

Organismes paritaires

# Guide pratique pour la rédaction des lignes directrices de gestion



Votre satisfaction est notre métier



**Les termes soulignés en bleu sont des liens hypertextes cliquables  
vous permettant de consulter les textes législatifs ou de télécharger des documents exemples**

# Guide pratique pour la rédaction des lignes directrices de gestion

## Références juridiques

- [Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983](#) portant droits et obligations des fonctionnaires (*article 6 septies*).
- [Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984](#) portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale (*articles 30, 33, 33-5, 39, 78-1 et 79*).
- [Décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019](#) relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des CAP.

## Contexte

L'introduction des lignes directrices de gestion et l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires (*par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019*) ont modifié le cadre juridique relatif à l'exercice du dialogue social au sein des collectivités.

**Ces changements visent à passer d'une approche individuelle de la gestion des ressources humaines à une approche plus collective.** Ils répondent également à un objectif de transparence.

En effet, l'objet des Lignes Directrices de Gestion (LDG) est de fixer une stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, et les orientations générales de promotion et de valorisation des parcours professionnels, corrélativement à la suppression des compétences des CAP en matière d'avancement et de promotion interne à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Ces lignes directrices doivent notamment donner aux agents les critères généraux en matière de carrière et d'évolution professionnelle, sans préjudice du pouvoir propre de l'employeur en ce qui concerne la nomination.

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

**Cependant, en matière de promotion interne, l'établissement des listes d'aptitudes restant de la compétence du centre de gestion pour les collectivités affiliées, c'est à lui qu'il revient d'établir les lignes directrices relatives à la promotion interne.**

### Rappel des documents RH de référence de la collectivité ou établissement public servant de base à l'établissement des Lignes Directrices de Gestion

Dernière mise à jour du tableau des effectifs	Organigramme de la collectivité
Délibération relative à la fixation des ratios d'avancement de grade	Règlements spécifiques RH de la collectivité (règlement intérieur, règlement de formation...)
Délibération sur le régime indemnitaire	Rapports d'orientation budgétaire
Délibération sur le temps de travail	Tous les documents internes produits par la collectivité relatifs à sa gestion des ressources humaines (politique d'évaluation, politique de recrutement, politique de mobilité, politique de rémunération). Ces documents sont bien sûr très variables en fonction de la taille et des effectifs des différents employeurs territoriaux.
Grille et critères d'évaluation professionnelle	
Plan de formation	
Bilan social	

## Dates à retenir et procédure

- **Les LDG doivent être soumises à l'avis du Comité Technique (CT).**

Soit l'avis du CT du CIG pour les employeurs de moins de 50 agents, soit celui du CT local pour les autres collectivités (après les élections professionnelles de 2022, cet avis sera rendu par le Comité Social Territorial).

- **Ces LDG sont ensuite définitivement arrêtées par l'autorité territoriale.**

Il ne s'agit donc pas d'une délibération. Le document qui rappellera l'avis du comité technique, peut prendre la forme d'un arrêté ou d'une note signée par le Maire par exemple, en précisant les délais et voies de recours.

- **Les LDG doivent être rendues accessibles à tous les agents de la collectivité par voie numérique.**

Par exemple le site intranet de la collectivité et le cas échéant, par tout autre moyen (affichage, courrier joint au bulletin de paie, réunions...).

- **Les LDG sont établies pour une durée pluriannuelle qui ne peut excéder 6 années.**

Il est possible de procéder à leur révision en tout ou partie pendant cette période, selon la même procédure.

- **Les LDG doivent être établies avant le 31 décembre 2020.**

Ceci afin de permettre à l'autorité territoriale la prise de décisions individuelles au 1<sup>er</sup> janvier 2021 relatives à la gestion des ressources humaines (avancements de grade, mobilité interne...).

## Conséquences juridiques

**A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021, les tableaux d'avancement de grade et les projets de liste d'aptitude de promotion interne ne seront plus soumis à l'avis des CAP.**

En contrepartie, les agents pourront :

- **Choisir un représentant** désigné par l'organisation syndicale représentative de leur choix (*représentée au CT local ou CSFPT*) pour les assister dans l'exercice des recours administratifs contre les décisions individuelles défavorables en matière de mutation interne, d'échelon spécial, d'avancement de grade et de promotion interne (*articles 39, 52, 78-1 et 79 de la loi du 26 janvier 1984*).

- **Avoir communication des éléments** relatifs à leur situation individuelle au regard de la réglementation en vigueur (*situation au regard des conditions statutaires*) et des lignes directrices de gestion (*appréciation sur la valeur professionnelle et les acquis de l'agent - article 30 de la loi n° 84-53*).

**En conséquence, les LDG sont donc le document sur lequel les collectivités devront s'appuyer pour justifier la décision défavorable envers un agent.**

# Les Lignes Directrices de Gestion (LDG)

Les Lignes Directrices de Gestion sont un nouvel instrument juridique de gestion des RH introduit par la [loi n° 2019-828 du 6 août 2019](#), dans le but de transformer et simplifier la gestion des ressources humaines publique.

Elles définissent les enjeux et objectifs des collectivités en matière de politique de ressources humaines et portent sur l'emploi et les compétences (partie « Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines ») et sur la carrière (partie « Promotion et valorisation des parcours »). Elles doivent tenir compte des politiques publiques mises en œuvre par la collectivité, et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences.

Les LDG peuvent comporter des orientations propres à certains services, catégories ou cadres d'emplois (métiers de la petite enfance, service restauration, services techniques, contractuels...). Tous les agents de la collectivité sont concernés, quel que soit leur statut.

**L'ensemble des éléments évoqués ci-dessous doit être pris en compte et apprécié en fonction des effectifs et de la taille de la collectivité. Les textes n'ont pas prévu de critères de seuil pour l'application de ces LDG. Toutes les collectivités sont donc concernées, mais doivent adapter leurs LDG aux moyens dont elles disposent.**

## Emploi et compétences : stratégie pluriannuelle de pilotage des Ressources Humaines État des lieux des effectifs

Il s'agit de faire un état des lieux de la collectivité en termes d'effectifs avant la mise en œuvre des LDG. Ces éléments doivent s'appuyer sur la base du bilan social.

Peuvent par exemple figurer :

- Les effectifs globaux fonctionnaires/contractuels permanents/contractuels non permanents (*nombre et ETP*) ;
- La répartition des agents par catégorie A/B/C ;
- La répartition des effectifs par filière et par service (*à voir compte tenu de la taille des collectivités*) ;
- La répartition hommes/femmes ;
- Le bilan des métiers et des compétences.

Les collectivités ayant effectué la saisie de leur bilan social via l'application web « Application Données sociales » peuvent obtenir des synthèses thématiques de leur situation qui peuvent servir de base pour cette partie, ou être annexées aux LDG. L'application permet la production :

- **D'une synthèse bilan social** : effectifs, caractéristiques des agents permanents, temps de travail des agents permanents, pyramide des âges, équivalents temps plein rémunéré, positions particulières, mouvements, évolution professionnelle, sanction disciplinaire, budget et rémunération, absences, accidents du travail, prévention et risques professionnels, handicap, formation, action sociale et protection sociale complémentaire, relations sociales...
- **D'une synthèse des indicateurs de l'absentéisme** : données de cadrage, données globales sur l'absentéisme, zoom sur la maladie ordinaire, la longue maladie, la grave maladie et la maladie de longue durée, la disponibilité d'office, sur les maladies professionnelles, les congés maternité/paternité, et les absences pour « autres raisons »...
- **D'une synthèse sur les indicateurs sur la santé, la sécurité et les conditions de travail** : données de cadrage, accidents de service, de trajets, maladies professionnelles, inaptitudes et éléments relatifs à la prévention...

## Éléments de prospectives RH – GPEEC

En fonction de leur possibilité\*, les collectivités peuvent faire apparaître les éléments concernant la prospective RH des effectifs dont elles disposent :

- Chiffres concernant l'évolution des effectifs de manière pluriannuelle ;
- Prévission des départs (retraite notamment) sur les 3 prochaines années ;
- Besoins futurs ;
- Tous éléments concernant la gestion prévisionnelle de leurs effectifs.

L'application « Données sociales » sera complétée dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021 par un module consacré à la GPEEC dont la version de base sera accessible gratuitement aux collectivités et permettra, là aussi, la production d'éléments de synthèse sous réserve de l'import de la N4DS, de l'utilisation du référentiel métier du CNFPT, et du modèle d'organigramme.

\* Les lignes directrices de gestion doivent faire apparaître l'ensemble des éléments concernant les évolutions à venir de la collectivité ayant un impact en termes d'organisation et donc de ressources humaines. En effet, les projets relatifs à la prise en charge de nouvelles missions, la passation de délégations de services publics (DSP), l'ouverture/fermeture d'un équipement, les évolutions de l'intercommunalité, sont autant d'éléments structurant l'organisation future, et les LDG ont précisément comme rôle de définir comment la collectivité va y faire face en termes de ressources humaines.

## Les politiques RH internes à la collectivité

La collectivité doit tenir compte de l'état des lieux des effectifs qu'elle a réalisé et des éléments de perspectives RH mis en évidence pour définir les politiques RH à mettre en œuvre (cf. paragraphes précédents).

Les Lignes Directrices de Gestion doivent permettre de :

- Formaliser les différentes politiques RH mises en œuvre au sein de la collectivité ;
- Définir les objectifs fixés et les actions à conduire en fonction de son projet.

En fonction de sa taille, la collectivité doit prévoir son plan d'actions et les délais de réalisation qu'elle se fixe. Ces projets peuvent être liés aux orientations générales politiques prévues par les élus pour le mandat à venir.

Sans être exhaustif, les chantiers RH peuvent relever des domaines suivants :

- Organisation des services ;
- Conditions de travail ;
- Recrutement et mobilité ;
- Rémunération ;
- Télétravail ;
- Temps de travail ;
- Démarche formation, reclassement ;
- Développement de l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- Action sociale ;
- Égalité hommes/femmes...

A titre d'exemple, la collectivité peut lister dans ses Lignes Directrices de Gestion les grands sujets RH qu'elle souhaite traiter et prévoir le calendrier de mise en œuvre (*points d'étapes, objectif de réalisation*).

Les choix de la collectivité peuvent faire l'objet d'une concertation, en amont de la présentation auprès du comité technique, avec les organisations syndicales, si la collectivité estime que le contexte local le justifie.

### Exemples

Objectifs RH LDG	Dates d'échéance fixées	Actions à mener et dans quel délai	Acteurs à associer
Mettre à jour le régime indemnitaire de la collectivité	Janvier 2022	Bilan de l'existant Mise en place d'un groupe de travail Formalisation des propositions Validation des élus	...
Revoir les effectifs de la collectivité compte tenu de l'ouverture d'une école et de 2 crèches	Septembre 2023	...	...
Mettre en conformité le temps de travail avec l'obligation légale des 1 607H	Juin 2021	...	...



# Carrière : promotion et valorisation des parcours

## Lignes directrices de gestion - promotion interne

Pour les collectivités affiliées au CIG : en matière de promotion interne, il appartient au Président du CIG d'arrêter les LDG relatives à la promotion interne qui serviront de base à l'établissement des listes d'aptitude pour la session à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2021.

- **Si la collectivité relève du CT du CIG** : aucune action à mettre en œuvre.
- **Si la collectivité a un CT local** : projet transmis par le CIG à soumettre entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 2 novembre 2020.

Il appartiendra ensuite à l'autorité territoriale de proposer les dossiers des agents pour le processus de promotion interne, qui relève toujours du CIG, après avoir pris en compte leur valeur professionnelle.

**A noter : la collectivité peut prévoir dans ses propres LDG les critères qu'elle entend mettre en œuvre pour sélectionner les dossiers présentés au CIG au titre de la promotion interne.**

**Rappel : seules les collectivités non affiliées ou certaines affiliées volontaires gardent compétence pour établir des LDG en matière de promotion interne.**

## Lignes directrices de gestion - avancement de grade

Il appartient à chaque collectivité de définir ses orientations et critères généraux en matière d'avancement de grade au choix. Cette étape consiste à écrire les pratiques/critères de la collectivité en matière de :

- choix pour l'avancement de grade,
- ce qui est mis en œuvre pour aider les agents à avancer (formation, préparation concours, tutorat, immersion...).

**Il est absolument indispensable de faire figurer les ratios des avancements de grade dans le document synthétisant les LDG avancement de grade.** En effet, cette délibération conditionne les possibilités de nomination pour chaque grade.

**La collectivité doit tenir compte des critères fixés par le décret , à savoir la valeur professionnelle et les acquis de l'expérience professionnelle qui s'apprécient notamment à travers :**

- les conditions particulières d'exercice (*postes exposés, en lien direct avec le public, contraintes horaires...*).
- les formations suivies,
- la diversité du parcours et des fonctions exercées (*activité syndicale, à l'extérieur de la collectivité d'origine, dans une autre administration, dans le secteur privé ou associatif...*)

Les critères retenus doivent permettre de démontrer l'engagement professionnel, la capacité d'adaptation, le cas échéant, l'aptitude à l'encadrement d'équipes. Quelques exemples concrets de critères :

- Ancienneté ;
- Date d'obtention du dernier avancement de grade/promotion interne ;
- Adéquation grade/fonction/ organigramme ;
- Capacité à exercer des missions d'un niveau supérieur ;
- Valeur professionnelle liée à l'entretien professionnel, l'appréciation du chef de service et de la structure hiérarchique de la collectivité ;
- Présentation aux concours et examens ;
- Réussite d'un examen professionnel ;
- Effort de formations : suivies/demandées/refusées...

**Attention, la définition de ces critères ne peut avoir pour effet de recréer une condition déjà prévue par le statut.**

Il est également possible de faire figurer le processus de décision interne sur le choix des promus :

- Processus hiérarchique de décision : avis des chefs de service, avis des directeurs, puis arbitrage des élus, puis décision du maire,
- Processus collégial de décision via la réunion d'une commission interne ad hoc ...
- Processus mixte...

**La collectivité peut décider que l'avancement de grade est la règle, et ne pas prévoir de critères. Il est recommandé a minima de prévoir un critère de rejet pour le cas des agents très démeritants.**

Une fois les LDG avancement de grade établies, elles doivent être soumises pour avis au CT selon la procédure ci-dessous :

- **Si la collectivité relève du CT du CIG** : passage pour avis au CT du CIG avant le 31 décembre 2020.
- **Si la collectivité a un CT local** : passage pour avis au CT local avant le 31 décembre 2020.

## Les LDG, et après....

- L'autorité territoriale procède à la nomination des agents suite à leur inscription sur les tableaux d'avancement de grade. Les tableaux et projet d'arrêtés doivent toujours être transmis au service Gestion des carrières du CIG.
- Les LDG ne privent pas l'autorité territoriale de son pouvoir d'appréciation qui doit s'exercer en fonction des situations individuelles, des besoins du service ou de tout autre motif d'intérêt général.
- 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 CT compétent.

## LDG et accompagnement du CIG

Le service Conseil en Organisation et Ressources Humaines du CIG propose d'aider les collectivités qui le souhaitent à formaliser les Lignes Directrices de Gestion via la mise en place d'ateliers. Réalisés avec tout ou partie des agents du service des ressources humaines, ces ateliers s'articulent autour des 3 thématiques suivantes :

- **Atelier 1** - Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences : effectifs, recrutement, bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOETH), entretien professionnel.
- **Atelier 2** - Qualité de Vie au Travail : temps de travail, prévention, absentéisme, protection et action sociales.
- **Atelier 3** - Valorisation des parcours : identification des parcours professionnels, rémunération, formation, reclassement, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Ce travail collectif, étayé par les indicateurs du Bilan Social, a pour objectif de capitaliser les actions menées au sein de la collectivité et ouvrir de nouvelles perspectives à inscrire dans le plan d'action.

### Zoom sur l'égalité femmes/hommes

Les LDG doivent, de manière générale et pour l'ensemble des aspects qu'elles traitent (*emploi et compétences ou carrière*), intégrer la notion d'égalité hommes/femmes. Elles doivent permettre de garantir l'égalité hommes/femmes dans les procédures de promotion.

#### Prendre en compte l'égalité femmes/hommes dans l'ensemble des politique RH de la collectivité

- Réaliser un état des lieux de la situation : bilan des effectifs, bilan des promotions et avancements, bilan des temps partiels, bilan des rémunérations... Possibilité de sortir une [synthèse des indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle](#) issus de l'application Données Sociales.
- Lister les contraintes qui peuvent s'opposer à l'égalité.
- Définir les mesures à mettre en place : développer la mixité des équipes, sensibiliser à la discrimination dans le milieu du travail...
- L'appartenance à un sexe donné ne doit pas être un critère discriminatoire dans la gestion des ressources humaines : recrutement, évolution professionnelle, accès à la formation ou aux emplois...

#### Plan d'action pluriannuel en faveur de l'égalité femmes/hommes pour les collectivités de plus de 20 000 hab.

- Il appartient à ces collectivités d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action pluriannuel qui vise à évaluer, prévenir et, le cas échéant, traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ; garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique ; favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale ; et enfin, prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.
- Il doit être élaboré avant le 31 décembre 2020.
- La durée du plan ne peut excéder 3 ans renouvelables. Il est établi après consultation du Comité Technique.
- Ce plan est transmis au Préfet avant le 1<sup>er</sup> mars de l'année suivant le terme du précédent (*1<sup>er</sup> mars 2021 pour le premier plan*). En l'absence de transmission, après les différentes procédures de relance et de mises en demeure prévues, la collectivité est redevable d'une pénalité qui peut aller jusqu'à 1 % de la rémunération brute annuelle globale de l'ensemble des personnels de l'employeur public concerné.



## Tenir compte de l'égalité dans les procédures d'avancement et de promotion

Il appartient à chaque collectivité d'assurer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures de promotion et d'avancement en tenant compte de la part respective de chacun dans les cadres d'emplois et les grades concernés. Cela implique pour la collectivité de :

- Tenir compte de l'égalité femmes/hommes dans les dossiers proposés au CIG pour la promotion interne,
- Tenir compte de l'égalité femmes/hommes dans les tableaux d'avancement réalisés et les nominations effectives.

La collectivité doit pouvoir vérifier qu'il n'existe pas de décalage entre les personnes nommées et la part respective hommes/femmes dans le cadre d'emplois concerné. L'existence d'un décalage répétitif doit être le signe que l'un des critères a tendance à favoriser un genre plutôt qu'un autre.

A compter de 2021, le tableau annuel d'avancement doit préciser la part respective des femmes et des hommes dans le vivier des agents promouvables, et celle parmi les agents inscrits sur ce tableau qui sont susceptibles d'être promus en exécution de celui-ci (art. 79 loi n° 84-53).



## Pour toutes questions relatives

### À l'édition des synthèses issus de l'application Données Sociales

Service Analyses et Prospective Sociales

01 39 49 70 54

[bilan.social@cigversailles.fr](mailto:bilan.social@cigversailles.fr)

### Au module GPEEC

[gpeec@cigversailles.fr](mailto:gpeec@cigversailles.fr)

### Aux ateliers d'accompagnement proposés par le CIG

Service Conseil en organisation et ressources humaines

01 39 49 63 22

[conseil.organisation@cigversailles.fr](mailto:conseil.organisation@cigversailles.fr)

### Aux lignes directrices de gestion

Service Organismes paritaires

01 39 49 62 50

[organismes.paritaires@cigversailles.fr](mailto:organismes.paritaires@cigversailles.fr)