

Séminaire en ligne

Mardi 17 novembre 2020

Les Lignes Directrices de Gestion (LDG)

Sylvie BILLARD-BARON
Thomas CABAREZ

Directrice des carrières
Responsable du service Analyse
et Prospective de l'emploi

- I. Les lignes directrices de gestion : contexte
 - II. L'élaboration des lignes directrices de gestion
 - III. LDG : le contenu
 - IV. LDG : les échéances
- FOCUS :
- V. LDG : La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines - Méthodologie du projet

**VI. Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources
humaines – Phase de diagnostic**

**VII. Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources
humaines**

Ressources et contacts

Questions / Réponses

Les Lignes Directrices de Gestion (LDG) : contexte

Rappel réglementaire :

- **Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 dite de transformation de la Fonction Publique :**
obligation pour toutes les collectivités de définir des lignes directrices de gestion,
- **Décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 :**
Contenu et conditions d'élaboration des LDG.

4

Les Lignes Directrices de Gestion (LDG) : contexte

Double objectif des LDG :

- **Définir le cadre à l'intérieur duquel les autorités territoriales prendront leurs décisions en matière de ressources humaines,**
- **Apporter une visibilité aux agent.es sur les orientations et les priorités de chaque employeur ainsi que sur les perspectives de carrière.**

5



- **De la compétence de l'autorité territoriale** : prise d'un arrêté,
- **Après avis du Comité Technique (CT) / Comité Social Territorial (CST),**
- **Les lignes directrices de gestion sont établies pour une durée pluriannuelle qui ne peut excéder 6 années,**
- **Possibilité de révision en tout ou partie pendant les 6 années,**
- **Les lignes directrices de gestion sont rendues accessibles aux agent.es par voie numérique ou, le cas échéant, par tout autre moyen.**



L'élaboration des LDG

- **Enjeux de dialogue social : concertation et échanges**
- **Enjeux de transparence et d'orientations claires**
- **Enjeux d'information et de communication**
- **Pas d'imposition de contenu strict**
- **Faculté d'adaptation et de détermination du contenu à chaque collectivité**

7



Le contenu des LDG dans la FPT

- sur l'emploi : « la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines »
- sur la carrière : « la promotion et valorisation des parcours »

Les LDG = Stratégie formalisée de la politique RH de la collectivité,
Schéma directeur des RH

Les LDG doivent tenir compte des données du Rapport Social Unique (RSU)



Les LDG :

- **Les lignes directrices de gestion peuvent comporter des orientations propres à certains services, catégories ou cadres d'emplois.**
 - **Les LDG concernent tous les agent.es de la collectivité quelque soit leur statut.**
- En cas de recours administratifs ou contentieux devant le juge administratif contre une décision individuelle défavorable, les lignes directrices de gestion sont invocables par l'agent.e
- Pour autant, l'autorité territoriale mets en œuvre les orientations de promotion et de valorisation des parcours, sans préjudice de son pouvoir d'appréciation en fonction des situations individuelles, des circonstances ou par motif d'intérêt général.



La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines :

elle définit les enjeux et les objectifs de la collectivité en matière de stratégie et pilotage des RH « compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences ».





La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines :

- L'étude des effectifs : tableau des emplois et des effectifs ; nombre d'agent.es ; nombre d'ETP; répartition par catégories...
- La gestion de la masse salariale : le ROB, évolution de la masse salariale, part des dépenses de personnel...
- Le temps de travail et l'organisation du travail : gestion du temps de travail, cycles de travail, télétravail, astreintes...





La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines :

- **Les conditions de travail et la prévention des risques** : politique de prévention, registres obligatoires, document d'évaluation des risques professionnels, médecine de prévention, diagnostic RPS, études ergonomiques, EPI, assistant,e et conseiller,e de prévention...
- **L'étude de l'absentéisme** : AT/MP ; indisponibilité physique





La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines :

- **La politique de recrutement** : adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers (départs connus et prévisibles, projections des entrées, des besoins futurs)
- **Politique salariale et indemnitaire** : régime indemnitaire et primes
- **Politique d'évaluation** : entretien professionnel annuel d'évaluation, grille d'entretien, critères...
- **Politique de mobilité** : charte de mobilité, bourse à l'emploi





La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines :

- **La politique de formation** : plan de formation, CPF...
- **L'égalité professionnelle** : lutter contre les discriminations dans les processus de recrutement, égalité des rémunérations, égal accès à la formation, égalité de traitement, dispositif de signalement...
- **Politique liée au handicap** : FIPHFP, taux d'emploi, dépenses...





La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines :

- **Politique d'action sociale** : protection sociale complémentaire (mutuelle santé, mutuelle prévoyance garantie maintien de salaire); prestations d'action sociale, COS
- **Politique d'attractivité** : « marque employeur »
- **Politique de Qualité de Vie au Travail (QVT)**





La promotion et la valorisation des parcours

Les lignes directrices de gestion devront définir les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et les cadres d'emplois et les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agent.es et leur accès à des responsabilités

16

= Définition de critères généraux et transversaux d'appréciation des mérites

- **modalités de prise en compte de la valeur professionnelle** et des acquis de l'expérience professionnelle
- **égalité professionnelle** dans le déroulement de la carrière



La promotion et la valorisation des parcours

•Notamment formalisation des critères d'avancement et promotion interne

= Définition de critères généraux et transversaux d'appréciation des mérites

- Conditions statutaires obligatoires
- Recensement des critères internes propres à chaque collectivité (taux de promotion propres relatifs aux avancements de grade, adéquation des missions exercées par rapport au grade, durée entre deux avancements, ...)

17

•Critères de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle :

- Effort de formation: formations suivies, Préparations aux concours et examens
- VAE
- Parcours professionnel, projet professionnel
- Disponibilité, engagement, investissement
- Politique managériale
- ...



- **Pour les collectivités et établissements publics non affiliés à un Cdg :**

Elaborées par l'autorité territoriale et intégrées aux lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours


- **Pour les collectivités et établissements publics affiliés à un Cdg :**

Le Président du Cdg propose un projet de lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne (promotion au choix dans les grades et les cadres d'emplois) après avis du CT/CST du Cdg, 18

- **Pour le Cdg59 : Avis favorable du CTPI en date du 24/09/2020.**
- **Avis des CT locaux à transmettre avant le 07/12/2020,**




Quelques échéances à respecter :

- Le délai pour la consultation des CT/CST locaux est fixé à 2 mois 
- En l'absence de transmission des avis des CT/CST locaux, le CT/CST est réputé consulté et avoir émis un avis favorable
- A l'issue de cette consultation, le Président du CdG arrête les lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne

en vue de l'élaboration des décisions individuelles de promotion interne à partir du **1^{er} janvier 2021**

IV. Les LDG : les échéances

Rappel des dates clés des LDG :

- Pour la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines : **le 2 décembre 2019**
 - Pour les lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours :
 - **Le 1^{er} janvier 2021** (en vue de l'élaboration des décisions individuelles de promotion interne 2021) 
- ➔ **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 (RSU)**
- ➔ Le bilan est présenté au **CT/CST**

20

FOCUS

Les lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

www.cdg59.fr

V ■ Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines – **Méthodologie du projet**

Méthodologie proposée :

1. Mettre en place une **méthode de travail participative**,
2. Réaliser un **état des lieux de la politique RH**,
3. Définir **la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH et les actions à mettre en œuvre**

22

V ■ Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines – **Méthodologie du projet**

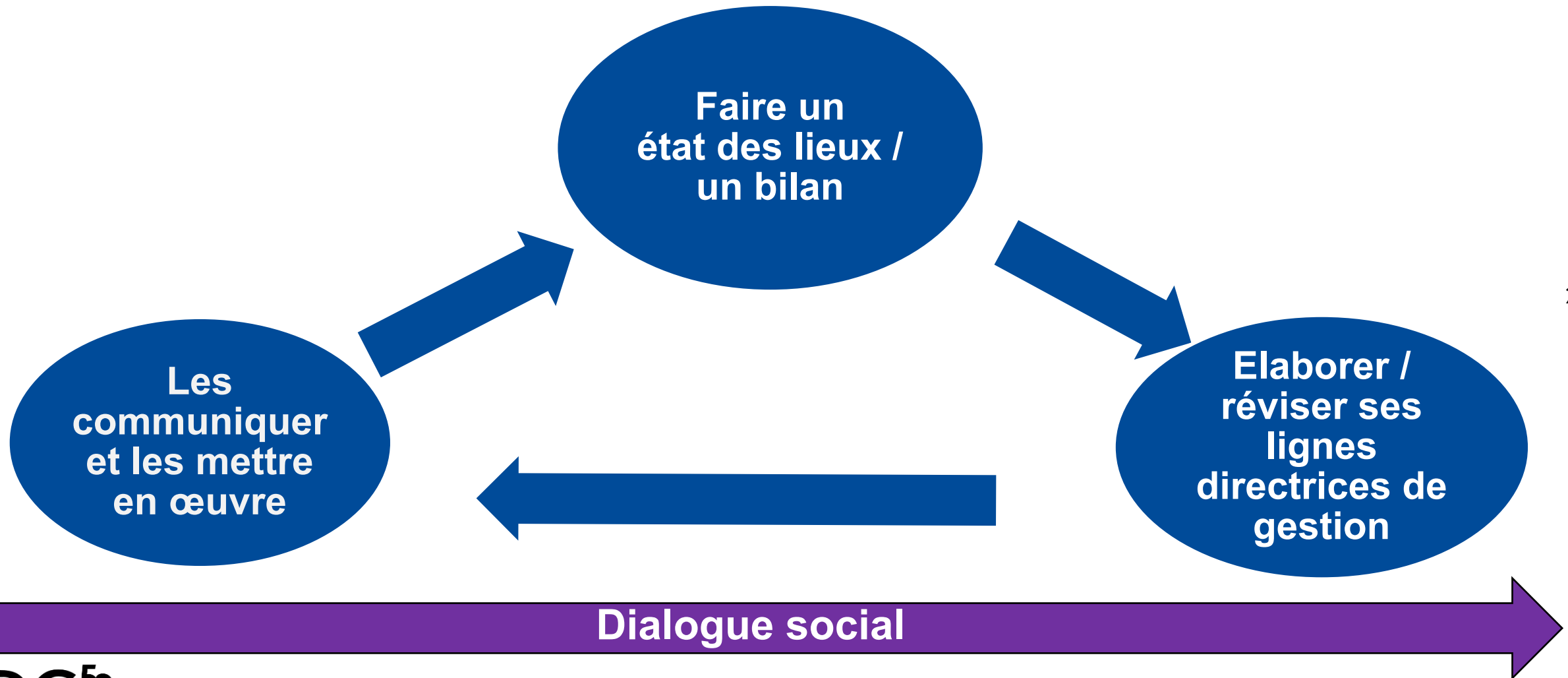
1. Mettre en place une méthode de travail participative

Travailler en mode Gestion de projet :

- Identifier un.e **référent.e politique** : maire ou adjoint.e,
- Définir un.e **référent technique** : DGS, DRH, secrétaire de mairie, RRH,
- Selon la taille de la collectivité : **mettre en place un comité de pilotage**,
- **Définir un calendrier** de mise en œuvre ,
- **Maintenir le dialogue social** : associer les organisations syndicales ou les représentant.es du personnel.

23

V ■ Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines – **Méthodologie du projet**



24

V ■ Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines – **Méthodologie du projet**

2. Réaliser un état des lieux de la politique RH :

Objectifs :

- Identifier les pratiques en matière de RH au sein de la collectivité,
- Identifier les besoins auxquels la collectivité devra répondre dans les années à venir.

1ère étape : recenser les documents RH disponibles :

- ➔ Tableau des effectifs,
- ➔ Organigramme,
- ➔ Délibérations,
- ➔ Plan de formation,
- ➔ Fiches de postes et entretiens professionnels,
- ➔ Tableaux de bord,
- ➔ Protocole ARTT, temps de travail
- ➔ Document unique...



25

VI. Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines – Phase de diagnostic

2ème étape : recenser les effectifs, les métiers, les compétences et les mouvements de personnel :

- **Recenser les effectifs :**
 - En nombre et en ETP par statut : fonctionnaires, contractuel.les, permanent.es ou non
 - Répartir les effectifs par service, filière ou catégorie d'emplois
 - Intégrer la répartition femmes / hommes
- **Identifier les mouvements de personnels prévisibles :**
 - Les arrivées : remplacement d'agent.e absent.e, création de poste, renfort, apprenti.e
 - Les départs : retraite, fin de contrat, mutation, démission
 - Anticiper les ajustements d'organisation et identifier les écarts
 - Réaliser une projection pluriannuelle sur 6 ans
- **Identifier les métiers et compétences**
- Amorcer une logique de gestion prévisionnelle des emplois,
- Anticiper les évolutions futures : nouveaux métiers, métiers en tension



VI. Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines – Phase de diagnostic

2ème étape : recenser les effectifs, les métiers, les compétences et les mouvements de personnel

- **Le bilan social : une véritable aide pour réaliser le diagnostic**
 - Des éléments statistiques RH
 - Une comparaison possible : pluriannuelle ou avec des données nationales ou pluriannuelles
 - Des fiches synthétiques disponibles :
 - ➔ Absentéisme
 - ➔ Risques Psychosociaux
 - ➔ Égalité professionnelle Femmes / Hommes
 - ➔ Santé, sécurité et conditions de travail (RASSCT)
 - ➔ Etude comparative avec les années précédentes.

L'outil Données Sociales reste accessible jusqu'à la fin de l'année.

27

VI. Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines – Phase de diagnostic

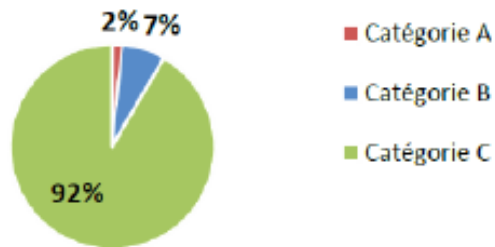
Le bilan social : une véritable aide pour réaliser le diagnostic

Exemples de statistiques issues du bilan social :

➔ 64 agents employés par la collectivité au 31 décembre 2018

- > 46 fonctionnaires
- > 13 contractuels sur emploi permanent
- > 5 contractuels sur emploi non permanent

➔ Répartition des agents par catégorie



➔ Les principaux cadres d'emplois des agents sur emploi permanent

➔ 56,8 agents en Equivalent Temps Plein Rémunéré (ETPR) sur l'année 2018

- > 45,2 fonctionnaires
- > 7,5 contractuels permanents
- > 4,1 contractuels non permanents

Nombre total d'heures travaillées : 103 303 heures rémunérées en 2018

➔ Répartition par filière et par statut

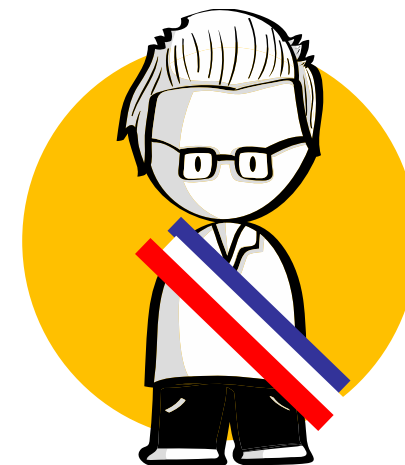
Filière	Titulaire	Contractuel	Tous
Administrative	24%		19%
Technique	67%	69%	68%
Culturelle			
Sportive	2%	8%	3%
Médico-sociale			
Police	2%		2%
Incendie			
Animation	4%	23%	8%
AOTM			
Total	100%	100%	100%

28

3. Les orientations du mandat politique 2020 – 2026 :

Recenser les **orientations politiques et les évolutions structurelles « choisies ou subies »** pouvant avoir un impact sur les ressources humaines de la collectivité :

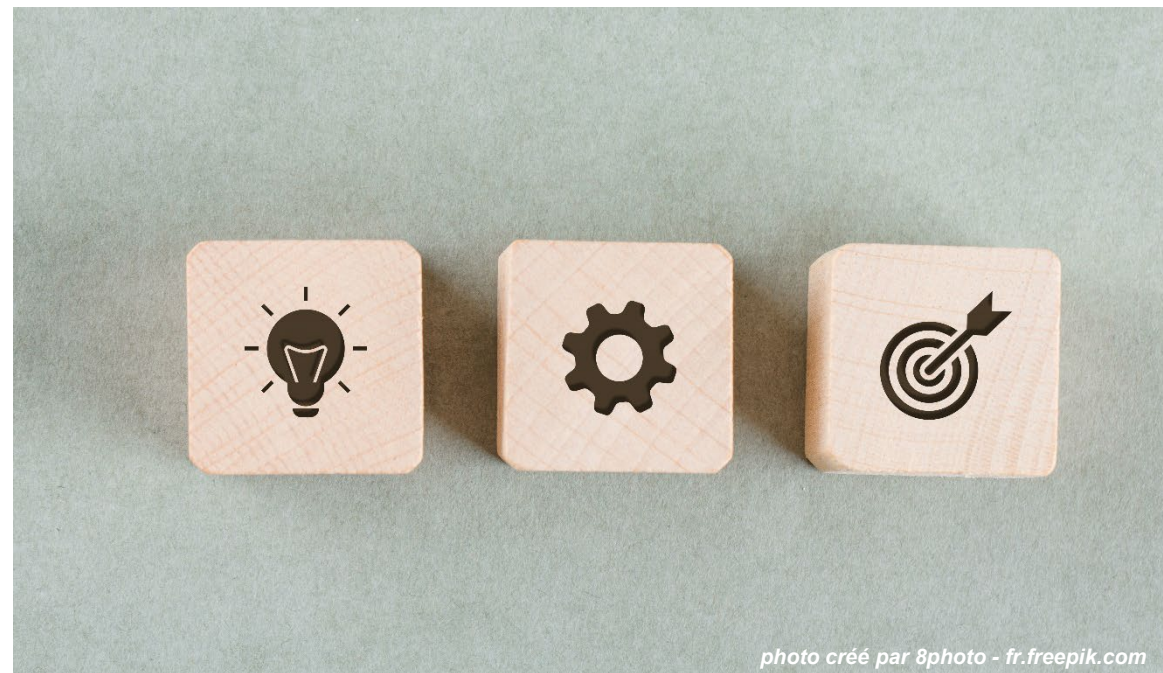
- Nouveau service à la population (accueil de loisirs, portage de repas ...)
- Fusion de communes
- Passage en régie
- Prise ou transfert de compétences
- Mutualisation
- Projets de territoire



3. Définir la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH

Les grands axes stratégiques en matière de ressources humaines :

- la gestion des effectifs et la politique de recrutement
- la formation
- l'égalité professionnelle femmes/hommes
- les conditions de travail
- l'absentéisme
- le développement des compétences et la GPEEC
- le temps de travail
- la promotion et la valorisation des parcours



3. Définir la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH

Identifier les enjeux stratégiques à développer et pour chacun d'eux :

1. Présenter les éléments statistiques
2. Ajouter des éléments de contexte spécifique
3. Définir les actions à mettre en œuvre
4. Etablir un calendrier prévisionnel

VII. Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

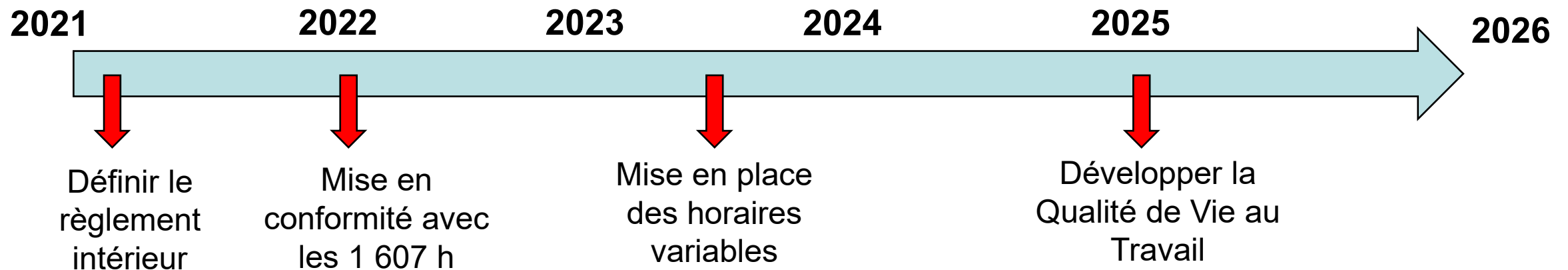
Exemple : Axe stratégique sur le temps de travail :

Les données chiffrés de la collectivité :

- Répartition agent.es à temps complet/non complet,
- Répartition des agent.es à temps plein, temps partiel,
- Répartition femmes / hommes

Le contexte :

- pas de protocole du temps de travail
- prévoir une mise en conformité sur les 1607 h



32

VII. Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

- Le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 n'impose pas de niveau de précision particulier en ce qui concerne les enjeux et les objectifs cités.
- Pas de formalisme précis attendu ou exigé,
- La stratégie pluriannuelle doit être adaptée en fonction de la taille de la collectivité
- Les LDG sont prises pour une durée de 6 ans maximum.
- Elles peuvent faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période après avis du CT.
- La collectivité pourra, dans un premier temps, privilégier des LDG généralistes dans l'objectif de respecter les délais. Dans un second temps, il sera alors possible de reprendre les LDG adoptées, qu'il s'agisse d'un simple ajustement comme d'un approfondissement de certaines questions.

33

Ressources :



Légifrance : [Loi n° 2019-828 du 6 août 2019](#)



Source du document : [Décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019](#)



Cdg59 : [Les lignes directrices de gestion](#) // [Guide LDG](#) // Arrêté LDG



CNFPT : [FAQ – « Les lignes directrices de gestion »](#)



FNCDG : [Guide des LDG](#)

Contacts :

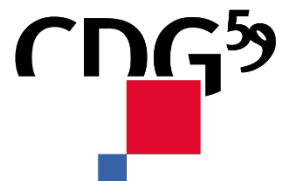
- Sylvie BILLARD-BARON, Directrice des carrières
03 59 56 88 34 baron.s@cdg59.fr
- Myriam VANRAST, Direction de l'Emploi
03 59 56 88 12 vanrast.m@cdg59.fr
- Thomas CABAREZ , Responsable Analyse de l'Emploi
03 59 56 88 12 cabarez.t@cdg59.fr


Merci de votre attention

FAQ

Les lignes directrices de gestion

www.cdg59.fr



Le Cdg59 autorise la réutilisation de ses informations et documents dans les libertés et les conditions prévues par la licence  sous réserve d'apposer la mention :

«Source : Cdg59, titre et lien du document ou de l'information et date de sa dernière mise à jour»

