# GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT À L'ÉLABORATION DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

## À DESTINATION DES COLLECTIVITÉS

Page 2 : Les Lignes Directrices de Gestion, c'est quoi ?
Page 4: L'outil d'aide
Page 8 : Autres exemples d'actions


**Pour tout complément d'information, contacter le Centre de Gestion de votre département**


**Publication : Octobre 2020**



**Ce guide a été réalisé et mis à jour par l'Observatoire de l'Emploi et de la Fonction Publique Territoriale de Nouvelle-Aquitaine**
Lien vers le site internet : https://sites.google.com/site/observatoirenouvelleaquitaine/


COOPÉRATION DES CENTRES DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE DE LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE

# LES LDG C'EST QUOI ?

Nouvelle obligation prévue par la loi du 6 aout 2019, les lignes directrices de gestion (LDG) ont pour objectif de définir les grandes orientations de la collectivité ou de l'établissement public en matière de pilotage des ressources humaines et de valorisation des parcours professionnels.

Les LDG représentent le **projet global de gestion des ressources humaines** de la collectivité :

Elles définissent le cadre de prise de décision de l'autorité territoriale et apportent une visibilité aux agents sur les orientations et priorités de chaque employeur ainsi que sur leurs perspectives d'évolution de carrière.

Enfin, elles fixent le cap de l'action de la collectivité en matière de gestion des RH et permettent d'avoir une vision plus globale de l'organisation.

Les LDG sont **propres à chaque collectivité ou établissement public** Elles tiennent compte de leurs données et de leurs orientations propres. Ainsi, il n'est pas possible de les mutualiser.

Elles peuvent être **adoptées de manière commune ou distincte** (un seul arrêté pour les LDG relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH et pour les LDG relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels ou bien deux arrêtés distincts).

Enfin, les LDG peuvent comporter des **orientations propres à certains services, cadres d'emplois ou catégories**.

## ➡ Quel contenu ?

Les LDG sont de deux types :

- Les LDG relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

Les lignes directrices de gestion déterminent la **stratégie de pluriannuelle de pilotage des RH**, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

Elles doivent définir les objectifs et les enjeux en matière de politique des ressources humaines à conduire en tenant compte des politiques publiques en place et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences.

- Les LDG relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels

Ici, les LDG fixent les **orientations et critères à prendre en compte pour les promotions au choix** dans les grades et cadres d'emplois.

Elles fixent également les **mesures favorisant l'évolution professionnelle** des agents et leur **accès à des responsabilités supérieures.** En ce sens, elles doivent faire en sorte :

- de préciser les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience grâce :
  - à la diversité des parcours et des fonctions exercées ;
  - à la prise en compte de toutes les activités professionnelles, associatives et syndicales des agents ;
  - aux formations suivies et à la formation continue ;
  - aux conditions particulières d'exercice et à l'aptitude à encadrer des équipes, le cas échéant.
- d'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.

Enfin en matière de politique de recrutement et d'emploi, ces LDG visent à **favoriser l'adaptation des compétences à l'évolution** des métiers et des missions, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.

Cas particulier : la promotion interne

C'est le président du CDG qui est chargé d'établir les LDG en matière de promotion interne pour les collectivités et établissements publics affiliés.

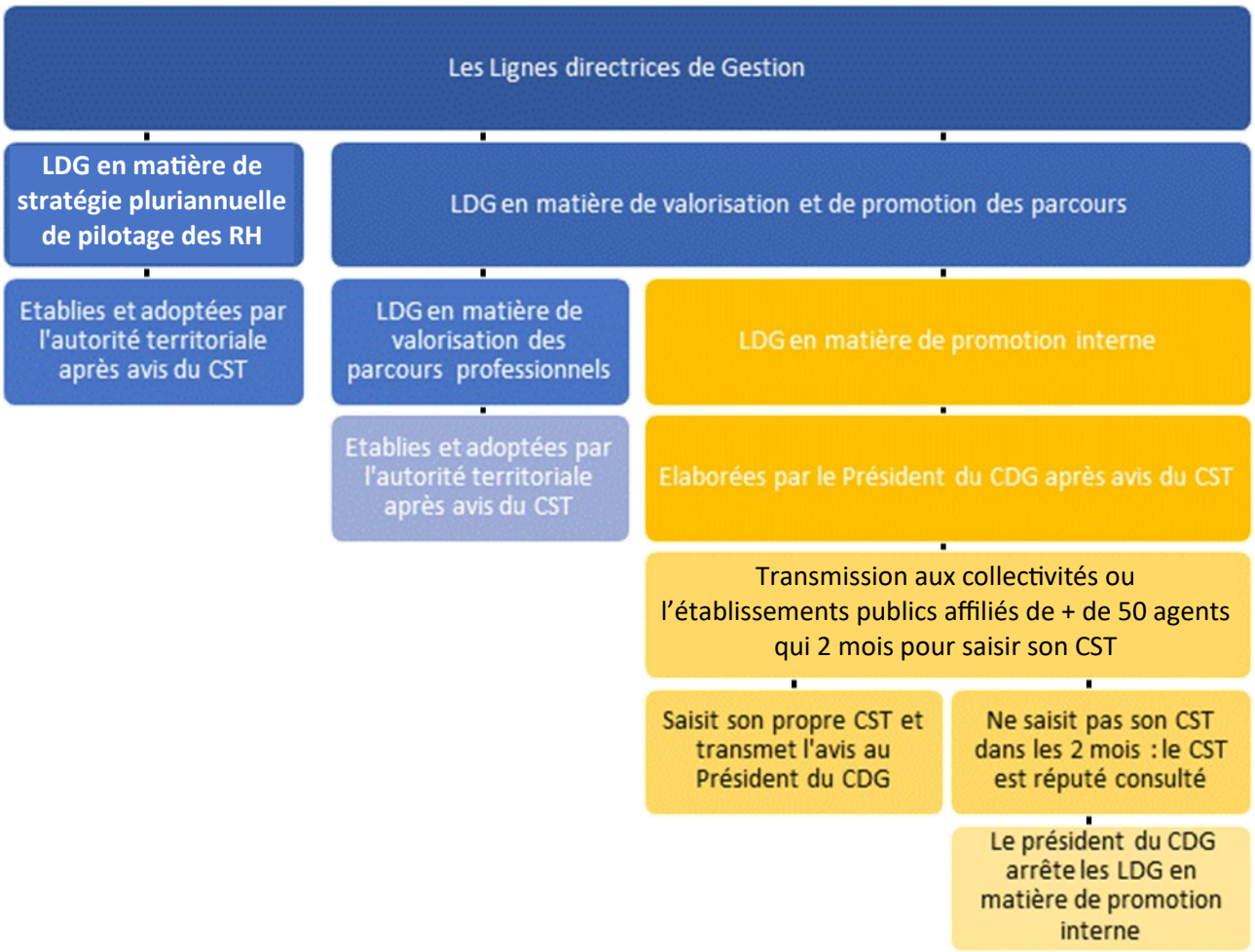
Pour autant, l'autorité territoriale peut toujours établir des **critères de dépôt d'un dossier de promotion interne** dans le cadre de ses LDG.

(Pour rappel, les CAP n'examineront plus les dossiers de promotion interne à partir du 1er janvier 2021.)

## ➡ Comment ?

Les LDG sont **arrêtées par l'autorité territoriale après avis de son Comité Social Territorial** (CST dans l'attente du renouvellement des instances du dialogue social) fin 2022.

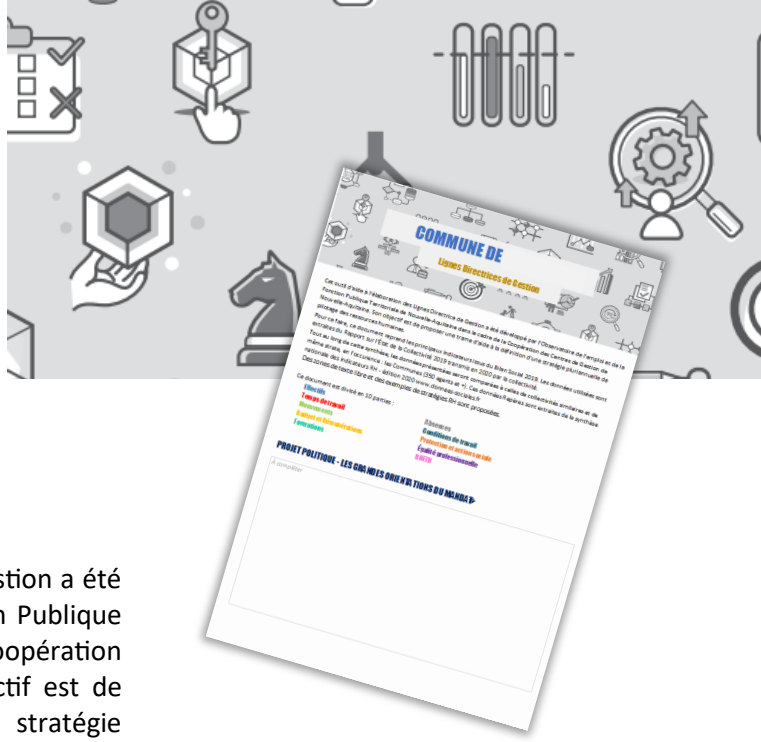
Pour le cas particulier des LDG en matière de promotion interne, le président du CDG établit les LDG après avis de son CST et transmet son projet à chaque collectivité ou établissement public employant plus de 50 agents. Les collectivités disposent d'un délai de 2 mois pour saisir et recueillir l'avis, le cas échéant, son propre CST. En l'absence de transmission de l'avis au CDG dans ce délai, le CST est réputé consulté. A l'issue de cette procédure, le président du CDG arrête les LDG.




Les LDG sont valables pour une **durée de 6 ans**. Elles sont **partiellement ou totalement révisables** durant cette période selon la même procédure que pour leur élaboration.

!! Les dispositions contenues dans les LDG relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels doivent être prises en compte pour les décisions individuelles prenant effet dès le 1er janvier 2021.

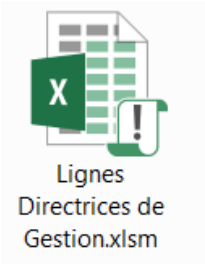
# OUTIL D'AIDE À L'ÉLABORATION DES LDG




Cet outil d'aide à l'élaboration des Lignes Directrices de Gestion a été développé par l'Observatoire de l'emploi et de la Fonction Publique Territoriale de Nouvelle-Aquitaine dans le cadre de la Coopération des Centres de Gestion de Nouvelle-Aquitaine. Son objectif est de proposer une trame d'aide à la définition d'une stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines.
Pour ce faire, ce document reprend les principaux indicateurs issus du Bilan Social 2019. Les données utilisées sont extraites du Rapport sur l'État de la Collectivité 2019 transmis en 2020 par la collectivité.
Tout au long de cette synthèse, les données présentées seront comparées à celles de collectivités similaires et de même strate, en l'occurrence : les Communes (350 agents et +). Ces données Repères sont extraites de la synthèse nationale des indicateurs RH - édition 2020 www.donnees-sociales.fr
Des zones de texte libre et des exemples de stratégies RH sont proposées.

## ➡ ÉTAPE 1 : CONTACTER VOTRE CENTRE DE GESTION POUR RECEVOIR VOTRE FICHIER

Pour bénéficier de cet outil, vous devez contacter votre Centre de Gestion.
Il pourra vous adresser un fichier Excel comprenant une feuille « LDG » qui sera déjà alimentée par les données du Bilan Social 2019 de votre collectivité.




## ➡ ÉTAPE 2 : COMPLÉTER LE FICHIER

### 1. Compléter le Projet Politique - les grandes orientations du mandat sur la première page

Il s'agit d'indiquer :

- Les choix politiques et les projets pour la collectivité
- Les évolutions territoriales, les fusions, les transferts de compétences…
- Les obligations règlementaires à mettre en œuvre

# 2. Compléter la Partie 1 : Stratégie pluriannuelle de politique RH

Cette partie se divise en 10 thématiques RH :

- Effectifs
- Absences
- Temps de travail
- Conditions de travail
- Mouvements
- Protection et action sociale
- Budget et Rémunérations
- Égalité professionnelle
- Formations
- BOETH

Chaque thématique comprend 4 sous–parties :

- Les données chiffrées
- Les informations complémentaires
- Un espaces de commentaires ou d'éléments de contexte
- Une liste d'action à mettre en place

## EXEMPLE : 4ème thématique—les rémunérations

### 4 Les rémunérations

Pour aller plus loin ➡ Les enjeux de l'évaluation des rémunérations

**1.** Vous pouvez situer votre collectivité par rapport à d'autres collectivités de même type et de même strate

#### Données chiffrées

| | Données Collectivité | | Données "Repères" |
|---|---|---|---|
| Part des charges de personnel sur les dépenses de fonctionnement | 57,7% | > | 56,0% |
| Part du régime indemnitaire sur les rémunérations brutes | | | |
| Fonctionnaires | 14,4% | < | 17,0% |
| Contractuels permanents | 13,2% | > | 13,0% |

*Pour aller plus loin concernant les rémunérations, consulter la synthèse des principaux indicateurs du Bilan Social et celle sur l'égalité professionnelle pour les comparaisons par genre*

**2.** Certaines informations contenues dans le Bilan Social de votre collectivité sont reprises

**3.** Vous devez compléter quelques informations

#### Informations complémentaires

**Montant des charges de personnel pour les 5 dernières années (chapitre 012)**

| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | 36 151 116 € |

*Informations extraites du BS :*

Le RIFSEEP a été instauré, par délibération, pour les fonctionnaires

La délibération relative au RIFSEEP ne met pas en place le CIA

La délibération relative au RIFSEEP étend son versement aux contractuels permanents

Les primes sont maintenues en cas de congés de maladie ordinaire

*Informations à compléter :*

La délibération relative au régime indemnitaire prévoit-elle une modulation du versement en cas d'absence des agents ? *à compléter*

D'autres primes ou indemnités ont-elles été mises en place ? *à compléter*

**4.** Vous pouvez indiquer des éléments de contexte pour expliquer une situation ou un choix

#### Commentaires ou éléments de contexte

*À compléter*

**5.** Vous pouvez choisir des actions à mettre en œuvre parmi celles proposées ou utiliser les champs de saisie libre

#### Stratégie pluriannuelle à mettre en place

*Cochez les actions que vous souhaitez intégrer à vos lignes directrices de gestion (les autres s'effaceront à l'impression)* — Priorité :

- ☐ Mettre en place un régime indemnitaire
- ☐ Valoriser l'engagement professionnel
- ☐ Mettre en place ou réviser l'IFSE
- ☐ Mettre en place ou mettre à jour le CIA
- ☐ Mettre en place ou réviser le RIFSEEP (réévaluation des plafonds, redéfinir les groupes de fonctions, ajouter un/des cadre(s) d'emplois, définir d'autres modalités de versement...)
- ☐ Mettre en place un suivi de la masse salariale en fonction de l'évolution des effectifs
- ☐ *Saisie libre*
- ☐ *Saisie libre*

**6.** Indiquez la priorité que vous souhaitez donner à chaque action

## 3. Compléter la Partie 2 : Valorisation et promotion des parcours professionnels

Cette partie se divise en 2 sous-partie :

**Orientations générales en matière de promotion**
**Orientations générales en matière de valorisation des parcours**

### EXEMPLE : 4ème thématique—les rémunérations

**1.** Vous pouvez indiquer des éléments de contexte pour expliquer une situation ou un choix

**2.** Vous pouvez choisir les critères que votre collectivité souhaite retenir pour chaque partie

**3.** Indiquez la priorité que vous souhaitez donner à chaque critère

## Partie 2 : Valorisation et promotion des parcours professionnels

Important : si les LDG en matière de valorisation des parcours professionnels n'ont pas été prises avant le 31 décembre 2020, la collectivité ne pourra procéder à des avancements de grades au 1er janvier 2021

### 1 Orientations générales en matière de promotion

Il s'agit des orientations et des critères généraux à pendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et cadres d'emplois.

**Avancement de grade**

**Commentaires ou éléments de contexte :**

*À compléter*

**Ratio**

*Cochez les ratios que vous souhaitez intégrer à vos lignes directrices de gestion (les autres s'effaceront à l'impression*

- ☐ Définir un ratio promus/promouvables de 100% pour tous les grades bulle définition ratio
- ☐ Revoir les ratios promus/promouvables en vigueur bulle pour intérêt du ratio

**Critères retenus :**

*Cochez les critères que vous souhaitez intégrer à vos lignes directrices de gestion (les autres s'effaceront à l'impression)* Priorité :

- ☐ Privilégier l'obtention d'un examen professionnel
- ☐ Prendre en compte l'effort de formation et/ou de préparation d'un concours ou d'un examen
- ☐ Privilégier l'ancienneté dans le grade ou/et dans la collectivité
- ☐ Reconnaître l'expérience acquise et la valeur professionnelle
- ☐ Reconnaître l'investissement et la motivation
- ☐ Mise en adéquation grade / fonctions et responsabilités / organigramme
- ☐ Respecter l'équilibre femme/homme (en fonction de l'effectif du grade)
- ☐ Mettre en place un cadencement entre 2 avancements
- ☐ Compétences acquises dans le secteur privé, associatif, syndical,...
- ☐ *Saisie libre*
- ☐ *Saisie libre*

## 4. Cliquez sur « Figer et transformer en pdf »

Ce bouton se trouve au début et la fin du fichier Excel :

Figer et transformer en pdf

### 2 fichiers vont être créés dans le dossier de base :

PDF
LDG_2020_SIRET

**1.** Un document PDF de présentation et de documentation

Plan d'actions_LDG_2020

**2.** Un fichier Excel contenant les actions et les critères cochés ainsi que les priorités

# ➡ ÉTAPE 3 : COMPLÉTER VOS ECHEANCES DANS LE FICHIER EXCEL

COMMUNE DE x

Lignes Directrices de Gestion

| Actions à mettre en place | Politiques RH | Priorité | Échéance |
|---|---|---|---|
| Mettre à jour les fiches de poste | Effectifs | 1 | |
| Mettre en place ou réviser l'IFSE | Rémunérations | 1 | |
| Mettre à jour le tableau des effectifs | Effectifs | 3 | |
| Redéfinir les modalités du télétravail | Temps de travail | 3 | |
| Valoriser l'engagement professionnel | Rémunérations | 4 | |

2020
2021
2022
2023
2024
2025
2026
2027

**1.** Vos actions cochées

**2.** Vos priorités

**3.** Définissez vos échéances

# Autres exemples d'actions

## ➡ Effectifs
Réaliser le Rapport Social Unique chaque année

## ➡ Temps de travail
Réaliser un état des lieux des temps de travail et se mettre en conformité avec la règlementation

## ➡ Mouvements
Améliorer/actualiser le processus de recrutement
Organiser une journée d'accueil des nouveaux entrants
Finaliser / mettre en place un livret d'accueil
Organiser la formation des Cadres en matière de recrutement
Réserver une partie des postes administratif de catégorie C au reconversion professionnelle et au reclassement
Mettre en place des actions pour la diversité professionnelle dans le recrutement
Formaliser un parcours de carrière
Promouvoir une politique de mobilité
Informer les agents sur les poste vacants dans la collectivité

## ➡ Budget et Rémunérations
Suivre l'attribution des NBI aux agents en fonction des postes occupés
Accompagner les encadrants dans l'attribution du CIA

## ➡ Formations
Faire en sorte que tous les agents soient à jour de leurs formations obligatoires
Former tous les agents aux premiers secours
Favoriser la transmission de compétences entre les agents
Favoriser l'apprentissage

## ➡ Absences
Réaliser des entretiens de pré-reprise
Développer les contrôle médicaux
Définir une procédure pour le remplacement des agents absents ?
Mettre en place des tableaux de bord de suivi des absences

## ➡ Conditions de travail
Élaborer un diagnostic pénibilité

## ➡ Protection et action sociale
Désigner un référent protection sociale

## ➡ Égalité professionnelle
Désigner un référent égalité
Plan de signalement (loi du 6 aout 2019)
Désigner un agent référent

## ➡ BOETH

## ➡ Orientations générales en matière de promotion

### Avancement de grade

Prendre en compte la présentation à concours et examen pro
Prendre en compte la capacité financière de la collectivité

### Promotion interne

Prendre en compte la capacité financière de la collectivité

## ➡ Orientations générales en matière de valorisation des parcours

### Indicateurs de prise en compte de la valeur et de l'engagement professionnels

Prendre en compte la capacité financière de la collectivité

### Accompagnement et/ou nomination après concours

### Mesures favorisant l'accès à des fonctions supérieures