



## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

Foire aux questions issue du webinaire du 29 juin 2020 relatif à la présentation du cadre réglementaire des lignes directrices de gestion.

*Pourriez-vous nous communiquer un modèle de ce document stratégique?  
Disposez-vous d'un guide d'accompagnement sur les schémas directeurs RH ?*

Le guide d'accompagnement à la gestion du projet des lignes directrices de gestion est disponible à l'adresse suivante :

<http://www.cdg59.fr/le-cdg59/la-loi-en-action/les-lignes-directrices-de-gestion/>

Une trame relative à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines est également partagée par le Cdg59.

[http://www.cdg59.fr/fileadmin/services/documentation\\_emploi/boite\\_outils\\_rh/lignes\\_directrices\\_de\\_gestion/Fiches\\_lignes\\_directrices\\_de\\_gestion.pdf](http://www.cdg59.fr/fileadmin/services/documentation_emploi/boite_outils_rh/lignes_directrices_de_gestion/Fiches_lignes_directrices_de_gestion.pdf)

*Ces indicateurs de mesures sont-ils obligatoires ? Si je comprends bien, ils seront communiqués aux OS au moment du bilan ?*

Les lignes directrices de gestion doivent tenir compte des données du Rapport Social Unique (RSU). Des données chiffrées pourront alimenter les lignes directrices de gestion. L'introduction des données dans le texte d'origine, bien que non obligatoire, est intéressante. En effet, les indicateurs de mesure permettront effectivement lors des bilans annuels de mesurer les évolutions, de faire des comparaisons sur les années précédentes mais également avec les données de collectivités de même taille. Les indicateurs doivent être obligatoirement pris en compte au moment du bilan conformément à l'article 20 du [décret n°2019-1265](#) qui prévoit que « 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 social territorial compétent ».

*Quelles composantes précises de la gestion RH sont à faire apparaître dans les LDG ?*

Les LDG portent sur 2 volets :

- La stratégie pluriannuelle de pilotage des RH
- La promotion et la valorisation des parcours

La stratégie pluriannuelle de pilotage des RH formalise la politique et la stratégie RH de la collectivité. Elle s'appuie sur les politiques publiques mises en œuvre et tient compte de la GPEEC (gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences). C'est le volet « emploi » des LDG.



## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

Elle peut recouvrir : l'étude des effectifs, la gestion de la masse salariale, le temps de travail, les conditions de travail, la politique de recrutement, la politique indemnitaire, la mobilité, la politique de formation, l'égalité professionnelle, la politique d'action sociale...

Les LDG relatives à la promotion et la valorisation des parcours doivent définir les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix et les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités. C'est le volet « carrières » des LDG.

Elles doivent formaliser les critères d'avancement et de promotion interne pour les fonctionnaires ainsi que les critères de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle. (Efforts de formation, diversité des parcours professionnels, prise en compte de l'ensemble des activités professionnelles...).

*Le texte dispose que les lignes directrices de gestion sont "ETABLIES" par l'autorité territoriale. La forme est-elle vraiment celle d'un arrêté ? ou un protocole suffirait-il ?*

C'est l'autorité territoriale qui arrête les lignes directrices de gestion. Cela peut prendre la forme d'un arrêté (qui annexerait par exemple le protocole signé avec les organisations syndicales sur les LDG).

*Est-on certain qu'une délibération n'est pas nécessaire ?*

Les lignes directrices de gestion sont de la compétence de l'autorité territoriale (article 14 du décret n°201-1265 du 29 novembre 2019) après avis du Comité Technique (puis Comité Social Territorial). C'est l'autorité territoriale qui arrête les lignes directrices de gestion. Cela peut prendre la forme d'un arrêté ou autre forme de décision de l'autorité (bien que l'arrêté reste la forme classique). Les LDG qui seraient adoptées via une délibération relèveraient d'une décision politique de l'autorité territoriale de partager à l'échelle de l'assemblée cette démarche. Dans ce cas, il faudrait toutefois une décision de l'autorité (Maire/Président.e) qui adopte ces LDG et les rend accessibles conformément à l'article 17 du décret.

*Si je comprends bien, en face de chaque donnée quantitative, nous proposons une politique LDG ?*

Les données quantitatives figurant dans les rapports d'activités, le rapport d'orientations budgétaires (ROB) ainsi que dans les documents relatifs aux données sociales (RSU...) peuvent être utiles pour introduire les axes envisagés de la politique RH. Ces données servent à construire le diagnostic et à expliquer les orientations politiques prises sur cette base. Elles ne constituent pas forcément les seuls éléments pour construire les orientations.



## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

*Quelles sont les conséquences si une collectivité ne les adopte pas ?*

Tout d'abord, les lignes directrices de gestion en matière de promotion interne doivent être élaborées avant le 31 décembre 2020 afin de pouvoir s'appliquer aux décisions individuelles en matière de promotion et d'avancement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 des fonctionnaires. En effet, en parallèle de la formation des LDG, le législateur a fixé le principe de la suppression des attributions des CAP en matière de promotion interne d'avancement de grade à partir de cette même date.

En outre, les Chambres régionales des comptes sont attentives à la formalisation des politiques RH. Les LDG seront certainement à produire en cas d'examen de la gestion de la collectivité par la Chambre Régionale des Comptes.

*Si les LDG sont fixées par arrêté de l'autorité, l'avis du CT est simple et valable même si un avis défavorable des OS est unanime ?  
Et si avis défavorable du CT de la collectivité ?*

Les lignes directrices de gestion sont de la compétence de l'autorité territoriale (article 14 du décret n°201-1265 du 29 novembre 2019) après avis du Comité Technique (puis Comité Social Territorial).

Il est souligné l'importance de la concertation et du dialogue social dans la construction et l'élaboration des lignes directrices de gestion.

*Avec les lignes directrices, les bilans, ... le bilan social n'a-t-il pas vocation à disparaître ?*

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, le rapport social unique (RSU), créé par l'article 5 de la loi de transformation de la fonction publique, a vocation à rassembler en un seul document et donc se substituer aux divers rapports qu'élaborent déjà les administrations publiques tels que : le rapport sur l'état de la collectivité (aussi appelé « bilan social »), le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes institué par la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, le rapport sur les fonctionnaires mis à disposition et le rapport sur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés prévue à l'article L. 323-2 du code du travail. Le RSU sera établi annuellement par l'ensemble des administrations mentionnées à l'article 2 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984.



## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

*Je voulais savoir si en termes de présentation on devait présenter côte à côte les données et la politique ?*

Le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 n'impose pas de formalisme ou de contenu strict. Il offre une faculté d'adaptation et de détermination du contenu propre à chaque collectivité.

Une trame relative à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines partagée par le Cdg59 propose une méthodologie par politique RH thématique où l'on retrouve pour chaque thématique, la présentation de la politique RH, des éléments chiffrés permettant de dégager des indicateurs de mesure et des points de comparaison, des remarques ou commentaires et la stratégie pluriannuelle associée.

[http://www.cdg59.fr/fileadmin/services/documentation\\_emploi/boite\\_outils\\_rh/lignes\\_directrices\\_de\\_gestion/Fiches\\_lignes\\_directrices\\_de\\_gestion.pdf](http://www.cdg59.fr/fileadmin/services/documentation_emploi/boite_outils_rh/lignes_directrices_de_gestion/Fiches_lignes_directrices_de_gestion.pdf)

*Que met-on concrètement dans l'arrêté ?*

Afin de faciliter le formalisme, le ou les document(s) relatif(s) aux lignes directrices de gestion peuvent être annexés à l'arrêté de l'autorité territoriale portant adoption des LDG.

L'arrêté devra reprendre l'ensemble des considérants relatifs aux LDG.

*Pouvez-vous préciser les lignes de partage entre les CDG et les collectivités ?  
Pouvez-vous répondre aux questions concernant les CDG et leur rôle dans ce nouveau contexte ?*

Les LDG portent sur 2 volets :

- La stratégie pluriannuelle de pilotage des RH, élaborée par les collectivités elles-mêmes, qui formalise la politique et la stratégie RH de la collectivité ;
- La promotion et la valorisation des parcours : le Cdg formalise, pour les collectivités et établissements obligatoirement affiliés ainsi que pour les collectivités et établissements volontairement affiliés qui ont confié au centre de gestion l'établissement des listes d'aptitude, les lignes directrices de gestion en matière de promotion interne.  
Les collectivités doivent formaliser des critères en matière d'avancement propres à chaque collectivité et les critères de valorisation des parcours.

Pour les collectivités et établissements qui ne sont pas affiliés à un Cdg, ces structures doivent élaborer l'ensemble des volets des LDG.



## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

*Pour les CT qui dépendent d'un CDG qui définit les critères ? Notamment pour la promotion interne ?*

S'agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne, le/la Président.e du centre de gestion définit un projet après avis de son propre comité social territorial, pour les collectivités et établissements obligatoirement affiliés ainsi qu'aux collectivités et établissements volontairement affiliés qui ont confié au centre de gestion l'établissement des listes d'aptitude. Ces lignes directrices de gestion définissent les règles et critères d'examen des dossiers relatifs à la promotion interne.

La formation des critères en matière de promotion interne arrêtés par le/la Président.e du Cdg doit être complétée par la formalisation des critères des choix en matière de promotion propres à chaque collectivité.

Outre les conditions statutaires obligatoires, un recensement des critères internes transparents et clairs est à envisager (critères de propositions des dossiers des agents remplissant les conditions statutaires de promotion, règles de classement...)

*Quel est le lien entre le parcours de l'agent et sa fiche de poste ?*

Les modalités définies dans les lignes directrices de gestion relatives à la promotion et la valorisation des parcours doivent permettre de prendre en compte le parcours de l'agent.e au sens large c'est à dire à la fois dans ses missions liées à sa fiche de poste et dans la diversité de fonctions, activités et acquis de son expérience professionnelle.

*D'une manière générale, il serait intéressant d'avoir différents modèles de LDG, des critères etc...*

*Auriez-vous des exemples de critères ?*

*Aura-t-on au second webinaire des modèles de rédaction concrète de LDG ?*

Le guide d'accompagnement à la gestion du projet des lignes directrices de gestion est disponible à l'adresse suivante :

<http://www.cdg59.fr/le-cdg59/la-loi-en-action/les-lignes-directrices-de-gestion/>

Une trame relative à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines est également partagée par le Cdg59.

[http://www.cdg59.fr/fileadmin/services/documentation\\_emploi/boite\\_outils\\_rh/lignes\\_directrices\\_de\\_gestion/Fiches\\_lignes\\_directrices\\_de\\_gestion.pdf](http://www.cdg59.fr/fileadmin/services/documentation_emploi/boite_outils_rh/lignes_directrices_de_gestion/Fiches_lignes_directrices_de_gestion.pdf)

Des exemples de critères ont été partagés dans le second webinaire relatif aux LDG du 16 juillet 2020 : support et enregistrement disponibles sur la e-communauté du CNFPT « politiques et pratiques de gestion des ressources humaines » du CNFPT (inscription à la e-communauté sur <https://e-communaut.es.cnfpt.fr/home>).



## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

*Est-ce que les collectivités seront tenues de tenir compte des répartitions femmes/hommes dans les métiers ou cadres d'emplois pour les LDG promotion et avancement ?*

*Comment concilier égalité femmes hommes et critères liés au mérite ?*

L'égalité professionnelle doit être prise en compte dans le déroulement de la carrière et donc la valorisation des parcours.

L'article 19 du décret n°201-1265 du 29 novembre 2019 vise également l'ensemble des procédures de promotion pour garantir l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette disposition (et démarche) sont à combiner avec le [décret n° 2020-528 du 4 mai 2020 définissant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle dans la fonction publique](#).

Pour les collectivités concernées par l'élaboration du plan d'actions (cf l'article 3 du décret : les collectivités territoriales et leurs établissements publics de coopération intercommunale de plus de 20 000 habitants), il peut être intéressant de relier les démarches voire d'intégrer le plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle dans les LDG.

*Sur le contenu des LDG, si notre document est trop évasif, qui le signalera ?*

Les lignes directrices de gestion sont de la compétence de l'autorité territoriale (article 14 du décret n°201-1265 du 29 novembre 2019) après avis du Comité Technique (puis Comité Social Territorial). C'est l'autorité territoriale qui arrête les lignes directrices de gestion.

Elles doivent faire l'objet de concertation et de dialogue social avec les organisations syndicales, l'encadrement, les agents. Il est probable qu'elles fassent l'objet d'une analyse attentive de la Chambre régionale des comptes en cas d'examen de gestion de la collectivité.

*Dans les LDG il y a pour moi deux niveaux de lecture, l'analyse sur l'évolution des postes, et la lecture individuelle sur l'avancement des agents et la gestion de leur carrière dans la présentation du document qui sera communicable : comment concilier ces deux aspects ?*

L'analyse sur l'évolution des postes et des métiers s'intègre dans la politique de recrutement et d'emploi permettant l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils et la valorisation des parcours.

La lecture plus individuelle s'intègre dans les critères d'avancement et de promotion interne. Mais les LDG n'abordent pas les questions individuelles. En matière d'avancement et de promotion ce sont les critères de choix qui y figureront.

Ces deux aspects se retrouvent dans les lignes directrices de gestion relatives à la promotion et la valorisation des parcours.



## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

*Sur la possibilité d'avoir des orientations propres, peut-on imaginer en cas de fonction RH mutualisées entre communes des LDG spécifiques à chaque commune ?*

Le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 permet que les lignes directrices de gestion puissent comporter des orientations propres à certains services, catégories ou cadre d'emplois.

De même, c'est l'autorité territoriale de chaque collectivité qui arrête les lignes directrices de gestion.

*Le dialogue social doit donner lieu à de la négociation ou seulement à de la concertation ?*

Le dialogue social est l'un des objectifs poursuivis par le législateur : le renouvellement du dialogue social en passant d'une approche individuelle à une approche plus collective. Il revêt un caractère important notamment suite à la suppression des attributions des CAP en matière d'avancement et de promotion interne. A ce stade, le dialogue social pour les LDG ne relève que d'une concertation. La signature d'un protocole n'est pas une obligation. Cela dépend de la pratique de la collectivité et de l'intention de l'autorité territoriale.

*Quid en cas d'avis défavorable d'un ou plusieurs CT locaux ?*

L'article 16 du [décret n° 2019-1265](#) prévoit, pour les collectivités affiliées à un Centre de gestion :

« Le projet de lignes directrices de gestion établi en matière de promotion interne par le président du centre de gestion après avis de son comité social territorial est transmis à chaque collectivité et établissement affilié, qui dispose d'un délai de deux mois à compter de la date de transmission du projet pour transmettre au président du centre de gestion l'avis de son comité social territorial.

En l'absence de transmission de son avis dans ce délai, le comité social territorial concerné est réputé consulté.

A l'issue de cette consultation, le président du centre de gestion arrête les lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne. »

Il s'agit d'une consultation. En cas d'avis défavorable, le/la Président·e pourrait maintenir sa position. En cas d'avis défavorable massif des CT locaux, il est probable toutefois que le Comité technique du CDG réagisse. Aussi, il est conseillé de prévoir un cycle de consultation permettant les échanges en amont des consultations formelles.



## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

*Pour les CT toujours affiliées aux CDG, les promotions internes seront donc toujours bien examinées au sein des CDG, sur la base des LDG ?*

*Pour un EPCI affilié au CDG qui passait les promotions internes via la CAP du CDG devront ils gérer leurs promotions internes de manière autonome, sur la base des LDG sans recours au CDG ?*

Oui pour les collectivités et établissements obligatoirement affiliés ainsi que pour les collectivités et établissements volontairement affiliés qui ont confié au centre de gestion l'établissement des listes d'aptitude, le Président continue à élaborer les listes d'aptitude au titre de la promotion interne sur la base des lignes directrices de gestion fixées relatives à la promotion interne

*Ce travail de sélection sera-t-il à faire au sein des CT ? Car à ce jour, les CT font déjà ce travail de sélection dans les dossiers transmis.*

Non, seuls les projets de lignes directrices de gestion (ainsi que les révisions) et les bilans annuels sont soumis à l'avis du CT/CST.

A chaque collectivité de mettre en place les phases de concertation dans l'étude et la sélection des dossiers, sur la base des LDG, avec les organisations syndicales afin de permettre à l'autorité territoriale de prendre les décisions individuelles.

*Pouvez-vous rappeler la distinction entre les CT de - et de + de 50 agents dans l'élaboration des LDG ?*

*Procédure pour les collectivités de moins de 50 agents ?*

- Pour les collectivités et établissements affiliés de - de 50 agents :

S'agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne, le Président du centre de gestion définit un projet après avis de son propre comité social territorial. Ces collectivités et établissements sont rattachés au comité social territorial.

- Pour les collectivités et établissements affiliés de + de 50 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.

Les collectivités et établissements disposent d'un délai de deux mois à compter de la date de transmission du projet pour transmettre au Président du centre de gestion l'avis de son comité social territorial.

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.





## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

*Pour les collectivités de moins de 50 agents affiliées au CDG : critères de promotion interne ET d'avancements de grade établis par le CDG (ou uniquement la promotion interne) ?*

Il s'agit des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne.

La formation des critères en matière de promotion interne doit être complétée par la formalisation des critères en matière d'avancement propres à chaque collectivité.

Outre les conditions statutaires obligatoires, un recensement des critères internes transparents et clairs est à envisager (taux de promotion relatifs aux avancements, durée entre deux avancements, adéquation des missions par rapport au grade...)

*Si une collectivité est affiliée au CDG pour les CAP, faudra-t-il formaliser dans ce document les critères pour prioriser les propositions de nominations ?*

Oui la formalisation des critères en matière de promotion interne arrêtés par le Président du Cdg doit être complétée par la formalisation des critères des choix en matière de promotion et en matière d'avancement propres à chaque collectivité.

Outre les conditions statutaires obligatoires, un recensement des critères internes transparents et clairs est à envisager (critères de propositions des dossiers des agents remplissant les conditions statutaires de promotion, règles de classement...)

*La date du 1er janvier 2021 pour les LDG sur la promotion interne et l'avancement de grade est-elle incontournable même si la collectivité tient sa CAP au début de l'été ? Peut-on imaginer que l'arrêté fixant les LDG pour cette partie intervienne au cours de 2021 avant tenue de la CAP ?*

Selon le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019, les dispositions de l'article 19 s'appliquent pour l'élaboration des décisions individuelles d'avancement et de promotion prenant effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

*Savez-vous si l'ordonnance à venir concernant la valeur juridique contraignante des accords intègre les LDG ?*

La mission chargée d'examiner les conditions dans lesquelles les accords collectifs passés dans les fonctions publiques d'Etat, territoriale et hospitalière pourraient être dotés d'une force juridique les rendant opposables aux parties, avec pour objectif d'améliorer la qualité et la densité du dialogue social, a relevé que le dispositif nouveau relatif aux lignes directrices de gestion, introduit par la loi de transformation de la fonction publique, était défini par la loi d'une manière telle qu'il apparaît incompatible avec la conclusion d'accords collectifs dans les domaines qu'elles doivent traiter.

Elle appelle l'attention sur le hiatus qui s'en suit entre les domaines théoriques de négociation et de signature d'accords collectifs définis par l'article 8 bis de la loi du 13 juillet 1983, et les exceptions qu'y fait peser le cadre relatif aux lignes directrices de gestion. Compte-tenu des difficultés pratiques et juridiques que soulève cette



## FOIRE AUX QUESTIONS « LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION »

situation, une clarification pourrait s'avérer utile. Les discussions nationales sont en cours sur le projet d'ordonnance.

*Contact : Sylvie BILLARD-BARON, DRH et Directrice des carrières / Cdg59*