

# LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE**



# SOMMAIRE

- 1- Qu'est-ce que les lignes directrices de gestion ou LDG ? ..... P. 4-5
- 2- Cadre législatif ..... P. 7
- 3- Les deux grands axes des LDG ..... P. 8-9
- 4- Les agents concernés ..... P.10
- 5- Quelle durée ? ..... P.11
- 6- LDG et CAP ..... P. 12-17
- 7- Prendre part aux LDG : Un enjeu primordial pour les partenaires sociaux..... P. 18-19
- 8- Fiches Pratiques ..... P. 20-23

# 1 Qu'est-ce que les lignes directrices de gestion ou LDG ?

*Elles sont un instrument juridique de gestion des ressources humaines. Elles sont obligatoires et permettent de formaliser sur plusieurs années une stratégie de pilotage et d'orientations des parcours professionnels. Les établissements doivent communiquer les LDG aux agents. Elles doivent leur être accessibles.*

L'une des nouveautés consacrées par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 est la définition de lignes directrices de gestion (ou LDG) applicables aux professionnels de la fonction publique. Le décret n°2019-1265 du 20 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires précise les modalités de mise en œuvre de ces LDG.

**Elles sont obligatoires dans chaque établissement public.**  
**Cette loi crée les lignes directrices de gestion pour répondre à 3 objectifs :**

- 1** Définir de façon transparente les critères qui détermineront les décisions de mobilité, d'avancement et de promotions des agents ;
- 2** Responsabiliser l'administration ;
- 3** Renforcer les garanties dont disposent les fonctionnaires quant à l'examen des décisions affectant leur carrière.

## Le contenu des Lignes Directrices de Gestion (LDG) porte sur l'emploi et la carrière :

- **Emploi** : « Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines ».
- **Carrière** : « Promotion et valorisation des parcours (valorisation des parcours et promotion interne) ».

Les LDG seront un outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines spécifique à chaque établissement. En effet ces LDG peuvent comporter des orientations qui sont propres à certaines missions, certaines structures internes, certains services ou certains corps ou ensemble de corps. Elles peuvent également prendre en compte les besoins en ressources humaines de l'établissement concerné liés notamment à la démographie des professionnels et aux spécificités du territoire.





# 2

## Le cadre législatif

- Loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 ;
- Décret 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires ;
- Décret 2020-719 du 12 juin 2020 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière.

**Les lignes directrices de gestion d'un établissement seront opposables à l'administration, notamment en cas de recours devant le juge administratif.**



# 3 Les 2 grands axes des LDG :

**1** Les LDG relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Il s'agit de définir les objectifs et les enjeux en matière de politique des ressources humaines à conduire en tenant compte des politiques publiques en place, de la situation des effectifs, des métiers et des compétences.

Concrètement le texte n'impose pas de contenu strict. Il convient d'établir les orientations et les enjeux en matière RH pour le mandat (voir durée des LDG) et de définir les grands axes en matière de gestion des RH menés durant cette période.

## QUELQUES EXEMPLES DE LDG :

- Le parcours carrière ;
- La politique handicap et maintien dans l'emploi ;
- Accueil et intégration du nouvel arrivant ;
- Le télétravail ;
- L'égalité professionnelle entre femmes et hommes.

## AXE 1

## 2 Les LDG relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels, en lieu et place des CAP.

En matière de promotion et de valorisation des parcours, les LDG fixent :

- Les orientations et critères à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et cadres d'emploi ;
- Les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures.

**Ces lignes directrices doivent faire en sorte de :**

- **Préciser les modalités** de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience (diversité du parcours et des fonctions exercées, formations suivies, formation continue, engagement professionnel et capacité d'adaptation, prise en compte des activités syndicales...);
- **Assurer l'égalité entre les femmes et les hommes** dans les procédures de promotion en tenant compte de leur part respective dans les cadres d'emploi et grades concernés ;
- **Favoriser l'adaptation des compétences** à l'évolution des métiers et des missions, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ;
- **De créer des critères de valorisation** : (Rappel des agents, changement de service, participation à des groupes de travail).

**QUELQUES EXEMPLES DE LDG :**

- L'entretien professionnel
- Les avancements de grade
- La formation professionnelle
- La mobilité interne.

**AXE 2**

# 4

## Quels sont les agents concernés ?

**L**es lignes directrices de gestion concernent tous les agents titulaires et non titulaires. Les agents contractuels sont également concernés par ce nouveau dispositif. Cependant, certaines LDG s'appliquent exclusivement aux fonctionnaires, (par exemple « les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions de corps et de grade réalisées par la voie du choix »). À l'inverse, les agents contractuels ont des LDG spécifiques. En cas de préexistence de documents, guides, voire accords relatifs à la gestion des agents contractuels au sein de l'établissement, ils peuvent être repris ou annexés aux LDG.



# 5

## Quelle durée ?

**L**es LDG sont établies de manière pluriannuelle pour une durée maximale de 5 ans. Elles peuvent être révisées en cours de période. Il convient de préciser la durée pour laquelle les LDG sont établies. Un calendrier d'approfondissement de certains thèmes et le cas échéant de révision des LDG peut être explicitement prévu. Le CSE est consulté sur les projets de LDG, ainsi que sur leur révision. Jusqu'au renouvellement des instances, la consultation du CSE est exercée par le CTE.



# 6

## LDG et CAP

La loi du 6 août 2019 a modifié le rôle des commissions administratives paritaires (CAP) en supprimant leurs compétences en matière de mutation et de mobilité à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et en matière d'avancement et de promotion dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Le décret du 29 novembre 2019 a précisé les nouvelles dispositions afférentes aux compétences des CAP, ainsi que celles relatives au champ d'application des LDG dans la fonction publique hospitalière en vue de l'élaboration des décisions individuelles prises au titre de l'année 2021.

Ces changements entraînent la refonte des compétences des CAP, désormais recentrées sur les décisions individuelles faisant grief.

Dès lors il n'y a plus lieu de réunir les CAP en matière d'avancement.



**Point de vigilance :** Il convient toutefois de noter l'assouplissement calendaire mis en lumière par la DGOS au vu du contexte de l'année 2020.

En effet les décisions individuelles d'avancement au titre de l'année 2021 doivent être prise en application des LDG déterminant

les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours dans l'établissement. Le retard pris dans l'élaboration des LDG ne doit pas léser les agents dans leur droit d'avancement.

Il en résulte que seules les décisions au titre de 2021 doivent être prise sur la base des LDG. Les CAP doivent encore être réunies pour les avancements prenant effet entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2020. Les critères définis pour l'année 2020 s'appliquent donc pour ces décisions.

### Structurer les LDG en matière d'avancement :

L'article 30 de la loi de transformation de la fonction publique supprimant l'avis de la CAP en matière de promotion interne et d'avancement, il est dès lors important de rendre lisible la politique d'avancement.

La réflexion sur la promotion et l'avancement doit partir d'une analyse de la politique d'avancement actuelle et de la marge d'évolution souhaitée par rapport à l'existant.

L'élaboration des lignes directrices de gestion est une opportunité de faire évoluer la structuration de la politique d'avancement, jusqu'à présent conditionnée par les CAP, et les critères en place **mais attention : la structuration des LDG en matière d'avancement peut être librement déterminée par les directions et ne rejoint pas nécessairement la structuration des CAP.**

Certains critères d'avancement peuvent aussi être communs à l'ensemble des professionnels.

## La structuration des LDG peut, par exemple, s'articuler autour des :

- Catégories A, B, C ;
- Filières professionnelles ;
- Certains corps et métiers (AMA, sages-femmes, psychologues, attachés d'administration...);
- Certaines missions (encadrement, projet de service...).

## Comment déterminer les critères d'examen des professionnels promouvables ?

- Les critères peuvent être définis pour l'ensemble des professionnels, par catégorie professionnelle, par filière professionnelle, par corps, par mission...
- Les critères doivent être « mesurables », il est important de prendre en compte la capacité de l'établissement à évaluer les situations à partir de ces critères ;
- Les critères ne doivent pas entraîner de politiques assimilées à de la discrimination ;
- Les critères d'avancement prennent en compte la valeur professionnelle mais ne constituent pas les critères d'évaluation de la valeur professionnelle. Quel lien établir avec le compte-rendu d'évaluation annuelle ?
- Les critères peuvent être pondérés et/ou priorisés les uns par rapport aux autres. L'établissement peut ainsi créer plusieurs voies de promotion en fonction des critères (X% de promus à l'ancienneté,

Y% de promus en fonction des évaluations, Z% de promus en fonction d'un engagement particulier...) ou diversifier les critères pris en compte dans une voie unique de promotion ;

- Les critères doivent intégrer la notion d'égalité professionnelle. Il peut être opportun d'introduire une évaluation dans le temps (par exemple sur trois ans) du respect du principe d'égalité pour des cohortes de professionnels peu nombreuses.

### **CAP départementales :**

Comme c'est actuellement le cas, ce n'est pas à l'établissement gestionnaire/support des CAPD de rédiger les LDG mais bien à chaque établissement de produire les siennes.



## **LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS LES CAP :**

**L**e principe du paritarisme qui régit le fonctionnement des CAP permet actuellement d'associer les organisations syndicales aux décisions d'avancement et de promotion des agents sur un pied d'égalité avec les représentants de l'administration. La refonte des compétences des CAP et le principe de promotions fondées sur les LDG vient repositionner les organisations syndicales. Leur implication dans l'élaboration des LDG devient le principal vecteur d'association à la politique d'avancement. Les modalités de cette association peuvent donc en tant que telles faire l'objet d'une discussion.

## Toutefois le rôle des partenaires sociaux reste primordial dans les CAP :

### Les CAP sont saisies pour :

- Des refus de titularisation et des licenciements en cours de stage en cas d'insuffisance professionnelle ou de faute disciplinaire ;
- Des questions relatives au licenciement du fonctionnaire mis en disponibilité après 3 refus de postes ;
- Des questions d'ordre individuel relatives au licenciement pour insuffisance professionnelle ;
- Des refus de congés de formation syndicale et de congés de formation HSCT (articles 7 et 7 bis de l'article 41 de la loi 86-33) ;
- Des refus de formation inscrites au plan de formation et de congé de formation professionnelle (articles 7 et 30 du décret n°2008-824) ;
- Des décisions disciplinaires concernant les sanctions 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, et 4<sup>ème</sup> groupe ;
- Des décisions relatives au placement en recherche d'affectation (CAPN).

### À la demande du fonctionnaire intéressé, elles se réunissent pour :

- Des décisions individuelles liées aux disponibilités (article 62 de la loi n°86-33) ;
- Des refus d'autorisation d'accomplir un service à temps partiel et des litiges relatifs aux conditions d'exercice du temps partiel ;

- Des refus d'acceptation de démission ;
- Des décisions relatives à la révision du compte rendu de l'entretien professionnel ;
- Des refus de mobilisation du CPF ;
- Des refus de télétravail ;
- Des refus de congés au titre du CET ;
- Des recours présentés par les personnels de direction sur l'évaluation (CAPN).

### L'avis de la CAP peut être sollicité par la direction :

- lorsqu'un fonctionnaire sollicite sa réintégration après une période de privation de droits civiques, d'interdiction d'exercer un emploi public ou en cas de réintégration dans la nationalité française.

### Conseiller syndical :

**Les fonctionnaires (hors personnels de direction) peuvent choisir un représentant d'une organisation syndicale représentative (critère de représentativité :** au moins 1 siège au CSE de l'établissement ou du GCS) pour les assister dans l'exercice des recours administratifs contre les décisions individuelles de promotion et d'avancement de grade. À défaut, ils peuvent choisir un représentant syndical de leur choix. Jusqu'au renouvellement général des instances, la représentativité est appréciée en fonction des résultats obtenus aux dernières élections du CTE ou du comité technique du GCS de moyens de droit public.

# 7

## Prendre part aux LDG :

### Un enjeu primordial pour les partenaires sociaux.

Les LDG renforce le rôle du chef d'établissement puisque c'est lui qui les établit. La réglementation ne prévoit pas de négociation en la matière et les modalités d'association des partenaires sociaux à l'élaboration des LDG relèvent de l'appréciation du chef d'établissement.

Néanmoins l'élaboration des LDG nécessite un vrai dialogue en impliquant l'ensemble des services ainsi que les représentants du personnel. **Leur édification nécessite un dialogue en interne, les élus et militants CFTC ont toute leur place dans ce nouveau schéma de construction, que ce soit pour veiller aux droits et intérêts des agents que pour être force de proposition.**

Le CSE (CTE jusqu'au renouvellement des instances) est consulté sur les projets de LDG, ainsi que sur leur révision. Il faudra veiller à être associé aux travaux d'élaboration en amont des instances et à chaque étape de celle-ci.

Comme leur nom l'indique, les lignes directrices de gestion consti-

tuent des orientations et non des règles d'application mécanique. Des commissions, des groupes de suivi seront donc nécessaires. Pour arriver à une application concrète des LDG. **Les élus et militants CFTC doivent faire valoir leur place au sein de ces groupes de travail.**

Les LDG seront obligatoirement rendues accessibles aux agents notamment par voie numérique et, le cas échéant, par tout autre moyen. **Le sens de représentant du personnel prend ici tout son sens, notamment pour le relai et la compréhension des informations.**

Les LDG seront opposables à l'administration. Un agent pourra réclamer ces lignes directrices de gestion en cas de recours devant le juge administratif contre une décision individuelle qui lui serait défavorable.

**Les agents peuvent choisir un représentant désigné par l'organisation syndicale représentative de leur choix** afin de les assister dans l'exercice des recours administratifs contre les décisions individuelles défavorables prise en matière d'avancement et de promotion.

Enfin **les élus et militants CFTC seront essentiels dans les compétences issues de la refonte des CAP** afin d'accompagner les agents.



# FICHES PRATIQUES

## FICHE PRATIQUE N°1 :

### Les étapes de l'élaboration des Lignes Directrices de Gestion

*L'élaboration des LDG nécessite d'évaluer le présent pour déterminer le futur au sein de chaque établissement.*

#### IL FAUDRA DONC :

#### 1. Recueillir les données nécessaires à l'élaboration des LDG :

Le projet social ou le bilan social sont des éléments clés sur lesquels les établissements peuvent s'appuyer.

**Les documents ressources dans l'élaboration des lignes directrices de gestion.**

- Projet d'établissement, projet social, projet managérial/charte managériale ;
- Bilan social, pyramides des âges ;

- Plan de formation, politique de promotion professionnelle, accompagnement aux fonctions supérieures, cartographie des métiers réalisée en lien avec l'ANFH ;
- Organigrammes de l'établissement, des directions fonctionnelles et des services, schéma d'encadrement ;
- Statuts particuliers **avec les** règles d'avancement réglementaire, règlements intérieurs de CAP ;
- Plan d'actions à l'égalité professionnelle, dispositif de signalement des violences sexistes et sexuelles ;
- Document formalisant la politique handicap, convention FIPHFP\* ;
- Documents, guides, voire accords relatifs à la gestion des agents contractuels au sein de l'établissement.

## 2. Élaboration des LDG en association avec les partenaires sociaux :

Les élus et militants **CFTC** ont toute leur place dans ce nouveau schéma d'organisation. Il faudra veiller à être associé aux différentes étapes.

## 3. Avis des instances :

Le CSE est consulté sur les projets de LDG, ainsi que sur leur révision. Jusqu'au renouvellement général des instances, la consultation du CSE est exercée par le CTE. Une information aux CAP peut également être nécessaire.

---

\*FIPHFP : fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

# SCHÉMA RÉCAPITULATIF



# QUELQUES EXEMPLES DE LDG FINALISÉS DANS DES ÉTABLISSEMENTS :

Retrouvez sur le site **CFTC** santé-sociaux des exemples concrets de LDG finalisés avec divers orientations de rédaction. (N'hésitez pas à nous faire parvenir les vôtres pour compléter).

## Accéder aux exemples de LDG



Pour scanner, vous pouvez télécharger une application gratuitement et facilement avec votre portable.

ou directement via : <https://www.cftc-santesociaux.fr/guide-ldg/>



**AVIS**  
**INSTANCE**  
**ÉLABORATION**  
**ÉGALITÉ**  
**CFTC**  
**PARTENAIRES SOCIAUX**  
**ASSOCIATION LDG**  
**RESSOURCES-HUMAINES**  
**STRATÉGIE**  
**AXE**  
**DÉCISION**  
**PARCOURS**  
**ACCOMPAGNEMENT**  
**PLURI-ANNUEL**  
**GAP**

Une colombe **CFTC** s'est glissée dans ce nuage de mots. L'avez-vous trouvé ?

