



Centre de gestion
de la fonction publique territoriale
du Rhône et de la Métropole de Lyon
Coordonnateur Auvergne-Rhône-Alpes



Définir les lignes directrices de gestion d'une stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

Un guide du cdg69

à l'usage des responsables RH

1^{re} édition | octobre 2020

| Table des matières

Introduction	4
1. Données de cadrage sur les lignes directrices de gestion	5
1.1 Le lien entre les textes et l'approche RH appliquée dans ce guide	6
1.2 La notion de « lignes directrices de gestion » (LDG)	8
1.3 L'intérêt des lignes directrices de gestion	10
2. Contenu et structure des lignes directrices de gestion	11
2.1 Le contenu du document de synthèse sur les lignes directrices de gestion	12
2.2 Le cadre de référence politique et stratégique de la collectivité	12
2.3 Les enjeux ou problèmes actuels et prévisibles de gestion RH de la collectivité	14
2.4 Les lignes directrices de gestion appliquées aux différents domaines de la gestion RH	15
2.5 Les modalités internes de mise en œuvre des lignes directrices de gestion	17
3. L'élaboration de vos lignes directrices de gestion en 7 étapes	19
3.1 Étape 1 – Lancement de la démarche	21
3.2 Étape 2 – Formalisation et analyse du cadre de référence de la collectivité	22
3.3 Étape 3 – Identification des enjeux et problèmes RH	24
3.4 Étape 4 – Priorisation des enjeux et problèmes RH et recherche de solutions	29
3.5 Étape 5 – Validation des enjeux et problèmes RH prioritaires et des solutions	31
3.6 Étape 6 – Rédaction du document de synthèse des lignes directrices de gestion	32
3.7 Étape 7 – Validation finale des LDG et communication	33



| Introduction

Aux nouveaux enjeux de gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales, correspondent de nouvelles approches et de nouveaux instruments.

Les lignes directrices de gestion (LDG) constituent un nouveau moyen de gestion imposé à toutes les collectivités territoriales par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Les textes prévoient deux volets à ces LDG :

- ↳ les LDG relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines (RH) ;
- ↳ les LDG relatives aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

Ce guide porte sur le premier de ces volets.

La date d'entrée en vigueur des LDG est fixée au 1^{er} janvier 2021 pour les décisions individuelles d'avancement et de promotion interne. Ces LDG doivent être soumises à l'avis du comité technique (CT) en respectant un délai de consultation de deux mois. Cela implique quelles soient définies d'ici la fin octobre 2020.

Certaines collectivités disposent déjà d'orientations en matière de ressources humaines. Mais pour la plupart d'entre elles, notamment les plus petites, il va s'agir d'un exercice nouveau.

Les LDG vont permettre aux collectivités territoriales :

- ↳ de traduire le projet politique de la collectivité dans des objectifs de gestion des ressources humaines à moyen terme ;
- ↳ de disposer d'un document de référence favorisant l'information et la coordination de tous les acteurs internes de la collectivité (élus, organisations syndicales, encadrants, agents) sur plusieurs années ;
- ↳ de mettre en œuvre une politique globale, collective et anticipée de ressources humaines.

Consacré à la définition des LDG dans une collectivité territoriale, ce guide :

- ↳ s'adresse aux dirigeants territoriaux et en particulier aux responsables des ressources humaines ;
- ↳ a pour objectif d'aider ces derniers à réfléchir et à produire les lignes de gestion de leur collectivité
- ↳ propose un cadre méthodologique suffisamment transversal et souple pour pouvoir s'adapter aux choix et aux spécificités de chaque collectivité.

Ce guide se compose de 3 parties. Pour commencer, la 1^{re} partie pose le cadre en donnant des éléments de définition et de compréhension sur les lignes directrices de gestion. Ensuite, la 2^e partie présente le contenu et la structure d'un document de formalisation des LDG. La 3^e partie indique une méthodologie pour définir les LDG.

Élaboré par le service Conseil en ressources humaines du cdg69, ce guide a bénéficié de la lecture critique d'experts d'autres centres de gestion de la région AURA et de responsables RH de collectivités du Rhône et de la Métropole de Lyon, que nous remercions.

Partie 1

1. Données de cadrage sur les lignes directrices de gestion



1.1 Le lien entre les textes et l'approche RH appliquée dans ce guide

Les textes de référence sur les lignes directrices de gestion sont les suivants :

- ↳ **Loi n° 2019-828 du 6 août 2019** de transformation de la fonction publique
 - son article 30 introduit dans la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, l'obligation pour toutes les collectivités territoriales de définir des LDG.
- ↳ **Décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019** relatif aux LDG et à l'évolution des attributions des CAP
 - définit les modalités de mise en œuvre des LDG.

Les textes mentionnent deux volets dans les LDG, à la fois distincts et complémentaires :

- ↳ le volet des LDG qui déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines ;
- ↳ le volet des LDG en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

Important !

Ce guide traite de la définition des LDG relatives à la **stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines**.

Notions utilisées dans les textes de référence

Loi n° 2019-828 :

- ↳ Art. 30 : [...] des lignes directrices de gestion sont arrêtées par l'autorité territoriale, après avis du comité technique local ou départemental. Elles 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.

Décret n° 2019-1265 :

Application dans le guide :

- Les LDG sont conçues comme des **orientations stratégiques** qui se concrétisent par des **décisions stratégiques** qui les rendent plus opérationnelles. Les orientations sont stratégiques en ce qu'elles définissent la destination, le cap, que la collectivité veut atteindre en matière de ressources humaines. Les décisions sont stratégiques en ce qu'elles indiquent comment atteindre la destination souhaitée sans entrer forcément dans les détails opérationnels.
- Les orientations et décisions stratégiques peuvent porter sur tout ou partie du champ de la gestion RH : emplois, compétences, effectifs, organisation, recrutement, avancement-promotion, mobilité, relations sociales, conditions de travail, santé et sécurité, rémunération, évaluation, communication interne, formation, égalité hommes-femmes, handicap, apprentissage, etc.
- L'approche proposée comprend une analyse de l'existant ainsi qu'une réflexion anticipée sur les évolutions prévisibles des emplois, des compétences et des effectifs, en fonction de ce qui est à la fois connu et souhaité par la collectivité pour les prochaines années.

- ↳ Art. 13 : les lignes directrices de gestion relatives à la **stratégie pluriannuelle de pilotage des RH** et aux **orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours** peuvent être établies de manière commune ou distincte.

Application dans le guide :

- Le choix est laissé à la collectivité d'établir les deux volets des LDG de manière commune ou distincte, et de les faire figurer dans un même document ou dans des documents différents.
- Dans ce guide, le thème de la promotion et valorisation des parcours n'est pas détaillé. Il s'agit de l'un des thèmes de la gestion RH parmi les autres.
- La loi impose à l'autorité territoriale une définition spécifique et systématique de LDG sur le volet promotion et valorisation des parcours. La collectivité pourra choisir de traiter les deux volets en même temps ou séparément, mais les deux volets sont interdépendants. Les LDG de la promotion interne et de la valorisation des parcours pourraient avoir toute leur place dans le document de synthèse global des lignes directrices de gestion RH (dans le corps du document ou en annexe) car il existe des liens avec les autres domaines RH, par exemple avec le recrutement, la formation ou encore la mobilité.

↳ Art. 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.

Application dans le guide :

→ Étant donné l'investissement en temps et en réflexion qu'implique la définition des LDG, un horizon minimum de 2-3 ans nous paraît adapté. L'horizon de 6 ans est intéressant car il correspond à la durée du mandat. Dans ce cas, il semble utile de prévoir une révision à mi-parcours, pour tenir compte des événements imprévus ayant un impact sur les RH.

↳ Art. 18 : La stratégie pluriannuelle de pilotage des RH définit les enjeux et les objectifs de la politique RH à conduire au sein de la collectivité, compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences.

Application dans le guide :

→ La méthodologie proposée dans ce guide prévoit la prise en compte des politiques publiques à travers ce qui est appelé le « cadre de référence de la collectivité » (orientations, projets et actions, dans les différents domaines de compétence de la collectivité, pouvant avoir une incidence sur les RH).

↳ Art. 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 technique local ou départemental compétent.

Application dans le guide :

→ Même si le bilan est uniquement obligatoire pour les LGD en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels, il paraît intéressant de l'élargir à l'ensemble des lignes directrices qui méritent tout autant un suivi afin de favoriser leur application effective dans les pratiques RH internes. Le bilan est l'un des moyens du pilotage de la mise en œuvre des LGD, présenté au paragraphe 2.5.

1.2 La notion de « lignes directrices de gestion » (LDG)

Les textes ayant introduit cette notion dans le statut de la fonction publique étant volontairement peu précis sur la définition et sur le formalisme, il est nécessaire au préalable de se mettre d'accord sur ce qu'elles peuvent recouvrir.

Nous proposons de voir les LDG comme des **orientations stratégiques** qui se concrétisent par des **décisions stratégiques** qui les rendent plus opérationnelles.

Les orientations sont stratégiques en ce qu'elles définissent la destination, le cap, que la collectivité veut atteindre en matière de ressources humaines.

Les décisions sont stratégiques en ce qu'elles indiquent comment atteindre la destination souhaitée, sans entrer forcément dans les détails opérationnels.

Les LDG sont d'ordre essentiellement qualitatif car il s'agit d'orientations générales. Il peut cependant être introduit dans certaines LDG des indications chiffrées ou un ordre de grandeur, quand cela s'y prête.

Les LDG sont bien entendu étroitement articulées au projet politique et à la stratégie d'ensemble de la collectivité.

L'une des questions-clés pour la collectivité est de définir le niveau de détail qu'elle souhaite donner à ses LGD, sachant que les textes sont peu contraignants sur ce point.

Plusieurs cas de figure peuvent être envisagés selon notamment la taille et la volonté politique de la collectivité. Nous en évoquerons deux principaux à titre d'illustration, mais bien d'autres peuvent être envisagés.

Premier cas de figure : la collectivité décide de définir uniquement des orientations stratégiques sans descendre au niveau des décisions stratégiques ; les décisions stratégiques et les modalités de mise en œuvre opérationnelle pouvant figurer dans un document de gestion.

Exemple :

Orientation stratégique 1 : Renforcer l'attractivité de la collectivité

Orientation stratégique 2 : Maîtriser l'évolution de la masse salariale

...



Deuxième cas de figure : la collectivité décide de décliner les orientations stratégiques en décisions stratégiques, en réservant les modalités de mise en œuvre opérationnelle dans un document de gestion

Exemple :

Orientation stratégique 1 : Renforcer l'attractivité de la collectivité

- **Décision stratégique 1-1 : mettre en place un système de rémunération plus incitatif**
- **Décision stratégique 1-2 : diversifier les prestations d'action sociale**
- **Décision stratégique 1-3 : développer les relations avec les écoles et les organismes de formation**
- ...

À partir d'une certaine taille de collectivité, c'est sur la base des LDG que pourront s'élaborer des plans ou des programmes opérationnels dans les différents domaines (exemple : plan de recrutement, plan de formation, plan de mobilité, programme de rémunération, etc.).

Champ d'application des LGD

Les LDG peuvent s'appliquer à l'ensemble du champ de la gestion des ressources humaines.

Le champ des ressources humaines est très vaste et en constante évolution, en fonction notamment du contexte sociétal.

Il est donc appréhendé de façon très différente selon les collectivités.

Il se compose à la fois de domaines d'activités classiques et de thématiques ou problématiques en lien avec l'évolution de la société.

Exemple de domaines d'activités et de thématiques RH

Emplois	Rémunération
Compétences	Évaluation
Effectifs	Communication interne
Organisation	Formation
Recrutement	Action sociale
Avancement-promotion	Égalité hommes-femmes
Mobilité	Handicap
Relations sociales	Apprentissage
Conditions de travail, santé, sécurité	...

Les LDG étant des orientations générales, elles fixent plutôt un horizon à moyen-long terme. Mais les textes laissent à chaque collectivité la liberté de choisir la périodicité des LDG, dans la limite de 6 ans maximum. Cette limite correspond à la durée du mandat municipal et par conséquent des projets de mandat.

Plus l'horizon est lointain et plus la projection dans le futur est difficile et aléatoire. En revanche cela favorise la continuité de l'action et facilite les ajustements en cours de route.

Chaque collectivité est libre de définir le nombre de LDG qu'elle souhaite. Toutefois, trop nombreuses, elles risquent de perdre en efficacité.

1.3 L'intérêt des lignes directrices de gestion

Au-delà de l'obligation légale, la définition de LGD présente plusieurs intérêts en fonction des acteurs de la collectivité concernés.

Intérêt pour l'employeur

- ↳ Accompagner et anticiper l'évolution rapide des missions et des métiers dans la collectivité pour s'adapter plus facilement, ne pas subir les changements et préserver les grands équilibres de gestion (en particulier financier).
- ↳ Dépasser les seuls enjeux et l'approche des ressources humaines centrés sur la gestion statutaire et individuelle des agents territoriaux pour s'orienter davantage vers le développement des ressources humaines et des démarches plus collectives (par métier, service, catégorie, etc.).

Intérêt pour les partenaires sociaux

- ↳ Disposer d'informations, d'orientations et d'objectifs de gestion des ressources humaines pouvant servir de base à un dialogue social interne renforcé sur les questions stratégiques et collectives.

Intérêt pour l'encadrement

- ↳ Doter les managers territoriaux, aux différents niveaux d'encadrement de la collectivité, d'un cadre de référence sur la stratégie de gestion des ressources internes, leur permettant d'assurer pleinement leur rôle de management des ressources humaines de leur service.

Intérêt pour le service des ressources humaines

- ↳ Placer le service et la fonction RH au cœur des projets et politiques publiques
- ↳ Faciliter le partage d'information et l'adhésion des autres services et du personnel aux problématiques RH.

Intérêt pour le personnel

- ↳ Donner du sens aux décisions en matière de gestion des ressources humaines (apporter des réponses aux questions du type : Pourquoi me demande-t-on de faire telle chose ? Pourquoi a-t-on refusé ma demande ?).
- ↳ Donner de la cohérence, de la visibilité et du sens aux orientations et aux règles de gestion des ressources humaines existantes dans la collectivité, mais qui pouvaient être jusque-là segmentées par domaine RH (formation, évaluation professionnelle, rémunération, etc.) ou par secteur d'activités et pas toujours formalisées ou actualisées.
- ↳ Permettre à chaque agent de se projeter dans sa carrière.
- ↳ Réfléchir et prévoir des moyens d'augmenter la reconnaissance et les perspectives d'évolution professionnelle pour rendre le travail dans la collectivité plus attractif et maintenir l'intérêt des agents dans le temps.

Partie 2

2. Contenu et structure des lignes directrices de gestion



2.1 Le contenu du document de synthèse sur les lignes directrices de gestion

Les LDG peuvent être formalisées et réunies dans un **document de synthèse**.

Pour donner davantage de force et de sens, en même temps qu'un caractère opérationnel aux LDG, la collectivité peut rédiger un document de synthèse structuré en quatre parties complémentaires.

La 4^e partie porte sur la manière dont la collectivité prévoit de s'organiser pour assurer le suivi de la mise en œuvre du dispositif d'ensemble des orientations stratégiques.

Selon le choix de la collectivité, cette partie peut être intégrée au document de synthèse, être mise en annexe ou faire l'objet d'un document à part.

La structure-type du document de synthèse sur les lignes directrices de gestion

- 1 Le cadre de référence politique et stratégique de la collectivité
- 2 Les enjeux ou problèmes actuels et prévisibles de gestion RH de la collectivité
- 3 Les LDG fixées par la collectivité
- 4 Les modalités internes de mise en œuvre des LDG

Nous verrons dans la 3^e partie de ce guide comment alimenter et définir le contenu de chacune des parties du document de synthèse.

Les notions présentées ci-dessus dans la structure-type du document vont être explicitées dans les paragraphes suivants.

2.2 Le cadre de référence politique et stratégique de la collectivité

Les LDG en matière de ressources humaines sont définies en fonction du projet politique de la collectivité qui comprend les orientations et les projets que les élus de la collectivité ont l'intention de réaliser au cours du mandat. Il s'agit de ce qui est appelé, dans ce guide, le cadre de référence de la collectivité. Cela correspond également à ce qui est nommé dans l'article 18 du décret n° 2019-1265 les « politiques publiques mises en œuvre ».

Les ressources humaines sont au service du projet de la collectivité. Chaque projet et chaque collectivité ayant ses spécificités il est compréhensible que chaque collectivité ait des orientations spécifiques en matière de ressources humaines.

Ainsi, une collectivité qui connaît une croissance de sa population, qui se situe dans une dynamique de projets dont certains particulièrement structurants et engageants dans le temps (exemple : la création d'une 3^e structure d'accueil de jeunes enfants), pourra avoir besoin, par exemple, de compétences propres en conduite de projet ou en délégation et pilotage de projet dans le domaine technique.

Une autre collectivité, dans un contexte de stabilité de sa population, qui a la volonté d'optimiser la gestion des équipements existants, pourra avoir besoin, par exemple, de compétences en gestion technique et en entretien d'équipements.

Le projet de la collectivité peut prendre des formes différentes selon les structures. Quelle que soit sa forme, qu'il soit rédigé ou non, consolidé dans un document (exemple : plan de mandat, programme pluriannuel d'investissement) ou réparti dans plusieurs documents, le projet peut être reconstitué, formalisé par la direction, validé, complété ou exprimé par les élus. Dans toutes les collectivités, même les plus petites, il existe toujours un projet, même s'il n'est pas formalisé.

Le cadre de référence comporte des orientations, des projets et/ou des actions stratégiques décidés par les élus, c'est-à-dire qui orientent l'avenir, les ressources et les besoins dans les domaines techniques, matériels, économiques, financiers et humains.

Extrait du cadre de référence d'une commune de 4 500 habitants :

Domaine d'activité	Action ou projet stratégique	Échéance	Niveau de service attendu	Mode de gestion	Décision prise
Administratif	Réorganisation globale de l'accueil et des services administratifs	Lancement en 2021	Améliorer la qualité de l'accueil Mise en place d'indicateurs d'évaluation	Interne	Oui
	Mise en place d'un contrôle de gestion (avec comptabilité analytique)	Lancement en 2022	Mise en place d'indicateurs de suivi, calcul de coûts	Interne	Oui
Urbanisme	ZAC du Clos	En cours d'étude Livraison 2024	Construction de 210 logements	Élaboration : externe Entretien : à définir	Oui
	Chemin du Bec	2025	Construction d'une résidence senior de 32 appartements Aménagement de voiries Construction de 25 logements	Externe (privé)	Oui

Extrait du cadre de référence d'un service d'accueil de loisirs dans une collectivité de 50 000 habitants :

Buts

- Permettre aux habitants de l'intercommunalité de concilier vie familiale, vie sociale et vie professionnelle.
- Proposer un service de garde et de loisirs éducatif à toutes les familles.
- Veiller à l'équité territoriale d'accès au service public.
- Inscrire les activités en relation avec les acteurs et habitants : établissements culturels, associations et sites naturels.

Caractéristiques de l'offre

- Gestion directe de 2 accueils de loisirs sans hébergement (ALSH).
- Création de séjours supplémentaires :
 - colonies hiver + été;
 - camps été.
- Temps d'ouverture des structures :
 - toutes les vacances scolaires (selon les sites);
 - tous les mercredis.

Bénéficiaires

- Toutes les familles sans distinction de revenu ou situation professionnelle.
- Tous les enfants de 3 à 16 ans (dans chaque centre).
- Les familles extérieures (tarif majoré) dans la limite des places disponibles.
- Accessibilité de tous les enfants, avec tarification progressive des activités.
- Prise en compte du handicap (charte accueil handicap en accueils de loisirs ordinaires).

Objectifs d'activité

- Offrir un nombre de places d'accueil en rapport avec l'évolution de la démographie locale.
- Maintenir et améliorer la coopération avec d'autres structures d'accueil.

2.3 Les enjeux ou problèmes actuels et prévisibles de gestion RH de la collectivité

Identifiés au cours d'un travail d'analyse de la situation de la collectivité (cf. point 3.3, étape 3), il est très difficile d'établir une liste exhaustive de ces enjeux et problèmes tant ils sont divers et spécifiques à la réalité de chaque collectivité.

Un enjeu peut découler d'une situation, d'un événement ou d'une évolution, actuelle ou prévisible.

Un enjeu représente ce que la collectivité peut gagner ou perdre dans un contexte donné.

Exemples d'enjeux RH liés à un problème d'absentéisme :

- ↳ la qualité de l'accueil du public ;
- ↳ le coût humain ;
- ↳ le coût financier.

Un problème est le plus souvent un écart entre une situation constatée et une situation souhaitée ou de référence.

Exemple de problème RH :

- ↳ On constate dans un service d'accueil du public un niveau d'absentéisme sur les 3 dernières années, supérieur de 10 jours en moyenne, par an et par agent, par rapport à la moyenne de la collectivité.

Les problèmes peuvent être classifiés en trois catégories :

- ↳ Problèmes de correction : il s'agit de corriger et/ou de réduire un écart, une déviation entre une situation qui n'est pas conforme à une référence établie, à des normes internes ou externes.
- ↳ Problèmes d'évolution : il s'agit d'une situation à améliorer en même temps que la référence.
- ↳ Problèmes d'innovation : il s'agit de mettre en place une situation nouvelle, en rupture plus ou moins grande avec la situation actuelle.

Les problèmes peuvent être présents (constatés) ou prévisibles (pas réalisés mais potentiels, de façon certaine ou probable).

Exemples de questions pouvant se poser dans le champ de la gestion des RH :

Domaines et thèmes	Exemples
Emplois	Élargissement des fonctions et du rôle de l'encadrement de proximité
Compétences	Professionnalisation de la fonction accueil
Effectifs	Adaptation des effectifs à l'évolution de l'activité
Organisation	Mutualisation de la fonction achat-marchés
Recrutement	Recherche de candidats dans les métiers en tension
Avancement-promotion	Prise en compte de la valeur professionnelle
Mobilité	Facilitation de la mobilité entre secteurs d'activité
Relations sociales	Préparation des dossiers soumis au comité technique avant les séances
Conditions de travail, santé, sécurité	Réduction des accidents du travail dans le secteur technique
Rémunération	Équilibrage des rémunérations entre les filières
Évaluation	Harmonisation de la pratique de l'entretien professionnel entre les services
Communication interne	Intensification du processus de communication interne
Formation	Augmentation de l'effort de formation dans le secteur technique
...	...

2.4 Les lignes directrices de gestion appliquées aux différents domaines de la gestion RH

Dans le paragraphe précédent, nous avons défini et illustré les notions de problèmes et enjeux RH. Dans ce paragraphe nous allons voir quels peuvent être les problèmes et enjeux dans les principaux domaines de gestion RH et illustrer le type d'orientations auxquels ils pourraient amener.

Dans le domaine des emplois et des métiers

Dès que l'on est dans une collectivité dont l'organisation se compose de plusieurs postes au contenu proche, il devient intéressant de raisonner en termes d'emploi (dans les collectivités composées uniquement de postes uniques, la gestion par emploi et métier présente moins d'intérêt).

Exemples d'emplois : Atsem ou agent d'entretien.

La collectivité peut formuler des objectifs d'emplois (ou de postes dans les plus petites structures) à maintenir, à créer ou à modifier à partir d'emplois existants.

Exemple :

Une collectivité de 15 agents se fixe comme objectif de faire évoluer les 2 postes d'agent d'entretien vers un emploi d'agent d'entretien et de restauration.

Pour chaque emploi, la collectivité peut indiquer l'évolution souhaitée ou anticipée. Au niveau des LDG, il n'est pas nécessaire d'entrer dans une description détaillée du contenu de chaque emploi. La réponse aux trois questions suivantes est suffisante :

- Quels sont les nouveaux emplois qui vont apparaître ?
- Quels sont les emplois existants qui vont disparaître ?
- Quels sont les grandes tendances d'évolution des emplois existants ?

Dans le domaine des compétences

Les évolutions des emplois vont avoir des conséquences en termes de compétences et de qualifications.

La collectivité peut alors fixer des objectifs de compétences à acquérir ou à renforcer pour certains emplois.

On peut distinguer 3 grands domaines de compétences :

Compétences	Éléments de définition	Exemple pour un emploi de comptable
Savoirs	Connaissances générales ou spécialisées	Règles de comptabilité publique
Savoir-faire	Maîtrise d'outils, méthodes, techniques	Maîtrise du logiciel informatique de traitement comptable
Savoir-être	Attitudes et comportements	Rigueur, respect des délais

Dans le domaine des effectifs

Les effectifs peuvent s'entendre en nombre de postes par emploi et si cela est à la fois possible et opportun (pas indispensable au niveau des LDG) en temps de travail (équivalent temps plein).

Il paraît prudent, à ce stade, de travailler par scénario et de se limiter à donner des ordres de grandeur par poste pour faire le lien avec l'évolution prévue des activités et des emplois. Des estimations plus précises pourront être données ultérieurement.

Exemple par poste et scénario :

Emplois	Scénario A			Scénario B		
	Nb de postes réels fin 2020	Nb de postes souhaitables fin 2025	Évolution souhaitable	Nb de postes réels fin 2020	Nb de postes souhaitables fin 2025	Évolution souhaitable
Garderie périscolaire	3	2	-1	3	3	0
Atsem	4	3	-1	4	4	0
Service restauration scolaire	3	3	0	3	3	0

Exemple par poste et équivalent temps plein :

Emploi	Nb de postes au tableau des effectifs	Nb de postes occupés	Nb de postes occupés en équivalent temps plein (A)	Besoin théorique en nb de postes en équivalent temps plein (B)	Écart en équivalent temps plein
Agent territorial spécialisé des écoles maternelles (Atsem)	5	4	2	1,5	+ 0,5

Il s'agit d'exemples de tableaux d'aide à la réflexion. Ils n'ont pas forcément à figurer dans le document de présentation des LDG.

Dans les autres domaines de la gestion des RH

Pour se doter des emplois, des compétences, des effectifs et de l'organisation souhaitée, la collectivité dispose de plusieurs leviers d'action RH constitués par tous les autres domaines de la gestion RH (recrutement, formation, rémunération, action sociale, communication interne, etc.).

La collectivité peut définir des LDG par domaine, en fonction et au service des orientations générales en matière d'emplois, de compétences ou d'effectifs.

Il n'est bien entendu pas indispensable de définir des LDG, de façon systématique et exhaustive, dans tous les domaines de gestion RH.

La collectivité peut en profiter pour adapter les pratiques et les moyens utilisés dans chaque domaine de gestion RH.

Exemple de tableau de synthèse :

Domaines-associés	Orientations stratégiques : à quoi va servir le domaine dans les 6 ans ?	Décisions stratégiques : quelles décisions prévoit-on à court terme dans ce domaine ?	
		Décision	Échéance
Recrutement			
Avancement-promotion			
Mobilité			
Relations sociales			
Conditions de travail, santé, sécurité			
Rémunération			
Évaluation			
Communication interne			
Formation			
...			

2.5 Les modalités internes de mise en œuvre des lignes directrices de gestion

Pour que les LDG se traduisent dans la réalité et n'en restent pas au stade de document, il peut être utile que la collectivité réfléchisse et indique à l'avance (à la fin, en annexe ou à part du document de synthèse des LGD) comment elle compte s'organiser pour s'assurer de l'application et de la mise en œuvre des orientations et décisions définies. Il n'existe aucune obligation d'intégrer cette partie au document de synthèse des LGD. Il peut tout à fait s'agir d'un document de gestion spécifique, interne à la DRH ou à la direction.

Elle peut même prévoir des étapes d'évaluation de l'application des LDG, en cours et à la fin de la période d'application.

L'organisation du pilotage et du suivi de l'application des LDG peut être très différente selon la taille de la collectivité et le nombre et la nature des orientations arrêtées.

La collectivité peut définir par exemple les modalités suivantes :

- ↳ les étapes de la mise en œuvre des LDG, en distinguant notamment les actions de suivi, de bilan, d'évaluation, les actions de communication interne, les étapes de validation, de décision, d'ajustement, etc.;
- ↳ les échéances pour chaque étape (date ou période à laquelle l'étape devra avoir été réalisée) ;
- ↳ les personnes-ressources, en qualité/nom et en temps, et la répartition des rôles dans le suivi du projet : animation du projet d'ensemble et/ou de certaines parties, responsabilité de la mise en œuvre du projet d'ensemble, contrôle de l'avancée de la mise en œuvre, participation à la réalisation de toute ou partie des étapes ;
- ↳ les ressources : opératoires (exemple : procédure), matérielles (exemple : application informatique) et financières (exemple : frais d'achat de licences informatiques).

Exemple de tableau de synthèse des modalités de mise en œuvre des LDG :

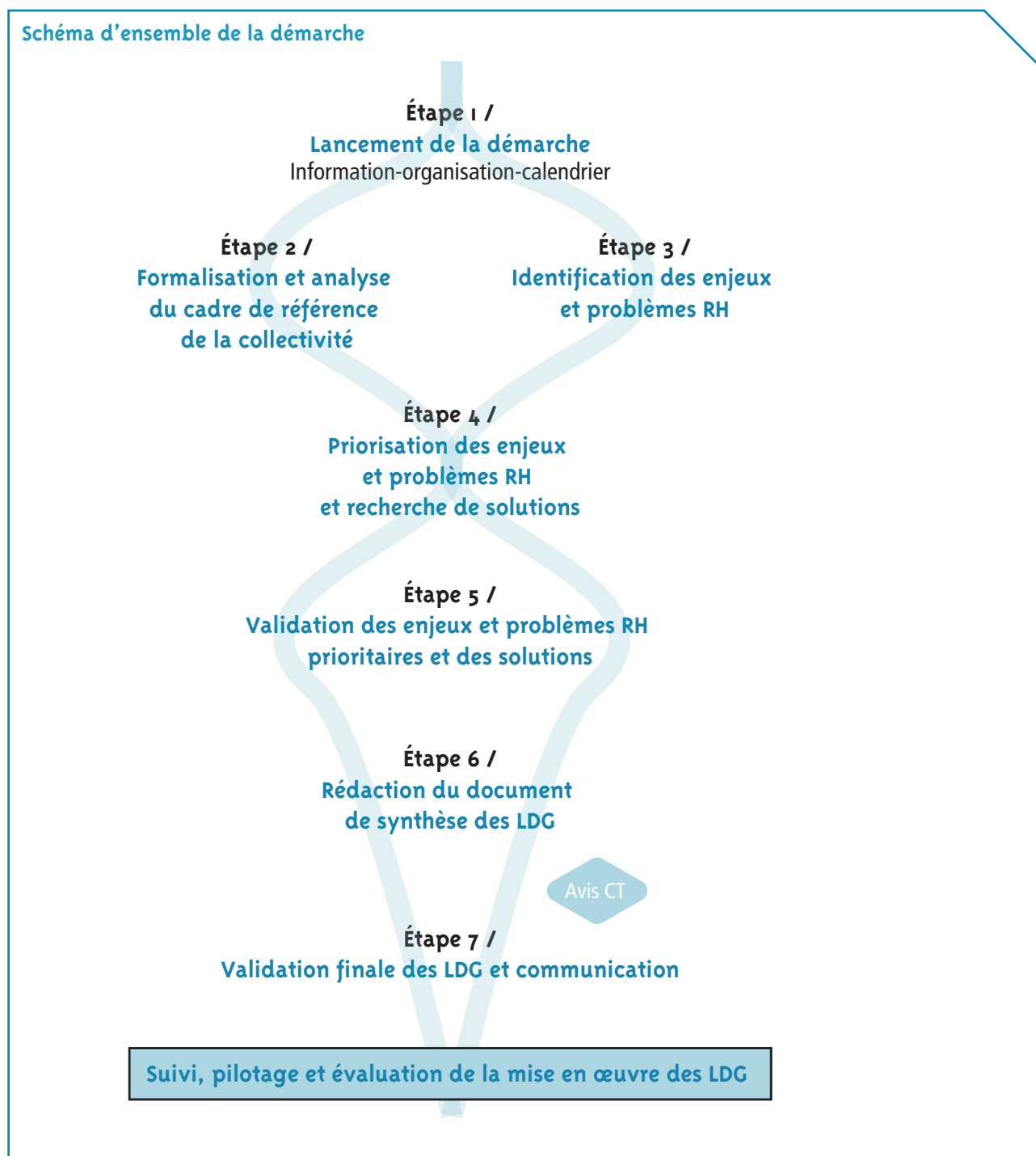
Étape	Échéance	Acteur				Ressource
		Animation	Responsabilité	Contrôle	Participation	
1 ^{re} réunion de suivi	30 juin 2021	DRH	DRH	DGS	Maire, 1 ^{er} adjoint, DGS, DRH	2 heures Fiche d'avancement
...						

Le passage de la définition des LDG à la mise en œuvre dépend également de façon déterminante d'une double volonté, **politique** et de **direction**, s'exprimant tout au long de la période retenue pour la réalisation des LDG.

Partie 3

3. L'élaboration de vos lignes directrices de gestion en 7 étapes





Durée d'une démarche de définition des LDG

Elle peut varier de façon très importante en fonction de la taille de la collectivité, du degré de précision que l'on souhaite donner au travail, de l'horizon retenu, des moyens affectés à la démarche ou encore de la méthode adoptée.

Mode d'emploi des fiches suivantes

Dans les pages suivantes, vous trouverez une fiche de description de chaque étape de la démarche. Leur contenu se veut opérationnel mais il ne s'agit que de propositions indicatives pour vous aider à construire et à adapter votre propre démarche en fonction de la réalité de votre collectivité. Rien ne s'impose : ce sont des indications et des exemples. Toutes les fiches sont bâties sur le même modèle. Vous y retrouverez les objectifs de l'étape, les moyens possibles (à sélectionner et à adapter) et des exemples de méthodes-outils (à sélectionner, enrichir et adapter également). L'ordre dans lequel sont présentés les moyens et les méthodes-outils est indicatif, il n'est pas figé : chaque collectivité peut l'adapter en fonction de ses propres choix.

3.1 Étape 1 – Lancement de la démarche

Cette étape est essentielle car elle pose les bases d'une démarche efficace et elle permet d'adapter la méthode au contexte de la collectivité.

Objectifs

- ↳ Définir le déroulement opérationnel (étapes et calendrier) et l'organisation (acteurs et rôles) de la démarche d'élaboration des LDG.
- ↳ Faire valider la démarche par l'autorité territoriale (ou son représentant) et par la direction générale.
- ↳ Informer l'ensemble du personnel de la collectivité et en particulier les acteurs qui seront sollicités dans la démarche.
- ↳ Fixer le calendrier des réunions de travail.

Moyens possibles

- ↳ Travail de préparation en bureau des documents de référence et des supports par la personne chargée d'animer la démarche, identification des acteurs à mobiliser.
- ↳ Réunion(s) de validation et de lancement de la démarche avec l'autorité territoriale, la direction générale et la direction, le service ou le responsable RH.
- ↳ Réunion(s) de lancement avec les représentants du personnel.
- ↳ Réunion(s) de lancement des acteurs mobilisés sur la démarche.
- ↳ Réunion(s) de lancement avec l'ensemble du personnel.

Méthodes-outils possibles

Les acteurs possibles intervenant dans la démarche (selon la taille de la collectivité):		
Acteurs	Composition	Rôle
Élus	Conseil, bureau, maire ou président, adjoints ou vice-présidents...	Donnent les orientations politiques, valident la démarche. Validation des LDG par l'autorité territoriale (information du conseil recommandée)
Direction générale	Secrétaire général, directeur général des services, directeurs adjoints, comité de direction...	Responsable de la démarche : donne les orientations stratégiques, valide les objectifs et les phases-clés de la démarche Pilotage général de la démarche Participe aux études ou les réalise
Direction des RH	Pilotage général de la démarche	Pilotage possible, anime la démarche, réalise des études, rédige le document de synthèse, implique les responsables hiérarchiques, informe le personnel et leurs représentants, sensibilise élus et direction
Groupe de pilotage	Participe aux études ou les réalise	Valide les travaux d'étude interne ou les travaux de consultants Suit et facilite l'avancée de la démarche, notamment auprès des responsables hiérarchiques
Responsables hiérarchiques	Représentant des différentes fonctions de la collectivité	Sont consultés sur les projets, les actions, les évolutions des emplois, des compétences, des effectifs dans leur domaine d'activité
Agents	Représentants des différentes catégories et différents emplois	Fournissent des informations sur le contenu et les évolutions de leur emploi
Organisations syndicales	Représentants du personnel	Prendent connaissance du résultat des travaux, le cas échéant y sont associés, émettent un avis sur le projet des LDG

3.2 Étape 2 – Formalisation et analyse du cadre de référence de la collectivité

Cette étape est essentielle dans le processus de définition des LDG RH car celles-ci sont en même temps dépendantes de la politique générale de la collectivité et au service de celle-ci.

Selon la taille de la collectivité, selon sa politique générale et selon le degré de maturité et de formalisation de celle-ci, cette étape nécessitera plus ou moins de temps.

L'identification des orientations générales peut se faire dans un sens descendant (des élus vers l'administration), dans un sens remontant (de l'administration vers les élus) ou en combinant les deux sens.

Objectifs

- ↳ Recueillir auprès de l'autorité territoriale et de la direction générale les projets ou actions stratégiques et structurantes, ayant un effet sur l'organisation et sur les ressources humaines.
- ↳ Analyser l'incidence du cadre de référence sur les emplois, les compétences, les effectifs et l'organisation.

Moyens possibles

- ↳ Travail de préparation, en bureau, du support de formalisation du cadre de référence (cf. exemples page 13) par la personne chargée d'animer la démarche.
- ↳ Recueil des documents et ressources pouvant exister dans la collectivité et aider à la définition du cadre de référence : plan de mandat, projet d'administration, programme d'investissement, débat d'orientation budgétaire, etc.
- ↳ Remplissage du support de formalisation du cadre de référence.
- ↳ Analyse, en bureau, du cadre de référence de la collectivité. Il s'agit de répondre aux deux questions suivantes :
 - Quelles conséquences les actions et projets de la collectivité ont-ils sur les emplois, les compétences et les effectifs ?
 - Quelles sont les orientations concernant directement les domaines associés de gestion RH (recrutement, rémunération, mobilité, formation, etc.) ?
- ↳ Réunion(s) de formalisation et de validation du cadre de référence avec l'autorité territoriale et/ou les élus, et/ou la direction générale.

Méthodes-outils possibles

Exemple de répartition du nombre d'actions et de projets par fonction et par année :

Fonctions	2019				2020				2021				Total 2019-2021							
	Action gestion existant				Action gestion existant				Action gestion existant				Action gestion existant							
	Projet				Projet				Projet				Projet							
	MOA	MOA + MOE	Suivi	Total	MOA	MOA + MOE	Suivi	Total	MOA	MOA + MOE	Suivi	Total	MOA	MOA + MOE	Suivi	Total				
Support	Institutionnel	3			0	3			0	3			0	3			0			
	Finances	1			0	1			0	1			0	1			0			
	Encadrt-pilotage	2	2		2	2	2		2	2			0	2	2		2			
Opérationnel	Urbanisme	2		5	5	2		1	1	2		1	1	2		6	6			
	Opérations (MOA-E)		6	3	3	12		6	1	3	10		6	3	9		6	4	3	13
	Entretien bâtiment.	2			0	2			0	2			0	2			0			
	Sécurité-accessibilité			2	2		2		2		2		2		2		2			
	Voirie	1	2		6	8	2		4	4	2		3	3	2	2		7	9	
	Logement	3			0	3			0	2			0	3			0			
	Transport			2	2			2	2			2	2				2	2		
	Environnement			1	1			1	1			1	1				1	1		
	Total	14	8	7	17	32	15	6	5	11	22	14	6	2	10	18	15	8	8	19

Cet outil a plusieurs utilités. Il s'applique ici au secteur technique d'une collectivité. Dans ce secteur, il sert à identifier à partir des orientations générales de la collectivité, la répartition de la charge de travail sur les différentes fonctions et dans le temps. Il sert également à identifier si le besoin de compétences porte plutôt sur la gestion des équipements existants ou plutôt sur la conduite d'opérations et de projets. Enfin, il permet également d'identifier les besoins de compétence en conduite de projet et si ce besoin est plutôt interne ou externe.

Abréviations utilisées : MOA = maître d'ouvrage, MOE = maître d'œuvre.

Exemple de tableau d'analyse de l'impact du cadre de référence sur l'effectif :

	Projets et orientations	Commentaires	Hypothèses de gestion				« Impact direct et durable sur l'effectif par domaine (en heures annuelles, à population constante) »					Échéance*		
			int.	ext.	élus	agts	Admi.	Sco-éduc	Tech.	Culture	Sécurité		Total	
Administratif	Réorganisation globale de l'accueil et des services administratifs	À définir en fonction des décisions												CT
	Mise en place d'un contrôle de gestion (avec compta. ana.)	Élaboration du projet à effectif constant. Temps d'exploitation prévu					321	80	80	48	32	562		CT
Urbanisme	ZAC du Troc - élaboration	Suivi de l'élaboration du projet à effectif constant					0	0	0	0	0	0		MT
	Projet du chemin du Haut - élaboration	Suivi de l'élaboration du projet à effectif constant					0	0	0	0	0	0		CT
Socio-éducatif	Réorganisation du pôle socio-éducatif	À définir en fonction des décisions												CT
	Élaboration d'une charte d'utilisation des bâtiments	Sur le temps disponible					0	0	0	0	0	0		CT
Equipements	Création d'un groupe scolaire	Maintenance bâtiment et nettoyage d'une surface nouvelle nette de 1 569 m ² (2 300 m ² - 560 m ² école du Troc)					0	3 580	919	0	0	4 499		MT
	Création d'une halle sportive	Maintenance bâtiment et nettoyage d'une surface nouvelle de 1 500 m ²					0	2 121	544	0	0	2 665		MT
	Reconversion site MJC	À définir												MT
	Reconversion école du Troc	À définir												MT

Légende : CT = court terme 2016-2018 MT = moyen terme 2018-2021 LT = long terme 2021-2025

Cet outil présente principalement l'intérêt de recenser les projets de la collectivité et d'en évaluer, par secteur d'activité, l'impact en effectif dans le temps.

Exemple extrait du programme pluriannuel d'investissement d'une commune :

GRANDS PROJETS INDIVIDUALISÉS															
Nom du projet	Montant total (2015-2026)	Montant total (AP)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Observations
Projet 1	12 500	12 500						100	150	3 000	6 500	2 750			
Projet 2	31	31		13	18	1									
Projet 3	1 680	1 680				3	36	1 341	280						
Projet 4	5 530	5 530		0	11	45	105	5 309							
Projet 5	50	50				18	32								
Projet 6	1 700	1 700	3	23	37	698	807	100	32						
Projet 7	500							200	200	100					
Projet 8	500	500			117	98	68	64	64	49	40				
Total grands projets	22 471	21 971	3	36	201	876	1 076	7 114	726	3 149	6 540	2 750			

TABLEAU DE SYNTHÈSE			
Dépenses totales : 2018 - 2024	37 676	Fonds de roulement au 1/1/20:	8 000
Racettes totales : 2018-2024	6 230	Auto-financement 2019-2024 :	15 000
Reste à financer	31 446	Emprunts	9 000



3.3 Étape 3 – Identification des enjeux et problèmes RH

Il s'agit de l'étape charnière dans le processus de définition des LDG.

Là encore, il ne s'agit pas de réaliser toutes les analyses de façon systématique et de toutes les approfondir au même degré de détail. À cette étape, plusieurs risques se présentent, notamment celui de se décourager devant l'ampleur de la tâche ou celui de vouloir tellement approfondir tous les sujets RH que l'on en reste au stade de l'étude.

Il faut donc dimensionner le travail d'analyse en partant le plus possible des données existantes et accessibles, ainsi qu'en tenant compte des compétences et du temps disponibles en interne.

Objectifs

↘ Déterminer les besoins de la collectivité en emplois, compétences et effectifs en fonction du cadre de référence.

↘ Analyser les ressources humaines actuelles et potentielles :

- courbes d'évolution des effectifs ;
- pyramide des âges ;
- pyramide des anciennetés ;
- répartition des effectifs ;
- mobilités internes et externes, etc.

↘ Comparer les ressources humaines actuelles aux indicateurs nationaux disponibles.

↘ Analyser les orientations et les pratiques actuelles dans les différents domaines de gestion RH :

- recrutement ;
- avancement-promotion ;
- mobilité ;
- relations sociales ;
- conditions de travail-santé-sécurité ;
- rémunération ;
- évaluation ;
- communication interne ;
- formation, etc.

↘ Caractériser les enjeux et problèmes RH :

- problèmes d'évolution des emplois ;
- problèmes de surplus ou de déficit d'effectifs dans certains secteurs ou emplois ;
- problèmes de compétences ;
- problèmes de gestion des ressources humaines.

Moyens possibles

↘ Collecte des données sur les ressources humaines par la personne chargée d'animer la démarche, auprès des sources internes (DRH) et auprès de sources externes^{*}. Sources internes possibles : bilans sociaux, plans (exemple : plan de formation), document unique de recensement et d'évaluation des risques professionnels, documents du RIFSEEP, etc.

↘ Réunion(s) de groupes de travail avec les responsables hiérarchiques et des agents représentant certains secteurs et emplois, sur l'évolution des emplois, des compétences et des effectifs.

↘ Réunion(s) de groupes et entretiens individuels avec les responsables hiérarchiques, les responsables RH sur les orientations et pratiques RH en vigueur dans les différents domaines.

↘ Travail en bureau par la personne chargée d'animer la démarche pour l'exploitation des données réunies et la rédaction d'un état des lieux.

↘ Réunion(s) du groupe de pilotage pour une restitution de l'état des lieux par la personne chargée d'animer la démarche et pour la caractérisation des enjeux et problèmes RH mis en évidence.

^{*} Indicateurs « repères » issus de l'exploitation des bilans sociaux : http://fncdg.com/wp-content/uploads/2020/06/Synthese_IndicateursRH_VF.pdf; répertoire des métiers de la fonction publique territoriale : <https://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/le-repertoire-des-metiers>

Méthodes-outils possibles

Exemple de tableau de synthèse des emplois actuels et des emplois de demain :

Postes de travail actuels	Emplois actuels	Sensibilité			Emplois de demain
		Peu sensible	Sensible	Appelé à disparaître ou à se recomposer	
Atsem petite section	Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant		X		Prise en charge à moyen terme de tâches de nettoyage des classes
Atsem moyenne section					
Atsem grande section					
.....					

Exemple de tableau de synthèse des évolutions de compétences dans les emplois sensibles ou nouveaux

Postes de travail actuels	Emplois sensibles ou nouveaux	Compétences nouvelles *
Atsem moyenne section	Savoirs ↘ Règles de propreté et techniques d'entretien ↘ Règles d'utilisation et de stockage des produits d'entretien ↘ ...	
Atsem grande section		

* Source : répertoire des métiers de la fonction publique territoriale <https://www.cnfpt.fr/evoluer/emploi-fpt/le-repertoire-des-metiers>

Exemple de tableau de synthèse des évolutions d'effectifs par emploi et par scénario

Emplois	1- Effectif actuel (en nb. de personnes)	2-Taux de rotation moyen sur les 3 dernières années (hors retraites)	3-Départs dus au taux de rotation (1x2)	4-Départs en retraite (à partir de la pyramide des âges)	5- Promotions	
					5.1-Entrées dans l'emploi	5.2-Sorties dans l'emploi
Direction	2	0,0	0	1	1	0
Resp. services	5	0,2	1	2	0	1
Agents d'accueil	2	0,0	0	0	0	1
Agents techniques polyvalents	7	0,3	2	1	0	0
Agents administratifs polyvalents	5	0,2	1	3	1	0
Agents des écoles	4	0,3	1	1	0	0
Policiers municipaux	2	0,0	0	0	0	0
...						
Total	27	0,2	5	8	2	2

Suite du tableau :

Emplois	6-État des effectifs à 3 ans (1-3-4+5.1-5.2)	7-Besoins scénario 1 : « au fil de l'eau »	8-Besoins scénario 2 : « externalisation »	9-Écart ressources/ besoins scénario 1 (6-7)	10-Écart ressources/ besoins scénario 2 (6-8)
Resp. services	1	5	4	-4	-3
Agents d'accueil	1	2	2	-1	-1
Agents techniques polyvalents	4	7	1	-3	3
Agents administratifs polyvalents	2	5	5	-3	-3
Agents des écoles	2	4	4	-2	-2
Policiers municipaux	2	2	2	0	0
...				0	0
Total	14	27	20	-13	-6

Commentaires :

Ce tableau n'est utile qu'à partir d'un nombre d'agents suffisamment important.

Il permet à partir de l'effectif actuel de la collectivité (colonne 1), réparti par emploi, de calculer l'incidence prévisionnelle des mouvements de personnel internes liés à la promotion (5) et externes à la collectivité (colonnes 3 et 4).

Il permet ensuite de comparer cet état prévisionnel des ressources en effectif aux besoins, en fonction des scénarios de politique générale de la collectivité. Dans cet exemple la collectivité a retenu deux scénarios :

- ↳ Scénario « au fil de l'eau » (7) : le niveau d'activités actuel de la collectivité se maintient (pas de création ou suppression d'activités par exemple);
- ↳ Scénario « externalisation » (8) : la collectivité confie à des entreprises la majorité des activités d'entretien des espaces verts et des bâtiments.

Ce tableau permet de constater des besoins en recrutement dans les deux scénarios, mais plus important dans le scénario 2. Il permet également d'identifier la nature et le nombre des emplois concernés.

Exemple d'une grille de comparaison d'indicateurs RH pour une commune de 27 agents :

Thèmes	Indicateurs RH	Commune d'A... Référence nationale		Constat
		(au 31/12/2019)	(au 31/12/2017) *	
Effectifs	Nombre moyen d'agents permanents ...	27	34	
Âges	Âge moyen des agents permanents ...	48 ans et 1 mois	47 ans et 2 mois	
Temps de travail	Part des agents fonctionnaires à temps non complet ...	3,4 %	4,6 %	
Mouvements	Taux de rotation des agents permanents ...	12 %	7,2 %	
Budget et Rémunérations	Part des charges de personnel sur les dépenses de fonctionnement ...	39 %	41 %	
Formations	Nombre moyen de jours de formation par agent permanent ...	1,8	2,1	
Absences	Nombre moyen de jours calendaires d'absence pour maladie ordinaire et accident du travail par agent permanent ...	12	14,4	
Conditions de travail	Taux de visites médicales spontanées auprès du médecin de prévention ...	2 %	2,9 %	
Protection sociale	Part des agents bénéficiant d'une parti- cipation « prévoyance » ...	45 %	33 %	
Égalité professionnelle	Part des femmes parmi les agents sur emploi fonctionnel ...	100 %	5 %	

* Tirée de la synthèse nationale des bilans sociaux pour la strate des communes de 20 à 49 agents permanents

Exemple de grille d'autodiagnostic des orientations et des pratiques de gestion de la collectivité dans les différents domaines-associés RH :

Domaines	Points à améliorer	Points à clarifier	Points à conserver-préserver
Recrutement			
Avancement-promotion			
Mobilité			
Relations sociales			
Conditions de travail, santé, sécurité			
Rémunération			
Évaluation			
Communication interne			
Formation			
...			

Exemple de tableau de synthèse des enjeux ou des problèmes RH identifiés :

Problèmes à traiter		Ressources et variables d'action mobilisables	Acteurs concernés
État	Type		
Présents	De correction	Manque de compétence en conduite de projets au service technique Insuffisante communication entre les services supports et les services techniques	Demande des agents d'orientations et de visibilité Maire et bureau DGS et DGA aux ressources
	D'évolution	Surqualification sur les postes de gestion administrative	Des formations déjà engagées
	D'innovation	Manque d'une fonction d'encadrement de proximité Manque un système d'information des ressources humaines	Un rajeunissement en cours dans les derniers recrutements Service RH
Prévisibles	De correction	Excédent d'effectif d'agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	Directeurs et personnel de la direction de l'éducation et de la direction des services technique
	D'évolution	Transfert d'une fonction de nettoyage des agents d'entretien vers les agents d'accompagnement à l'éducation de l'enfant Vieillesse des agents techniques polyvalents	Maîtrise de la masse salariale Groupe de travail sur la communication interne
	D'innovation		Protocole d'accord avec les représentants du personnel

Commentaires : ce tableau sert à faire ressortir les problèmes et enjeux RH essentiels, les principales ressources et variables mobilisables dans la perspective d'une action, ainsi que les acteurs qui sont concernés par un ou plusieurs des problèmes et enjeux RH identifiés.

3.4 Étape 4 – Priorisation des enjeux et problèmes RH et recherche de solutions

Cette étape sert à mettre de l'ordre et à dégager ce qu'il faut retenir d'important des informations recueillies et des analyses réalisées au cours des étapes précédentes.

C'est en identifiant, en qualifiant, en formulant, en hiérarchisant, en reliant les enjeux et les problèmes RH que se dégageront plus facilement des lignes directrices de gestion pertinentes, c'est-à-dire adaptées à la politique générale de la collectivité et à la situation actuelle des ressources humaines.

Objectifs

- ↳ Déterminer quels sont les enjeux et problèmes RH prioritaires.
- ↳ Rechercher des idées de solutions aux enjeux et problèmes RH retenus comme prioritaires.

Moyens possibles

- ↳ Réunion(s) du groupe de pilotage pour déterminer les enjeux et problèmes RH prioritaires parmi ceux mis en évidence dans l'état des lieux.
- ↳ Travail en bureau par la personne chargée d'animer la démarche pour formaliser les enjeux et problèmes RH prioritaires et proposer des solutions.
- ↳ Réunion(s) du groupe de pilotage pour partager et enrichir les idées de solutions proposées par la personne chargée d'animer la démarche, et pour sélectionner celles qui seront présentées à l'autorité territoriale, si nécessaire en présence d'autres élus (étape 5).

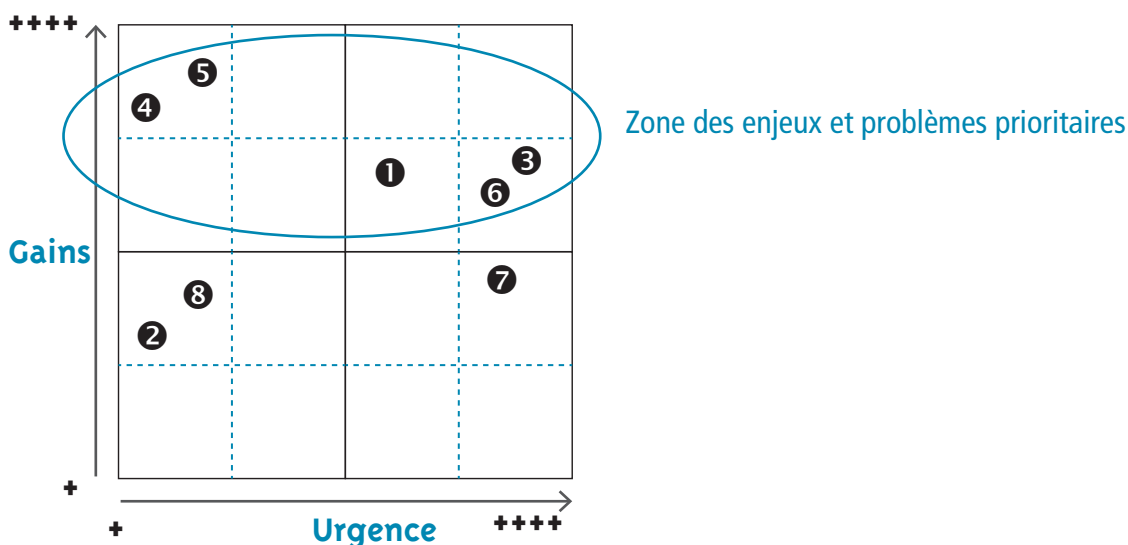
Méthodes-outils possibles

Exemple de tableau d'évaluation de la priorité des enjeux et problèmes RH identifiés :

Enjeux et problèmes RH identifiés	Les gains seraient-ils significatifs à agir ?	Quel est le degré d'urgence ?
1- Manque de compétences en conduite de projets au service technique	+++	+++
2- Insuffisante communication entre les services supports et les services techniques	++	+
3- Surqualification sur les postes de gestion administrative	+++	++++
4- Manque d'une fonction d'encadrement de proximité	++++	+
5- Manque un système d'information RH	++++	+
6- Excédent d'effectif d'agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	+++	++++
7- Transfert d'une fonction de nettoyage des agents d'entretien vers les agents d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	++	++++
8- Vieillesse des agents techniques polyvalents	++	+
...		

Légende : + = très faible ++ = faible +++ = fort ++++ = très fort

Matrice d'identification des enjeux et problèmes prioritaires :



Exemple de méthode de recherche de solutions aux problèmes priorisés : la méthode des « pourquoi » ?

Objectif :

Remonter aux causes premières d'un problème à résoudre pour faire apparaître la/(les) solution(s)

Démarche :

1. Énoncer le problème
2. Répondre à la question « pourquoi ? » et la réponse donnée devient le problème à résoudre
3. Répondre de nouveau à la question « pourquoi ? » au nouveau problème à résoudre
4. Et ainsi de suite jusqu'à avoir identifié le problème source
5. Énoncer la(es) solution(s) pour résoudre le problème source

Illustration :

Le problème : manque de compétence en conduite de projets dans les services techniques.

↳ Les pourquoi ? :

- Pourquoi ? → Absence de formation à un référentiel interne commun de méthodologie de projet
- Pourquoi ? → Pas de référentiel interne commun formalisé
- Pourquoi ? → Absence de compétence interne
- Pourquoi ? → Compétence pas recherchée dans les recrutements de technicien

La/les solution(s) : recruter un technicien ayant une compétence transférable en méthodologie de projet, lui confier la rédaction d'un référentiel interne et la formation des chargés d'opération et de maintenance des services techniques.

3.5 Étape 5 – Validation des enjeux et problèmes RH prioritaires et des solutions

Cette étape est un point de passage indispensable.

Elle sera d'autant plus courte et intégrée aux autres étapes, que la collectivité sera de petite taille et/ou que le ou les élu(s) décideurs auront été fortement et régulièrement impliqués dans la démarche, dès le départ.

Objectifs

- ↳ Formaliser une synthèse des enjeux et problèmes RH prioritaires et des solutions correspondantes.
- ↳ Partager et faire valider par les décideurs la priorisation des enjeux et problèmes RH et les solutions correspondantes.

Moyens possibles

- ↳ Travail en bureau par la personne chargée d'animer la démarche pour la formalisation d'une synthèse des enjeux et problèmes RH prioritaires et des solutions correspondantes.
- ↳ Réunion(s) du groupe de pilotage pour valider la synthèse et préparer la présentation à l'autorité territoriale, si nécessaire en présence d'autres élus.
- ↳ Réunion(s) avec l'autorité territoriale, et si nécessaire d'autres élus, pour la présentation et la validation de la synthèse des enjeux et problèmes RH prioritaires et des solutions correspondantes. Suivant la taille et la culture de la collectivité, cette présentation peut être assurée par un ou plusieurs représentants de la direction générale, avec la participation plus ou moins importante de la personne chargée d'animer la démarche de définition des lignes directrices de gestion RH.

Méthodes-outils possibles

Exemple de tableau de synthèse des enjeux et problèmes RH prioritaires, des solutions correspondantes et de la position des décideurs :

Enjeux et problèmes RH prioritaires	Proposition de solutions	Validation (oui /non /à affiner)
1- Manque de compétence en conduite de projets au service technique	Recruter un technicien ayant une compétence transférable en méthodologie de projet, lui confier la rédaction d'un référentiel interne et la formation des chargés d'opération et de maintenance des services techniques	Oui
2- Surqualification sur les postes de gestion administrative	...	
3- Manque d'une fonction d'encadrement de proximité	...	
4- Manque un système d'information RH	...	
5- Excédent d'effectif d'agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	...	
...	...	

3.6 Étape 6 – Rédaction du document de synthèse des lignes directrices de gestion

Objectifs

↘ Formaliser le document de synthèse des lignes directrices de gestion RH.

Moyens possibles

↘ Travail en bureau par la personne chargée d’animer la démarche pour la formalisation document de synthèse des LDG, à partir de la synthèse des enjeux et problèmes RH prioritaires et des solutions correspondantes, le tout ayant été validé par le groupe de pilotage et par l’autorité territoriale à l’étape précédente.

Méthodes-outils possibles

Exemple de plan du document de synthèse des lignes directrices de gestion RH :	
Page de garde	Titre du document : « Lignes directrices de gestion RH de la collectivité de... pour la période 2021 à ... » Nom des responsables ↘ Autorité territoriale (ou son représentant) : ... ↘ Directeur : ... ↘ Chef de projet (personne chargée d’animer la démarche et de rédiger le document de synthèse) : ... Destinataires : ... Date : ...
Introduction	Rappel du contexte du projet, origine et justification du document, démarche adoptée (méthode, calendrier, acteurs impliqués)
1/ Le cadre de référence politique et stratégique de la collectivité	↘ Tableau de synthèse ↘ Constats et commentaires
2/ Les enjeux ou problèmes actuels et prévisibles de gestion RH de la collectivité	Synthèse des enjeux ou problèmes RH prioritaires validés
3/ Les LDG fixées par la collectivité	Traduction des enjeux et problèmes RH prioritaires validés en orientations stratégiques (au niveau de détail choisi par la collectivité cf. 1.2 La notion de « Lignes directrices de gestion ») Exemple de trame : ↘ rappel de l’enjeu ou problème prioritaire ; ↘ orientation stratégique correspondante ; ↘ décision(s) stratégique(s) correspondante(s) à l’orientation (si la collectivité décide d’aller à ce niveau de détail).
4/ Les modalités internes de mise en œuvre des LDG	Tableau de synthèse des étapes, échéances, acteurs, rôles et ressources
Au choix : à mettre en 4/, en annexe ou en document à part	
Annexes	Données collectées et grilles ou tableaux de l’état des lieux réalisés à l’étape 3

3.7 Étape 7 – Validation finale des LDG et communication

Objectifs

- ↘ Recueillir l'avis du comité technique local ou départemental.
- ↘ Informer l'ensemble des élus et l'ensemble du personnel des lignes directrices de gestion RH.

Moyens possibles

- ↘ Travail de préparation en bureau des supports de présentation des LDG (diaporama, plaquette, note de synthèse ou note technique, projet de délibération informative, etc.) par la personne chargée d'animer la démarche, avec le concours du service de communication interne lorsque la collectivité en dispose.
- ↘ Réunion(s) d'information des représentants du personnel avant la tenue du comité technique local ou départemental.
- ↘ Saisine du comité technique local ou départemental par la personne chargée d'animer la démarche.
- ↘ Point d'information lors d'une réunion de l'assemblée délibérative.
- ↘ Arrêté des LDG par l'autorité territoriale.
- ↘ Réunion(s) d'information de l'encadrement et des agents sur les LDG.
- ↘ Diffusion des LDG au personnel par voie numérique (obligatoire), et en plus, le cas échéant, par tout autre moyen (notification, affichage).



Nous espérons que ce guide vous a été et vous sera utile pour vous accompagner dans la définition de vos propres lignes directrices de gestion.

Le conseiller RH du cdg69 se tient à votre disposition pour vous accompagner dans vos projets.

**Centre de gestion de la fonction publique
territoriale du Rhône et de la Métropole de Lyon**

9, allée Alban Vistel - CS 10002
69110 SAINTE FOY-LÈS-LYON
Tél. 04 72 38 49 50 - Fax : 04 72 38 49 79

Sites web :

<http://www.cdg69.fr>

<http://extranet.cdg69.fr>

Courriel : cdg69@cdg69.fr

Directeur de publication : Philippe LOCATELLI

Rédaction : C. GOUX

Groupes de relecture :

↳ **DRH** : Christine FOURNIER-BLOUSSON (Caluire), Clémence MONTABONEL (Meyzieu), Audrey ROPY-MONTAGNE (COPAMO), David THEVENIAU (Chassieu)

↳ **CDG** : Delphine PFEIFFER (cdg38), Frédéric PAPPALARDO (cdg26), Philippe LACHAIZE (cdg42), Fabienne PEYRONNET et Patricia PIGNON (cdg63)

Conception, réalisation :

A-F. ARGANS, A. BUISSON, M. THÉNOT

Illustrations : Fotolia, A. BUISSON

Impression sur papier 100 % recyclé :

Imprimerie : DUPLI, 44 rue André Bollier, +69007 LYON



Centre de gestion
de la fonction publique territoriale
du Rhône et de la Métropole de Lyon
Coordonnateur Auvergne Rhône-Alpes

9, allée Alban Vistel - CS 10002
69110 Sainte Foy-lès-Lyon
T. : 04 72 38 49 50 - F. : 04 72 38 49 79
www.cdg69.fr - cdg69@cdg69.fr