

LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

12 mai 2026 ...

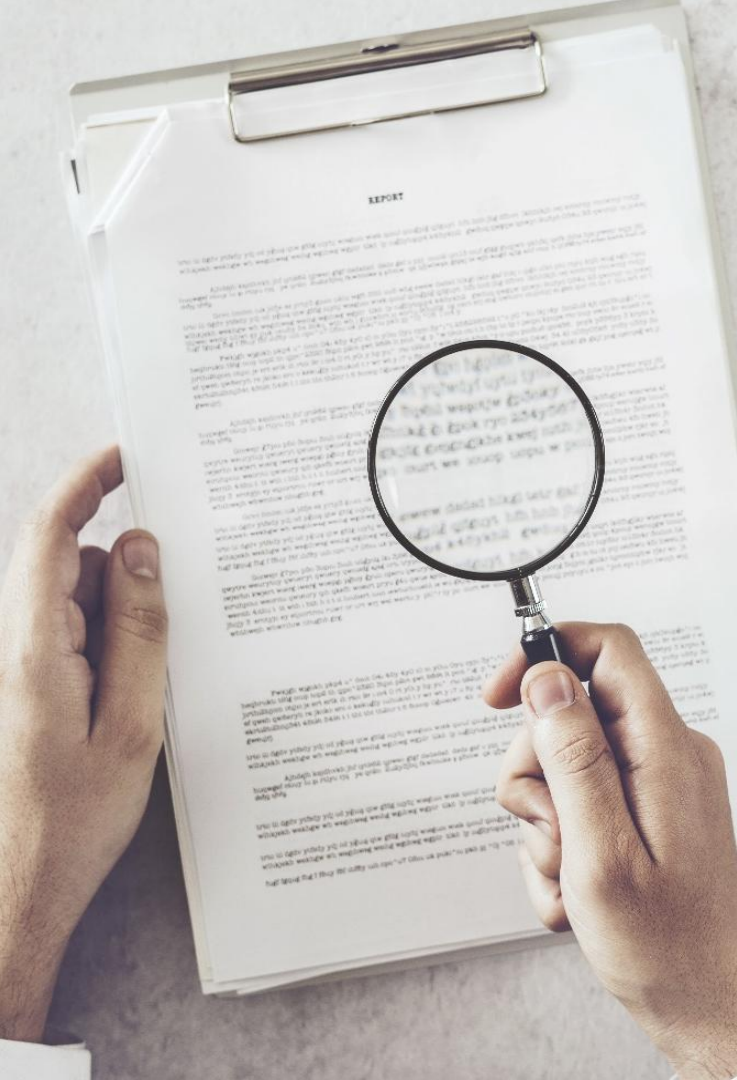


COLLECTIVITÉS / ÉTABLISSEMENTS PUBLICS / SERVICES PUBLICS  



Centre de gestion
de Seine-et-Marne
Fonction Publique Territoriale

Centre départemental de gestion de la Fonction Publique Territoriale de Seine-et-Marne
10, points de vue - CS 40056 - 77564 Lieusaint Cedex.
Tél. 01 64 14 17 00 – cdg77.fr



SOMMAIRE

INTRODUCTION

1 CONTENU DES LDG

Stratégie pluriannuelle RH - Promotion et valorisation des parcours – Égalité femmes/hommes

2 MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION

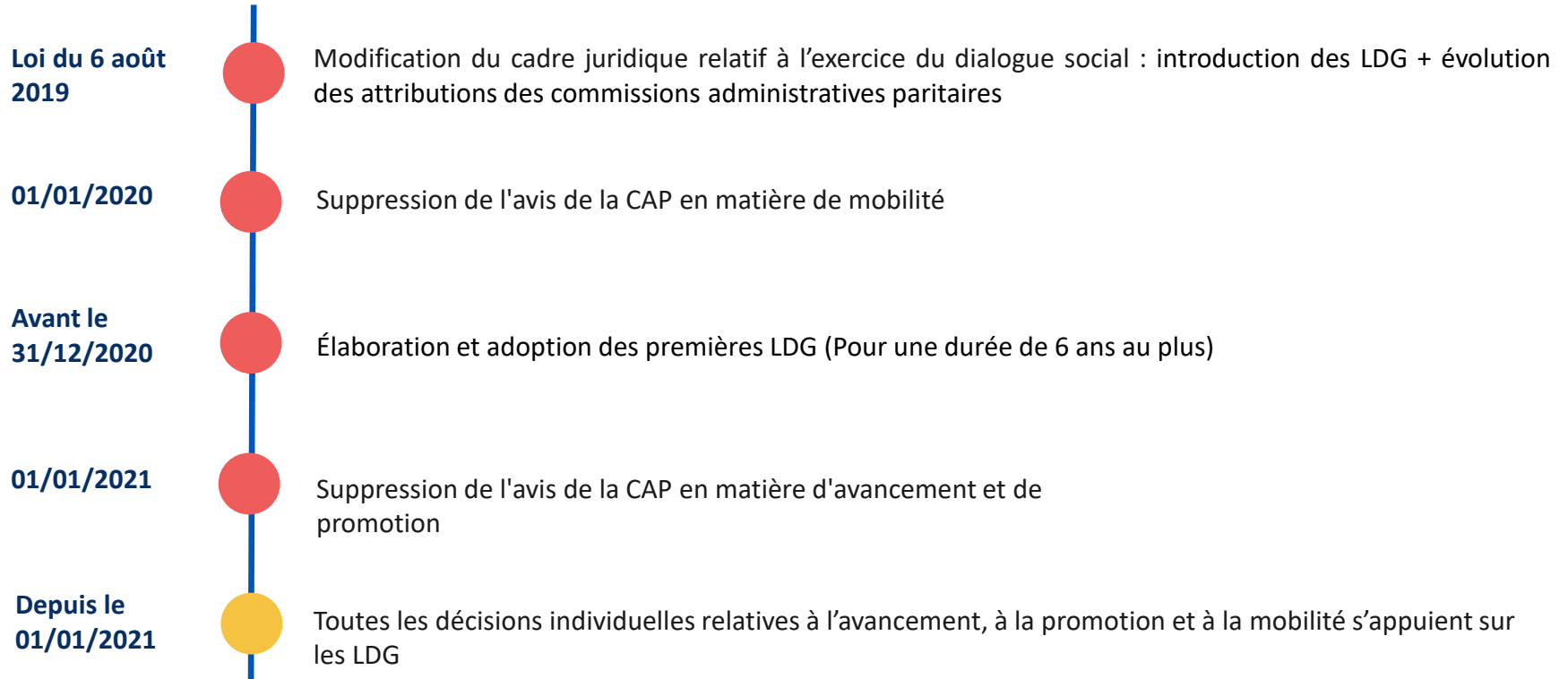
3 EFFETS JURIDIQUES ET SUIVI

TEXTES DE RÉFÉRENCE

- Loi n°2019-828 du 6 août 2019 de la transformation de la fonction publique ;
- Code général de la fonction publique ;
- Décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion ;
- Décret n° 2024-827 du 16 juillet 2024 relatif à l'avantage spécifique d'ancienneté des secrétaires généraux de mairie.

INTRODUCTION

CONTEXTE



CE QUI A CHANGÉ

Avant 2021

CAP consultée sur l'avancement et la promotion

Approche individuelle, cas par cas

Peu de lisibilité pour les agents

d'une logique
individuelle



vers un cadre
collectif

Depuis 2021

Critères généraux fixés par les LDG

CAP non consultée sur ces sujets

LDG invocables en cas de recours

L'autorité territoriale justifie toute décision défavorable relative à l'avancement, à la promotion et à la mobilité via les LDG

DÉFINITION

Les lignes directions de gestion (LDG) :

- déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines (emplois, compétences) ;
- et fixent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels des agents publics.

Elles permettent de formaliser la politique RH, d'encadrer les décisions individuelles, de garantir la transparence des critères de gestion et de favoriser l'égalité professionnelle entre les agents.

QUI ÉTABLIT LES LDG ?



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

Article L. 413-3 du CGFP

- La présidente du CDG établit les LDG relatives à la PI des collectivités affiliées ;
- Le maire ou le président est compétent pour établir les LDG internes (critères de présentation des dossiers à la PI et critères d'avancement de grade).

LDG : UN SUJET DE DIALOGUE SOCIAL

- ✓ Discussions et concertations avec l'ensemble des acteurs concernés (OS, élus, encadrants, agents) ;
- ✓ Communication claire et transparente tout au long de la démarche projet.

À éviter :

- ✗ Consultation après décision déjà prise .
- ✗ Le côté unilatéral et descendant

CHAMP D'APPLICATION

Les LDG concernent :

- ✓ tous les employeurs territoriaux, quel que soit le nombre d'agents
- ✓ Tous les agents de la collectivité indifféremment de leur qualité quel que soit leur statut

Elles peuvent comporter des orientations :

- propres à certains services, catégories ou cadres d'emplois.
- propres à certains métiers
- relatives aux contractuels.
- aux agent.es de droit privé

OBJECTIFS FONDAMENTAUX (1/2)



OBJECTIFS FONDAMENTAUX (2/2)

Les LDG répondent à un double objectif :

- 1) Définir le cadre à l'intérieur duquel les autorités territoriales prendront leurs décisions ;
- 2) Apporter une visibilité aux agents sur les orientations et les priorités de chaque employeur ainsi que sur les perspectives de carrière

CONTENU DES LDG (VOLET 1) : STRATÉGIE PLURIANNUELLE RH

STRATÉGIE PLURIANNUELLE RH



La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines définit les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines à conduire [...], compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences.

Article 18 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019

STRATÉGIE PLURIANNUELLE RH

Définition

- Elles formalisent l'organisation globale de la politique RH de la collectivité ;
- Elles structurent l'articulation entre la stratégie, les ressources et les besoins des métiers, des missions et des compétences ;
- Elles s'appuient notamment sur le rapport social unique (RSU).

STRATÉGIE PLURIANNUELLE RH

Diagnostic

- **État des lieux des effectifs** : effectifs globaux : fonctionnaires / contractuels permanents / contractuels non permanents (nombre et ETP), répartition par catégorie A / B / C, par filière, par service et par sexe,
- **Bilan des métiers et des compétences : métiers existants ;**
- **Masse salariale** : données du rapport d'orientation budgétaire, évolution des dépenses de personnel ;
- **Temps de travail** : organisation du temps de travail, respect du cadre légal, éventuels écarts à corriger ;
- **Conditions de travail et prévention des risques professionnels** : organisation du travail, santé et sécurité, prévention des risques ;
- **Absentéisme** : état des lieux (accidents du travail, maladies professionnelles, inaptitudes), analyse des causes et des tendances ;
- **Base** : rapport social unique / Document unique des risques professionnels (DUERP).

STRATÉGIE PLURIANNUELLE RH

Du diagnostic à la stratégie

Exemple :

Diagnostic	Stratégie
Évolution pluriannuelle des effectifs et départs à la retraite sur 3 ans.	Anticiper les besoins de remplacement et organiser la transmission des compétences : identifier les postes sensibles, préparer les recrutements en amont, etc.
Besoins futurs en emplois et en compétences.	Faire évoluer les compétences internes avant de recruter systématiquement : prioriser la formation, la montée en compétence, la mobilité interne, etc.
Projets d'organisation ayant un impact RH : nouvelles missions, DSP, ouverture/fermeture d'équipement, évolutions intercommunales.	Accompagner les transformations organisationnelles : adapter les fiches de poste, redéployer les agents, anticiper les impacts sur les effectifs, accompagner les mobilités, etc.

STRATÉGIE PLURIANNUELLE RH

Prévoir un plan d'actions

Exemple :

Objectif RH	Échéance	Actions principales	Acteurs
Mettre à jour le régime indemnitaire	Janvier 2027	Bilan · Groupe de travail · Validation des élus	DRH, élus, OS
Adapter les effectifs à l'ouverture d'une école et 2 crèches	Septembre 2028	Diagnostic · Recrutements · Réorganisation	DRH, DG, élus
Mettre en place un plan de formation	Juin 2027	État des besoins · Délibération	DRH, chefs de service
Déployer le télétravail	À définir	Charte · Délibération · Information	DRH, DGS, OS

Temps d'échanges



CONTENU DES LDG (VOLET 2) : PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS

PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS : GÉNÉRALITÉS



Les lignes directrices de gestion fixent, en matière de promotion et de valorisation des parcours :

1° Les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et cadres d'emplois

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

Article 18 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019

PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS : GÉNÉRALITÉS

Critères types prévus par le décret :

- Diversité du parcours et des fonctions exercées (activités syndicales ; expériences hors administration d'origine ; parcours dans le public, le privé, l'associatif ou l'international) ;
- Formations suivies ;
- Conditions particulières d'exercice (postes exposés, en lien direct avec le public, contraintes horaires, etc...).

PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS : GÉNÉRALITÉS

Objectifs poursuivis

- ✓ *Attester l'engagement professionnel ;*
- ✓ *la capacité d'adaptation ;*
- ✓ *et, le cas échéant, l'aptitude à l'encadrement d'équipes.*

PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS : AVANCEMENT DE GRADE AUX CHOIX

Orientations et critères généraux

La collectivité doit préciser :

- ✓ Les pratiques/critères en matière de choix pour l'avancement de grade en prenant en compte les critères et les principes fondamentaux fixés par les textes (*Supra*) ;
- ✓ Le cas échéant, les actions mises en place pour aider les agents à avancer (formation, préparation aux concours, tutorat, immersion) ;
- ✓ Le processus de décision : *avis collégial d'une commission interne, avis des chefs de service, avis de la direction, arbitrage des élus, décision de l'autorité territoriale, etc.* ;
- ✓ Les ratios des avancements de grade fixés par délibération.

PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS : AVANCEMENT DE GRADE AU CHOIX





Processus de décision

- Processus hiérarchique : chefs de service → directeurs → arbitrage des élus → décision du maire ;
- Ou processus collégial via une commission interne ad hoc ou processus mixte ;
- La collectivité peut prévoir que l'avancement est la règle, avec seulement un critère de rejet minimal.

PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS : AVANCEMENT DE GRADE AU CHOIX

À éviter

Exclure des agents selon des critères étrangers à l'avancement de grade au choix :

-  Critère tenant à l'absentéisme (CLM, CLD, CGM, CITIS) ;
-  Exclusion des agents ayant fait l'objet d'une sanction disciplinaire ;
-  Obligation de suivre un nombre de jours de formation ;
-  Obligation de passer l'examen professionnel d'accès au grade.

PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS : PROMOTION INTERNE

Rôles respectifs du Centre départemental de gestion (CDG) et des collectivités

Collectivités affiliées au CDG

- Le Président du CDG définit les LDG relatives à la promotion interne (arrêté du 16 novembre 2023) ;
- L'autorité territoriale propose les dossiers au CDG après appréciation de la valeur professionnelle ;
- La collectivité peut prévoir dans ses LDG les critères de sélection des dossiers présentés au CDG.

Collectivités non affiliées

- Elles gardent pleine compétence pour établir des LDG de promotion interne ;
- Certaines affiliées volontaires conservent également cette compétence ;
- Elles définissent leurs propres orientations et critères de promotion interne.

PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS : PROMOTION INTERNE

Deux niveaux de LDG



LDG propres à la collectivité

- Définissent les dossiers de promotion interne à transmettre ;
- s'appliquent avant l'envoi au Centre départemental de gestion.



LDG communes des collectivités affiliées au Centre départemental de gestion

- Servent à sélectionner, parmi les dossiers proposés ;
- Permettent de sélectionner ceux à inscrire sur la liste d'aptitude.

PROMOTION ET VALORISATION DES PARCOURS : PROMOTION INTERNE

Schéma récapitulatif de la promotion interne (PI)



Le CDG

- arrête les LDG de PI ;
- calcule les postes ouverts (effectifs/recrutements N-1, quotas).



Les collectivités

- sélectionnent, selon leurs LDG, les agents qu'elles souhaitent proposer à la PI ;
- saisissent les dossiers dans AGIRHE.



La Présidente du CDG

- examine les dossiers ;
- établit les listes d'aptitude selon les LDG.



Le CDG

- réceptionne et vérifie les dossiers (statut, formation, pièces).



Le CDG

- publie les listes d'aptitude ;
- transmet au contrôle de légalité.



Les collectivités procèdent

- aux créations d'emplois ;
- aux nominations des agents inscrits sur la liste d'aptitude.



AVANTAGE SPÉCIFIQUE D'ANCIENNETÉ - SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE MAIRIE

Cadre réglementaire

- Décret n° 2024-827 du 16 juillet 2024 ;
- Bonification de 1 à 3 mois par période d'au moins 3 années de services ;
- Attribuée selon la manière de servir ;
- La collectivité doit fixer :
 - ✓ La durée de la bonification (1 à 3 mois)
 - ✓ Les critères de mise en œuvre de la bonification.

Exemples de critères

- Valeur professionnelle étayée par les 3 derniers CREP ;
- Implication, efficacité et réalisation des objectifs ;
- Appui technique et aide à la décision du maire.
- Qualités relationnelles, autonomie et prise d'initiatives.

Deux types de bonification (Rappel)

Bonification obligatoire	Bonification facultative
<ul style="list-style-type: none">• 6 mois pour chaque 8 ans de service (continus ou discontinus) dans les fonctions de SGM• Prise en compte des fonctions de SGM exercées en tant qu'adjoint administratif territorial ou agent contractuel	<ul style="list-style-type: none">• 1 à 3 mois par période de 3 ans de service dans les fonctions de SGM• bonification :<ul style="list-style-type: none">- Basée sur la valeur professionnelle des agents ;- appréciée selon des critères définis dans les lignes directrices de gestion

Précisions :

- Procédure de mise en place de la bonification d'ancienneté facultative :
 1. Modifier les lignes directrices de gestion (LDG) après avis du Comité Social Territorial (CST) ;
 2. Communiquer les LDG ainsi révisées aux agents ;
 3. Prendre un arrêté individuel d'octroi de la bonification.
- Les années de services dans les fonctions de Secrétaire général de mairie effectuées avant le 1er août 2024 ouvrent droit :
 - à la bonification d'ancienneté dans la limite de 8 années ;
 - à la bonification d'ancienneté supplémentaire, dans la limite de 3 années.

Temps d'échanges



FOCUS : ÉGALITÉ FEMMES / HOMMES

INTÉGRER L'ÉGALITÉ F/H DANS TOUTES LES POLITIQUES RH

- L'égalité femmes/hommes doit irriguer l'ensemble des aspects des LDG : emploi, compétences et carrières,
- Réaliser un état des lieux : bilan des effectifs, promotions, avancements, temps partiels, rémunérations,
- Définir des mesures concrètes : mixité des équipes, sensibilisation, accès égal à la formation,
- L'appartenance à un sexe ne peut jamais être un critère dans le recrutement ou l'évolution professionnelle.

ÉGALITÉ F/H DANS LES PROCÉDURES DE PROMOTION ET D'AVANCEMENT

Obligations

- Assurer l'égalité dans toutes les procédures de promotion et d'avancement ;
- Tenir compte de la part respective F/H dans les cadres d'emplois et grades concernés ;
- Le tableau annuel d'avancement doit préciser la part F/H dans le vivier promouvable ;

Points de vigilance

- Vérifier l'absence de décalage entre nominations et proportion F/H dans le cadre d'emplois ;
- Un décalage récurrent peut signaler qu'un critère favorise un genre ;
- Les critères d'avancement doivent être neutres vis-à-vis du genre.

INTÉGRER L'ÉGALITÉ F/H DANS TOUTES LES POLITIQUES RH

Exemple :

Indicateurs	Actions
<ul style="list-style-type: none">• Part des femmes et des hommes parmi les agents promouvables ;• Part des femmes et des hommes parmi les agents proposés ;• part des femmes et des hommes parmi les agents promus ;• Nombre de femmes et d'hommes ayant bénéficié d'une formation qualifiante ;• Nombre de femmes et d'hommes accédant à des fonctions d'encadrement.	<ul style="list-style-type: none">• Analyser chaque année les écarts femmes/hommes avant établissement du tableau d'avancement ;• Sensibiliser les encadrants à l'égalité professionnelle dans les propositions d'avancement ;• Ne pas pénaliser les temps partiels, congés maternité, congés parentaux ou interruptions liées à la vie familiale ;• Favoriser l'accès des femmes aux responsabilités supérieures ;• présenter les résultats dans le bilan annuel LDG au CST.

PLAN D'ACTION PLURIANNUEL ÉGALITÉ F/H (COLLECTIVITÉS > 20 000 HAB).

- Objectifs : traiter les écarts de rémunération · garantir l'égal accès aux grades · prévenir les harcèlements et les agissements sexistes ;
- Durée maximale 3 ans renouvelables · établi après consultation du CST ;
- Transmission au Préfet avant le 1er mars de l'année suivant le terme du précédent plan ;
- Sanction en cas de non-transmission : jusqu'à 1 % de la rémunération brute annuelle globale.

MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION : MODE PROJET

LE PROJET LDG

Identification des acteurs

— Maire ou Président	Compétence d'établissement des LDG
— DRH / Dialogue social	Coordination et pilotage du projet
— Direction générale & le cas échéant, élu aux RH	Validation des arbitrages, portage politique
— Personnel, organisations syndicales	Dialogue et concertation, transparence
— Centre départemental de gestion	Données sociales, accompagnement, CST

LE PROJET LDG

Diagnostic et stratégie : méthode

- ✓ **Rassembler et compiler les documents RH existants**, structurer les données, trouver un équilibre entre technicité et accessibilité.
- ✓ **Accessibilité** : lignes directrices de gestion compréhensibles par tous les agents, experts ou non en RH.
- ✓ **Planification** : recueil de données sur une période longue (ex. période estivale), impossibilité de tout réviser la première année.
- ✓ **Vision pragmatique et pluriannuelle** : adapter la stratégie, le calendrier et les priorités à la taille et aux spécificités de la collectivité, dans un cadre général ajustable.

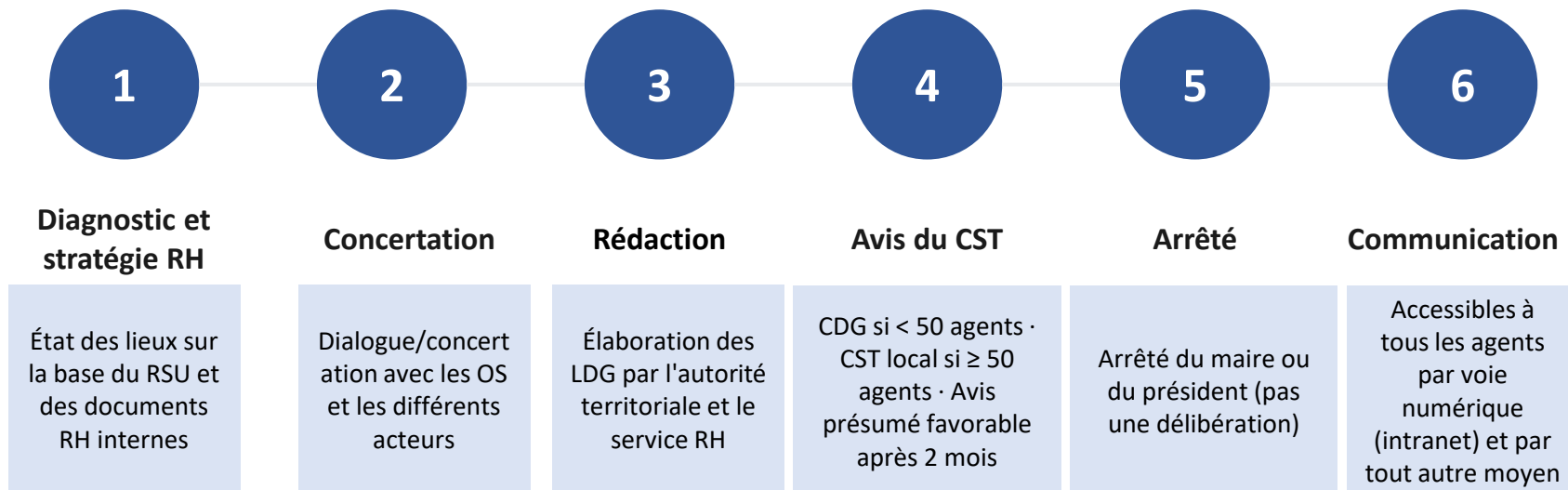
LE PROJET LDG

Concertation et dialogue social

- ✓ **Rôle des organisations syndicales** : échanger et s'accorder sur des priorités annuelles (ex. d'abord plan d'égalité professionnelle, puis mobilité/reclassement, puis politique indemnitaire), élaboration d'une feuille de route réaliste ;
- **Concertation élargie souhaitable** : associer, au-delà des organisations syndicales, les directions métiers et les services publics (comité social territorial, autres directions et collègues) lorsque le temps le permet ;
- Communication claire et transparente tout au long de la démarche projet.

LE PROJET LDG

Procédure d'élaboration et d'adoption



EFFETS JURIDIQUES, DURÉE ET SUIVI

EFFETS JURIDIQUES - DROITS DES AGENTS

- Les agents peuvent choisir un représentant syndical pour les assister lors de recours administratifs contre les décisions défavorables (mutation, avancement, promotion),
- Droit à la communication de leur situation réglementaire ET de l'appréciation de leur valeur professionnelle au regard des LDG,
- Les LDG sont le document sur lequel la collectivité s'appuie pour justifier toute décision défavorable,
- L'autorité territoriale conserve son pouvoir d'appréciation individuelle en fonction des besoins du service.

DURÉE DES LDG

- Durée maximale de 6 ans ;
- Révision possible en tout ou partie selon la même procédure que celle applicable aux lignes directrices de gestion initiales : concertation, dialogue social, avis du CT/CST, arrêté de l'autorité territoriale.

BILAN ANNUEL

- Bilan annuel de la mise en œuvre des LDG en matière de promotion et de valorisation des parcours ;
- Établi sur la base des décisions individuelles et des données du Rapport Social Unique ;
- Présenté au Comité Social Territorial compétent ;
- Les arrêtés des agents doivent toujours être transmis au CDG par mail, à prestationsrh@cdg77.fr

ACCOMPAGNEMENT DU CDG

Temps d'échanges



Merci de votre attention...



**Centre de gestion
de Seine-et-Marne**
Fonction Publique Territoriale