

ELABORATION DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

Mode d'emploi

A partir de l'état des lieux de la collectivité, celle-ci doit définir sa stratégie de pilotage RH et fixer les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

ETAT DES LIEUX (faire une liste la plus exhaustive possible)

Ce qui existe :

- Le tableau des effectifs,
- La délibération instituant le régime indemnitaire,
- La délibération fixant les ratios d'avancement,
- La délibération relative au temps de travail et son organisation,
- Les règlements intérieur et de formation,
-

Recensement des Emplois / Effectifs

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

La collectivité dispose d'un tableau des effectifs à jour aussi détaillé que possible

Grade	Fonctions	Statut (stagiaire, titulaire, contractuel)	Durée hebdomadaire	Nombre d'agents

Le tableau des emplois (ou des effectifs) est un outil incontournable de la gestion du personnel. Il concerne les emplois de fonctionnaires stagiaires et titulaires et les emplois de contractuels de droit public.

Ajouter un organigramme « cible » si vous en avez un dans votre collectivité. Celui-ci définit le ou les grades correspondant(s) à des fonctions : par exemple : secrétaire de mairie : grade de Rédacteur (catégorie B) ou Attaché (catégorie A) – responsable technique : en fonction de l'importance de la collectivité : Agent de Maitrise (catégorie C), Technicien (catégorie B), Ingénieur (catégorie A)

Les mouvements de personnel :

Volume et origine des départs	Retraite	Fin de contrat	Mutation	Démission	...
2025					
2024					
2023					
Total					

Volume et origine des entrées	Remplacement agent absent	Création de poste	Renfort (surcroît d'activité)	Apprentis	...
2025					
2024					
2023					
Total					

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Projection des départs en retraite des agents							
Projection autres départs annoncés							

Recrutements suite à départ :

BESOINS 2026 /2032 (en lien avec la fiche de poste)		Grade – F/H - durée hebdomadaire du poste	Date prévisionnelle
Métier (intitulé du poste)	Missions - compétences principales		

A chaque étape, il est nécessaire d'envisager, d'anticiper des évolutions de carrières d'agents, qui pourraient être reconnus inaptes à leur fonction, mais pas à toutes fonctions et pour lesquels un reclassement pour inaptitude physique serait nécessaire.

STRATEGIE PLURIANNUELLE de pilotage des RH - Voir annexe 1

C'est définir les orientations correspondantes à la politique RH souhaitée par la collectivité en fonction des enjeux jugés les plus pertinents.

Orientations propres :

- par service
- par cadre d'emplois
- par catégorie statutaire

- favoriser la politique publique suivante :

Par exemple :

Objectifs RH	Actions à mener	Dans quel délai
Mettre à jour le régime indemnitaire de la collectivité	- Bilan de l'existant - Mise en place d'un groupe de travail - Formalisation des propositions - Validation des élus	
Mettre en place un plan de formation	- Recueil des besoins de formation auprès des agents - Elaboration d'un plan de formation - Validation par l'autorité territoriale avant passage en CST	
Conditions de travail et prévention	- Désignation d'un assistant de prévention avec lettre de cadrage - Programmation de la formation obligatoire - Mise en place des documents obligatoires en matière d'hygiène et de sécurité	
Qualité de vie au travail	- Mettre en place le télétravail en réalisant une charte	
etc		

ORIENTATIONS GENERALES en matière de recrutement, de promotion et de valorisation

I – VALORISATION DES PARCOURS -

Outre les conditions statutaires, la collectivité définira les critères applicables en matière de valorisation des parcours (avancement, nomination après concours, promotion ...)

Avancement de grade :

C'est la procédure qui permet, au sein d'un même cadre d'emplois, d'accéder au grade immédiatement supérieur. Il n'est pas automatique.

La décision revient à l'autorité territoriale, le cas échéant, après avis du (des) chef(s) de service.

L'avancement de grade se fait au choix sur la base d'un tableau d'avancement sur lequel sont inscrits les titulaires qui remplissent les conditions nécessaires.

Les Commissions administratives Paritaires n'ont plus compétences sur ces avancements.

Ces critères sont à discrétion de l'autorité territoriale. Les critères énoncés ci-dessous sont des propositions données à titre indicatif et la liste n'est pas exhaustive.

- Critères en matière d'avancement de grade

- Nominations équilibrées F/H
- Ancienneté
- Grade cible dans l'organigramme
- Cadencement entre 2 avancements/promotion : années (durée)
- Obtention d'un examen professionnel
- Adéquation grade/fonction/organigramme (fléchage de poste)
- Compétences (acquises dans le secteur public/privé, associatif, syndical, politique...)
- Effort de formation
- Investissement-motivation
- Capacités financières de la collectivité
- ...

Nomination suite à concours :

- Critères favorisant la nomination suite à concours

- Nominations équilibrées F/H
- Adéquation grade/fonction/organigramme (fléchage de poste)
- Compétences (acquises dans le secteur public/privé, associatif, syndical, politique...)
- Effort de formation et préparation au concours
- Investissement-motivation
- Reconversion
- Capacités financières de la collectivité

Promotion interne :

La promotion interne est une procédure qui permet d'accéder, en général, à un cadre d'emplois immédiatement supérieur. Pour être nommé au titre de la promotion interne, il faut remplir certaines conditions statutaires (ancienneté, parfois réussite à examen professionnel), et être inscrit sur une liste d'aptitude établie par le Président du Centre de Gestion.

La promotion interne, fait l'objet d'une procédure spécifique. Cette modalité d'avancement relève de la compétence du **président du CDG** et non de chaque collectivité. Les Commissions administratives Paritaires ne sont plus consultées.

Néanmoins, la collectivité doit se fixer les critères le dépôt d'un dossier de promotion interne auprès du CDG.

Il est important de faire correspondre les emplois et les grades, informer les agents sur les possibilités de promouvoir sur leur emploi, informer les candidats/agents à un poste sur les grades d'accès à celui-ci.

– Critères de **dépôt** d'un dossier en matière **de promotion interne** auprès du CDG et de nomination :

Nominations équilibrées F/H
Ancienneté
Cadencement entre 2 avancements/promotions : années (durée)
Obtention d'un examen professionnel (le cas échéant)
Adéquation grade/fonction/organigramme (fléchage du futur poste)
Compétences
Effort de formation
Tentatives de concours
Investissement-motivation
Capacités financières de la collectivité
Mobilité interne/externe
...

Actions en faveur de l'égalité femmes/hommes

Etablir un **état des lieux** de la situation dans la collectivité et proposer des actions afin de réduire les inégalités.

A -Etat des lieux :

Etablir pour chaque sexe :

- Un état des lieux des effectifs moyens,
- Un bilan des recrutements,
- Un bilan des financements formations accordées,
- Un bilan des avancements et promotions,
- Une moyenne des rémunérations, régime indemnitaire inclus,
- Un état récapitulatif des temps partiels.

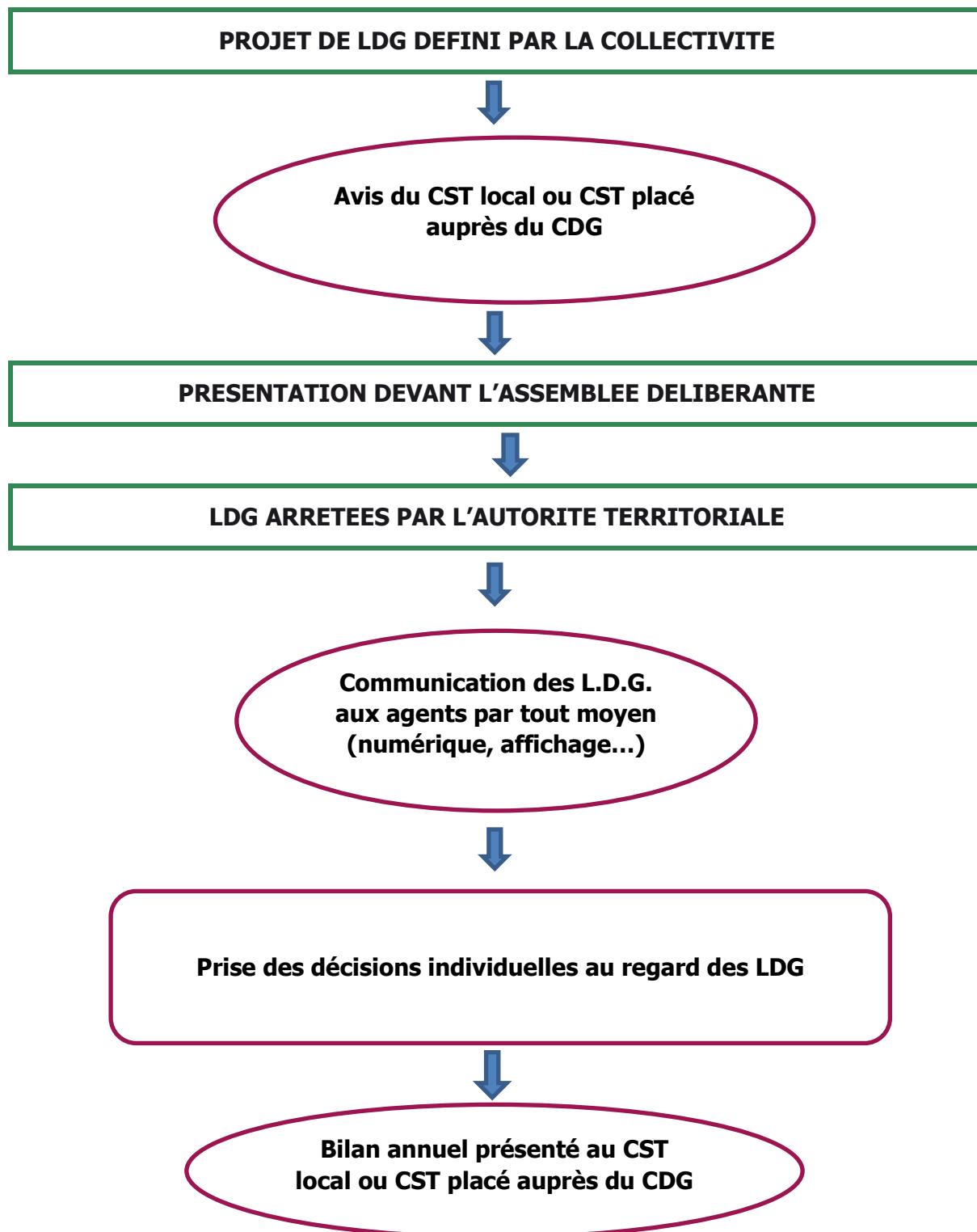
Des mesures :

Exemples :

- Encourager la mixité dans les équipes,
- Sensibiliser sur les discriminations dans le milieu du travail,
- Lister les contraintes professionnelles et personnelles pouvant s'opposer à une égalité entre les sexes et proposer des actions correctives,
- Désigner un élu et un agent référent en charge de l'égalité,
- Elaborer un plan de formation spécifique,
- Adapter les tenues de travail au personnel féminin (travaux en extérieur, collecte des déchets, ...)
- ...

Un agent peut invoquer les LDG de sa collectivité en cas de recours devant une juridiction administrative contre une décision individuelle qui ne lui serait pas favorable.

NB : les LDG sont établies pour une durée pluriannuelle qui ne peut excéder 6 années, avec possibilité de révision en tout ou partie au cours de cette période, selon la même procédure que celle applicable aux lignes directrices initiales ;



LA STRATEGIE PLURIANNUELLE DE PILOTAGE DES RH

Annexe 1

Orientations Enjeux/ Objectifs	Formation	Recrutements et mobilités	Rémunération	Organisation et conditions de travail	Autre axe choisi
Attractivité de la collectivité	• Développer et encourager la formation continue • Faciliter l'accès aux préparations concours • Informer les agents sur leur droit à la formation (formation continue, CPF...)	• Encourager les mobilités internes • Mettre en place une politique de promotion de la collectivité	• Mettre en place le RIFSEEP • Mettre en place un régime de protection sociale complémentaire • Avoir une action sociale de qualité • Attribuer des tickets restaurant • Monétiser le CET	• Valoriser ou mettre en place une politique d'aménagement du temps de travail (modalité de prise des RTT, congés, CET...) • Adapter l'organisation du travail aux métiers • Faire vivre le dialogue social • Proposer des outils performants	
Continuité du service public	• Encourager transmission des savoirs et le partage de compétences entre collègues • Valoriser l'apprentissage	• Anticiper les recrutements et les départs • Assurer les remplacements	• Favoriser le présentisme	• Mettre en place un Plan de Continuité des Activités • Mettre en place un régime d'astreinte, • Polyvalence pour certains services,	
Evolution et modernisation du service public	• Mettre en place une politique de formation volontariste • Diversifier l'offre de formation (formation théorique, formation pratique, immersion...)	Elargir les périmètres de recherche de candidats (privé, associatif, FPE, FPH...) • Participer à des forums sur la mobilité • Communiquer les offres sur les réseaux sociaux	• Valoriser l'engagement professionnel	• Simplifier les procédures administratives (dématérialisation) • Investir dans de nouveaux outils informatiques • Optimiser les modes de gestion (DSP, Régie...)	

Enjeux/ Objectifs \ Orientations	Formation	Recrutements et mobilités	Rémunération	Organisation et conditions de travail	Autre axe choisi
Egalité femmes/hommes	• Mettre en place des actions de sensibilisation égalité femmes/hommes	• Mettre en place des jurys recrutement paritaire	• Mettre en place une politique indemnitaire égalitaire	• Travailler à la mixité des équipes • Limiter la précarité des emploi	
Qualité de vie au travail	• Développer les formations liées au poste de travail et proposer des aménagements de poste • Accompagnement au changement	• Apporter une visibilité sur les pratiques en matière de mobilité interne, remplacements (saisonniers/renforts)	• Adapter le plus possible les salaires au niveau d'expertise et d'investissement	• Mettre en place le télétravail • Proposer des horaires avec des plages mobiles / variables / saisonnières • Equiper une salle du personnel, des espaces de travail adaptés... • Développer une politique de prévention • Garantir le droit à la déconnexion	
Enjeu social	• Faciliter les reconversions professionnelles	• Recruter des personnes en situation de handicap • Faciliter l'apprentissage	• Définir un niveau de rémunération plancher	• Favoriser les emplois partagés • Réduire la précarité	
.....					