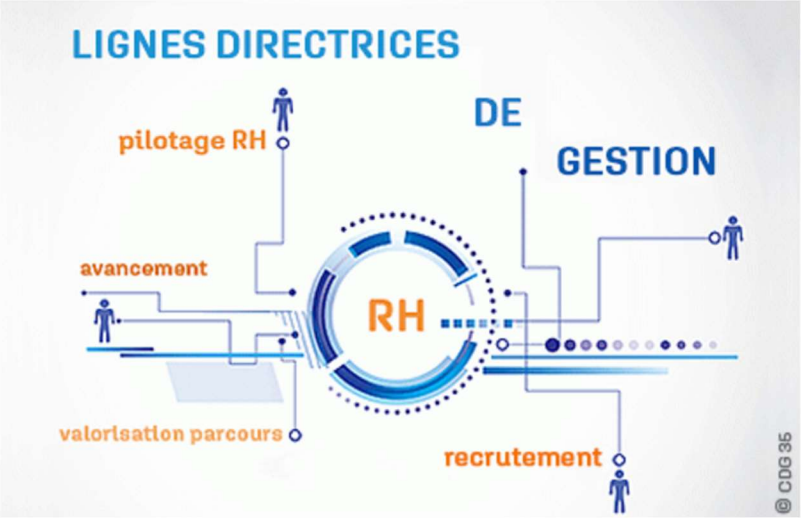
Fédération Nationale
des Centres de Gestion
de la Fonction Publique Territoriale

LA MISE EN ŒUVRE DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT DES CDG AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES



Centre de Gestion
de la Fonction Publique Territoriale de l'Aube

Centre de Gestion
du DOUBS

Centre de gestion
Fonction Publique Territoriale
de Seine-et-Marne 77

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.

Ce guide d'accompagnement s'articule autour de plusieurs documents :

- **Un guide méthodologique comprenant :**
  - **La définition du dispositif des lignes directrices de gestion**
  - **La méthodologie d'élaboration des LDG**
  - **La définition des éléments à inclure dans les lignes directrices de gestion : rapport d'orientation RH présentant les différents enjeux auxquels seront confrontées les collectivités pour le mandat 2020-2026 (prise en compte et anticipation des réformes ; évolution des territoires, de la démographie, des technologies, des métiers ; nouvelles obligations légales et réglementaires ; contexte financier…), état des lieux, formalisation des procédures, plan d'actions**
  - **Deux modèles de document de formalisation des lignes directrices de gestion**
- **Un second guide contenant 38 fiches méthodologiques et fiches action ainsi qu'un modèle d'arrêté et un outil développé par l'Observatoire de l'emploi de la région Nouvelle Aquitaine en annexe à ce guide d'accompagnement.**

Ce guide sera alimenté régulièrement notamment pour tenir compte des évolutions attendues dans la mise en œuvre de la loi de transformation de la fonction publique.

Guide pratique élaboré par la FNCDG et les Centres de gestion de l'Aube, des Côtes d'Armor, du Doubs, du Finistère, d'Ille et Vilaine, du Morbihan, du Nord, des Pyrénées Atlantiques, du Rhône, de la Haute-Savoie, de Seine-Maritime, de Seine et Marne.

Ont participé au groupe de travail le référent carrière de l'ANDCDG, les Centres de gestion de l'Aisne, de la Petite Couronne, de la Grande Couronne, des Landes, du Bas-Rhin, du Tarn, de la Haute-Vienne.

Avertissement

Les lignes directrices de gestion doivent être appréhendées comme des orientations à mettre en place sur le long terme, à savoir toute la durée du mandat. 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.
Si ce guide d'accompagnement peut paraître dense, il s'agit d'un document visant à présenter l'ensemble des enjeux RH pour le mandat qui s'ouvre et des pistes d'actions s'adressant à toutes les strates de collectivités.
Aussi, tous les éléments décrits ci-après ne devront pas être impérativement inscrits dans les lignes directrices de gestion que vous présenterez à votre comité technique. Il conviendra de définir une formalisation de vos procédures et un plan d'actions réalistes et réalisables mais également progressifs et espacés dans le temps du mandat.

Les documents publiés par la FNCDG ont pour vocation de compléter les guides, réalisés par les CDG au plan local, qui comportent des éléments en relation avec les réalités de chaque territoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 2

LA DEFINITION DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION 7

LA METHODOLOGIE D'ELABORATION DES LDG 11

LA DEFINITION DES ELEMENTS A INCLURE DANS LES LDG 14

1. **Les enjeux liés à la politique RH** 14

2. **Présentation de l'évolution des ressources humaines dans la collectivité ou l'établissement** 24

3. **Présentation des orientations RH pour 2020-2026** 28

3.1. La mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines 28

3.1.1. La mise en œuvre de la GPEEC 29

3.1.2. La définition d'un plan d'actions en faveur de l'égalité femmes/hommes 31

3.1.3. La politique de recrutement 32

3.1.4. Les autres aspects de la politique RH 33

3.1.5. La mise en œuvre d'un plan d'actions 35

3.2. Les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels 36

3.2.1. L'élaboration de la politique d'avancement 37

3.2.2. La procédure de promotion interne 37

MODELES DE TRAME DE FORMALISATION DES CDG 40

SOMMAIRE DU GUIDE ANNEXES : FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS/OUTILS

FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTION 4

METHODOLOGIE	N°1 N°2	Travailler en mode projet Faire un état de la situation de la collectivité ou de l'établissement au regard du bilan social et du rapport social unique	Page 4 Page 8
GPEEC	N°3 N°4 N°5 N°6 N°7	Elaborer et faire évoluer son tableau des emplois et des effectifs Analyser les données sociales Réaliser et analyser une pyramide des âges Elaborer un référentiel des métiers et des compétences Mettre en place une démarche de GPEEC	Page 16 Page 19 Page 22 Page 27 Page 31
RECRUTEMENT MODES DE GESTION EVALUATION DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	N°8 N°9 N°10 N°11 N°12 N°13	Définir une procédure de recrutement Adapter les recrutements aux besoins et aux objectifs de la collectivité Anticiper les départs à la retraite Mettre en place des contrats de projet Mettre en place un plan de lutte contre la précarité Favoriser l'attractivité de la collectivité	Page 34 Page 41 Page 46 Page 51 Page 55 Page 59
	N°14 N°15 N°16 N°17 N°18	Réaffecter des agents en interne Construire un projet de service Mettre en œuvre le conseil en évolution professionnelle Analyser les comptes-rendus d'entretien professionnel Mettre en œuvre un plan de formation interne ou mutualisé	Page 65 Page 68 Page 72 Page 76 Page 80
	N°19	Externaliser un service	Page 85
CARRIERE	N°20 N°21	Définir une politique d'avancement Définir des critères de promotion interne	Page 88 Page 94
SANTE SECURITE AU TRAVAIL	N°22	Mettre en œuvre une politique de prévention des risques professionnels	Page 100 Page 107

	N°23 N°24	Prévenir l'absentéisme Gérer les situations d'inaptitude professionnelle	Page 111
	N°25 N°26 N°27	Mettre en œuvre le régime indemnitaire Définir des critères de modulation du régime indemnitaire Définir une politique en matière d'action sociale et de protection sociale complémentaire	Page 114 Page 119 Page 123
DIALOGUE SOCIAL ORGANISATION DU TRAVAIL	N°28 N°29 N°30 N°31 N°32	Elaborer un règlement intérieur Favoriser le dialogue social Mettre en place le télétravail Mesurer les incidences des LDG au travers d'une étude d'impact Mettre en œuvre une négociation sur les LDG	Page 127 Page 131 Page 136 Page 142 Page 147
TEMPS DE TRAVAIL	N°33 N°34	Redéfinir les cycles de travail Mettre en place une annualisation du temps de travail	Page 151 Page 156
POLITIQUES INCLUSIVES DEONTOLOGIE	N°35 N°36 N°37 N°38	Elaborer son plan d'actions en faveur de l'égalité femmes/hommes Favoriser la qualité de vie au travail Définir les procédures de signalement en matière de harcèlement et de violences Définir la procédure de recueil des alertes déontologiques	Page 161 Page 165 Page 168 Page 172

OUTIL D'AIDE À L'ÉLABORATION DES LDG PROPOSE PAR LES CDG DE NOUVELLE AQUITAINE 176

MODELE D'ARRETE PORTANT DETERMINATION DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION RH 191

La définition des lignes directrices de gestion

Les lignes directrices de gestion sont arrêtées par l'autorité territoriale, après avis du comité technique puis à compter de 2023 du comité social territorial.

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.

Les lignes directrices de gestion poursuivent deux objectifs :
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 1er janvier 2021.

Les lignes directrices de gestion intéressent l'ensemble des agents de la collectivité ou de l'établissement, quel que soit leur statut. Elles constituent une source d'information pour tous les agents, leurs supérieurs hiérarchiques, les encadrants et responsables de service, les organisations syndicales 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… Elles constituent le document de référence pour la GRH de la collectivité ou de l'établissement.

L'élaboration de lignes directrices s'inscrit dans l'esprit du législateur autour de cinq objectifs :
- 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.

La loi du 6 août 2019 prévoyait que l'avis préalable de la CAP était supprimé sur les questions liées aux mobilités dès le 1er janvier 2020 et sur les questions relatives à l'avancement et la promotion interne à compter du 1er janvier 2021.

Cette évolution s'articule avec la création des comités sociaux territoriaux qui formuleront un avis sur les lignes directrices de gestion dont l'objet est de fixer les critères à l'aune desquels les autorités territoriales prendront les décisions individuelles en matière d'avancement et de promotion.

Aussi, les collectivités et les établissements publics territoriaux doivent avoir élaboré leurs lignes directrices de gestion au plus tard le 31 décembre 2020, les LDG relatives à la promotion et à l'avancement s'appliquant pour les décisions individuelles prenant effet à compter du 1er janvier 2021.

Le cadre juridique d'élaboration des lignes directrices de gestion

L'article 33-5 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifié par la loi de transformation de la fonction publique n°2019-828 du 6 août 2019 prévoit que :

« 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. »

Les modalités de mise en œuvre de ce nouvel outil de GRH sont définies par les articles 13 à 20 du décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019.

Définition des lignes directrices de gestion

Les lignes directrices de gestion poursuivent deux objectifs :

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 1er janvier 2021.

L’article 18 du décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 définit la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines comme 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.

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.

L’article 19 du décret du 29 novembre 2019 précise que les lignes directrices visent en particulier :

- à 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

- à 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

- 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.

L’élaboration des lignes directrices de gestion

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 et être communes ou distinctes.

Elles 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.

Le comité technique puis, à compter du prochain renouvellement des instances paritaires, le comité social territorial est consulté sur les projets des lignes directrices de gestion ainsi que sur leur révision.

S’agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne, la loi n°2019-828 du 6 août 2019 prévoit que 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 un délai de deux mois.

Le délai de deux mois court à compter de la date de transmission du projet à la collectivité ou l’établissement par le président du centre de gestion.

À défaut de transmission d’avis au président du centre de gestion dans ce délai, les comités sociaux territoriaux sont réputés avoir émis un avis favorable.
À l’issue de cette consultation, le président du centre de gestion arrête les lignes directrices de gestion.

L’autorité territoriale communique les lignes directrices de gestion aux agents. *(cf GUIDE ANNEXES MODELE D’ARRETE RELATIF AUX LIGNES DIRECTRICES DE GESTION)*

En cas de recours administratif ou contentieux devant le juge administratif contre une décision individuelle, celles-ci sont invocables par l’agent.
La loi n°2019-828 du 6 août 2019 prévoit que les agents pourront choisir un représentant désigné par l’organisation syndicale représentative de leur choix pour les assister dans l’exercice des recours administratifs contre les décisions individuelles défavorables prises en matière d’avancement, de promotion ou de mutation dès lors qu’il n’y aura plus de consultation de la CAP. La décision n°2020-860 QPC du 15 octobre 2020 du conseil constitutionnel censure une partie des dispositions de l’article 72 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 qui prévoyait la possibilité pour l’agent demandant une rupture conventionnelle d’être assisté par un représentant d’une organisation syndicale représentative. Le conseil constitutionnel exclut le terme *« représentatif »* en ce qu’il rompt le principe d’égalité devant la loi. Le Conseil d’Etat a jugé qu’il ne pouvait être fait obstacle au fait que des agents se fassent assister dans la préparation des recours administratifs contre les décisions individuelles défavorables prises en matière d’avancement, de promotion, de mutation, s'ils le souhaitaient, par le représentant d'un syndicat non représentatif *(CE, 5 juin 2020, n°438230)*.

Le suivi des lignes directrices de gestion

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 puis au comité social territorial compétent.

La méthodologie d'élaboration des lignes directrices de gestion

Document éminemment stratégique et politique, les lignes directrices de gestion peuvent être considérées comme le projet politique RH de chaque collectivité territoriale, nécessitant des discussions au travers de groupes de travail, du comité technique mais aussi une présentation en assemblée délibérante.

C'est pourquoi la réalisation des lignes directrices de gestion doit s'envisager en deux phases :

- **la présentation d'un rapport d'orientation RH pour le mandat reprenant, à l'instar du rapport d'orientation budgétaire, le contexte national, les enjeux en matière de ressources humaines, les principales données relatives à la collectivité, la définition de grands axes de formalisation et d'évolution pour le mandat (plan d'actions)**
- **la mise en œuvre d'un plan d'actions reprenant les orientations définies politiquement, ces actions pouvant être mises en œuvre immédiatement ou progressivement sur toute la durée du mandat.**

Les collectivités ne peuvent pas aborder l'élaboration de leurs lignes directrices de gestion de manière identique. Tout dépend du contexte local (taille de la commune, missions exercées en propre, transférées, mises en commun ou déléguées, projets de service, évolution des effectifs…) et la proposition est adaptée à chaque territoire.

Les lignes directrices de gestion pourront, dans leur préambule, utilement rappeler la méthode de travail adoptée pour l'élaboration du projet : concertation, travaux en commission, calendrier et mode d'élaboration essentiellement.

Pour l'élaboration et la mise en œuvre des lignes directrices de gestion, la conduite en mode projet doit être favorisée avec une définition d'objectifs, d'un mode opératoire, un dialogue avec les élus, les représentants du personnel et les encadrants…

PROPOSITION DE METHODE DE TRAVAIL POUR L'ELABORATION DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

La méthode de travail doit être adaptée en fonction de la taille de la collectivité

***1ère étape :* Identifier les personnes ressources**

☐ Définir un pilotage technique du projet (DRH ou responsable des ressources humaines ou DGS/DGA ressources/secrétaire de Mairie)
☐ Définir un référent élu (Maire ou adjoint en charge du personnel)
☐ Mettre en place, au besoin une instance de travail (commission, groupe de travail émanant du CT…)

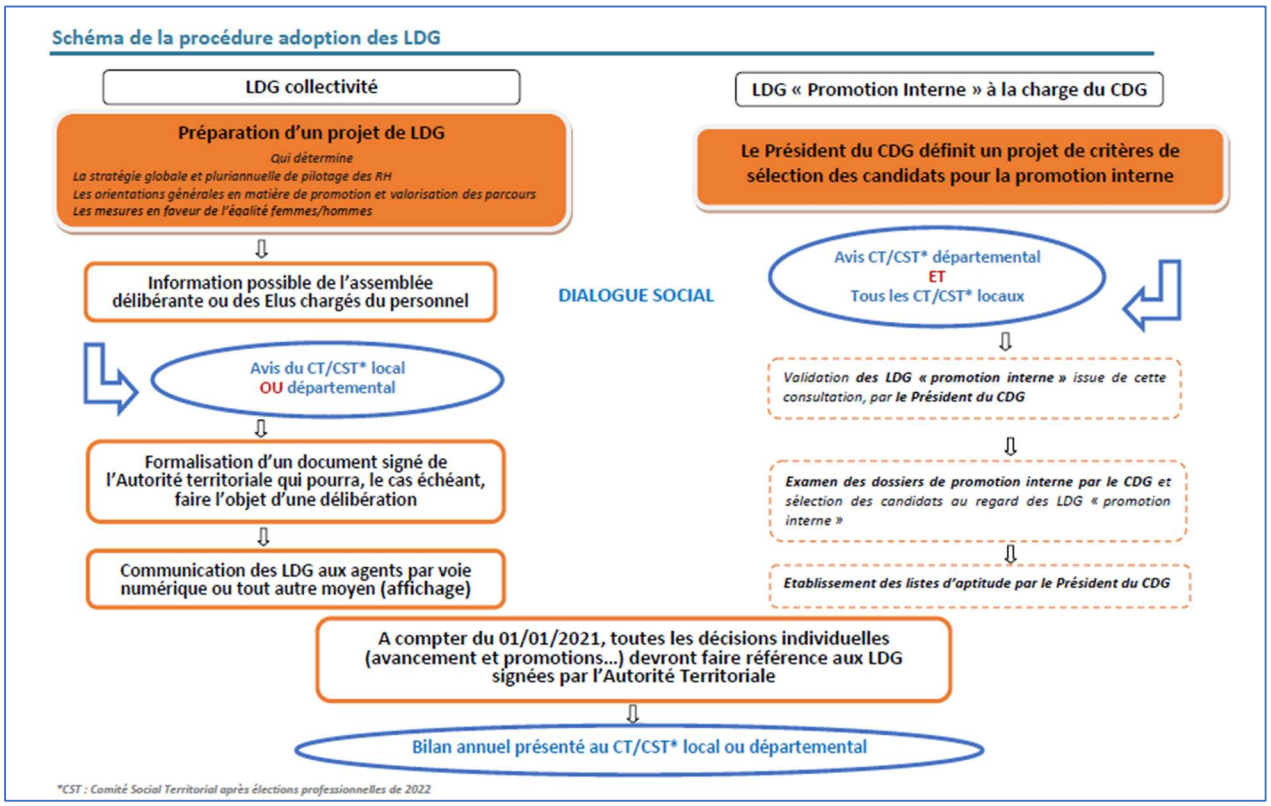
2ème étape : Définir un calendrier et des étapes

☐ Travail sur le recueil de données et l'état des lieux
☐ Formalisation de proposition de LDG et d'orientations stratégiques pour le mandat
☐ Rédaction d'un document général et d'un plan d'actions avec des annexes possibles
☐ Arbitrages quant aux orientations et au plan d'actions
☐ Organisation du dialogue social et saisine du comité technique
☐ Information/présentation à l'assemblée délibérante
☐ Signature du document final par l'autorité territoriale
☐ Mise en œuvre d'actions de communication

3ème étape : Organiser la communication et le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions

☐ Communication aux agents (Envoi numérique, mise à disposition sur espace de travail dématérialisé, affichage…)
☐ Organisation de points d'étapes avec les représentants du personnel et les élus référents
☐ Mise en œuvre de temps d'information à l'attention des agents (réunions d'information par exemple).

Schéma présentant la procédure d'élaboration des LDG réalisé par le CDG des Côtes d'Armor



POUR ALLER PLUS LOIN
FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS EN ANNEXE
N°1 : Travailler en mode projet
N°31 : Mesurer les incidences des LDG au travers d'une étude d'impact
N°32 : Mettre en œuvre une négociation sur les LDG

La définition des éléments à inclure dans les lignes directrices de gestion

1. Les enjeux liés à la politique RH

La Direction générale des collectivités locales (DGCL) a publié en juin 2019 la 29ème édition de son ouvrage « *Les collectivités locales en chiffres* ».

Les troisième et quatrième chapitres du rapport portent sur les finances des administrations publiques locales et des collectivités territoriales.

Il ressort du rapport que les dépenses de fonctionnement des collectivités locales repartent à la hausse en 2017 (+2%) après une baisse en 2016 (-0,1%) ; la moitié de la hausse de 2017 s'explique par les frais de personnel.

Toutefois, même pour des communes de tailles semblables, il subsiste d'importantes disparités dans les dépenses de fonctionnement par habitant. D'autres facteurs que la taille des communes interviennent, notamment l'effet des charges auxquelles elles sont soumises.

Présentation du contexte national en matière de ressources humaines

L'évolution des effectifs territoriaux

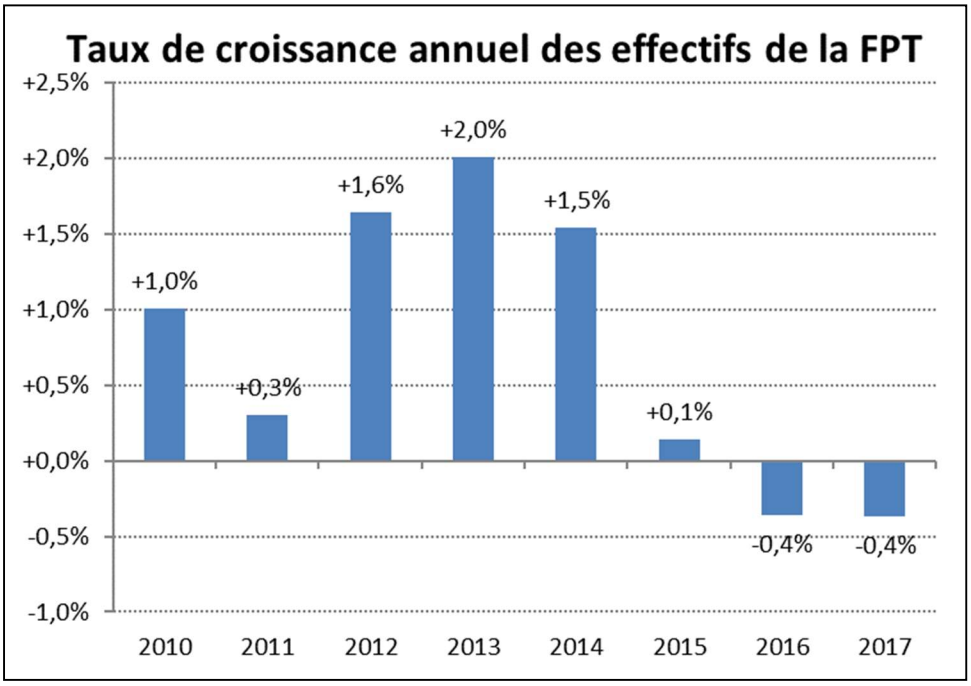
Le rapport de la DGCL sur les collectivités territoriales de juin 2019 précise qu'au 31 décembre 2017, la fonction publique territoriale (FPT) compte 1 970 000 agents rémunérés sur emploi principal.

Parmi eux, 1 467 800 agents sont fonctionnaires, 376 100 sont contractuels, 67 800 agents bénéficient de contrats aidés et 58 300 relèvent d'autres statuts (assistants maternels et familiaux, apprentis, collaborateurs de cabinet).
Par ailleurs, 46 000 agents occupent des postes dits secondaires, c'est-à-dire des postes occupés par des agents ayant déjà une activité principale dans la fonction publique.

En 2017, les effectifs de la FPT diminuent de -0,4% (y compris bénéficiaires de contrats aidés), comme en 2016. Le nombre de contrats aidés diminue de -25,8%. Hors contrats aidés, les effectifs augmentent de +0,9%, après une baisse de -0,2% en 2016.

Les effectifs de la FPT diminuent dans les organismes départementaux et dans les organismes communaux (-0,2%) tandis qu'ils sont encore très dynamiques au sein des EPCI à fiscalité propre (+6,9%).

Les mouvements de personnels des organismes communaux (communes et établissements communaux) vers les EPCI à fiscalité propre expliquent en grande partie ces évolutions : + 13 600 agents en faveur des EPCI à fiscalité propre.



Le nombre de fonctionnaires baisse (-0,1%) tandis que le nombre de contractuels augmente (+5,4%).

Effectifs dans les trois versants de la fonction publique, par statut

(en milliers)

au 31 décembre	2015	2016 / 2015	2016	2016 (c)	2017 / 2016	2017
Total trois fonctions publiques	5 648,3	+0,4%	5 669,5	5 672,1	-0,1%	5 664,7
Fonction publique de l'État	2 477,5	+1,0%	2 503,0	2 507,9	-0,0%	2 507,1
Ensemble hors contrats aidés	2 398,0	+1,2%	2 426,7	2 431,5	+0,8%	2 450,3
Fonctionnaires	1 542,4	+0,2%	1 545,8	1 545,9	+0,1%	1 546,7
Contractuels	378,9	+4,8%	397,1	399,7	+4,1%	416,3
Autres	476,7	+1,5%	483,7	485,9	+0,3%	487,3
Contrats aidés	79,4	-3,9%	76,4	76,4	-25,6%	56,8
Fonction publique territoriale	1 984,2	-0,4%	1 977,2	1 977,2	-0,4%	1 970,0
Ensemble hors contrats aidés	1 889,3	-0,2%	1 885,8	1 885,9	+0,9%	1 902,2
Fonctionnaires	1 472,3	-0,2%	1 469,3	1 469,3	-0,1%	1 467,8
Contractuels	356,0	+0,2%	356,8	356,9	+5,4%	376,1
Autres (a)	61,0	-2,0%	59,7	59,7	-2,4%	58,3

Contrats aidés	94,9	-3,8%	91,4	91,4	-25,8%	67,8
Fonction publique hospitalière (b)	1 186,6	+0,2%	1 189,3	1 187,0	+0,1%	1 187,7
Ensemble hors contrats aidés	1 163,3	+0,4%	1 167,7	1 165,4	+0,7%	1 173,4
Fonctionnaires	836,4	-0,4%	832,9	832,9	-0,8%	826,5
Contractuels	205,3	+3,6%	212,6	212,7	+5,9%	225,1
Autres	121,6	+0,4%	122,1	119,8	+1,6%	121,8
Contrats aidés	23,3	-7,5%	21,6	21,6	-34,0%	14,3
(a) Collaborateurs de cabinet, assistants maternels et familiaux, apprentis.						
(b) Y compris internes et résidents, hors praticiens hospitalo-universitaires.						
(c) Rupture de série.						
Source : Insee, SIASP. Calculs DGCL, DGAFP.						
Champ : France hors Mayotte, emplois principaux, tous statuts (y c. les assistants maternels et les apprentis).						

Les organismes communaux et intercommunaux concentrent plus des trois quarts des effectifs de la FPT et les organismes départementaux près de 20%.

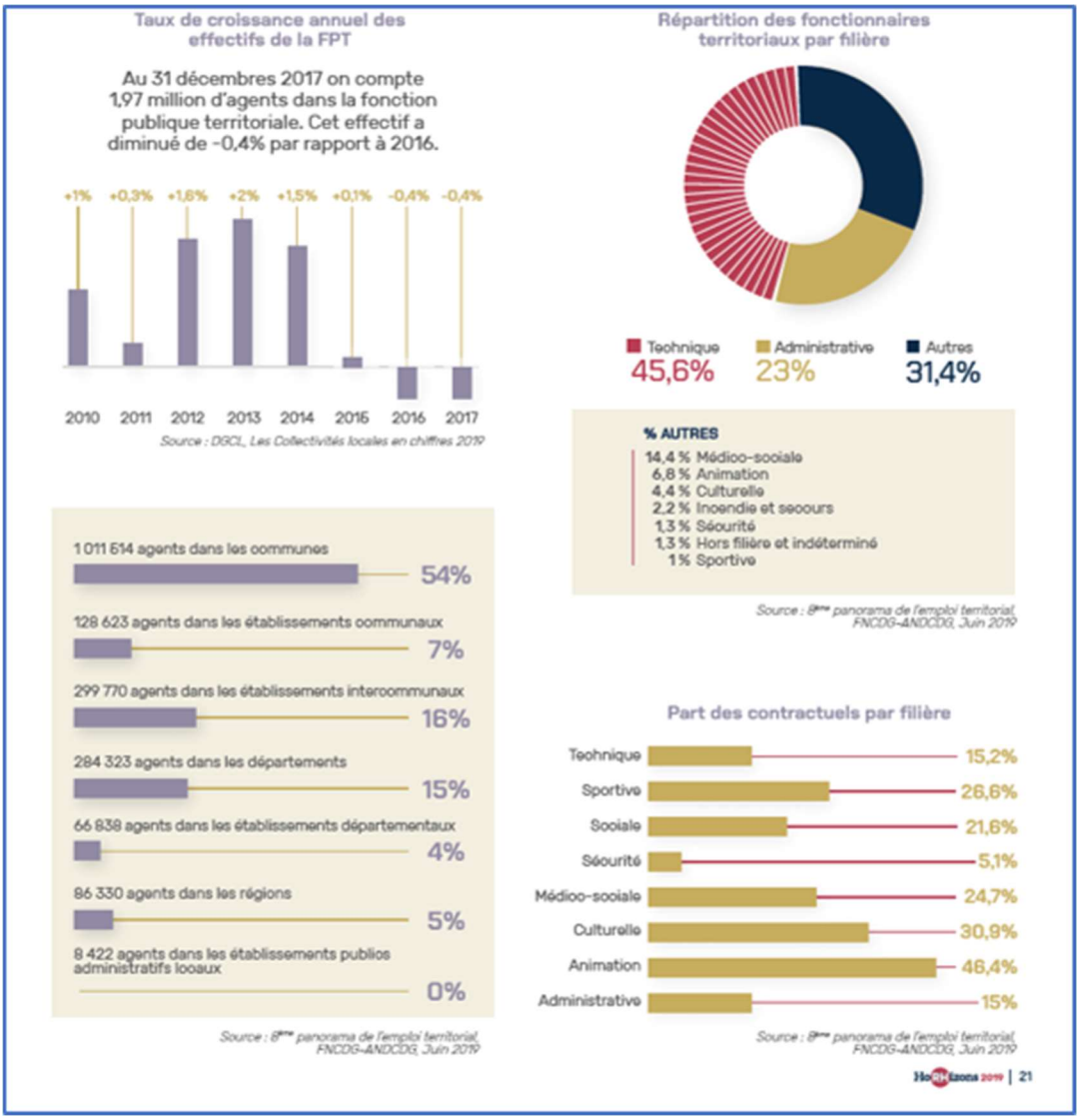
Par rapport aux deux autres versants de la fonction publique, la FPT se caractérise par une forte proportion d'agents de catégorie C (76%) et une faible proportion d'agents de catégorie A (9%).

Les agents de la FPT sont, en moyenne, plus âgés que dans les deux autres versants : 40% ont 50 ans ou plus, contre seulement 33% dans la fonction publique d'État et 30% dans la fonction publique hospitalière. Les fonctionnaires sont plus âgés que les contractuels.

Dans la FPT, plus de trois agents sur cinq sont des femmes. Elles sont davantage présentes dans les organismes communaux.

La filière technique et la filière administrative regroupent près de 70% des effectifs territoriaux. La répartition des emplois par filière varie fortement selon le niveau et la taille de la collectivité : dans les communes de moins de 100 habitants, la filière technique et la filière administrative regroupent 97% des agents, contre seulement 62% au sein des communes de 100 000 habitants et plus.

Le salaire net moyen dans la FPT est de 1 972 € (hors emplois aidés) en 2017, en progression de +0,9% en un an.



Les enjeux à appréhender pour le mandat 2020-2026

Un rapport parlementaire publié en février 2019 mettait en évidence les enjeux auxquels sont confrontés les collectivités territoriales et les transitions qu'elles sont amenées à gérer pour ce mandat 2020-2026 :

- une transition territoriale liée aux réformes législatives adoptées depuis 2010
- une évolution normative avec de nouvelles contraintes juridiques dans tous les domaines (ont dû être appliquées ces dernières années de nouvelles réformes concernant la protection des données, les marchés publics, l'urbanisme, la santé, le développement économique, les RH…)
- une transition écologique, énergétique, digitale et numérique qui amènent les collectivités à revoir leurs politiques publiques et la gestion des services

- une évolution démographique avec le vieillissement de la population et les attentes nouvelles des jeunes générations
- une contrainte économique avec la nécessaire maîtrise des dépenses publiques. Quel que soit le type de collectivité, commune, intercommunalité, conseil Départemental ou régional, la maitrise de la masse salariale constituera la première priorité en matière de gestion des ressources humaines pour le mandat 2020/2026. Depuis plusieurs années, l'évolution de la masse salariale est contenue, voire en diminution. Aux créations de postes devenues faibles, s'ajoute le non-remplacement de certains départs dans beaucoup de collectivités.
- une mutation professionnelle, la fonction publique territoriale étant en pleine évolution.

Il conviendra également de mesurer l'impact de la crise sanitaire qui aura un impact à long terme dans les collectivités :
- tout d'abord financier avec les coûts liés au remplacement des agents placés en ASA, le paiement d'heures supplémentaires, l'achat de matériels informatiques, d'équipements de protection, le versement de la prime dite COVID
- l'impact se mesurera également sur l'organisation du travail avec le maintien éventuel du télétravail, la mise à disposition d'équipements, la sensibilisation renforcée et la formation des agents, une démarche de prévention des RPS (peur de la contamination, angoisse liée à l'isolement…), la mise à jour du règlement intérieur, le réaménagement des bureaux et des espaces collectifs, la limitation des réunions en présentiel au profit d'audio ou de visioconférences…

Ce début de mandat se caractérise également avec la mise en œuvre de la réforme de la fonction publique. La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique entre progressivement en vigueur.

Ce texte modifie de nombreuses dispositions du statut de la fonction publique territoriale : évolution des instances de dialogue social, élargissement du recours aux contractuels, évolution de la déontologie des agents publics, modification des modalités de recrutement et d'évolution des carrières, égalité professionnelle femmes/hommes, instauration de la rupture conventionnelle, suppression des régimes dérogatoires en matière de temps de travail…

La gestion des ressources humaines dans l'ensemble des collectivités territoriales a, dès le dernier trimestre 2019, été impactée par ces nouvelles mesures législatives. En effet, outre la formalisation des politiques RH, une modification substantielle du cadre d'exercice du dialogue social, de nombreuses collectivités ont d'ores et déjà engagé une réflexion sur la mise en œuvre des contrats de projet ou répondu à des demandes de rupture conventionnelle.

Cette loi ne constitue qu'une première étape dans la réforme de la fonction publique.

En effet, en sus des dispositions déjà contenues dans la loi, le Gouvernement a reçu du Parlement l'autorisation de légiférer, par ordonnances, dans des domaines importants : les modalités de recrutement, la formation des agents publics, les règles de négociation dans la fonction publique, la protection sociale, la santé au travail, la gestion de l'inaptitude…

La réforme des retraites, telle qu'envisagée par le Gouvernement avec une possible mise en œuvre d'un régime de retraite universel, nécessitera une anticipation de ses impacts au sein de chaque collectivité, alors même que 45% des effectifs territoriaux atteindront l'âge légal de départ à la retraite avant l'horizon 2030.

Réforme des retraites telle que prévue avant l'état d'urgence sanitaire

La réforme aura des conséquences sur les finances publiques locales :

- Le taux de cotisation de 30,65% pour les employeurs passerait à 28,12% mais sur une assiette élargie intégrant notamment le régime indemnitaire, et réparti à 60% pour les employeurs et 40% pour les agents. Toutefois, une répartition différente entre la part due par les employeurs (60%) et celle due par les assurés (40%) est prévue au démarrage de la réforme. Les employeurs publics pourraient ainsi prendre transitoirement en charge une part plus importante des cotisations que celle prévue, afin d'éviter des baisses de salaire net des fonctionnaires.

- Le recul de l'âge effectif de départ à la retraite atteindrait 65 ans et 2 mois pour la génération 2000 contre 64 ans et 6 mois à droit inchangé. Ce recul de l'âge de départ amènera les employeurs territoriaux à assumer une charge salariale de fin carrière supplémentaire par rapport au système actuel

- Les employeurs territoriaux ne disposent pas actuellement de projections sur les conséquences financières des nouvelles mesures en matière de pénibilité, invalidité, surcotisations (pour les policiers municipaux notamment), etc.

En décembre 2019, l'étude du Ministère du travail sur les expositions aux risques professionnels dans la fonction publique et le secteur privé a ainsi mis en lumière des taux de pénibilité dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière supérieurs en moyenne au secteur privé et très supérieur à la fonction publique d'Etat. Cette spécificité s'explique par la nature des missions de service public assumées par les collectivités territoriales.

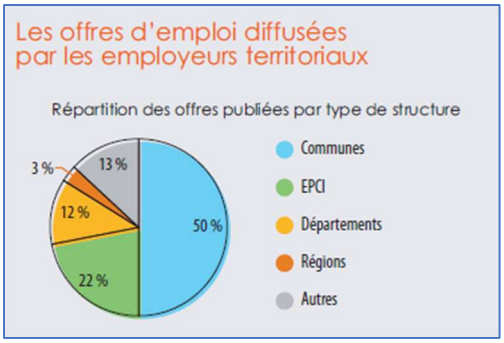
Le maintien prolongé en activité du fait de la suppression de la catégorie active et de la retraite pour invalidité aurait des répercussions de plusieurs ordres sur les finances publiques et notamment :
- une augmentation de la masse salariale. Le report de plusieurs années des départs à la retraite implique le non remplacement d'un agent senior par un agent jeune. Or les fonctionnaires en fin de carrière ont une rémunération moyenne plus élevée que ceux en début de carrière
- des charges liées aux absences pour maladie d'agents en situation d'inaptitude qui devront être remplacés et aux mesures à mettre en place pour lutter contre l'usure professionnelle.

Par ailleurs, la retraite pour invalidité était prise en charge par la CNRACL, il est impératif de clarifier et d'évaluer l'impact financier pour les collectivités de l'extension aux fonctionnaires territoriaux de la pension d'invalidité.

Les tendances en matière d'emploi territorial (données issues du 9ème panorama de l'emploi territorial)

Il ressort de la 9ème édition du panorama de l'emploi territorial que 89 499 offres d'emploi ont été publiées par les Centres de gestion durant l'année 2018.

Dans les filières administrative, technique, médico-sociale et culturelle, les emplois permanents représentent entre 81% et 85% des offres publiées. En revanche, cette part tombe respectivement à 68% et à 62% pour les filières sport et animation.
Ces filières sont souvent dépendantes de décisions conjoncturelles ne permettant pas de disposer d'une visibilité sur le long terme de la pérennité des postes. De plus, ce sont des postes à temps non complet avec une précarisation accentuée.



Depuis 2014, on constate une légère diminution des offres publiées par les communes au bénéfice des structures intercommunales.

Le recrutement direct d'agents de catégorie C reste le premier motif de recrutement. Arrivent ensuite les mobilités externes et internes.
Cette tendance globale de mobilité accrue au sein des collectivités relève parfois d'une stratégie de la part des collectivités, mais aussi de choix individuels.

Les promotions internes ainsi que les nominations suite à un concours marquent un recul depuis 2014.

Les recrutements de contractuels sur emploi permanent concernent une part de plus en plus importante des recrutements (*41,6% des nominations, alors qu'ils constituent 25% des effectifs*).

Les familles de métiers « *interventions techniques* » et « *animation et services à la population* » restent les domaines qui recrutent le plus d'agents.

Cependant, les plus fortes progressions sur la période 2014-2018 concernent la sécurité (+47,7%) et les politiques publiques d'aménagement et de développement territorial (+41,1%).

Top 10 des métiers qui recrutent le plus en 2018

	Nombres d'offres
Chargé de propreté des locaux	7 250
Animateur enfance-jeunesse	6 233
Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	5 278
Assistant de gestion administrative	5 128
Enseignant artistique*	4 875
Animateur éducatif accompagnement périscolaire	3 067
Agent de restauration	2 863
Agent de services polyvalent en milieu rural	2 246
Aide à domicile	1 575
Travailleur social	1 559

** Les offres d'emploi sur ce métier sont fréquemment des contrats de 2/3h par semaine, rarement en Équivalent Temps plein Rémunéré.*

Les métiers en tension se définissent comme ceux qui font face à des difficultés de recrutement, soit par un manque de candidats, soit par des profils inadéquats.
Le classement 2018 montre une tension accrue sur le recrutement dans la filière administrative, avec des tensions sur les métiers suivants : assistants de gestion administrative, assistants de gestion financière et budgétaire, chargés de la commande publique. Le niveau d'expertise augmente sur ces métiers, rendant le recrutement plus difficile.

Top 10 des métiers en tension en 2018

n°1	Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant
n°2	Enseignant artistique
n°3	Travailleur social
n°4	Policier municipal
n°5	Secrétaire de mairie
n°6	Assistant de gestion financière, budgétaire ou comptable
n°7	Assistant de gestion administrative
n°8	Assistant de gestion ressources humaines
n°9	Chargé de la commande publique
n°10	Assistant éducatif petite enfance

L'émergence de nouveaux métiers et la nécessaire adaptation aux nouvelles technologies

Les fonctions des agents territoriaux ont été amenées à évoluer vers un rôle renforcé de conseil ou de contrôle interne en lien avec les nouvelles obligations pesant sur les collectivités en matière de commande publique, de déontologie ou de protection des données.
Parallèlement, le législateur a modifié le champ de compétences des collectivités comme en matière d'urbanisme ce qui a entraîné l'émergence de nouveaux métiers.

La transformation digitale de l'environnement de travail conduit, dans la plupart des organisations, à l'automatisation de certaines tâches, mais aussi à l'évolution rapide des compétences recherchées, et plus globalement à une véritable révolution des pratiques et de la culture interne (dématérialisation c'est-à dire la disparition progressive des supports physiques pour réaliser certaines tâches; automatisation des tâches de toutes les fonctions les plus basiques et les plus répétitives; désintermédiation qui implique une disparition progressive – ou une diminution sensible du nombre – des intermédiaires qui séparent le produit ou le service de son utilisateur final).

Dans la 4ème édition du répertoire des métiers, le CNFPT en a identifié 19 nouveaux dont ceux de référent déontologue, de délégué à la protection des données, d'instructeur des autorisations d'urbanisme, de gestionnaire de l'aire d'accueil des publics itinérants, de responsable qualité, d'auditeur interne, de conseiller en mobilité, d'ergonome, d'acheteur public.

L'émergence de nouveaux métiers entraîne différentes incidences en matière de ressources humaines : l'adaptation des agents dont les fonctions originelles ont évolué, le recrutement de profils spécifiques, l'attractivité des collectivités pour attirer des personnels experts, la nécessité de mutualiser certains services.

En effet, les collectivités les plus petites n'ont pas les moyens de recruter de profils spécialisés et se pose alors la question de la mutualisation des postes comme ceux de délégué à la protection des données qui peuvent être mis en œuvre au niveau de l'intercommunalité ou du CDG.

La problématique de la formation professionnelle est sensible également, notamment pour les métiers qui ont évolué comme celui de gestionnaire des marchés publics qui est devenu celui d'acheteur public. Cette fonction a fait l'objet d'une évolution ces dernières années du fait de différents facteurs comme l'environnement économique et les contraintes budgétaires et financières, la mise en œuvre d'un code de la commande publique, de l'instauration des démarches numériques, de la prise en compte du développement durable…
Ces facteurs ont rendu la fonction d'acheteur public de plus en plus complexe ce qui nécessite une mise à jour constante de l'expertise juridique.

L'impact des mutations sociales

La génération ayant aujourd'hui entre 20 et 35 ans, dite génération Y ou « *Millenials* », constituera une part importante des effectifs au travail en 2025.

Les organisations doivent, bien entendu, comprendre les attentes très spécifiques des jeunes composant cette nouvelle génération *(L'adhésion à l'objectif final de l'organisation, à sa « raison d'être », devient de plus en plus une condition nécessaire de l'engagement des agents; la possibilité d'un développement personnel devient le critère majeur dans le choix d'un employeur ; l'agent devient un « client » attendant de son employeur une proposition de valeur adaptée à ses aspirations ; les organisations hiérarchiques doivent basculer vers le mode projet et plus d'agilité impliquant un travail en équipe qui incluent de plus en plus des communautés de talents internes et externes ; le management fera face à des groupes sociaux multigénérationnels (des baby-boomers à la génération Z) vis-à-vis desquels il sera nécessaire de trouver des formes de liens différenciés...)* et les DRH répondre aux nouveaux enjeux générationnels *(renforcer la dimension collective en construisant un but et un sens commun, permettant aux collaborateurs de se retrouver autour d'une « raison d'être » ; satisfaire les multiples univers de collaborateurs de manière plus personnalisée ; travailler sur la compétence, car elle est le meilleur garant de l'employabilité des collaborateurs ; mettre en place des organisations et formes d'emplois plus flexibles...).*

2. Présentation de l'évolution des ressources humaines dans la collectivité ou l'établissement

La définition des lignes directrices de gestion s'accompagnera au préalable de l'élaboration d'un état des lieux des ressources humaines disponibles au sein de la collectivité ou de l'établissement.

Le diagnostic préalable permet d'avoir une vision globale de l'organisation, de son fonctionnement.

En effet, l'objectif du diagnostic préalable est d'identifier les principales composantes des effectifs et d'initier des indicateurs, jusque-là absents ou partiellement mis en œuvre :

- évolution de la masse salariale et part des dépenses de personnel
- rémunérations et régimes indemnitaires
- temps de travail
- répartition statutaire
- affectation des agents…

La première étape consiste à effectuer un recensement de tous les documents dont dispose la collectivité en matière de gestion des RH.

Il s'agit par exemple :
☐ Du tableau des effectifs et de l'organigramme
☐ De l'analyse du bilan social
☐ Des différentes délibérations (régime indemnitaire, ratios d'avancement de grade, temps de travail, heures supplémentaires, astreintes, action sociale, PSC…)
☐ Des comptes rendus d'entretien professionnel
☐ Des critères d'avancement de grade et procédure de dépôt de dossier de promotion interne
☐ Du plan et du règlement de formation
☐ Du règlement des congés et des ASA
☐ De la procédure de recrutement
☐ Du document unique
☐ Des tableaux de bord divers.

Le diagnostic comprend plusieurs éléments :

☐ une réflexion globale sur la collectivité :
o Son projet, sa stratégie
o ses services et compétences
o Ses relations avec les satellites, l'intercommunalité…
o Son organisation, ses métiers
o Son management
o Ses ressources humaines

☐ L'état des lieux par service à partir des :
o Conditions d'emploi : statuts, durée du travail, niveau de qualification, classifications, rémunérations, niveau de formation initiale…
o Pratiques de GRH : recrutement, formation professionnelle (plan de formation, connaissance et utilisation des différents dispositifs), promotion, mobilité interne...
o Management et relations de travail
o Métiers : activité, compétences mobilisées, environnement de travail ...
o Conditions de travail : Contraintes liées à l'environnement de la collectivité et à l'organisation du travail, pénibilité et usure professionnelle, évolution du contenu des emplois…
o Indicateurs liés à la santé et à l'emploi des agents : pyramide des âges, ancienneté dans la collectivité et dans le poste, absentéisme, accidents du travail, maladies professionnelles, inaptitudes, turn-over…

L'état des lieux doit également permettre de recenser l'ensemble des départs et arrivées afin de :
- Sécuriser les compétences nécessaires à la continuité de service
- Comprendre les motifs de départ et travailler sur une politique d'attractivité de la collectivité ou de l'établissement
- Anticiper les ajustements d'organisation au sein des équipes.

L'état des lieux des ressources humaines de la collectivité ou de l'établissement peut faire apparaître certains éléments de comparaison au regard des bilans sociaux 2015 et 2017 mais aussi des structures de taille et de nature comparable.

Le diagnostic ne se limite pas aux moyens humains. En effet, il convient également de s'interroger sur les pratiques de coopération, mais également sur les modes de gestion des services.

L'étude *« 10 groupes d'indicateurs repères pour le pilotage des ressources humaines »*

La Fédération et l'ANDCDG ont publié en juin 2020 une nouvelle étude afin de valoriser les données sociales des collectivités et d'accompagner ces dernières dans l'élaboration de leurs politiques RH et de leurs lignes directrices de gestion.

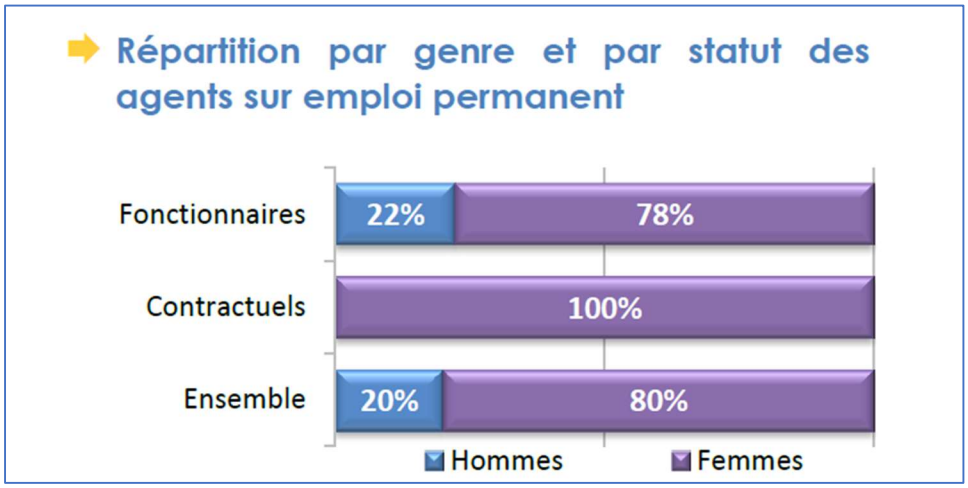
Cette publication, issue d'un travail collaboratif entre les différents observatoires régionaux de l'emploi des CDG, répertorie 38 indicateurs *« RH »* regroupés autour de 10 groupes thématiques : Effectifs, Âge, Temps de travail, Mouvements, Budget et Rémunération, Formation, Absences, Conditions de travail, Action sociale et Égalité professionnelle. Ces indicateurs sont issus de plusieurs enquêtes : l'analyse des bilans sociaux, l'enquête Handitorial, les données liées aux risques psychosociaux, enquête GPEEC.

Le document présente une définition de chaque indicateur, un mode de calcul, les objectifs ainsi que des données *« Repères »* permettant aux collectivités de se comparer à des collectivités similaires. Les données présentées dans cette publication sont issues de la collecte des Bilans Sociaux 2017 par les Centres de Gestion.

Les données sont déclinées selon 15 strates de collectivités ou d'établissements.

Ce rapport est téléchargeable en page d'accueil (rubrique actualités) du site internet de la FNCDG.

Exemples de graphiques d'état des lieux pouvant figurer dans le rapport d'orientation RH



Pyramide des âges

En moyenne, les agents de la collectivité ont 48 ans

Âge moyen des agents sur emploi permanent	
Fonctionnaires	48,58
Contractuel sur emploi permanent	entre 45 et 50
Ensemble	48,47

POUR ALLER PLUS LOIN
FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS EN ANNEXE

N°2 : Faire un état de la situation de la collectivité ou de l'établissement au regard du bilan social et du rapport social unique
N°3 : Elaborer et faire évoluer son tableau des emplois et des effectifs
N°4 : Analyser les données sociales
N°5 : Réaliser et analyser une pyramide des âges

3. Présentation des orientations RH pour 2020-2026

L'objectif premier de l'élaboration des lignes directrices de gestion est de formaliser la politique RH et de mettre en œuvre des orientations stratégiques pour le mandat.

Cette formalisation se traduit par la mise en œuvre par exemple d'une démarche de GPEEC, la définition d'un plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle, la définition d'une politique de santé et de sécurité au travail, mais également la rédaction d'un guide des procédures de recrutement, de notes sur l'évaluation professionnelle et la promotion, d'un guide sur les règles de mobilité, l'élaboration d'un règlement intérieur reprenant les règles de mobilité, les modalités liées aux congés et autorisations d'absence, les modalités de modulation du régime indemnitaire, l'élaboration d'un plan de formation…

3.1. La mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

L'obligation légale de mettre en œuvre des lignes directrices de gestion correspond à une volonté exprimée par le législateur de voir formalisées les politiques RH de toutes les collectivités territoriales.

Trois types de facteurs justifient une démarche de gestion prévisionnelle et de définition d'un plan d'actions RH dans les collectivités :

- Les mutations structurelles : besoins nouveaux d'expertise et de pilotage ; évolutions d'organisation et de gestion (protection des données, numérisation, mutualisation, internalisation de certaines prestations…)

- Des évolutions conjoncturelles : Transfert de personnels ; transformation de la structure des effectifs ; Réformes et mesures faisant apparaître des besoins d'évolution des qualifications et des compétences individuelles et collectives ; Contraintes budgétaires en regard du poids et de la progression de la masse salariale

- Des problématiques de ressources humaines en tant que telles : Pénibilité et usure au travail, allongement des carrières, diminution des recrutements externes, démographie des effectifs et gestion des départs en retraite...

A partir de l'état des lieux des ressources humaines de la collectivité, afin de définir son plan d'actions, la collectivité doit s'interroger notamment sur :

- Les lois et règlements récents ou à venir (mise en œuvre des nouvelles dispositions prévues par la loi de transformation de la fonction publique, future réforme 3D et évolution des compétences des collectivités, future réforme des retraites, DSN…)

- La part plus ou moins importante d'agents qui vont partir en retraite dans les prochaines années
- La nécessité de professionnaliser les services
- Les demandes des usagers : ont-elles évolué et requièrent-elles une adaptation des pratiques professionnelles ?
- L'attractivité de la collectivité
- Le mode de gestion des services publics
- L'utilisation de ressources externes comme celles du Centre de gestion
- Le développement des compétences et de l'encadrement
- La mise en œuvre des projets de service : les services doivent-ils se réorganiser (pour une meilleure répartition du travail, pour des changements d'activité…) ?
- La gestion des inaptitudes et de l'usure professionnelle
- L'accompagnement au changement…

L'élaboration des lignes directrices de gestion s'effectuera à partir d'une analyse en trois axes :

- les orientations stratégiques de la collectivité
- les changements organisationnels programmés
- les dysfonctionnements éventuellement constatés dans la collectivité.

3.1.1. La mise en œuvre de la GPEEC

Le contexte territorial incite à aller vers des dispositifs d'anticipation et de prospectives : contraintes budgétaires, nombreuses modifications législatives et réglementaires en matière de FPT, accélération des évolutions technologiques, développement de nouveaux métiers, accroissement des besoins et des exigences du public, recomposition de la carte territoriale, départs massifs à la retraite dans les années à venir, vieillissement des agents…

La GPEEC se caractérise par une grande diversité d'outils : pyramide des âges, tableau prévisionnel d'effectif, analyse des emplois susceptibles d'évoluer, mise en place d'un plan de formation, intégration d'objectifs dans les guides des entretiens annuels d'évaluation…

Plus qu'une question d'outils, la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs, des Compétences repose avant tout sur une volonté d'anticiper et de se préparer aux changements. C'est une démarche initiée pour faire évoluer les organisations avec leurs acteurs.

La GPEEC doit s'articuler avec le projet politique de la collectivité. Une politique de gestion des ressources humaines se déduit toujours de la stratégie souhaitée par les élus pour développer les services à destination des administrés.

Il convient de s'interroger sur comment définir et rendre applicable une méthode et des procédures pour connaître et anticiper les besoins de la collectivité à court, moyen et long terme, et les mettre en adéquation avec les ressources humaines

internes à identifier et à développer (mobilité interne, aspirations et motivation des agents). Au-delà des éléments basiques de la définition même de la GPEEC, l'objectif stratégique et structurel est de contribuer à insuffler une culture de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences aux encadrants.

Les ambitions en matière de GPEEC ne doivent pas être démesurées pour être réalisables.

Stade GPEEC	**1**	**2**	**3**
stratégie globale	Stratégie peu/pas définie ni formalisée	Stratégie définie et formalisée, portage administratif, plan d'actions	Stratégie définie et formalisée, portage fort, plan d'actions, RH réorganisée
Identification des outils	Définition des outils	Définition des outils, méthode	Définition des outils, méthode, indicateurs
Conception des outils	Essentiellement documentaires, conçus par le DRH avec encadrants	Documentaires en collaboratif (agents, syndicats), réflexion sur outils de gestion	Documentaires en collaboratif (agents, syndicats), conception outils de gestion
Création des instances	Pas d'instance de suivi	Instances de suivi et projection missions/besoins sur N+1	Instances de suivi (réunions régulières) et de projections missions/besoins sur 3 ans
Utilisation des outils	Néant	Entretiens informatisés	Entretiens et formations informatisés, extractions SIRH régulières
Analyse des extractions	Néant	Néant	Identification des problèmes et des opportunités
Définition d'un plan d'actions	A minima : quelques premières actions envisagées notamment analyse des entretiens professionnels	Quelques actions envisagées notamment plan de formation rationalisé, valorisation des compétences	Plan d'actions structuré et validé
Mise en œuvre du plan d'actions	A minima	A minima	Politique de recrutement Plan de formation stratégique…

En termes de méthodologie, la démarche de GPEEC se prête à une conduite en « *mode projet* » : définition des objectifs, identification des ressources nécessaires, planification des actions, contrôle et validation des phases, évaluation des résultats.

Ainsi, la mise en place d'une GPEEC repose sur un certain nombre d'étapes :

- Le lancement du projet
- La mobilisation des acteurs
- L'identification des objectifs stratégiques de la collectivité
- La réalisation d'un diagnostic territorial
- L'élaboration de prospectives et de scénarios quant à l'évolution des besoins des services en matière d'effectifs et de compétences
- La mise en place d'outils tels que des référentiels de compétences, fiches de postes, fiches métiers, l'identification des écarts entre les besoins et la situation actuelle de la collectivité
- La mise en place de plans d'actions visant à résorber ces écarts
- La mesure des résultats obtenus par toutes ces démarches.

POUR ALLER PLUS LOIN
FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS EN ANNEXE
N°1 : Travailler en mode projet
N°2 : Faire un état de la situation de la collectivité ou de l'établissement au regard du bilan social et du rapport social unique
N°4 : Analyser les données sociales
N°5 : Réaliser et analyser une pyramide des âges
N°6 : Elaborer un référentiel des métiers et des compétences
N°7 : Mettre en place une démarche de GPEEC

3.1.2. La définition d'un plan d'actions en faveur de l'égalité femmes/hommes

Depuis le 1er janvier 2016, les collectivités territoriales et les EPCI de plus de 20 000 habitants doivent présenter un rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

La loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique renforce les obligations des collectivités territoriales en matière d'égalité professionnelle femmes/hommes. Ces dispositions reprennent des axes de l'accord du 30 novembre 2018, devenu majoritaire à la suite des élections professionnelles et la signature de sept organisations syndicales représentatives et l'ensemble des représentants des employeurs publics.

Ce plan d'actions, rendu obligatoire pour les collectivités territoriales et les EPCI de plus de 20 000 habitants, doit être élaboré au plus tard au 31 décembre 2020. La durée de ce plan ne peut excéder trois ans renouvelables.

Le plan d'action comporte des mesures visant à évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Il a vocation également à garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique.

Aussi, lorsque la part des femmes ou des hommes dans le grade d'avancement est inférieure à cette même part dans le vivier des agents promouvables, le plan d'action précise les actions mises en œuvre pour garantir l'égal accès à ces nominations.

Le plan d'action favorise l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et prévient les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

Ce plan d'actions peut prévoir notamment :

- La désignation d'un élu et d'un agent référent en charge de l'égalité
- L'élaboration d'un plan de formation spécifique
- L'analyse de données par sexe sur les politiques engagées par la collectivité
- L'analyse des contraintes professionnelles et personnelles pouvant s'opposer aux nominations, à la valorisation des parcours professionnels, à la formation et la définition de mesures spécifiques comme la mise en place d'e-learning…

POUR ALLER PLUS LOIN
FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS EN ANNEXE
N°35 : Elaborer son plan d'actions en faveur de l'égalité femmes/hommes
N°37 : Définir les procédures de signalement en matière de harcèlement et de violences

3.1.3. La politique de recrutement

Le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 prévoit que les lignes directrices de gestion visent à favoriser, en matière de recrutement, l'adaptation des compétences à :
-l'évolution des missions et des métiers
-la diversité des profils
-la valorisation des parcours professionnels
-l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Pour définir sa politique de recrutement, la collectivité doit tenir compte de plusieurs facteurs :

- La projection des départs connus ou prévisibles (retraite, projet de reconversion professionnelle, détachement, disponibilité, congé parental, transferts de compétences, rupture conventionnelle…)
- La projection des entrants (retours de détachement, de mise à disposition, congé parental, disponibilité)
- Les besoins futurs (créations de poste, évolution des métiers et des compétences…).

Quel que soit le type de collectivité, la maîtrise de la masse salariale constitue la première priorité en matière de gestion des ressources humaines. Cela se traduit par une réflexion sur l'optimisation des effectifs en fonction de la nature des projets

de la collectivité : par exemple, comment faire évoluer les mouvements internes ou est-il justifié de remplacer tous les départs notamment les temporaires ? Une réflexion sur le statut des agents recrutés avec l'ouverture des cas de recours aux contractuels depuis la loi du 6 août 2019 comme les contrats de projet pourra être engagée.
Dans le même temps, si la part des agents contractuels s'avère trop importante, le plan d'actions RH pourra prévoir la mise en œuvre d'un programme de déprécarisation.

Les lignes directrices seront l'occasion également de formaliser les procédures en matière de recrutement, dans un contexte de mise en œuvre du décret n°2019-1414 du 19 décembre 2019.

Les recrutements d'agents contractuels pour pourvoir des emplois permanents sur le fondement des articles 3-1, 3-2 et 3-3 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 sont prononcés à l'issue de la procédure définie par le décret n°2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels.

La formalisation des procédures de recrutement devra être associée à la généralisation des fiches de poste et à la définition d'un organigramme fléché.

Les lignes directrices de gestion en matière de recrutement peuvent également définir des axes d'actions en matière d'attractivité de la collectivité ou de *« fidélisation »* des agents.

POUR ALLER PLUS LOIN
FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS EN ANNEXE
N°8 : Définir une procédure de recrutement
N°9 : Adapter les recrutements aux besoins et aux objectifs de la collectivité
N°10 : Anticiper les départs à la retraite
N°11 : Mettre en place des contrats de projet
N°12 : Mettre en place un plan de lutte contre la précarité
N°13 : Favoriser l'attractivité de la collectivité

3.1.4. Les autres aspects de la politique RH

La loi du 6 août 2019 prévoit que les lignes directrices de gestion sont établies en tenant compte des données du Rapport Social Unique (RSU), à savoir :

- La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
- Les parcours professionnels
- Les recrutements
- La formation
- Les avancements et la promotion interne
- La mobilité

- La rémunération
- La santé et la sécurité au travail, incluant les aides à la protection sociale complémentaire
- L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- La diversité et la lutte contre les discriminations
- Le handicap
- L'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail.

Aussi, les lignes directrices de gestion peuvent également définir toutes les autres politiques RH de la collectivité :

- Le plan santé et prévention des risques professionnels
- La définition du temps de travail et le règlement des congés et des autorisations d'absence
- Le règlement du régime indemnitaire
- La définition des critères d'évaluation des agents
- L'accompagnement des mobilités qu'elles soient subies ou choisies
- La mise en œuvre d'accords collectifs…

Pour lutter contre l'absentéisme, la collectivité peut décider de mettre en place plusieurs actions et notamment :

- Mettre à jour le Document unique d'évaluation des risques professionnels
- Mettre en place un suivi médical régulier avec le médecin de prévention
- Informer/sensibiliser les agents sur le port des équipements de protection individuelle, l'action contre les troubles musculosquelettiques, la prévention des risques de chute
- Développer la protection sociale complémentaire
- Assurer le risque statutaire
- Réaliser un diagnostic des risques psychosociaux
- Réaliser une étude d'ergonomie et maintien dans l'emploi
- Développer des pratiques de management intégrant les questions de santé au travail
  Impliquer les agents en les informant des conséquences organisationnelles et financières des absences pour raison de santé
- Conserver le lien avec les agents en arrêt et préparer la reprise…

POUR ALLER PLUS LOIN
FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS EN ANNEXE

N°14 : Réaffecter des agents en interne
N°15 : Construire un projet de service
N°16 : Mettre en œuvre le conseil en évolution professionnelle
N°17 : Analyser les comptes-rendus d'entretien professionnel
N°18 : Mettre en œuvre un plan de formation interne ou mutualisé
N°19 : Externaliser un service
N°22 : Mettre en œuvre une politique de prévention des risques professionnels
N°23 : Prévenir l'absentéisme
N°24 : Gérer les situations d'inaptitude professionnelle
N°25 : Mettre en œuvre le régime indemnitaire

N°26 : Définir des critères de modulation du régime indemnitaire
N°27 : Définir une politique en matière d'action sociale et de protection sociale complémentaire
N°28 : Elaborer un règlement intérieur
N°29 : Favoriser le dialogue social
N°30 : Mettre en place le télétravail
N°33 : Redéfinir les cycles de travail
N°34 : Mettre en place une annualisation du temps de travail
N°35 : Elaborer son plan d'actions en faveur de l'égalité femmes/hommes
N°36 : Favoriser la qualité de vie au travail
N°37 : Définir les procédures de signalement en matière de harcèlement et de violences
N°38 : Définir la procédure de recueil des alertes déontologiques.

3.1.5. La mise en œuvre d'un plan d'actions

Dans un contexte de rationalisation de la dépense publique, tous les collectivités territoriales doivent inscrire l'élaboration des lignes directrices de gestion dans un processus permanent de formalisation et d'amélioration de leurs procédures de gestion des ressources humaines.
Cette démarche nécessite une professionnalisation de la GRH notamment au travers de la mise en place systématique d'un plan d'actions à décliner sur toute la durée du mandat.

Un plan d'actions regroupe l'ensemble des mesures proposées et amenées à être mises en œuvre afin de moderniser l'administration publique locale. Cette approche exclut la notion de simples idées formulées ou la réalisation d'un guide de bonnes pratiques.
Le plan d'actions doit définir des propositions concrètes dont l'efficience de mise en œuvre est mesurable. Il repose sur :

- un état des lieux exhaustif (avec des indicateurs) de la situation actuelle
- un recensement de l'ensemble des pistes et des mesures proposées
- la programmation de leur mise en œuvre et des indicateurs de mesure de leur efficience.

Exemple d'une commune de moins de 5 000 habitants

Les lignes directrices de gestion pour une commune de 5 000 habitants peuvent définir les éléments suivants :
- le développement de l'expertise par le recours à la mutualisation, l'externalisation, le recours au CDG, la mise en œuvre d'un plan de formation
- la définition de critères d'avancement de grade
- la prévention de l'absentéisme…

Exemple d'une commune de 20 000 habitants

Les lignes directrices de gestion pour une commune de 20 000 habitants peuvent définir les éléments suivants :
- la mise en place de la GPEEC
- les mutualisations existantes, celles à approfondir et à développer
- l'externalisation de certains services
- le développement de la dématérialisation
- la mise en œuvre de projets de service
- la formalisation des procédures de recrutement
- la définition du plan d'actions en faveur de l'égalité femmes/hommes
- la définition de critères d'avancement de grade
- l'élaboration de critères de promotion interne (si commune non affiliée volontaire au CDG)
- la prévention des RPS
- la prévention de l'absentéisme
- la redéfinition des cycles de travail
- le recours à des modes alternatifs de conflit comme la médiation…

La collectivité ou l'établissement peut lister dans ses Lignes Directrices de Gestion les grands sujets RH qu'elle souhaite traiter pendant le mandat en prévoyant le calendrier de mise en oeuvre avec des objectifs de réalisation.

Cela permettra de prioriser les évolutions attendues, tout ne pouvant être réglé en 2021. Par exemple, la mise en œuvre d'un plan de déprécarisation peut être prévue de manière pluriannuelle.

POUR ALLER PLUS LOIN
FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS EN ANNEXE
N°31 : Mesurer les incidences des LDG au travers d'une étude d'impact
N°32 : Mettre en œuvre une négociation sur les LDG

3.2. Les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels

Conformément à l'esprit de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, 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 :

☐ 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.

3.2.1. L'élaboration de la politique d'avancement

Les lignes directrices de gestion comprennent une formalisation de la politique d'avancement définie et mise en œuvre par la collectivité.

Au travers de l'adoption des lignes directrices, seront décrites les étapes de définition de la politique d'avancement :

- Définir le poids des postes dans la collectivité et les ratios d'avancement de grade
- Définir les critères d'avancement

Quelques exemples de critères :
□ *Ancienneté*
□ *durée entre 2 avancements/promotion*
□ *Obtention d'un examen professionnel*
□ *Adéquation grade/fonction/organigramme*
□ *Compétences acquises dans les secteur public, privé, associatif, politique, syndical*
□ *Effort de formation*
□ *Investissement-motivation*
□ *Capacités financières de la collectivité*
□ *Nominations équilibrées F/H…*

- Déterminer la procédure de décision (avis collégial d'une commission interne, avis des chefs de service, avis de la direction, arbitrage des élus, décision de l'autorité territoriale…)
- Informer et associer les représentants du personnel à l'élaboration des critères
- Informer les responsables de service et les agents.

POUR ALLER PLUS LOIN
FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS EN ANNEXE
N°20 : Définir une politique d'avancement

3.2.2. La procédure de promotion interne

S'agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne, la loi n°2019-828 du 6 août 2019 prévoit que 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 un délai de deux mois.

Le délai de deux mois court à compter de la date de transmission du projet à la collectivité ou l'établissement par le président du centre de gestion.

À défaut de transmission d'avis au président du centre de gestion dans ce délai, les comités sociaux territoriaux sont réputés avoir émis un avis favorable.
À l'issue de cette consultation, le président du centre de gestion arrête les lignes directrices de gestion.

Si la collectivité est affiliée à son CDG, le comité technique doit être saisi pour rendre un avis concernant les propositions de lignes directrices de gestion formulées par ce Centre en matière de promotion interne. Les LDG de la collectivité ou de l'établissement feront référence aux critères définis par le Centre.

Il appartiendra à l'autorité territoriale de proposer les dossiers des agents pour le processus de promotion interne. Les critères internes de prise en compte de la valeur professionnelle des agents avant transmission de dossiers au CDG seront précisés dans les lignes directrices de gestion de la collectivité ou de l'établissement.

Pour les collectivités non affiliées aux CDG, l'article 19 du décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 définit les éléments à prendre en compte pour rédiger cette partie des lignes directrices de gestion relative à la promotion interne et à la valorisation des parcours :

« 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 […] 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 […], 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. »

Pour les collectivités qui doivent définir leurs lignes directrices de gestion, il leur appartient ainsi d'élaborer des critères permettant d'apprécier la valeur professionnelle et les acquis de l'expérience en lien avec les entretiens professionnels.

Les critères d'examens des dossiers de promotion interne pourront par exemple utiliser les critères suivants (liste non exhaustive) :
- l'ancienneté
- la formation
- les concours
- la fonction
- les diplômes.

Les lignes directrices de gestion s'appuient sur des valeurs d'égalité de traitement, de non-discrimination, de valorisation des carrières et de transparence.

POUR ALLER PLUS LOIN
FICHES METHODOLOGIQUES/FICHES ACTIONS EN ANNEXE
N°21 : Définir des critères de promotion interne

MODELES DE TRAME DE FORMALISATION DES CDG

Les Centres de gestion des Côtes d'Armor et de la Haute-Savoie ont réalisé un modèle de document formalisant les lignes directrices de gestion, modèles que vous trouverez ci-après.

Propos introductifs

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.

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**

L'élaboration de lignes directrices poursuit les objectifs suivants :

- 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.

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 1er 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 favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées.

Les lignes directrices de gestion s'adressent à l'ensemble des agents.

Portée juridique des LDG :

Un agent peut invoquer les LDG 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.

L'Autorité territoriale *(Maire, Président)* met en œuvre les orientations en matière de promotion et de valorisation des parcours ***« sans préjudice de son pouvoir d'appréciation »*** en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général.

I- Méthode de travail

Le projet a été piloté par :

- ☞ *Identifier les personnes ressources (élu référent, pilotage technique…)*

Ont été associés à la démarche :

- ☞ *Préciser les modes d'association des représentants du personnel dans le cadre du dialogue social*

- ☞ *Groupe de travail mis en place (par exemple) :*

Représentants des Elus	Représentants des agents/Services

- *Décliner le calendrier et les étapes de travail*

Dates de rencontre en 2020 :

- ……
- ……

II – Etat des lieux

A – Des pratiques RH existantes

Les documents RH de la collectivité *(ou établissement)* sont les suivants :

- **Délibération portant établissement du tableau des effectifs (à jour)**
- **Délibération relative au Régime Indemnitaire du……**
- **Ratios d'avancement de grade fixés par délibération du……**
- **Délibération relative au temps de travail du ……**
- **Critères internes : d'avancement de grade, dépôt de dossier de promotion interne…**
- **Plan et règlement de formation ……**
- **Procédure de recrutement ……**
- **……**

B – Des effectifs, des emplois et des compétences

1) Les effectifs

Reprendre la fiche synthèse du bilan social - ou construire vos propres outils et indicateurs :

- **Les effectifs de la collectivité au** ……*(préciser une date) : …… (Nbr d'agents)*

	Fonctionnaires	**Contractuels permanents**	**Contractuels non permanents (publics/privés)**
En nombre			
En ETP			

Quand les effectifs sont conséquents, une présentation en pourcentage peut être intéressante

- **Répartition par filière et par statut :**

Filières	Fonctionnaires	Contractuels droit public + droit privé (emplois aidés)	Total	
			En nombre	En ETP
Administrative				
Technique				
Culturelle				
Sportive				
Médico-sociale				
Animation				
Police				
Total				

Quand les effectifs sont conséquents, une présentation en pourcentage peut être intéressante

- **Répartition par catégorie :**

Fonctionnaires et contractuels	En nombre	En ETP
Catégorie A		
Catégorie B		
Catégorie C		

2) Les métiers et compétences de la collectivité

- ***Lister autant que possible les métiers et compétences :***

Exemple par service

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…)* *….*

3) Analyse et projection des mouvements RH

Volume et origine des départs	Retraite	Fin de contrat	Mutation	Démission	…
2019					
2018					
…..					
Total					

Volume et origine des entrées	Remplacement agent absent	Création de poste	Renfort (surcroit d'activité)	Apprentis	…
2019					
2018					
…..					
Total					

	2021	2022	2023	…
Projection des départs en retraite des agents				
Projection autres départs annoncés				

!!! Ces tableaux sont proposés à titre indicatif, chaque collectivité est libre d'insérer les outils de suivi dont elle dispose

C – Orientations générales de la collectivité (projet politique)

Au titre de la mandature, il est envisagé de…….

III – La stratégie pluriannuelle de pilotage des RH

Au vu de l'état des lieux et du projet politique, la collectivité souhaite répondre aux enjeux suivants : ***(cf. guide)***

1.
2.
3.
…….

Orientation en matière de	***Actions (à mener ou déjà en place)***
Organisation et conditions de travail	
Recrutement et mobilité	
Rémunération	
Formation	
… Autre objectif au choix de la collectivité	

Promotion et valorisation des parcours professionnels

cf. guide + fiche annexe

- **Avancement de grade**

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

Soit La collectivité définit des critères applicables :

☐ A l'ensemble des agents

Critères
-
-
-
-

☐ Par Catégorie (A/B/C)

	Critères
Catégorie A	-
	-
	-
	-

	Critères
Catégorie B	-
	-
	-
	-

	Critères
Catégorie C	-
	-
	-
	-

☞ *En fonction des effectifs de la collectivité, le tableau peut être dupliqué par cadre d'emploi ou service*

- **Nominations suite à concours**

Soit

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

Soit

La collectivité définit des critères applicables :

☐ A l'ensemble des agents

Critères
-
-
-
-

☐ Par Catégorie (A/B/C)

	Critères
Catégorie A	-
	-
	-
	-

	Critères
Catégorie B	-
	-
	-
	-

Catégorie C	Critères

	-
	-
	-
	-

☞ *En fonction des effectifs de la collectivité, le tableau peut être dupliqué par cadre d'emploi ou service*

♦ **Accès à un poste à responsabilité d'un niveau supérieur**

La collectivité décide de définir les critères suivants :

Critères
-
-
-
-

♦ Cas particulier de la promotion interne

La collectivité décide de définir des critères de **dépôt** d'un dossier de PI auprès du CDG,

☐ Non

☐ Oui

- soit de manière globale pour tous ses agents

- soit par catégories (A, B, C), soit par cadres d'emplois ou services pour les plus grandes collectivités

cf. guide + fiche annexe

Critères
-
-
-
-

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

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

cf. guide + fiche annexe

- Etat des lieux de la situation :

- Actions définies par la collectivité :
  -
  -
  -
  -

Date d'effet et durée des LDG

Les LDG sont prévues pour une durée de **: ……** *(6 ans maximum)*

(Le cas échéant) Elles seront révisées tous les **……**

Avis du Comité technique en date du **: ……**

Date d'effet : ……

Signature de l'Autorité territoriale :

Le

*Le **Maire / Président de (nom de la collectivité)***

Vu la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires ;
Vu la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, notamment son article 33-5 ;
Vu le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires ;
Vu l'avis favorable rendu par le Comité technique le … 2020 ;
Considérant que dans chaque collectivité et établissement public, des lignes directrices de gestion sont arrêtées par l'autorité territoriale, après avis du comité technique (puis comité social territorial), pour déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et définir 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 ;
Considérant que les lignes directrices de gestion sont établies pour une durée pluriannuelle qui ne peut excéder six années ; qu'elles peuvent faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période selon la même procédure ;

ARRETE

Article 1er :
Les lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, annexées au présent arrêté, sont établies pour six ans, de 2021 à 2026.

Article 4 :
Le Directeur Général des Services est chargé de l'exécution du présent arrêté, notamment par l'affichage des lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines sur le site internet de la collectivité ainsi que dans les locaux.

Fait à … le ……..

Le ***Maire / Président***

Le Maire / Président certifie sous sa responsabilité le caractère exécutoire de cet acte le ……

PRESENTATION DES ORIENTATIONS RH POUR (NOM DE LA COLLECTIVITE) POUR LA PERIODE 2021-2026

L'objectif premier de l'élaboration des lignes directrices de gestion est de formaliser la politique RH de *(nom de la collectivité)*, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées.

Cette formalisation se traduit par la mise en œuvre d'une démarche de GPEEC, la définition d'un plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle, la définition d'une politique de santé et de sécurité au travail, mais également la rédaction d'un guide des procédures de recrutement, de notes sur l'évaluation professionnelle et la promotion, d'un guide sur les règles de mobilité, l'élaboration d'un règlement intérieur reprenant les règles de mobilité, les modalités liées aux congés et autorisations d'absence, les modalités de modulation du régime indemnitaire, l'élaboration d'un plan de formation…

Le contexte territorial incite à aller vers des dispositifs d'anticipation et de prospectives : contraintes budgétaires, nombreuses modifications législatives et réglementaires en matière de FPT, accélération des évolutions technologiques, développement de nouveaux métiers, accroissement des besoins et des exigences du public, recomposition de la carte territoriale, départs massifs à la retraite dans les années à venir, vieillissement des agents…

L'obligation légale de mettre en œuvre des lignes directrices de gestion correspond à une volonté exprimée par le législateur de voir formalisées les politiques RH de toutes les collectivités territoriales.

Trois types de facteurs justifient une démarche de gestion prévisionnelle et de définition d'un plan d'actions RH dans les collectivités :

- Les mutations structurelles : besoins nouveaux d'expertise et de pilotage ; évolutions d'organisation et de gestion (protection des données, numérisation, mutualisation, internalisation de certaines prestations…)
- Des évolutions conjoncturelles : Transfert de personnels ; transformation de la structure des effectifs ; Réformes et mesures faisant apparaître des besoins d'évolution des qualifications et des compétences individuelles et collectives ; Contraintes budgétaires en regard du poids et de la progression de la masse salariale ;
- Des problématiques de ressources humaines en tant que telles : Pénibilité au travail, allongement des carrières, diminution des recrutements externes, démographie des effectifs et gestion des départs en retraite...

A partir de l'état des lieux, ***(nom de la collectivité)*** intègre dans sa réflexion :
- Les lois et règlements récents ou à venir (mise en œuvre des nouvelles dispositions prévues par la loi de transformation de la fonction publique, future réforme 3D et évolution des compétences des collectivités, future réforme des retraites…)

- La part plus ou moins importante d'agents qui vont partir en retraite dans les prochaines années
- La nécessité de monter en compétences certains services dans des domaines nouveaux
- L'attractivité de la collectivité
- Le développement des compétences et de l'encadrement
- La mise en œuvre des projets de service : les services doivent-ils se réorganiser (pour une meilleure répartition du travail, pour des changements d'activité…) ?
- La gestion des inaptitudes et de l'usure professionnelle…

L'élaboration des lignes directrices de gestion s'effectuera à partir d'une analyse en trois axes :

1. les orientations stratégiques de ***(nom de la collectivité)***
2. les changements organisationnels programmés
3. les adaptations à la transformation territoriale.

A. La réflexion stratégique autour de la GPEC

Celle-ci se caractérise par une grande diversité d'outils : pyramide des âges, tableau prévisionnel d'effectif, analyse des emplois susceptibles d'évoluer, mise en place d'un plan de formation, intégration d'objectifs dans les guides des entretiens annuels d'évaluation…

Plus qu'une question d'outils, la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs, des Compétences repose avant tout sur une volonté d'anticiper et de se préparer aux changements. C'est une démarche initiée pour faire évoluer les organisations avec leurs acteurs.

La GPEEC doit s'articuler avec le **projet politique** de la collectivité. Une politique de gestion des ressources humaines se déduit toujours de la stratégie souhaitée par les élus pour développer les services à destination des administrés.

Il convient de s'interroger sur comment définir et rendre applicable une méthode et des procédures pour connaître et anticiper les besoins de la collectivité à court, moyen et long terme, et les mettre en adéquation avec les ressources humaines internes à identifier et à développer (mobilité interne, aspirations et motivation des agents). Au-delà des éléments basiques de la définition même de la GPEEC, l'objectif stratégique et structurel est de contribuer à insuffler une culture de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences aux encadrants.

…% des effectifs ont plus de 55 ans, … % des effectifs sont des contractuels. De nombreuses mobilités doivent être envisagées et anticipées afin de ne pas perdre les compétences et la connaissance humaine des collectivités du département.

Intégrer un tableau du total des ETP ainsi que des ETP par catégorie, par service, ainsi que les projections de départs (retraite, fin de contrat, départ volontaire).

Analyse du tableau et stratégie mise en œuvre pour assurer le renouvellement du personnel

B. Le plan d'actions en faveur de l'égalité femmes/hommes

Depuis le 1er janvier 2016, les collectivités territoriales et les EPCI de plus de 20 000 habitants doivent présenter un rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

La loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique renforce les obligations des collectivités territoriales en matière d'égalité professionnelle femmes/hommes. Ces dispositions reprennent des axes de l'accord du 30 novembre 2018, devenu majoritaire à la suite des élections professionnelles et la signature de sept organisations syndicales représentatives et l'ensemble des représentants des employeurs publics.

Le décret n°2020-528 du 4 mai 2020 précise le contenu de ces plans d'actions et leur durée, qui peut aller jusqu'à 3 ans. Il impose leur élaboration avant le 31 décembre 2020 pour les premiers plans, puis leur transmission au Préfet avant le 1er mars de l'année suivant le terme du plan précédent.

Le plan d'action comporte des mesures visant à évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Il a vocation également à garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique.

Le plan d'action favorise l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et prévient les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

Les actions de ***(nom de la collectivité)*** s'orienteraient autour de :
- La mise en place d'un régime indemnitaire par fonction
- L'analyse de données par sexe sur les politiques engagées par ***(nom de la collectivité)***
- L'analyse des contraintes professionnelles et personnelles pouvant s'opposer aux nominations, à la valorisation des parcours professionnels, à la formation …
- L'analyse des critères de QVT par sexe.

C. La politique de recrutement

Le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 prévoit que les lignes directrices de gestion visent à favoriser, en matière de recrutement, l'adaptation des compétences à :
-l'évolution des missions et des métiers

-la diversité des profils
-la valorisation des parcours professionnels
-l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Pour définir sa politique de recrutement, ***(nom de la collectivité)*** a tenu compte de plusieurs facteurs :

- La projection des départs connus ou prévisibles (retraite, démission, détachement, disponibilité, congé parental, transferts de compétences, rupture conventionnelle…)
- La projection des entrants (retours de détachement, de mise à disposition, congé parental, disponibilité)
- Les besoins futurs (créations de poste, évolution des métiers et des compétences…).

Les lignes directrices ont permis de formaliser les procédures en matière de recrutement, dans un contexte de mise en œuvre du décret **n°2019-1414 du 19 décembre 2019.**

Les **recrutements d'agents contractuels pour pourvoir des emplois permanents sur le fondement des articles 3-1, 3-2 et 3-3 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984** sont prononcés à l'issue de la procédure définie par le décret **n°2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels.**
Les recrutements réalisés par un contrat de projet (article 3 II) sont régis par les dispositions du chapitre Ier du décret du 19 décembre 2019.
Les recrutements directs effectués en application de l'article 47 sont régis par les principes généraux énoncés au chapitre Ier de ce décret. Les recrutements directs aux emplois autres que ceux de directeur général des services mentionnés aux 1° et 2° de l'article 47 de la loi du 26 janvier 1984 sont en outre régis par les dispositions du I de l'article 2-3 ainsi que par celles de l'article 2-11 du décret du 15 février 1988 relatif aux agents contractuels, sauf en cas de renouvellement de contrat dans le même emploi.

La procédure de recrutement a été publiée sur le site de ***(nom de la collectivité)***.

L'autorité assure la publication de l'avis de vacance ou de création de l'emploi permanent à pourvoir sur l'espace numérique commun aux trois fonctions publiques dans les conditions prévues par le décret du 28 décembre 2018.

L'avis de vacance ou de création de l'emploi est accompagné d'une fiche de poste qui précise notamment les missions du poste, les qualifications requises pour l'exercice des fonctions, les compétences attendues, les conditions d'exercice et, le cas échéant, les sujétions particulières attachées à ce poste. Elle mentionne le ou les fondements juridiques qui permettent d'ouvrir cet emploi permanent au recrutement d'un agent contractuel.

Le délai d'envoi des candidats est, sauf urgence, au moins égal à un mois à compter de la date de publication de l'avis sur l'espace numérique commun.

L'autorité territoriale, ou son représentant accuse réception de chaque candidature.

Lorsque l'emploi permanent à pourvoir relève du 2° de l'article 3-3 de la loi du 26 janvier 1984, l'examen des candidatures des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire n'est possible que lorsque l'autorité territoriale a établi le constat du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire sur cet emploi.

Les candidats présélectionnés sont convoqués à un ou plusieurs entretiens de recrutement.

Cette obligation d'entretien ne s'applique pas en cas de recrutement sur la base de l'article 3-1 de la loi du 26 janvier 1984 (remplacement) si le contrat est d'une durée inférieure ou égale à 6 mois.
Dans les collectivités territoriales de plus de 40 000 habitants, lorsque le recrutement est organisé pour l'accès à un emploi permanent dont la nature des compétences, le niveau d'expertise ou l'importance des responsabilités le justifie, le ou les candidats présélectionnés sont convoqués à un ou plusieurs entretiens de recrutement conduits par au moins deux personnes représentant l'autorité territoriale, ensemble ou séparément.

A l'issue du ou des entretiens de recrutement, un document précisant les appréciations portées sur chaque candidat présélectionné au regard de ses compétences, aptitudes, qualifications et expérience professionnelles, potentiel et capacité à exercer les missions dévolues à l'emploi permanent à pourvoir est établi par la ou les personnes ayant conduit le ou les entretiens. Ce document est transmis à l'autorité territoriale.

L'autorité territoriale informe, par tout moyen approprié, les candidats non retenus de la décision de rejet de leur candidature.

D. L'élaboration de la politique d'avancement

Les lignes directrices de gestion comprennent une formalisation de la politique d'avancement définie et mise en œuvre par ***(nom de la collectivité)***.

Au travers de l'adoption des lignes directrices, seront décrites les étapes de définition de la politique d'avancement :
- Définition du poids des postes (définition de groupes de fonction notamment pour le versement du régime indemnitaire) :
Tableau des groupes de fonctions pour le versement du RIFSEEP

- Définition des critères d'avancement mis en place par *(nom de la collectivité)* :
1) Conditions statutaires remplies
2) Respect des taux de promotion d'avancement de grade tel que fixés par délibération en date du … (à compléter) :

GRADE D'ORIGINE	GRADE D'AVANCEMENT	RATIO (%)
C1	C2	…%
C2	C3	…%
1er grade du NES	2ème grade du NES	…%

GRADE D'ORIGINE	GRADE D'AVANCEMENT	RATIO (%)
2ème grade du NES	3ème grade du NES	…%
Attaché	Attaché principal	…%
Attaché principal	Attaché hors classe	…%
Administrateur	Administrateur hors classe	…%
Administrateur hors classe	Administrateur général	…%
Attaché de conservation du patrimoine	Attaché de conservation du patrimoine principal	…%
Ingénieur	Ingénieur principal	…%
Ingénieur principal	Ingénieur hors classe	…%
Médecin de 2ème classe	Médecin de 1ère classe	…%
Médecin de 1ère classe	Médecin hors classe	…%
Psychologue de classe normale	Psychologue hors classe	…%
Infirmier en soins généraux de classe normale	Infirmier en soins généraux de classe supérieure	…%
Infirmier en soins généraux de classe supérieure	Infirmier en soins généraux hors classe supérieure	…%

Dans l'hypothèse où par l'effet du pourcentage déterminé le nombre maximum de fonctionnaires pouvant être promus n'est pas un nombre entier, l'entier supérieur sera retenu.

3) Obtention d'un examen professionnel
4) Adéquation du grade au poste occupé
5) Evaluation annuelle (entretien professionnel)
6) Equilibre des nominations Hommes/Femmes
7) Capacités financières de *(nom de la collectivité)*

Procédure (à adapter) :

- Le service RH transmet aux directeurs de services la liste des agents remplissant les conditions statutaires d'avancement de grade lors des évaluations annuelles.
- Les directeurs de services proposent à la direction générale les avancements après les évaluations annuelles.
- La direction générale, en concertation avec le service RH, afin d'assurer une harmonisation globale à l'échelle de la collectivité, effectue les arbitrages nécessaires et fait une proposition de tableau d'avancement de grade à l'autorité territoriale.
- L'autorité territoriale valide les choix opérés.
- Un avis motivé est transmis aux agents concernés par un avancement de grade.
- Une information collective sur le nombre d'avancement de grade est transmise aux représentants du personnel et aux agents de *(nom de la collectivité)*.

E. La procédure de promotion interne

S'agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne, la loi n°2019-828 du 6 août 2019 prévoit que 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 un délai de deux mois.

L'article 19 du décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 définit les éléments à prendre en compte pour rédiger cette partie des lignes directrices de gestion relative à la promotion interne et à la valorisation des parcours :

« 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 […] 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 […], 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. »

L'examen des dossiers de promotion interne se fera en conformité avec les lignes directrices de gestion validées par les organisations syndicales et soumises au Comité technique placé auprès du CDG74 le 9 juin 2020.

F. Les autres éléments de la politique RH de *(nom de la collectivité)*

La loi du 6 août 2019 prévoit que les lignes directrices de gestion sont établies en tenant compte des données du bilan social et du futur Rapport Social Unique (RSU), à savoir :
- l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail :

Décrire les actions mises en œuvre

- la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences : ***Décrire les actions mises en œuvre***
- la formation : un plan de formation en lien avec les besoins d'amélioration des compétences et connaissances est mis à jour tous les ans.
- les avancements et la promotion interne ;

- la mobilité / parcours professionnel: meilleure connaissance des missions des uns et des autres permettant d'ouvrir vers des mobilités internes sur des postes, certes spécialisés, mais pour certains disposant de compétences transposables; des outils (coaching, ateliers mobilité, bilan de compétences …) sont à disposition des agents pour interroger un parcours professionnels et des mobilités possibles.
la rémunération incluant l'action sociale : ***Décrire les actions mises en œuvre***
- la santé et la sécurité au travail, incluant les aides à la protection sociale complémentaire ;
- le handicap : ***Décrire les actions mises en œuvre***.

Aussi, les lignes directrices de gestion doivent également définir toutes les autres politiques RH :
- Le plan santé et prévention des risques professionnels : la mise à jour du Document Unique en 2020 qui sera présenté au CHSCT avant la fin de l'année, ainsi qu'un plan d'actions d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail *(adapter)* ;
la définition du temps de travail et le règlement des congés et des autorisations d'absence : ***Décrire les actions mises en œuvre***
le règlement du régime indemnitaire : ***Décrire les actions mises en œuvre***
la définition des critères d'évaluation des agents : ***Décrire les actions mises en œuvre***
l'accompagnement des mobilités qu'elles soient subies ou choisies… : ***Décrire les actions mises en œuvre***