

La mise en œuvre des Lignes Directrices de Gestion par les collectivités de la Haute-Savoie

Août 2026

SOMMAIRE

1^{ère} partie

Le cadre juridique d'élaboration des lignes directrices de gestion *p 4*

Les enjeux liés à la politique RH *p 6*

Présentation du contexte national en matière de ressources humaines *p 7*

Présentation de l'évolution des ressources humaines dans la collectivité ou l'établissement *p 9*

2^{ème} partie

Proposition des orientations RH pour les collectivités pour 2027-2032 *p 11*

1. La réflexion stratégique sur la GPEEC *p 12*

2. Le plan d'actions en faveur de l'égalité femmes/hommes *p 13*

3. La politique de recrutement *p 13*

4. L'élaboration de la politique d'avancement *p 14*

5. Les autres éléments de la politique RH sur lesquels les collectivités peuvent définir des LDG *p 15*

Préambule

L'une des innovations de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 dite de transformation de la fonction publique consiste en l'obligation pour toutes les collectivités territoriales de définir des lignes directrices de gestion.

Ces lignes sont arrêtées par l'autorité territoriale, après avis du comité social territorial.

Les lignes directrices de gestion sont prévues aux articles L413-1 à L413-7 du Code général de la fonction publique. **Les modalités de mise en œuvre de cet outil de GRH ont été définies par le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019. Les dispositions de ce décret ont été codifiées depuis le 1^{er} août 2026 dans le Code général de la fonction publique.**

Les lignes directrices de gestion poursuivent deux objectifs :

- ① Déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de GPEEC.
- ② Fixer des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

Les lignes directrices de gestion intéressent l'ensemble des agents de la collectivité ou de l'établissement. Elles constituent une source d'information pour tous les agents, leurs supérieurs hiérarchiques, les encadrants et responsables de service, les organisations syndicales qui souhaitent connaître les modalités de gestion des ressources humaines et plus particulièrement en matière de recrutement, d'affectation, d'évolution des carrières, de mobilité, d'égalité professionnelle... Elles constituent le document de référence pour la GRH de la collectivité ou de l'établissement.

L'élaboration de lignes directrices s'inscrit dans l'esprit du législateur autour de cinq objectifs :

- Renouveler l'organisation du dialogue social en passant d'une approche individuelle à une approche plus collective ;
- Développer les leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace ;
- Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics ;
- Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique et le secteur privé ;
- Renforcer l'égalité professionnelle dans la fonction publique.

A RETENIR :

- **Chaque collectivité, y compris celles de moins de 50 agents, doit rédiger ses propres LDG relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, après s'être approprié les données figurant dans la présente note, et présenter ces dernières au comité social territorial dont elle relève (voir la partie 2).**
- **Les LDG en matière de promotion interne sont établies par le CDG, mais chaque collectivité de plus de 50 agents devra présenter le projet de LDG à son propre comité social territorial dans un délai de 2 mois après leur transmission par le CDG.**

1ère partie

Le cadre juridique d'élaboration des lignes directrices de gestion

Le cadre a été instauré par la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Désormais, les modalités de mise en œuvre de cet outil de GRH sont définies par les articles L413-1 à L413-7 du Code général de la fonction publique (CGFP).

Les lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage de ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles fixent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours des agents publics, sans préjudice du pouvoir général d'appréciation de l'autorité compétente en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général.

Article L413-1

Les lignes directrices de gestion sont arrêtées par l'autorité compétente après avis du comité social compétent.

Article L413-3

Chaque président de centre de gestion de la fonction publique territoriale définit un projet de lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne.

Après avis de son propre comité social territorial, il transmet ce projet, pour consultation de leur comité social territorial :

1° Aux collectivités et établissements obligatoirement affiliés employant au moins cinquante agents ;
2° Aux collectivités et établissements volontairement affiliés qui ont confié au centre de gestion l'établissement de leurs listes d'aptitude.

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.

Article L413-6

Définition des lignes directrices de gestion

Les lignes directrices de gestion poursuivent deux objectifs :

① Déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de GPEEC. Selon l'article R413-33 du CGFP, les LDG arrêtent les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines de la collectivité territoriale ou de l'établissement public, compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences.

② Fixer des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. Selon l'article R413-34 du CGFP, les LDG arrêtent :

1° Les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour l'avancement de grade et la promotion interne réalisés par la voie du choix ;

2° Les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures.

L'article R413-35 du CGFP précise que les LDG arrêtent notamment :

- Les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents territoriaux, en tenant compte, en particulier, de la diversité du parcours et des fonctions exercées, des formations suivies, des conditions particulières d'exercice, qui attestent de l'engagement professionnel, de la capacité d'adaptation et, le cas échéant, de l'aptitude à l'encadrement d'équipes.
- Les mesures permettant 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 femmes et d'hommes dans les cadres d'emplois et grades concernés.
- Les mesures permettant de favoriser, en matière de recrutement, l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

L'élaboration des lignes directrices de gestion

Les lignes directrices de gestion sont établies par l'autorité territoriale. Elles peuvent comporter des orientations qui sont propres à certains services, cadres d'emplois ou catégories et être communes ou distinctes.

Elles sont établies pour une durée pluriannuelle qui ne peut pas excéder six années. Elles peuvent faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période selon la même procédure.

Le comité social territorial est consulté sur les projets des lignes directrices de gestion ainsi que sur leur révision.

S'agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne, l'article L413-6 du CGFP prévoit que 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 dans un délai de deux mois.

Le délai de deux mois court à compter de la date de transmission du projet à la collectivité ou l'établissement par le président du centre de gestion.

À défaut de transmission d'avis au président du centre de gestion dans ce délai, les comités sociaux territoriaux sont réputés avoir émis un avis favorable. À l'issue de cette consultation, le président du centre de gestion arrête les lignes directrices de gestion.

L'autorité territoriale communique les lignes directrices de gestion aux agents.

En cas de recours devant le juge administratif contre une décision individuelle, celles-ci sont invocables par l'agent.

Les collectivités ne peuvent pas aborder l'élaboration de leurs lignes directrices de gestion de manière identique. Tout dépend du contexte local (taille de la commune, missions exercées en propre, transférées ou déléguées, projets de service, évolution des effectifs...) et la proposition est adaptée à chaque territoire.

Le préambule des LDG sera également l'occasion de rappeler la méthode de travail adoptée pour l'élaboration du projet de lignes directrices de gestion : concertation, travaux en commission, calendrier et mode d'élaboration essentiellement.

Pour l'élaboration et la mise en œuvre des lignes directrices de gestion, la conduite en mode projet doit être favorisée avec une définition d'objectifs, d'un mode opératoire, un dialogue avec les élus, les représentants du personnel et les encadrants...

Le suivi des lignes directrices de gestion

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.

Les enjeux liés à la politique RH

La Direction générale des collectivités locales (DGCL) a publié en juillet 2026 son dernier rapport sur « *Les collectivités locales en chiffres* ».

Les troisième et quatrième chapitres du rapport portent sur les finances des administrations publiques locales et des collectivités territoriales.

Il ressort du rapport que les dépenses de fonctionnement des collectivités locales continuent leur hausse (+16% entre 2021 et 2025) ; la hausse des frais de personnel suit la même tendance.

Toutefois, même pour des communes de tailles semblables, il subsiste d'importantes disparités dans les dépenses de fonctionnement par habitant. D'autres facteurs que la taille des communes interviennent, notamment l'effet des charges auxquelles elles sont soumises. Les dépenses de fonctionnement par « *habitant DGF* » sont, en moyenne, plus élevées pour les communes touristiques de montagne que pour les autres communes. Leurs dépenses d'entretien (des routes, des monuments, des réseaux d'eau et d'électricité, des bois et forêts, etc.) sont plus importantes que pour les autres communes.

Présentation du contexte national en matière de ressources humaines

L'évolution des effectifs territoriaux

Le rapport annuel sur l'état de la fonction publique de la DGAFP (édition 2025) précise qu'au 31 décembre 2023, la fonction publique territoriale compte 1 994 200 agents.

Parmi eux, 1 422 000 agents sont fonctionnaires (- 0,7% par rapport à 2022), 510 200 sont contractuels (+ 6,2% par rapport à 2022) et 62 000 relèvent d'autres statuts (assistants maternels et familiaux et collaborateurs de cabinet, - 1,8% par rapport à 2022). Entre 2022 et 2023, on constate alors une hausse des effectifs de 1%, portée par les agents contractuels.

Figure 1 : Évolution de la part de l'emploi public dans l'emploi total depuis 1989

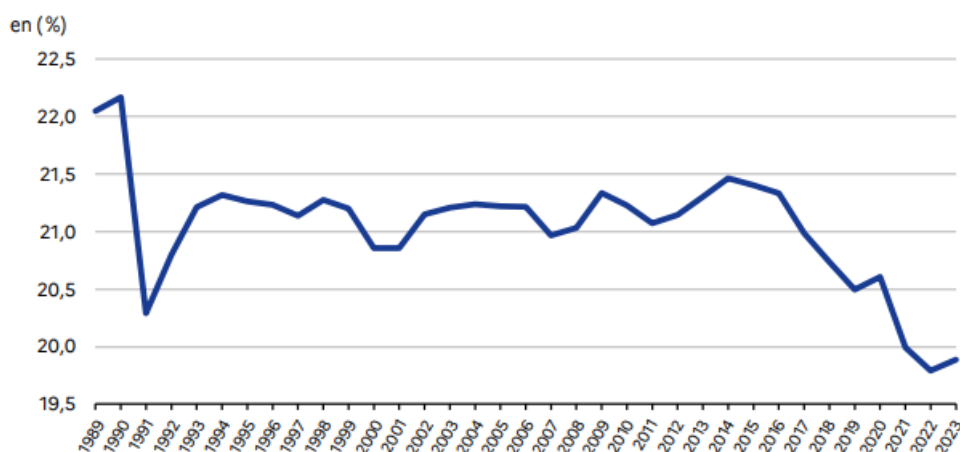
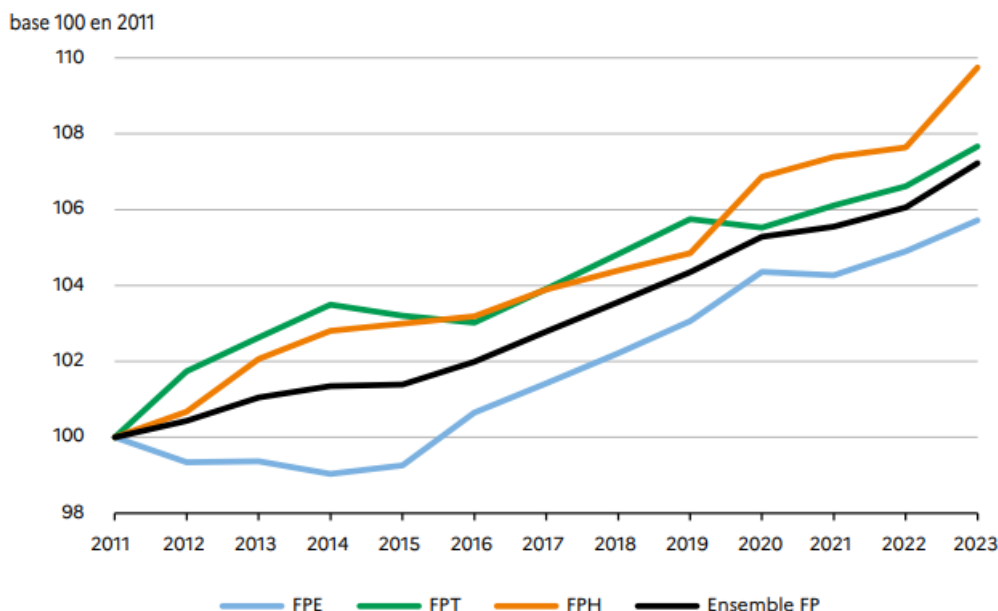


Figure 3 : Évolution des effectifs dans les trois versants de la fonction publique depuis 2011



Source : DGAFP, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, édition 2025.

Par rapport aux deux autres versants de la fonction publique, la FPT se caractérise par une forte proportion d'agents de catégorie C (72%) et une faible proportion d'agents de catégorie A (13%).

La FPT est le versement le plus âgé de la fonction publique, avec une moyenne de 46 ans (contre 43 ans en FPE et 42 ans en FPH).

Dans la FPT, plus de trois agents sur cinq sont des femmes.

La filière technique et la filière administrative regroupent près de 70% des effectifs territoriaux. La répartition des emplois par filière varie fortement selon le niveau et la taille de la collectivité.

La mise en œuvre de la réforme de la fonction publique

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique s'organise autour de cinq titres qui recouvrent les objectifs que s'était assigné le Gouvernement lors de la présentation du projet en conseil des ministres :

- Promouvoir un dialogue social plus stratégique et efficace dans le respect des garanties des agents publics ;
- Transformer et simplifier la gestion des ressources humaines ;
- Simplifier le cadre de gestion des agents publics ;
- Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics ;
- Renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes comme vis-à-vis des personnes en situation de handicap.

Ce texte a modifié de nombreuses dispositions du statut de la fonction publique territoriale : évolution des instances de dialogue social, élargissement du recours aux contractuels, évolution de la déontologie des agents publics, modification des modalités de recrutement et d'évolution des carrières, égalité professionnelle femmes/hommes, instauration de la rupture conventionnelle...

Un projet de loi de sécurisation de la fonction publique est attendu.

En parallèle, d'autres sujets font l'objet de nouvelles dispositions, telles que les congés maladie, le temps partiel thérapeutique, les autorisations spéciales d'absence, etc.

Les tendances en matière de recrutement

D'après la 14^e édition du Panorama de l'emploi territorial, publié par la FNCDG et l'ANDCDG, 261 787 annonces ont été diffusées par les CDG en 2024. Leur nombre continue d'augmenter (+13% entre 2023 et 2024), mais les hausses d'une année sur l'autre ont tendance à se stabiliser.

88% sont des offres sur emploi permanent. 54% sont des offres pour des emplois de catégorie C.

Le constat général est une croissance soutenue des offres face à un déséquilibre de candidatures. Les offres publiées qui restent non pourvues s'élèvent à 19%.

L'émergence de nouveaux métiers

Les fonctions des agents territoriaux ont été amenées à évoluer vers un rôle renforcé de conseil ou de contrôle interne en lien avec les nouvelles obligations pesant sur les collectivités en matière de commande publique, de déontologie ou de protection des données. Parallèlement, le législateur a modifié le champ de compétences des collectivités comme en matière d'urbanisme ce qui a entraîné l'émergence de nouveaux métiers.

Ainsi, le répertoire des métiers du CNFPT compte désormais plus de 250 fiches.

L'émergence de nouveaux métiers entraîne différentes incidences en matière de ressources humaines : l'adaptation des agents dans les fonctions originelles ont évolué, le recrutement de profils spécifiques, l'attractivité des collectivités pour attirer des personnels experts, la nécessité de mutualiser certains services.

En effet, les collectivités les plus petites n'ont pas les moyens de recruter de profils spécialisés et se pose alors la question de la mutualisation des postes comme ceux de délégué à la protection des données qui peuvent être mis en œuvre au niveau de l'intercommunalité ou du CDG.

La problématique de la formation professionnelle est sensible également, notamment pour les métiers qui ont évolué comme celui de gestionnaire des marchés publics qui est devenu celui d'acheteur public. Cette fonction a fait l'objet d'une évolution ces dernières années du fait de différents facteurs comme l'environnement économique et les contraintes budgétaires et financières, la mise en œuvre d'un code de la commande publique, de l'instauration des démarches numériques, de la prise en compte du développement durable...

Ces facteurs ont rendu la fonction d'acheteur public de plus en plus complexe ce qui nécessite une mise à jour constante de l'expertise juridique.

Présentation de l'évolution des ressources humaines dans la collectivité ou l'établissement

La définition des lignes directrices de gestion s'accompagnera au préalable de l'élaboration d'un état des lieux des ressources humaines disponibles au sein de l'organisation.

Le diagnostic préalable permet d'avoir une vision globale de l'organisation, de son fonctionnement.

En effet, l'objectif du diagnostic préalable est d'identifier les principales composantes des effectifs et d'initier des indicateurs, jusque-là absents ou partiellement mis en œuvre :

- Évolution de la masse salariale et part des dépenses de personnel ;
- Rémunérations et régimes indemnitaires ;
- Temps de travail ;
- Répartition statutaire ;
- Affectation des agents...

Le diagnostic comprend plusieurs éléments :

✓ **Une réflexion globale sur la collectivité :**

- Son projet, sa stratégie ;
- Ses services et compétences ;
- Ses relations avec les satellites, l'intercommunalité ;
- Son organisation, ses métiers ;
- Son management ;
- Ses ressources humaines.

✓ **L'identification des principales unités de travail :** en fonction des spécificités de la collectivité et de ses problématiques.

✓ **L'état des lieux par service ou unité, à partir des :**

- Conditions d'emploi : statuts, durée du travail, niveau de qualification, classifications, rémunérations, niveau de formation initiale...
- Pratiques de GRH : recrutement, formation professionnelle (plan de formation, connaissance et utilisation des différents dispositifs), promotion, mobilité interne...
- Management et relations de travail
- Métiers : activité, compétences mobilisées, environnement de travail ...
- Conditions de travail : contraintes liées à l'environnement de la collectivité et à l'organisation du travail, pénibilité et usure professionnelle, évolution du contenu des emplois...
- Indicateurs liés à la santé et à l'emploi des agents : pyramide des âges, ancienneté dans la collectivité et dans le poste, absentéisme, accidents du travail, maladies professionnelles, inaptitudes, turn-over...

Le diagnostic ne se limite pas aux moyens humains. En effet, il convient également de s'interroger sur les pratiques de coopération, mais également sur les modes de gestion des services.

Le diagnostic sert à définir, en fonction de la vision de la collectivité, les objectifs à atteindre, le plan d'actions à mettre en place, la gestion de projet ainsi que les actions de conduite du changement nécessaires.

L'état des lieux RH s'appuiera utilement sur l'analyse des données sociales.

La synthèse du bilan social se présente généralement sous la forme d'un rapport ou d'une fiche reprenant les principaux indicateurs sociaux issus du bilan : statut des effectifs, catégorie, genre, filière, cadre d'emplois, âge, temps de travail des agents, mouvements dans la collectivité ou l'établissement, masse salariale, formation, action sociale, conditions de travail, handicap, absentéisme...

2ème partie

Proposition des orientations RH pour les collectivités pour 2027-2032

L'objectif premier de l'élaboration des lignes directrices de gestion est de formaliser la politique RH de la collectivité, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées.

Cette formalisation se traduit par la mise en œuvre d'une démarche de GPEEC, la définition d'un plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle, la définition d'une politique de santé et de sécurité au travail, mais également la rédaction d'un guide des procédures de recrutement, de notes sur l'évaluation professionnelle et la promotion, d'un guide sur les règles de mobilité, l'élaboration d'un règlement intérieur reprenant les règles de mobilité, les modalités liées aux congés et autorisations d'absence, les modalités de modulation du régime indemnitaire, l'élaboration d'un plan de formation...

Le contexte territorial incite à aller vers des dispositifs d'anticipation et de perspectives : contraintes budgétaires, nombreuses modifications législatives et réglementaires en matière de FPT, accélération des évolutions technologiques, développement de nouveaux métiers, accroissement des besoins et des exigences du public, recomposition de la carte territoriale, départs massifs à la retraite dans les années à venir, vieillissement des agents...

L'obligation légale de mettre en œuvre des lignes directrices de gestion correspond à une volonté exprimée par le législateur de voir formalisées les politiques RH de toutes les collectivités territoriales.

Trois types de facteurs justifient une démarche de gestion prévisionnelle et de définition d'un plan d'actions RH dans les collectivités :

- Les mutations structurelles : besoins nouveaux d'expertise et de pilotage ; évolutions d'organisation et de gestion (protection des données, numérisation, mutualisation, internalisation de certaines prestations...).
- Des évolutions conjoncturelles : transfert de personnels ; transformation de la structure des effectifs ; réformes et mesures faisant apparaître des besoins d'évolution des qualifications et des compétences individuelles et collectives ; contraintes budgétaires en regard du poids et de la progression de la masse salariale.
- Des problématiques de ressources humaines en tant que telles : pénibilité au travail, allongement des carrières, diminution des recrutements externes, démographie des effectifs et gestion des départs en retraite...

A partir de l'état des lieux des ressources humaines de la collectivité, afin de définir son plan d'actions, la collectivité doit s'interroger notamment sur :

- Les lois et règlements récents ou à venir
- La part plus ou moins importante d'agents qui vont partir en retraite dans les prochaines années
- La nécessité de professionnaliser les services
- Les demandes des usagers : ont-elles évolué et requièrent-elles une adaptation des pratiques professionnelles ?
- L'attractivité de la collectivité
- Le mode de gestion des services publics
- Le développement des compétences et de l'encadrement
- La mise en œuvre des projets de service : les services doivent-ils se réorganiser (pour une meilleure répartition du travail, pour des changements d'activité...) ?
- La gestion des inaptitudes et de l'usure professionnelle...

L'élaboration des lignes directrices de gestion s'effectuera à partir d'une analyse en trois axes :

- **Les orientations stratégiques de la collectivité ;**
- **Les changements organisationnels programmés ;**
- **Les dysfonctionnements éventuellement constatés dans la collectivité.**

1. La réflexion stratégique sur la GPEEC

La GPEEC se caractérise par une grande diversité d'outils : pyramide des âges, tableau prévisionnel d'effectif, analyse des emplois susceptibles d'évoluer, mise en place d'un plan de formation, intégration d'objectifs dans les guides des entretiens annuels d'évaluation...

Plus qu'une question d'outils, la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs, des Compétences repose avant tout sur une volonté d'anticiper et de se préparer aux changements. C'est une démarche initiée pour faire évoluer les organisations avec leurs acteurs.

La GPEEC doit s'articuler avec le **projet politique** de la collectivité. Une politique de gestion des ressources humaines se déduit toujours de la stratégie souhaitée par les élus pour développer les services à destination des administrés.

Il convient de s'interroger sur comment définir et rendre applicable une méthode et des procédures pour connaître et anticiper les besoins de la collectivité à court, moyen et long terme, et les mettre en adéquation avec les ressources humaines internes à identifier et à développer (mobilité interne, aspirations et motivation des agents). Au-delà des éléments basiques de la définition même de la GPEEC, l'objectif stratégique et structurel est de contribuer à insuffler une culture de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences aux encadrants.

En termes de méthodologie, la démarche de GPEEC se prête à une conduite en « *mode projet* » : définition des objectifs, identification des ressources nécessaires, planification des actions, contrôle et validation des phases, évaluation des résultats.

Ainsi, la mise en place d'une GPEEC repose sur un certain nombre d'étapes :

- Le lancement du projet ;
- La mobilisation des acteurs ;
- L'identification des objectifs stratégiques de la collectivité ;
- La réalisation d'un diagnostic territorial ;
- L'élaboration de **prospectives** et de **scénarios** quant à l'évolution des besoins des services en matière d'effectifs et de compétences ;
- La mise en place **d'outils** tels que des référentiels de compétences, fiches de postes, fiches métiers, l'identification des écarts entre les besoins et la situation actuelle de la collectivité ;
- La mise en place de **plans d'actions** visant à résorber ces **écarts** ;
- La mesure des **résultats obtenus** par toutes ces démarches.

2. Le plan d'actions en faveur de l'égalité femmes/hommes

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les collectivités territoriales et les EPCI de plus de 20 000 habitants doivent présenter un rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

La loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a renforcé les obligations des collectivités territoriales en matière d'égalité professionnelle femmes/hommes.

Ce plan d'actions, rendu obligatoire pour les collectivités territoriales et les EPCI de plus de 20 000 habitants, devait être élaboré au plus tard au 31 décembre 2020. La durée de ce plan ne peut excéder trois ans renouvelables.

Le plan d'action comporte des mesures visant à évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Il a vocation également à garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique.

Aussi, lorsque la part des femmes ou des hommes dans le grade d'avancement est inférieure à cette même part dans le vivier des agents promouvables, le plan d'action précise les actions mises en œuvre pour garantir l'égal accès à ces nominations.

Le plan d'action favorise l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et prévient les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

Ce plan d'actions peut prévoir notamment :

- La désignation d'un élu et d'un agent référent en charge de l'égalité
- L'élaboration d'un plan de formation spécifique
- L'analyse de données par sexe sur les politiques engagées par la collectivité
- L'analyse des contraintes professionnelles et personnelles pouvant s'opposer aux nominations, à la valorisation des parcours professionnels, à la formation et la définition de mesures spécifiques comme la mise en place d'e-learning...

3. La politique de recrutement

Le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019, désormais codifié dans le CGFP, prévoit que les lignes directrices de gestion visent à favoriser, en matière de recrutement, l'adaptation des compétences à :

- l'évolution des missions et des métiers
- la diversité des profils
- la valorisation des parcours professionnels
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Pour définir sa politique de recrutement, la collectivité doit tenir compte de plusieurs facteurs :

- La projection des départs connus ou prévisibles (retraite, démission, détachement, disponibilité, congé parental, transferts de compétences, rupture conventionnelle...)
- La projection des entrants (retours de détachement, de mise à disposition, congé parental, disponibilité)
- Les besoins futurs (créations de poste, évolution des métiers et des compétences...).

Quel que soit le type de collectivité, la maîtrise de la masse salariale constitue la première priorité en matière de gestion des ressources humaines. Cela se traduit par une réflexion sur l'optimisation des effectifs en fonction de la nature des projets de la collectivité : par exemple, comment faire évoluer les mouvements internes ou est-il justifié de remplacements tous les départs notamment les temporaires ?

Les lignes directrices seront l'occasion également de formaliser les procédures en matière de recrutement.

4. L'élaboration de la politique d'avancement

Les lignes directrices de gestion comprennent une formalisation de la politique d'avancements définis et mise en œuvre par la collectivité.

Au travers de l'adoption des lignes directrices, seront décrites les étapes de définition de la politique d'avancement :

- Définir le poids des postes dans la collectivité
- Définir les critères d'avancement

Quelques exemples de critères :

- ✓ *Ancienneté*
- ✓ *Durée entre 2 avancements/promotion*
- ✓ *Obtention d'un examen professionnel*
- ✓ *Adéquation grade/fonction/organigramme*
- ✓ *Compétences*
- ✓ *Effort de formation*
- ✓ *Investissement-motivation*
- ✓ *Capacités financières de la collectivité*
- ✓ *Nominations équilibrées F/H...*
- Déterminer la procédure de décision
- Informer et associer les représentants du personnel
- Informer les responsables de service et les agents.

La procédure de promotion interne (fait par le CDG pour les collectivités de – 50 agents)

S'agissant des lignes directrices de gestion relatives à la promotion interne, l'article L. 413-6 du Code général de la fonction publique prévoit que 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 dans un délai de deux mois.

Le délai de deux mois court à compter de la date de transmission du projet à la collectivité ou l'établissement par le président du centre de gestion (article R413-38 du CGFP).

À défaut de transmission d'avis au président du centre de gestion dans ce délai, les comités sociaux territoriaux sont réputés avoir émis un avis favorable. À l'issue de cette consultation, le président du centre de gestion arrête les lignes directrices de gestion.

5. Les autres éléments de la politique RH sur lesquels les collectivités peuvent définir des LDG

La loi du 6 août 2019 prévoit que les lignes directrices de gestion sont établies en tenant compte des données du Rapport Social Unique (RSU), à savoir :

- la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
- les parcours professionnels
- les recrutements
- la formation
- les avancements et la promotion interne
- la mobilité
- la rémunération
- la santé et la sécurité au travail, incluant les aides à la protection sociale complémentaire
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- la diversité et la lutte contre les discriminations
- le handicap
- l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail.

Aussi, les lignes directrices de gestion doivent également définir toutes les autres politiques RH de la collectivité :

- le plan santé et prévention des risques professionnels
- la définition du temps de travail et le règlement des congés et des autorisations d'absence
- le règlement du régime indemnitaire
- la définition des critères d'évaluation des agents
- l'accompagnement des mobilités quelles soient subies ou choisies
- la mise en œuvre d'accords collectifs...