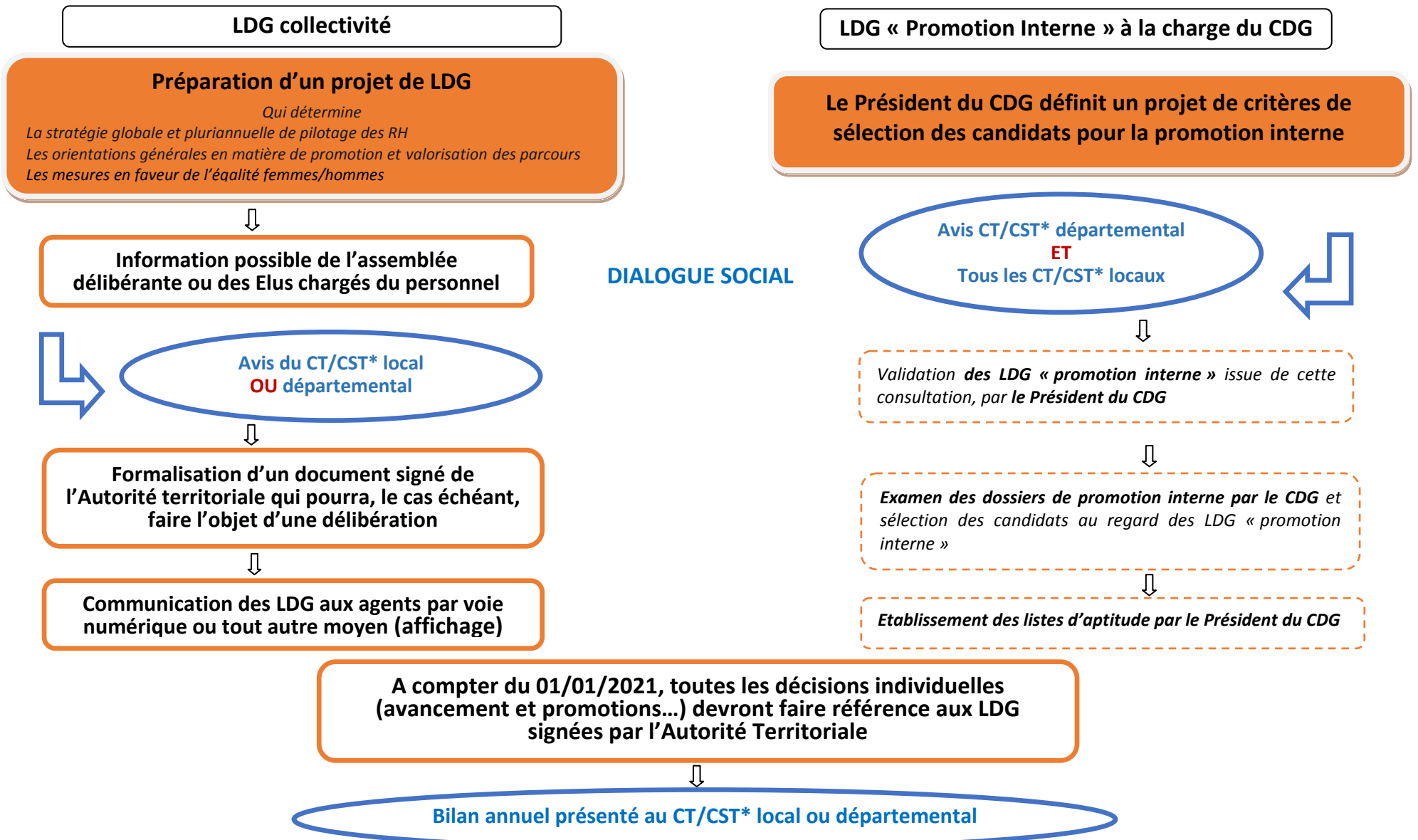
- **Article 20**

*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.*

- **Article 38 – II**

*Les dispositions des articles 12, 19 et 27 sont applicables pour l'élaboration des décisions individuelles d'avancement et de promotion prenant effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.*

Schéma de la procédure adoption des LDG



\*CST : Comité Social Territorial après élections professionnelles de 2022

# Etat des lieux effectifs, emplois, compétences

Références :

Loi n° 2019-628 du 6/08/2020 de transformation de la fonction publique (art. 30)

Décret n°2019-1265 du 29/11/2019 relatif aux lignes directrices de gestion et l'évolution des attributions des CAP (art. 19-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. »

## Etat des effectifs

### Exemples d'outils d'analyse

#### ☞ Tableau des effectifs

Réf. Délib.	Cat.	Grade	DHS	Fonctions	Postes vacants		Postes occupés	
					Depuis le	Motif	Statut	Temps de travail
N°2019-02 du 01/02/19	C	Adjoint Technique principal 1 <sup>ère</sup> classe	35h	Jardinier			Titulaire	100%

#### ☞ Synthèse par service et par statut

Statut	Service technique	Service administratif	Service scolaire
Titulaires et stagiaires			
CDI			
CDD			
Apprentis			
Contrats aidés			
<b>Total par service</b>			



Possibilité d'exporter sa fiche synthèse issue du bilan social et de la comparer [aux fiches repères de l'observatoire régional Bretagne](#). [Procédure en ligne sur la page bilan social](#) du site du CDG 22. En cas de difficulté, vous pouvez contacter le CDG à l'adresse suivante : [bilan.social@cdg22.fr](mailto:bilan.social@cdg22.fr)

La fiche bilan social de votre collectivité permettra de mettre en avant des indicateurs, des moyennes sur des thématiques RH :

- Effectif moyen par filière, statut, permanent, non permanent
- Répartition des agents par catégorie, par filière, par statut, par sexe
- Pyramide des âges
- Absentéisme (maladie ordinaire/professionnelle, accident du travail.)

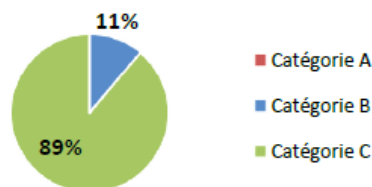


## Caractéristiques des agents permanents

### ➔ Répartition par filière et par statut

Filière	Titulaire	Contractuel	Tous
Administrative	29%		22%
Technique	57%	100%	67%
Culturelle			
Sportive			
Médico-sociale	14%		11%
Police			
Incendie			
Animation			
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### ➔ Répartition des agents par catégorie



### ➔ Les principaux cadres d'emplois

Cadres d'emplois	% d'agents
Adjointes techniques	67%
Rédacteurs	11%
Adjointes administratifs	11%
ATSEM	11%



Si vous souhaitez approfondir les indicateurs RH de pilotage des ressources humaines, la FNCDG et l'ANDCDG ont publié un outil opérationnel permettant de disposer d'éléments de comparaison autour de dix thématiques RH. Disponible sur [l'espace LDG](#) du site Centre de Gestion 22

## Projection des mouvements RH

- La **projection des départs** (retraite, démission, détachement, disponibilité, congé parental, rupture conventionnelle...)
- La **projection des entrées** :
  - Créations de poste, évolution des métiers et des compétences,
  - La projection des retours (détachement, de mise à disposition, congé parental, disponibilité)
- La **projection des mobilités** (montée en compétence, redéploiements liés aux externalisations de service, prise de compétence ou transfert de compétence...)

### Exemples d'outils d'analyse

- **Départs prévisionnels/annoncés** : (retraite, création d'entreprise, mobilité suite à concours, vie personnelle ...)

Date/période prévisionnelle	Projection des départs tous motifs		Conséquences
	Emploi concerné et motif	Poste vacant ou non	
01/01/22	Agent comptable (projet personnel)	Oui	Réorganisation interne
01/06/23	Technicien (retraite)	Oui	1 recrutement

- **Créations de poste** (nouvelles missions, évolution des métiers, nouvelle réglementation, évolution des modes de gestion)

Date/période prévisionnelle	Besoins nouveaux		Catégorie d'emplois – durée hebdomadaire du poste
	Métier	Compétences	
2nd semestre 2021	Gestionnaire agence postale	Relationnel Maîtrise logiciels métiers	Agent de catégorie C DHS 15 h 00

- **Retours prévisibles** (Retours de détachement, de mise à disposition, de disponibilité, de congé parental)

Date/période prévisionnelle	Projection des retours prévisibles		Conséquences
	Emploi concerné	Poste vacant ou non	
01/01/22	Adjoint administratif (retour CP)	Oui	Fin contrat remplacement

- **La projection des mobilités** (montée en compétence, redéploiements liés aux externalisations de service, prise de compétence ou transfert de compétence...)

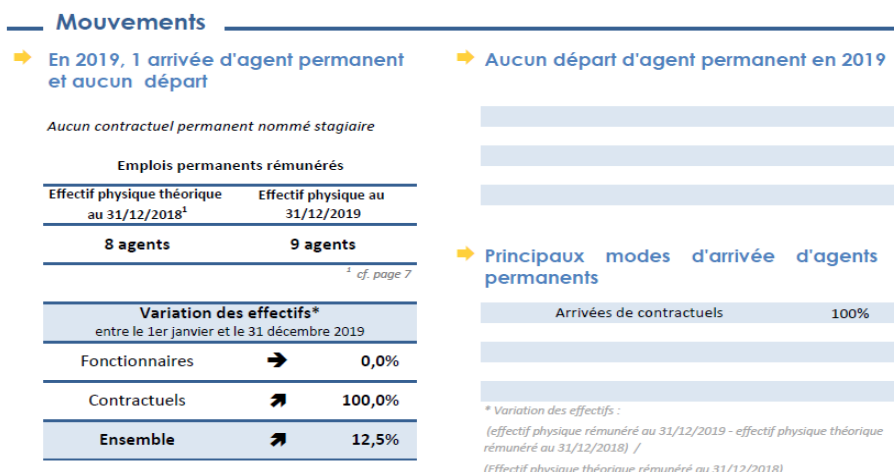
Date/période prévisionnelle	Origine mobilité	Emploi actuel	Emploi envisagé	Moyens déployés
2nd semestre 2021	Demande de l'agent suite à vacance de poste	Agent administratif polyvalent	Gestionnaire Compta-RH	Formations Transmission de savoirs



**Pour aller plus loin :** Faire une analyse des données quantitatives

- Projection des départs en retraite des agents sur emplois permanent dans les 3 ans à venir
- Origine des départs les plus courants (retraite, mutation, démission...)
- Les métiers les plus concernés par les départs
- Taux de rotation des agents
- Motif de création de poste le plus fréquent
- .....

**Et s'aider de la fiche synthèse du bilan social**



## Recensement métiers et compétences

Lister autant que possible les métiers et compétences associées

Services	Métiers	Compétences
Administratif	Secrétaire de mairie	Pilotage de projet Management de l'équipe Gestion financière et comptable ....
	Agent d'accueil	Gestion administrative (état civil, administration générale, urbanisme...) Maitrise outil bureautique ....
Technique	Agent polyvalent	Compétences techniques (électricité, maçonnerie, espaces verts...) ....



### Pour aller plus loin

Faire un état des lieux des pratiques de la collectivité en matière de formation :

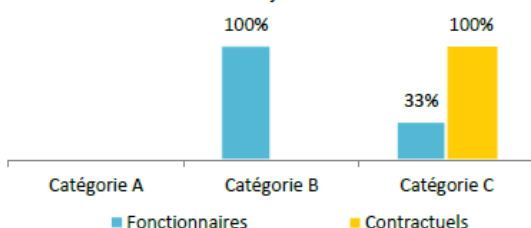
- Nombre de formation par an et par agent en moyenne (à l'échelle de la collectivité, par filière...)
- Type de formations suivies (formations continues : acquisition de compétences nouvelles, maintien des acquis ; formations qualifiantes...)
- ...

Et s'aider de la fiche synthèse du bilan social

### Formation (nouveau 2019 - agents présents au 31/12/2019)

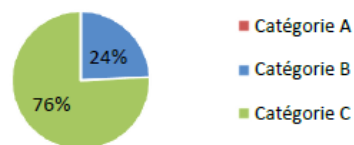
➔ En 2019, 55,6% des agents permanents ont suivi une formation d'au moins un jour

Pourcentage d'agents par catégorie et par statut ayant bénéficié d'au moins un jour de formation en 2019



➔ 33 jours de formation suivis par les agents sur emploi permanent en 2019

Répartition des jours de formation par catégorie hiérarchique



Nombre moyen de jours de formation par agent permanent :

> 3,7 jours par agent

➔ xxx € ont été consacrés à la formation en 2019

Répartition des dépenses de formation

CNFPT	56 %
Autres organismes	21 %
Frais de déplacement	24 %

Répartition des jours de formation par organisme

CNFPT	18%
Autres organismes	82%

☞ Le diagnostic portera idéalement sur la période 2021 à 2026, et servira notamment de base à la définition de la stratégie RH en termes de recrutement, d'accompagnement à la mobilité et de formation



Références

Loi n° 2019-628 du 6/08/2020 de transformation de la fonction publique (art. 30)

Décret n°2019-1265 du 29/11/2019 relatif aux lignes directrices de gestion et l'évolution des attributions des CAP (art. 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. »

## Ce qu'il faut faire

A partir des exemples proposés dans ce tableau, définir les orientations qui correspondent à la politique RH souhaitée par la collectivité en fonction des enjeux jugés les plus pertinents.

Orientations Enjeux/Objectifs	Formation	Recrutements et mobilités	Rémunération	Organisation et conditions de travail	Autre axe choisi par la collectivité
<b>Attractivité de la collectivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer et encourager la formation continue</li> <li>• Faciliter l'accès aux préparations concours</li> <li>• Informer les agents sur leur droit à la formation (formation continue, CPF...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les mobilités internes</li> <li>• Mettre en place une politique de promotion de la collectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place le Rifseep</li> <li>• Mettre en place un régime de protection social complémentaire</li> <li>• Adhérer au CNAS</li> <li>• Attribuer des tickets-restaurant</li> <li>• Monétiser le CET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser ou mettre en place une politique d'aménagement du temps de travail (modalité de prise des RTT, congés, CET...)</li> <li>• Adapter l'organisation du travail aux métiers</li> <li>• Faire vivre le dialogue social</li> <li>• Proposer des outils performants</li> </ul>	
<b>Continuité du service public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager transmission des savoirs et le partage de compétences entre collègues</li> <li>• Valoriser l'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiper les recrutements et les départs</li> <li>• Assurer les remplacements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser le présentisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un PCA</li> <li>• Mettre en place un régime d'astreinte</li> </ul>	
<b>Evolution et modernisation du service public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une politique de formation volontariste</li> <li>• Diversifier l'offre de formation (formation théorique, formation pratique, immersion,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargir les périmètres de recherche de candidats (privé, associatif, FPE, FPH...)</li> <li>• Participer à des forums sur la mobilité</li> <li>• Communiquer les offres sur les réseaux sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser l'engagement professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplifier les procédures administratives (dématérialisation)</li> <li>• Investir dans de nouveaux outils informatiques</li> <li>• Optimiser les modes de gestion (DSP, Régie...)</li> </ul>	



Orientations Enjeux/Objectifs	Formation	Recrutements et mobilités	Rémunération	Organisation et conditions de travail	Autre axe choisi par la collectivité
<b>Egalité Femmes/Hommes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des actions de sensibilisation égalité femmes/hommes</li> <li>• Assurer l'égal accès des agents (fonctionnaires ou contractuels) à la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des jurys recrutement paritaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une politique indemnitaire égalitaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler à la mixité des équipes</li> <li>• Limiter la précarité des emplois à temps non complets</li> </ul>	
<b>Qualité de vie au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les formations liées au poste de travail et proposer des aménagements de poste (action contre les troubles musculosquelettiques, prévention des risques de chutes ...)</li> <li>• Accompagnement au changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter une visibilité sur les pratiques en matière de mobilité interne, remplacements (saisonniers /renforts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter le plus possible les salaires au niveau d'expertise et d'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une politique de prévention</li> <li>• Mettre en place le télétravail</li> <li>• Proposer des horaires avec des plages mobiles / variables / saisonnières</li> <li>• Equiper une salle du personnel, des espaces de travail adaptés...</li> <li>• Garantir le droit à la déconnexion</li> <li>• Mettre à jour le document unique</li> </ul>	
<b>Enjeu social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter les reconversions professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter des personnes en situation de handicap</li> <li>• Faciliter l'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un niveau de rémunération plancher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser les emplois partagés</li> <li>• Réduire la précarité</li> </ul>	
<b>...Autre objectif au choix de la collectivité</b>					

Sujet de dialogue social, et d'échange la stratégie RH devient un marqueur de l'identité de la collectivité.

# Critères d'évolution professionnelle

## Références

Loi n° 2019-628 du 6/08/2020 de transformation de la fonction publique (art. 30)

Décret n°2019-1265 du 29/11/2019 relatif aux lignes directrices de gestion et l'évolution des attributions des CAP (art. 19-1)

## Décryptage de l'article 19 du décret 29/ 11 / 2019

**Selon l'Article 19 du décret du 29/11/2019, 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 »

Et visent en particulier :

« 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 dans le cadre :

*D'une activité syndicale*

*D'activités exercées à l'extérieur de l'administration d'origine (FHE ou FPH)*

*Dans le secteur privé, notamment dans le secteur associatif,*

*Dans une organisation européenne ou internationale »*

« **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 ».

## Procédure proposée

### 1) Vérifier l'existant :

- Rechercher une délibération qui fixe les ratios promus/promouvables (% d'agents susceptibles d'être nommés pour un grade donné) et/ou les critères d'avancement
- Recenser à défaut les règles existantes (note de service, usage en vigueur ...)

### 2) Définir/modifier les critères qui fixent les priorités de la collectivité :

- a) Pour la nomination des agents par avancement de grade (ancienneté/examen) et la nomination des agents ayant obtenu un concours
- b) Pour l'accès à un poste à responsabilité d'un niveau supérieur

## Choix des critères (conformément à l'art.19)

### a) Exemples de critères pour départager les **agents éligibles à un avancement de grade ou titulaires d'un concours** :

- Respecter un équilibre F/H (en fonction de l'effectif du grade)
- Privilégier l'ancienneté dans le grade (ou) dans l'emploi (ou) dans la collectivité (ou)
- Reconnaître l'expérience acquise et la valeur professionnelle
- Privilégier l'obtention d'un examen professionnel ou l'effort de l'avoir passé
- Respecter l'adéquation grade/fonction/organigramme (fléchage de poste)
- Prendre en compte les compétences (acquises dans le secteur public/privé, associatif, syndical)
- Prendre en compte l'effort de formation suivie et ou préparation au concours/examen
- Privilégier la manière de servir : Investissement-motivation
- Prendre en compte les reconversions professionnelles
- Prioriser la nomination des personnes en situation de handicap
- ...autres critères proposés par la collectivité



#### Le conseil

*Pour plus de souplesse de gestion, il est recommandé de retenir plusieurs critères*

**A noter :** Les critères d'avancement de grade s'apprécient dès lors que les conditions statutaires sont remplies, c'est-à-dire que les agents remplissent bien les conditions (ancienneté, échelon, examen...) pour accéder au grade supérieur.

### b) Exemples de critères pour départager des **agents candidats à un poste à responsabilité d'un niveau supérieur** :

- 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
- .... autres critères proposés par la collectivité



#### Le conseil

*Pour plus de souplesse de gestion, il est recommandé de retenir plusieurs critères*

# Procédure Promotion Interne

## Références :

Loi n° 2019-628 du 6/08/2020 de transformation de la fonction publique (art. 30)  
Décret n°2019-1265 du 29/11/2019 relatif aux lignes directrices de gestion et l'évolution des attributions des CAP (art. 14-I ; 16 ; 19 1<sup>er</sup> et 19 2<sup>ème</sup>)

## Qu'est-ce qui a changé

1. Les CAP ne sont plus compétentes pour examiner les candidatures des fonctionnaires dans le cadre de la promotion interne (changement de cadre d'emplois à l'ancienneté ou à l'examen) à compter du 01/01/2021.
2. Le Président du CDG continuera à établir et signer les listes d'aptitude départementales sans avis de CAP mais selon une nouvelle procédure.

Les collectivités affiliées (ne disposant pas de leurs propres CAP) n'ont pas à établir de LDG pour la sélection des candidats dans le cadre d'une inscription sur une liste d'aptitude suite à promotion interne. **Elles peuvent toutefois définir des critères de dépôt d'un dossier de promotion interne auprès du CDG dans le cadre de leurs propres LDG.**

## 1) Nouvelle procédure

### Projet de LDG spéciales PI proposé par le président du CDG

= critères de sélection des candidats établis au regard de :

De la valeur professionnelle des agents et de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle

- La diversité du parcours et des fonctions exercées
- Les formations suivies
- Les conditions particulières d'exercice, attestant de l'engagement professionnel
- La capacité d'adaptation
- L'aptitude à l'encadrement d'équipe (le cas échéant)
- Les activités professionnelles exercées dans une autre administration, dans le secteur privé, associatif ou auprès d'une organisation européenne ou internationale
- Les activités exercées dans le cadre d'une activité syndicale

De la part respective des femmes et des hommes dans les cadres d'emplois et grades concernés

Avis du CT/CST\* Départemental sur le projet

+

Avis de chaque CT/CST\* local

↓  
Délai de 2 mois pour donner un avis  
En l'absence de réponse, avis réputé favorable

Validation des LDG « promotion Interne » issues de cette consultation par le Président du CDG

A compter du 01/01/2021, au regard de ces LDG

Etablissement des listes d'aptitude par le président du CDG

Possibilité de se faire assister d'un collègue employeur

Bilan annuel à présenter au CT/CST\* Départemental

\*CST : Comité Social Territorial après élections professionnelles de 2022

## 2) Critères de dépôt des dossiers au CDG

---

Dans le cadre de la réflexion sur les LDG, les collectivités peuvent définir des critères de dépôt de dossier quand l'effectif des candidats éligibles à la promotion interne est conséquent.

→ Possibilité de fixer des critères par :

- Catégories (A, B, C)
- Cadres d'emplois

Exemples de critères :

- Recherche d'adéquation grade/fonction
- La manière de servir : Investissement-motivation (en lien avec l'évaluation)
- L'ancienneté dans le grade (ou) dans l'emploi (ou) dans la collectivité
- L'obtention d'un examen professionnel
- ....

La procédure de dépôt des dossiers au CDG reste inchangée.

## Actions en faveur de l'égalité femmes/hommes

### Références :

Loi n° 2019-628 du 6/08/2020 de transformation de la fonction publique (art. 30)

Décret n°2019-1265 du 29/11/2019 relatif aux lignes directrices de gestion et l'évolution des attributions des CAP (art. 19-II-2 et 19-III)

Décret n° 2020-528 du 4 mai 2020 définissant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle dans la fonction publique

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

**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.** »

### Rappel des obligations

Un plan d'actions est rendu obligatoire pour les collectivités territoriales et les EPCI de plus de 20000 habitants et doit être élaboré au plus tard au 31 décembre 2020 (prolongation accordée jusqu'au 30/06/2021). La durée de ce plan ne peut excéder trois ans renouvelables.

Pour autant, **dans toutes les collectivités, les LDG visent notamment à assurer l'égalité femmes/hommes** à tous les niveaux : promotions/avancements, valorisations des parcours, recrutements, rémunérations.

### Ce qu'il faut faire

Etablir un état des lieux de la situation dans la collectivité (fiche bilan social à demander) et proposer des actions afin de réduire les inégalités.

#### A - Etat des lieux

Etablir pour chaque **sexe** :

- Un état des lieux des effectifs moyens
- Un bilan des recrutements
- Un bilan des financements formations accordées
- Un bilan des avancements et promotions
- Une moyenne des rémunérations régime indemnitaire inclus
- Un état récapitulatif des temps partiels



*Ce travail d'analyse pourra porter sur l'année passée ou les années passées pour plus de représentativité.*

*Pour les collectivités qui voudraient affiner l'état des lieux, cette analyse peut être faite par service, par métier et/ou par catégorie hiérarchique.*

## B- Analyse et mesures à mettre en place

Après une phase d'analyse des données, rappeler les mesures existantes, définir des mesures à mettre en place pour réduire les inégalités constatées :

### Exemples :

- Encourager la mixité dans les équipes
- Sensibiliser sur les discriminations dans le milieu du travail
- Lister les contraintes professionnelles et personnelles pouvant s'opposer à une égalité entre les sexes et proposer des actions correctives
- Désigner un élu et un agent référent en charge de l'égalité
- Elaborer un plan de formation spécifique
- Adapter les tenues de travail au personnel féminin (travaux en extérieur, collecte des déchets, ...)
- Mise en place du temps partiel annualisé lié à une naissance (décret 2020-467 du 22 avril 2020)
- ...

Dans l'hypothèse où la collectivité est concernée par la mise en place d'un plan d'action spécifique, définir des indicateurs de suivi et un calendrier de mise en œuvre.