



SEPTEMBRE 2020

VADEMECUM

Lignes Directrices de Gestion (LDG)

Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

CIG petite couronne





Sommaire

⇒	L'esprit de la loi de transformation de la fonction publique	4
	- Les enjeux de la loi	4
	- Les lignes directrices de gestion	
	• Le volet relatif à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines	4
	• Le volet relatif à la promotion et la valorisation des parcours	5
⇒	Que signifie la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines ?	6
	- A qui s'adressent les LDG ?	6
	- Quels principes d'élaboration ?	6
⇒	L'outil numérique d'autodiagnostic du CIG petite couronne	8
	- Pourquoi réaliser un diagnostic préalable ?	8
	- Quels points étudier dans ce diagnostic préalable ?	9
⇒	Pistes de réflexion et d'action pour une stratégie pluriannuelle de gestion des ressources humaine	10
	① Pilotage stratégique et administratif	10
	② Temps de travail	14
	③ Valorisation et accompagnement des parcours professionnels	17
	④ Egalité professionnelle	24
	⑤ Santé au travail	28
	⑥ Dialogue social	30
⇒	Exemple de trame de rédaction du document relatif aux lignes directrices de gestion	32

INTRODUCTION

Ce vademecum est proposé par le CIG petite couronne pour accompagner les collectivités et établissements publics de la petite couronne dans l'établissement de leurs lignes directrices de gestion, conformément aux dispositions de l'article 33-5 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée par la loi n° 209-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Le présent document est le fruit d'une collaboration entre le service de l'expertise statutaire et la mission conseil en organisation et méthodes du centre de gestion. Il accompagne un outil numérique d'autodiagnostic RH mis à disposition des collectivités à l'automne 2020, afin d'apporter un appui aux directrices et directeurs des ressources humaines dans l'établissement de l'état des lieux de leur politique RH et la détermination des orientations prioritaires.

Ce vademecum est évolutif et sera actualisé régulièrement afin d'intégrer les nouveaux dispositifs et les potentielles évolutions des fonctionnalités de l'outil.

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 prévoit que les collectivités et établissements publics territoriaux établissent des lignes directrices de gestion qui comprennent un volet sur **la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines** et un volet sur **la promotion et la valorisation des parcours professionnels**.

Il s'agit d'un document de type nouveau, puisqu'il formalise des règles collectives, qui doivent être communiquées à l'ensemble des agents et sont opposables à titre individuel. En effet, l'agent peut s'en prévaloir pour contester une décision le concernant, notamment à l'occasion d'un recours administratif en matière de promotion interne, de mutation d'office, d'avancement à l'échelon sommital et d'avancement de grade.

L'élaboration des lignes directrices de gestion (LDG) est une opportunité de mettre en cohérence et de rendre visible la politique RH de la collectivité, en s'appuyant sur les actions déjà conduites. Les lignes directrices de gestion sont également un puissant outil au service de la préparation de la stratégie en début de mandat, une occasion de faire le bilan de ce qui a été réalisé et de proposer des axes de progression pour le mandat qui s'ouvre.

Textes de référence :

- ⇒ **Articles 30, 33, 33-5, 39 et 79 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984** portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- ⇒ **Article 94 II 3° et VIII de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019** de transformation de la fonction publique
- ⇒ **Articles 13 à 20 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019** relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires



L'ESPRIT DE LA LOI DE TRANSFORMATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

1

Les enjeux de la loi

- ⇒ **Promouvoir un dialogue social**
plus stratégique et efficace dans le respect des garanties des agents publics
- ⇒ **Développer un pilotage optimisé et partagé des ressources humaines**
pour une action publique efficace : définir une politique de prévention, améliorer la qualité de vie au travail, construire le partage de la fonction RH
- ⇒ **Accompagner l'évolution des missions et des métiers**
- ⇒ **Promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle,**
notamment femmes-hommes.

2

Les lignes directrices de gestion

> Le volet relatif à la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH

*« La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines **défini les enjeux et les objectifs** de la politique de ressources humaines à conduire au sein 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. »*

Article 18 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires

Cette disposition consacre les lignes directrices de gestion en tant que véritable outil de pilotage pluriannuel des ressources humaines. Elles doivent permettre de décliner la stratégie de management des administrations, afin d'anticiper efficacement les multiples évolutions auxquelles seront confrontés les services publics au cours des prochaines années.

> Le volet relatif à la promotion et la valorisation des parcours

I/ 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.*

II/ Les lignes directrices mentionnées au I visent en particulier :

- ① *À préciser les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents, notamment à travers la diversité du parcours et des fonctions exercées, les formations suivies, les conditions particulières d'exercice, attestant de l'engagement professionnel, de la capacité d'adaptation et, le cas échéant, de l'aptitude à l'encadrement d'équipes. Ces modalités permettent de prendre en compte les activités professionnelles exercées par les agents, y compris celles intervenant dans le cadre d'une activité syndicale et celles exercées à l'extérieur de l'administration d'origine, dans une autre administration mentionnée à l'article 2 de la loi du 13 juillet 1983 susvisée, dans le secteur privé, notamment dans le secteur associatif, ou dans une organisation européenne ou internationale ;*
- ② *À assurer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures de promotion en tenant compte de la part respective des femmes et des hommes dans les cadres d'emplois et grades concernés.*

III/ Les lignes directrices visent, en outre, à 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. »

Article 19 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires

« 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. »

Article 20 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires



QUE SIGNIFIE LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE DE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES ?

1

La stratégie pluriannuelle...

La stratégie RH donne une vision à long terme des orientations en matière de ressources humaines, en lien avec les objectifs de l'organisation. Elle s'appuie sur un état des lieux des problématiques et des atouts existants pour mieux se projeter et anticiper les changements à mettre en place dans le futur.

La mise en place d'une stratégie RH nécessite de déterminer un certain nombre d'enjeux qui formeront des axes prioritaires. Ces enjeux peuvent découler d'une stratégie de mandature sur la base d'un état des lieux de l'existant ou d'un constat qui détermine les orientations prioritaires.

2

...de pilotage des ressources humaines

Le pilotage RH intègre les besoins d'anticipation, d'évaluation et de suivi des politiques mises en œuvre. « *Le pilotage inscrit la Fonction Publique dans la boucle de rétroaction issue de la cybernétique : déclinaison de la finalité des indicateurs, plan d'action, dispositifs d'évaluation et corrections se succèdent pour gagner en efficacité* ». ¹

3

A qui s'adressent les LDG ?

Les lignes directrices de gestion s'adressent à l'ensemble des agents de la collectivité ou de l'établissement qui souhaitent connaître les modalités de gestion des ressources humaines et plus particulièrement en matière d'évolution professionnelle.

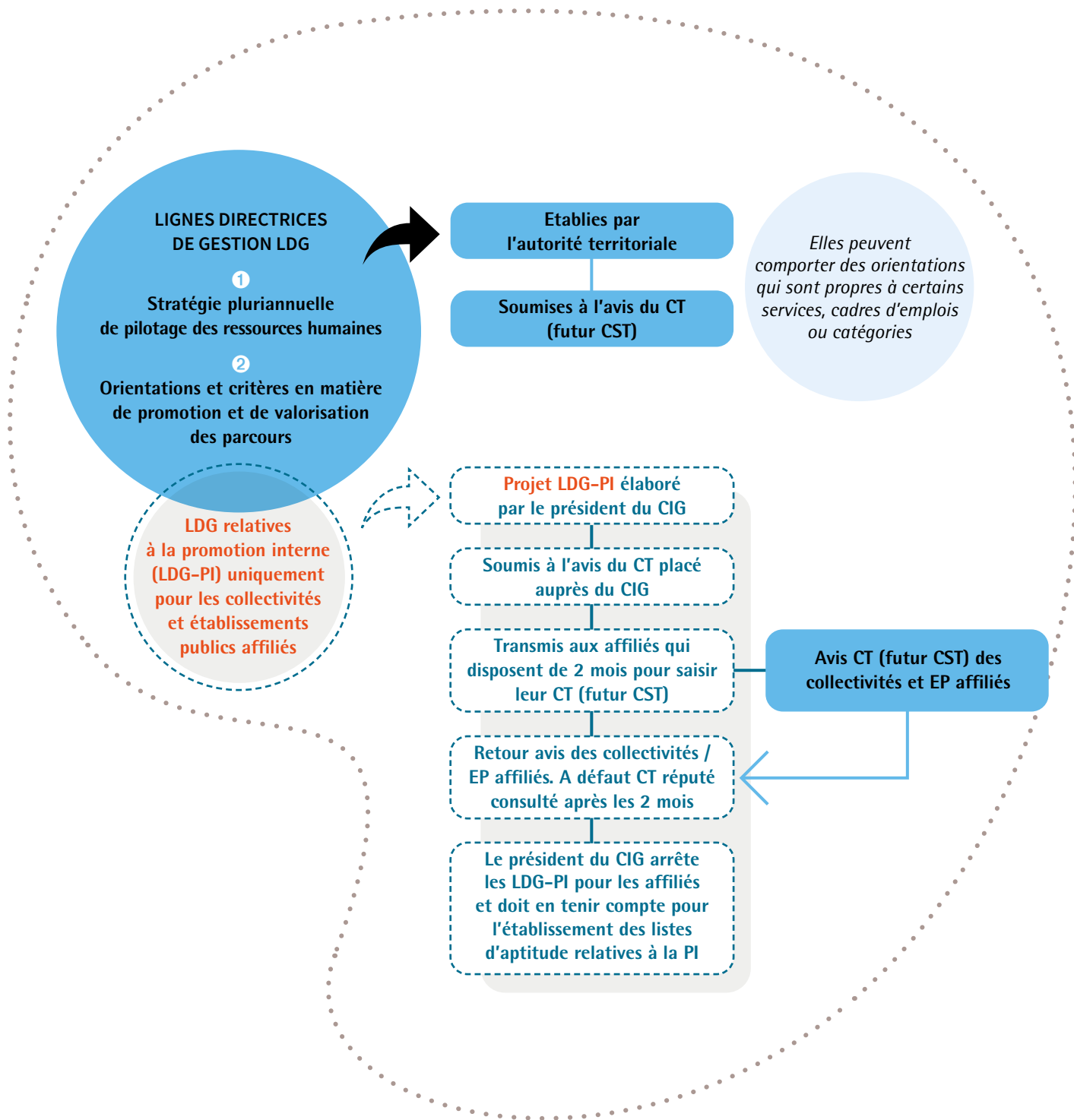
4

Quels principes d'élaboration ?

- 1 L'élaboration des LDG relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et de celles relatives aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels, peut être conjointe ou séparée.
- 2 Les lignes directrices de gestion sont élaborées pour une durée pluriannuelle, dans la limite de 6 ans, avec la possibilité de procéder à des révisions en cours de période.
- 3 Le comité technique, et demain le Comité Social Territorial, doit être consulté sur les projets de LDG.

Pour établir leur état des lieux initial, les collectivités ou établissements publics peuvent exploiter leur Bilan Social, bientôt remplacé par le Rapport Social Unique (RSU). Le projet de décret relatif au RSU définit, dans deux chapitres respectifs, son contenu et celui de la base de données sociales (BDS) qui servira à l'alimenter.

¹ Antony Taillefait : « La gestion des ressources humaines », Revue française de droit administratif, mars - avril 2020, pp. 270-275.





L'OUTIL NUMÉRIQUE D'AUTODIAGNOSTIC

DU CIG PETITE COURONNE



Pour accompagner les collectivités et établissements publics territoriaux dans l'élaboration des lignes directrices de gestion (LDG) sur le volet de la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, le CIG Petite couronne a construit un outil numérique, inspiré du cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) et en lien avec l'évolution réglementaire, qui permet d'établir un état des lieux du fonctionnement RH et d'obtenir une première trame d'orientation générale en vue de l'élaboration des LDG.

1

Pourquoi réaliser un diagnostic préalable ?

Réaliser un diagnostic en amont de la formalisation de la stratégie pluriannuelle de pilotage RH est indispensable, non seulement pour identifier les axes de travail et dégager des priorités, mais également pour légitimer les politiques engagées. Le diagnostic sert également à recenser les actions déjà réalisées en interne dans le but de valoriser l'existant. Avec l'outil d'autodiagnostic RH, le CIG petite couronne souhaite mettre à disposition des DRH des collectivités et établissements publics territoriaux un appui à la réalisation de leur LDG, qui soit simple d'utilisation et permette d'offrir une vision synthétique du fonctionnement RH de la collectivité.

Il repose sur un questionnaire élaboré par les services et les expert.e.s du CIG petite couronne : juristes, spécialistes de l'accompagnement RH, chargé.e.s d'études, médecins, ingénieurs de prévention, assistant.e.s sociaux.ales du travail. Le questionnaire, qui repose sur la connaissance des directions des ressources humaines de la petite couronne, tient compte des grands enjeux RH actuels et des évolutions induites par la loi de Transformation de la Fonction Publique du 6 août 2019.

L'ambition est d'offrir aux directrices et directeurs des ressources humaines un temps de réflexion, de retour sur leurs pratiques, structuré autour de grands enjeux. À l'issue du questionnaire, les réponses à l'autodiagnostic trouvent une traduction graphique, et les directrices et directeurs des ressources humaines disposent ainsi d'une synthèse des atouts et des marges de progression de l'organisation. Ces restitutions peuvent être imprimées, et partagées avec la direction générale, les élu.e.s, et les directions opérationnelles. Les résultats de l'autodiagnostic peuvent ainsi devenir un médium pour jeter les bases de la réflexion commune sur les LDG et permettre une élaboration conjointe de la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines.

2

Quels points étudier dans ce diagnostic préalable ?

L'outil comprend six grands domaines et plusieurs rubriques :

1 Pilotage stratégique et administratif

Le pilotage stratégique et administratif comprend les aspects liés à la vision et à l'orientation générale, au portage politique, à la gestion administrative et à l'encadrement. Ce domaine regroupe la stratégie, la gouvernance, le management, la carrière, les données sociales et la rémunération.

2 Temps de travail

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 abroge le fondement législatif du maintien des régimes dérogatoires mis en place avant la loi du 3 janvier 2001. Les collectivités disposent d'un délai d'un an à compter du renouvellement de leurs assemblées délibérantes, pour définir les règles relatives au temps de travail de leurs agents pour une mise en œuvre au 1^{er} janvier de l'année d'après. La mise en œuvre des 1 607 heures devra ainsi être effective pour les communes et EPCI au 1^{er} janvier 2022 et au 1^{er} janvier 2023 pour les départements et les régions.

3 Valorisation et accompagnement des parcours professionnels

Avec l'allongement de la durée de vie professionnelle, l'intégration des nouvelles générations et la transformation des métiers, ce domaine revêt une importance accrue et constitue de fait le cœur du dispositif de modernisation de la GRH. Il regroupe le parcours d'un agent public depuis son recrutement jusqu'à son départ à la retraite, en passant en revue le recrutement, la mobilité, la formation, la GPEC, le maintien dans l'emploi et le déroulement de carrière.

4 Égalité professionnelle

Ce domaine aborde les questions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la prévention des discriminations. Il s'agit notamment d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action pluriannuel relatif à l'égalité professionnelle sur une durée de trois ans et de mettre en place un dispositif de signalement destiné aux victimes d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes.

5 Dialogue social

La loi de transformation de la fonction publique accorde une place majeure au dialogue social et promeut la co construction et la transparence. Le dialogue social se veut plus stratégique, avec des évolutions de l'architecture et des attributions des instances paritaires, en faveur d'une consultation obligatoire sur les orientations générales de la politique RH.

6 Santé au travail

Ce domaine aborde tous les aspects de la santé au travail, l'accent y est mis en particulier sur la prévention primaire des risques professionnels. Ce volet regroupe la médecine de prévention, les risques professionnels, dont les RPS, la qualité de vie au travail, l'action sociale et la protection sociale complémentaire.



PISTES DE RÉFLEXION ET D'ACTION POUR UNE STRATÉGIE PLURIANNUELLE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En complément du questionnaire d'autodiagnostic et des résultats graphiques illustrés, le CIG petite couronne a dégagé des pistes de réflexion et d'action associées à chaque domaine, qui peuvent constituer des orientations pour l'élaboration des lignes directrices de gestion. Ces éléments sont repris en intégralité ci-dessous. Des encadrés d'actualité statutaire sont proposés en complément afin d'offrir une vision globale des grands enjeux actuels.

1

Pilotage stratégique et administratif

OBJECTIF DE LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE : définir les orientations générales de politique RH et les décliner en objectifs opérationnels en les inscrivant dans un cadre partagé.

> Enjeux

L'enjeu principal est de construire une vision stratégique partagée dans un contexte budgétaire contraint et d'évolution réglementaire constante. Il s'agit pour la direction générale et la direction des ressources humaines de formaliser des priorités intégrant les orientations définies par les élu.e.s.

Il convient à cette occasion de mettre en adéquation les objectifs fixés par la direction générale et les moyens attribués.

Sur le plan de la méthode, l'implication de tous les acteurs et le développement de la transversalité au sein de l'organisation est à favoriser. En effet, le partage de la fonction RH permet d'optimiser et de faciliter la gestion des RH. Dans ce cadre, l'accent est mis sur l'évolution des postures et des pratiques managériales.

Pour pouvoir construire cette stratégie, la direction générale et la direction des ressources humaines doivent pouvoir s'appuyer sur un système de reporting fiable et sécurisé, afin de disposer d'une vision fidèle de l'activité. Il est prioritaire de sécuriser les procédures et les données relatives à la carrière et la paie.

Il importe également de formaliser une politique de rémunération pour les agents titulaires et contractuels qui émane des orientations déterminées par la direction générale.

Enfin, l'action de la collectivité ou de l'établissement peut s'orienter vers le développement d'une démarche qualité qui intègre les notions de « client ».

> Axes de réflexion et d'action

Selon le fonctionnement et les actions mises en œuvre par votre collectivité ou établissement, quelques orientations peuvent vous guider dans l'amélioration de votre pilotage stratégique et administratif.

Les pistes en matière de :

① STRATÉGIE

- Construire et formaliser une vision claire et partagée sur les orientations en matière de politique RH avec l'ensemble des parties prenantes.
- Organiser la communication sur la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques et opérationnels à destination de l'ensemble des parties prenantes.
- Accompagner l'élaboration d'un projet d'administration, et sa déclinaison en projets de service. Il présente les priorités pour répondre aux enjeux et besoins de la collectivité ou de l'établissement. Ce projet donne des orientations sur le fonctionnement de l'organisation. Il s'agit, selon les cas, d'un projet de territoire, projet de mandat, ou projet d'administration.

② GOUVERNANCE

- Organiser le partage du processus décisionnel avec les élu.e.s, la direction générale et les représentants du personnel.
- S'assurer du portage politique des grandes orientations RH : la réussite d'une politique RH repose notamment sur l'implication de l'ensemble de l'exécutif.
- Instaurer un dialogue et des échanges réguliers avec les élu.e.s et la direction générale.
- Organiser une élaboration budgétaire partagée à l'issue d'un débat interne transparent entre les différentes parties prenantes.
- Instaurer un dialogue de gestion avec un volet RH entre les différentes parties prenantes. L'objectif est de permettre une meilleure interconnaissance entre les directions opérationnelles et d'anticiper les besoins.
- Asseoir ou renforcer la présence du ou de la DRH au sein des instances décisionnelles.
- Développer la « relation client » et les partenariats avec les directions métiers.
- Établir une communication RH interne efficace pour permettre une transmission des informations à tous les niveaux de l'organisation pour une gestion cohérente et pérenne, et pour faciliter la gestion quotidienne.
- Sécuriser le suivi et le pilotage de la masse salariale.
- Simplifier et optimiser les circuits de validation et de décision.
- Définir et encadrer l'association des représentants du personnel aux processus décisionnels.

③ MANAGEMENT

- Accompagner la mise en place de projets de service en déclinant les orientations générales en objectifs opérationnels, compris par tou.te.s les agent.e.s.
- Construire des outils dédiés au partage de la fonction RH, qui puissent être appropriés par différents acteurs.
- Mettre en place des réunions d'encadrement en présence des responsables RH.
- Professionnaliser l'exercice des fonctions managériales à travers la formation des encadrants notamment lors de leur prise de fonction et en matière de RH.
- Développer des initiatives de partage des bonnes pratiques managériales, afin de faciliter l'échange entre pairs, la cohérence d'application et créer une culture commune.
- Établir une charte de management en mode participatif pour expliciter les valeurs et les principes d'action.



L'article 22 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983,

modifié par l'article 64 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, prévoit désormais que les fonctionnaires accédant pour la première fois à des fonctions d'encadrement bénéficient de **formations au management**. Ces formations sont à distinguer de celles prévues pour dans le cadre de la formation statutaire obligatoire suite à l'affectation dans un poste à responsabilité, même si elles peuvent compter pour valider cette obligation.

4 GESTION DE LA CARRIÈRE ET DES DONNÉES SOCIALES

- Moderniser, simplifier et sécuriser les outils de gestion par la mise en place d'un processus d'optimisation et de fiabilisation du traitement des données, par l'usage d'outils informatiques appropriés (SIRH) et par la montée en compétence des gestionnaires RH.
- Exploiter le Bilan Social comme outil de pilotage et d'aide à la décision.
- Formaliser la procédure d'application des règles statutaires concernant la gestion de la carrière des agents de façon transparente et équitable.
- Développer des outils et indicateurs de pilotage et de suivi de l'activité et des échéances.

⇒ **Conformément aux futurs articles 9 bis A et 9 bis B de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, à compter du 1^{er} janvier 2021, le Rapport Social Unique (RSU) se substituera à l'actuel bilan social, ainsi qu'à plusieurs autres bilans et rapports dont l'état de la situation comparée des femmes et des hommes.**

Il devra être élaboré annuellement et présente en Comité technique, puis en Comité Social Territorial à compter du prochain renouvellement général des instances. Un décret est attendu prochainement pour son application, qui définira, notamment, le contenu du RS qui devrait regrouper des indicateurs concernant :

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

5 RÉMUNÉRATION

- Apporter plus de lisibilité sur le régime indemnitaire à travers la formalisation d'une politique de rémunération pour l'ensemble des agents (titulaires et contractuels) : rédaction transparente des critères de rémunération.
- Mettre en place et/ou évaluer le RIFSEEP : la mise en œuvre de ce dispositif apporte des opportunités, notamment pour la hiérarchisation des postes (création de groupes de fonction) et la mise en place de critères de valorisation des fonctions occupées, des responsabilités et de l'engagement professionnel.
- Déterminer les règles d'attribution du CIA en tenant compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir.

⇒ **En matière de rémunération, deux nouvelles dispositions sont à souligner :**

- **Finalisation du déploiement du RIFSEEP dans la FPT :** le décret n° 2020-182 du 27 février 2020 relatif au régime indemnitaire des agents de la fonction publique territoriale prévoit des correspondances provisoires entre cadres d'emplois de la FPT et corps de la FPE déjà passés au RIFSEEP, afin de permettre d'achever le déploiement de ce dernier dans la FPT. Dès la sortie des arrêtés relatifs au RIFSEEP correspondant aux corps de référence non provisoires de la FPT, il conviendra de mettre à jour les délibérations prises sur la base des dispositions transitoires.
- **Obligation de publication annuelle des plus hautes rémunérations :** l'article 37 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 impose désormais aux régions, départements, collectivités territoriales de plus de 80 000 habitants et établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre de plus de 80 000 habitants de publier chaque année, sur leur site internet, la somme des dix rémunérations les plus élevées des agents relevant de leur périmètre, en précisant également le nombre de femmes et d'hommes figurant parmi ces dix rémunérations les plus élevées.

⇒ **S'agissant plus globalement de la gestion des ressources humaines, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 est venue adapter à la fonction publique plusieurs mesures inspirées du secteur privé qu'il appartient aux autorités territoriales de s'approprier si elles le souhaitent et qui peuvent être des pistes de réflexion dans leur gestion des ressources humaines :**

- **Mise en place, à titre expérimental pour les titulaires et définitif pour les contractuels en CDI, d'un mécanisme de rupture conventionnelle assorti de l'indemnité spécifique afférente** (article 72 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019) : La rupture conventionnelle, qui vient se substituer à l'indemnité de départ volontaire, ne s'impose pas aux employeurs territoriaux qui peuvent choisir de la mettre en place ou non. Elle repose sur une négociation entre les parties (employeur et agent) dont chacun peut être à l'initiative, faisant échec au principe de prérogative de puissance publique et s'inspirant des techniques contractuelles du droit privé, et dont l'issue est la radiation des cadres du fonctionnaire ou la fin de l'engagement de l'agent contractuel en CDI. Bien qu'elle soit basée sur la souplesse, la rupture conventionnelle est encadrée dans sa procédure et dans le montant de l'indemnité pouvant être allouée par les dispositions des décrets n° 2019-1593 et n° 2019-1596 du 31 décembre 2019.
Il convient de souligner que l'agent ayant bénéficié d'une rupture conventionnelle pourra prétendre au bénéfice des allocations de retour à l'emploi.
- **Élargissement de la possibilité de création d'emplois à temps non complet :** les dispositions combinées de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, telles que modifiées par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, et du décret n° 2020-132 du 17 février 2020 modifiant le décret n° 91-298 du 20 mars 1991 permettent désormais de créer des emplois à temps non complet et de recruter sur ces derniers sans conditions liées aux fonctions concernées ou à la taille de la collectivité.
- **Création de contrats de projet :** une des mesures phares de la loi de transformation de la fonction publique est l'introduction d'un nouveau cas de recrutement sur emploi non permanent : le contrat de projet. D'une durée de six ans au maximum, son régime est étroitement lié à son objet, à savoir la réalisation d'un projet ou d'une opération déterminé. Les modalités de mise en œuvre de ce nouveau contrat sont définies par l'article 3 II de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et par le décret n° 2020-172 du 27 février 2020.
- **Possibilité de détachement d'office en cas d'externalisation :** l'article 15 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 prévoit désormais que « lorsqu'une activité d'une personne morale de droit public employant des fonctionnaires est transférée à une personne morale de droit privé ou à une personne morale de droit public gérant un service public industriel et commercial, des fonctionnaires exerçant cette activité peuvent être détachés d'office, pendant la durée du contrat liant la personne morale de droit public à l'organisme d'accueil, sur un contrat de travail conclu à durée indéterminée auprès de l'organisme d'accueil. » La suite de l'article expose les garanties liées à ce détachement pour l'agent, ainsi que le sort de ce détachement en cas de changement de titulaire du marché public. Ces dispositions qui fixent le régime du détachement d'office en cas d'externalisation sont complétées par celles du décret n° 2020-714 du 11 juin 2020.

6 ÉLÉMENTS PROBANTS ET/OU INDICATEURS DE SUIVI

Organigramme à jour

Organisation des délégations

Existence de documents formalisant les orientations et décisions (projet d'administration, projet de direction ou de service, délibérations, etc.)

Association de la DRH au processus d'élaboration du budget

Débat d'orientations budgétaires

Rapport d'activités

Bilan social

Tableaux de bord RH (effectif, budget, absentéisme...)

Calendrier de paie

Outils de suivi des échéances

Outils de reporting et de partage de l'information

Audit ou diagnostic organisationnel, retours d'enquête de satisfaction des usagers, etc.

Interface des applications RH

Nombre de jours de formation organisée pour la professionnalisation de l'encadrement

Nombre de jours de formation organisée pour la montée en compétence des agent.e.s de la DRH

Nombre d'ETP consacrés à la fonction RH par rapport au nombre total d'ETP

Évolution de la part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement, évolution du GVT

7 RESSOURCES

- Guide « 10 groupes d'indicateurs repères pour le pilotage des ressources humaines », Fédération Nationale des Centres de gestion (FNCDG) et Association Nationale des Directeurs des Centres de gestion (ANCDG), juillet 2020

2

Temps de travail

OBJECTIF DE LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE : Encadrer le temps de travail, dans le respect des obligations légales, en tenant compte des besoins de la collectivité et des usagers tout en préservant la santé des agents.

> Enjeux

Au-delà de la nécessaire conformité réglementaire aux 1 607 heures, la réorganisation du temps de travail devient un sujet de premier plan en raison des besoins de rationalisation de l'activité et des ressources, qui passe notamment par une optimisation des cycles de travail.

Il s'agit alors de réviser le temps de travail des services dans la perspective d'une amélioration du service rendu en réponse aux nouveaux besoins des usagers, et de continuité du service public.

Ces évolutions doivent également être l'occasion d'adapter et de moderniser les outils de gestion du temps de travail.

L'abrogation des régimes dérogatoires, par l'article 47 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, impose aux collectivités et établissements de redéfinir, par délibération et dans le respect du dialogue social, leur politique et leur cadre en matière de temps de travail.

Ils disposent d'un délai d'un an à compter du renouvellement de leurs assemblées délibérantes pour délibérer. Ces nouvelles règles entreront en application, au plus tard, le 1^{er} janvier suivant l'année de leur définition soit :

- Au 1^{er} janvier 2022 pour le bloc communal (élections municipales en mars/juin 2020),
- Au 1^{er} janvier 2023 pour les départements (élections des conseillers départementaux en mars 2022).

> Axes de réflexion et d'action

Les pistes en matière de :

① DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

- Recenser, regrouper et revoir les différents documents de la collectivité sur le temps de travail pour se mettre en conformité avec la durée légale annuelle de 1 607 heures, dans le délai imparti par l'article 47 de la loi de transformation de la fonction publique.
- Conduire la réorganisation du temps de travail en mode projet, en y associant les organisations syndicales, les encadrant.e.s, voire les agent.e.s, dès le départ, en prévoyant une durée de déploiement conforme aux échéances légales et en communiquant régulièrement sur les avancées.
- Établir un diagnostic approfondi sur l'organisation et les pratiques de gestion du temps de travail de manière générale et au sein des différents services et dégager les écarts avec la réglementation en matière de temps de travail.
- Repenser l'organisation du temps de travail (horaires fixes ou variables, 35 h ou ARTT, cycles de travail), afin de l'adapter aux conditions de travail, aux évolutions de la collectivité et aux besoins des usagers.

② COMMUNICATION ET SENSIBILISATION

- Élaborer un document de référence en matière de temps de travail qui synthétise la réglementation et l'organisation du temps de travail dans la collectivité, en couvrant tous les champs d'action et l'ensemble des services.
- Réaffirmer le rôle de la direction des ressources humaines de garantir le respect des règles communes sur le temps de travail (réglementation, protocole d'accord), de leur communication auprès des agents et de soutien aux encadrants, de proximité notamment.
- Former les encadrants et relais RH aux règles et aux outils de gestion du temps de travail et les accompagner pour adapter l'organisation des services aux besoins des usagers.
- Communiquer auprès des agents sur les règles en matière de temps de travail, pour qu'elles soient respectées et partagées.

③ AMÉNAGEMENTS SPÉCIFIQUES

- Mettre en place un outil de gestion automatisée du temps de travail, notamment pour la comptabilisation des heures supplémentaires et la gestion des congés, et des outils de suivi.
- Étudier et délibérer, le cas échéant, sur la gestion des comptes épargne temps, l'organisation des congés et autorisations spéciales d'absence, ainsi que le cadre des astreintes et des permanences.
- Organiser les aménagements prévus par la réglementation récente :
 - > L'aménagement d'horaire pour allaitement (article 46 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique).
 - > Le temps partiel annualisé à l'occasion de la naissance ou de l'accueil d'un enfant (décret n° 2020-467 du 22 avril 2020 relatif aux conditions d'aménagement d'un temps partiel annualisé pour les agents publics.)
- Organiser et mettre en place le télétravail ou le revoir, en intégrant le télétravail ponctuel (article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 et décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail modifiés).

⇒ **S'agissant de ces trois derniers points, il convient d'apporter quelques précisions :**

- **Aménagement horaire pour allaitement :** l'article 46 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 dispose : « Pendant une année à compter du jour de la naissance, un fonctionnaire allaitant son enfant peut bénéficier d'un aménagement horaire d'une heure maximum par jour, sous réserve des nécessités du service, et selon des modalités définies par décret en Conseil d'État. » Il s'agit donc d'un aménagement horaire et non d'une autorisation spéciale d'absence, qui est une possibilité et non une obligation et qui est soumis aux nécessités de service. Le décret fixant le régime de cet aménagement n'est pas encore paru.
- **Temps partiel annualisé à l'occasion de la naissance ou de l'accueil d'un enfant :** le décret n° 2020-467 du 22 avril 2020 permet à l'agent de bénéficier d'une période d'absence supplémentaire sans pour autant voir sa rémunération suspendue et d'avoir une certaine souplesse dans la gestion de son temps partiel l'année suivant l'issue de son congé de maternité, d'adoption ou de paternité et d'accueil de l'enfant. Si l'agent en fait la demande, il pourra en bénéficier de plein droit, sous réserve que la collectivité ait délibéré pour sa mise en place. Ce temps partiel annualisé, « qui n'est pas reconductible, correspond à un cycle de douze mois. Il commence par une période non travaillée, qui ne peut être fractionnée et qui ne peut excéder deux mois. Le temps restant à travailler est aménagé sur le reste du cycle, selon une quotité de service de 60 %, 70 %, 80 % ou 100 %, afin que l'agent assure l'intégralité de sa quotité de service à temps partiel annualisé. »
- **Télétravail ponctuel :** introduit par la loi de transformation de la fonction publique, le télétravail ponctuel a vu ses modalités définies par le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016. Il s'agit d'une nouvelle modalité de télétravail qui consiste en l'octroi de jours flottants de télétravail « par semaine, par mois ou par an dont l'agent peut demander l'utilisation à l'autorité responsable de la gestion de ses congés », en complément ou en lieu et place de jours fixes. Les modalités de télétravail ponctuel doivent être fixées dans une délibération. En outre, le décret prévoit, notamment, la possibilité de déroger au nombre de jours maximum de télétravail en raison d'une situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site sur la base d'une autorisation temporaire de télétravail.

4 ÉLÉMENTS PROBANTS ET/OU INDICATEURS DE SUIVI

Existence de documents de référence et des délibérations obligatoires en matière de temps de travail

Outil de gestion automatisée du temps de travail (décompte du temps de travail, gestion des congés)

État des lieux : horaires fixes / horaires variables, durée hebdomadaire de travail, cycles de travail, astreintes, heures supplémentaires, congés légaux et extralégaux, sujétions particulières, etc. et constat des écarts à la loi

Répartition des agents temps plein et temps partiel (de droit / sur autorisation) par catégorie, par statut et par sexe.

5 RESSOURCES

- *Guide « 10 groupes d'indicateurs repères pour le pilotage des ressources humaines », Fédération Nationale des Centres de gestion (FNCDG) et Association Nationale des Directeurs des Centres de gestion (ANDCDG), juillet 2020.*
- *Réorganiser les temps de travail dans la fonction publique territoriale : méthodes et bonnes pratiques, ANDRHGCT, 2017.*

3

Valorisation et accompagnement des parcours professionnels

OBJECTIF DE LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE : Développer une politique de recrutement attractive et transparente et accompagner les agents dans leurs parcours professionnels en anticipant les évolutions des besoins et des métiers.

> Enjeux

L'un des principaux enjeux actuels pour la fonction publique territoriale est d'attirer de nouveaux talents et compétences, dans un contexte où l'attractivité des carrières publiques est en berne. Pour la direction des ressources humaines, il va s'agir d'être le garant de procédures de recrutement externe ou interne transparentes et répondant au principe d'égal accès aux emplois publics.

L'amélioration de l'adéquation entre les besoins de la collectivité et les aspirations professionnelles des agents figure également au rang des défis pour le ou la DRH. Pour le relever, il convient de développer une vision prospective des métiers et des besoins de la collectivité, en partenariat avec les directions métiers et les représentant.e.s du personnel, afin d'anticiper les évolutions de l'organisation et de permettre le développement constant des compétences des agent.e.s. Les nombreux départs à la retraite qui vont intervenir à court terme plaident pour la mise en place de démarches structurées en la matière.

Dans le même temps, l'allongement de la durée de vie professionnelle nécessite de sécuriser les parcours et d'accompagner les évolutions professionnelles, en garantissant notamment le maintien dans l'emploi des agents.

Le développement de la formation et la montée en compétences des agents, tout au long de leur vie professionnelle, sont désormais indispensables, notamment pour s'adapter aux nouveaux métiers.

Enfin, il importe d'intégrer les effets de la transformation des attentes des nouvelles générations vis-à-vis du milieu professionnel.

> Axes de réflexion et d'action

Selon le fonctionnement et les actions mises en œuvre par votre collectivité ou établissement, quelques orientations peuvent vous guider dans la valorisation et l'accompagnement des parcours professionnels.

Les pistes en matière de :

① RECRUTEMENT

- Formaliser et déployer une politique de recrutement et d'intégration adaptée et concertée.
- Développer l'attractivité de la collectivité pour attirer les profils recherchés, notamment par le biais de la marque employeur.
- Renforcer la visibilité de la collectivité sur les réseaux professionnels, salons de l'emploi et auprès des universités et structures de l'enseignement supérieur.
- Professionnaliser les pratiques de recrutement, en veillant à la qualité du processus de recrutement et à sa conformité au cadre légal et réglementaire (notamment le décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels notamment).
- Établir un guide du recrutement pour harmoniser les pratiques et faciliter le partage du processus de recrutement entre la DRH et les directions opérationnelles.
- Organiser et mettre en place un parcours d'intégration formalisé et des outils pour accompagner les nouveaux arrivants : journée d'accueil, guide et procédure d'accueil, tutorat/parrainage, entretien de prise de fonction de 3 à 6 mois ou de fin de parcours d'intégration...
- S'assurer de la diversité des profils recrutés.

⇒ *En ce qui concerne le recrutement d'agents contractuels et le régime des contrats de travail de droit public, la loi de transformation de la fonction publique a conduit à plusieurs évolutions :*

- **Ouverture des cas de recrutement de contractuels** : la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 est venue modifier plusieurs dispositions de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, afin d'élargir les cas de recrutement de contractuels, qu'il s'agisse du recrutement direct sur des emplois de directions (élargissement des collectivités visées à l'article 47) ou du recrutement sur emplois permanents (ouverture du recrutement sur le fondement de l'article 3-3 aux catégories B et C, ce qui permet de les recruter pour des contrats de 3 ans au maximum, pouvant conduire à un engagement en CDI au bout de six ans, sous réserve de respecter certaines conditions). De même, les cas dans lesquels il est possible d'avoir recours à un agent contractuel en remplacement sont élargis (article 3-1 modifié).
- L'ouverture au recrutement de contractuels s'accompagne de la mise en place d'une **procédure encadrée en matière de recrutement sur emplois permanents ouverts aux contractuels** : prévue par le décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019, cette nouvelle procédure de recrutement a pour objectif d'assurer un égal accès aux emplois publics et une transparence dans le recrutement des agents contractuels notamment. Ainsi, elle formalise la procédure en imposant une publicité plus large et formelle des déclarations de vacances d'emploi, en imposant un délai minimum pour la tenue de la procédure, en prévoyant des garanties pour donner la priorité au recrutement de fonctionnaires (examen de leur candidature en priorité et constat formalisé de l'échec du recrutement d'un fonctionnaire notamment) et en encadrant le déroulé des entretiens et l'information des candidats sur les différentes étapes de la procédure.

- **Mise en place d'une indemnité dite « de précarité »** : l'article 136 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, modifié par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, prévoit, à compter du 1^{er} janvier 2021, « pour les contrats conclus en application du 1^o du I de l'article 3 et des articles 3-1,3-2 et 3-3, le versement d'une indemnité de fin de contrat lorsque ces contrats, le cas échéant renouvelés, sont d'une durée inférieure ou égale à un an et lorsque la rémunération brute globale prévue dans ces contrats est inférieure à un plafond ». En revanche, cette indemnité ne sera pas due lorsque, « au terme du contrat ou de cette durée, les agents sont nommés stagiaires ou élèves à l'issue de la réussite à un concours ou bénéficient du renouvellement de leur contrat ou de la conclusion d'un nouveau contrat, à durée déterminée ou indéterminée, au sein de la fonction publique territoriale. » Un décret est attendu afin de préciser les modalités de calcul et de versement de cette indemnité
- **Encadrement de la rémunération des contractuels** : les modalités de rémunération des agents contractuels figurent à présent à l'article 20 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 qui dispose : « La rémunération des agents contractuels est fixée par l'autorité compétente en tenant compte des fonctions exercées, de la qualification requise pour leur exercice et de l'expérience de ces agents. Elle peut tenir compte de leurs résultats professionnels et des résultats collectifs du service. »
- **Formation obligatoire pour les contractuels** : La loi de transformation de la fonction publique est venue transposer l'obligation de formation des fonctionnaires aux contractuels recrutés sur le fondement de l'article 3-3 de la loi n° 94-53 du 26 janvier 1984 pour une durée supérieure à un an, en modifiant les dispositions de l'article 2 de la loi n° 84-594. En revanche, les modalités de cette nouvelle formation statutaire obligatoire des contractuels ne sont pas encore précisées, un décret étant attendu.
- **Disparition de l'obligation de titularisation des agents contractuels lauréats de concours** : Désormais, la nouvelle rédaction de l'article 3-4 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984, issue de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, ne fait plus de la nomination stagiaire de l'agent contractuel qui aurait été inscrit sur une liste d'aptitude d'accès à un cadre d'emplois dont les missions englobent l'emploi qu'il occupe une obligation, mais une possibilité.

② MOBILITÉ

- Formaliser et communiquer une politique de mobilité adaptée et concertée.
- Mettre en place un dispositif dédié à la mobilité, avec du personnel dédié le cas échéant (chargé.e ou référent.e de mobilité), qui repose sur une bonne articulation entre les fonctions recrutement, mobilité et GPEEC pour un meilleur accompagnement des parcours.
- Professionnaliser et structurer l'accompagnement des mobilités et en informer les agents : formalisation de parcours, réalisation et diffusion de guides et procédures de mobilité.
- Accompagner les agents dans la réalisation de bilan de compétences ou de carrière, et dans leur orientation professionnelle.
- Donner à lire aux agents l'éventail des métiers proches et accessibles ainsi que le parcours de formation afférent (outils mobilités via <https://www.mobilités-fpt.fr>), en organisant la découverte de nouveaux métiers (dispositifs « vis ma vie », immersions et stages, etc.).
- Organiser des passerelles entre métiers.
- Sensibiliser les encadrants aux enjeux de la mobilité.
- Encourager les agents à déclarer leurs souhaits de mobilité lors de l'entretien professionnel.
- Valoriser les mobilités et les compétences acquises dans la gestion de la carrière et la rémunération.

3 FORMATION

- Établir un plan de formation pluriannuel basé sur le recueil, auprès des encadrant.e.s et des agent.e.s, des besoins de développement des compétences et sur l'évolution des missions et le communiquer au CNFPT.
- Assurer un suivi de l'exécution et une actualisation du plan de formation pluriannuel.
- Communiquer sur les actions de formation mises en place par la collectivité et leur bilan, ainsi que sur le bilan annuel de l'exécution du plan de formation.
- Établir un plan de formation ciblé en faveur de métiers prioritaires.
- Inciter les agents à acquérir un socle de connaissances de base commun et repérer, pour les accompagner, les agents susceptibles d'en avoir besoin.
- Informer les agents sur leurs obligations en matière de formation et assurer un suivi individuel des formations statutaires (décret n° 2008-512 du 29 mai 2008 relatif à la formation statutaire obligatoire des fonctionnaires territoriaux) et légales obligatoires (SST, CACES, etc.).
- Informer les agents sur les différents dispositifs de formation existants, notamment sur la validation des acquis de l'expérience, le bilan de compétence et le compte personnel de formation.
- Conseiller les agents et les encadrants dans leurs demandes et choix de formation et les accompagner dans la construction de leurs parcours de formation.
- Prévoir lors de l'entretien professionnel annuel une information individuelle des agents sur l'ouverture et l'utilisation de leurs droits afférents au compte personnel de formation.
- Organiser et mettre en place des formations en intra et un réseau de formateurs internes.
- Mettre en place des mesures logistiques et un accompagnement des agents pour tenir compte de la mise en place des formations en distanciel par le CNFPT, en favorisant l'inclusion numérique.
- Organiser la formation des agents contractuels recrutés sur des emplois supérieurs ou de direction.

⇒ **La loi de transformation de la fonction publique est venue modifier les dispositions de l'article 22 quater de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, de l'article 76 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et de l'article 2-1 de la loi n° 84-594 du 12 juillet 1984 relatives au compte personnel de formation (CPF), en :**

- **Renvoyant à un décret le nombre d'heures créditées annuellement aux agents** et les éventuelles majorations (décret n° 2019-1392 du 17 décembre 2019 modifiant le décret n° 2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie) ;
- **Prévoyant une portabilité du CPF entre le secteur privé et public** dont les modalités de conversion sont définies par le même décret ;
- **Imposant une information annuelle de l'agent sur l'ouverture et les droits afférents au CPF** à l'occasion de l'entretien professionnel pour ceux conduits à compter du 1^{er} janvier 2021 au titre de l'année 2020.

4 GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

- Mettre en place une gestion prospective des métiers et des compétences :
 - > Conduire une réflexion globale pour identifier les métiers sensibles et/ou en évolution afin d'adapter la politique de recrutement et de formation.
 - > Élaborer un référentiel métiers/compétences et établir une cartographie des métiers et des compétences.
 - > Anticiper les départs en retraite par service et organiser la transmission des savoirs.
 - > Identifier des aires de mobilités et créer des dispositifs passerelles pour faciliter les évolutions professionnelles.
 - > Mettre en place un entretien de mi-carrière avec le N+1.
 - > Développer une politique d'apprentissage.

- Professionnaliser l'entretien professionnel :
 - > Remplacer la notion d'évaluation des agents par la notion d'appréciation de la valeur professionnelle des agents.
 - > Former tou.te.s les encadrant.e.s de proximité à l'entretien professionnel.
 - > Systématiser la formulation des comptes-rendus des entretiens professionnels et leur communication aux agents.
 - > Analyser finement et mettre en œuvre les conclusions tirées des entretiens professionnels, afin de prendre en compte les souhaits et projets professionnels des agents.

⇒ **Un des enjeux de la loi de transformation de la fonction publique est de renforcer l'accompagnement des agents dans les transitions professionnelles. Il en découle plusieurs mesures, outre celles intervenant en matière de formation, de mobilité et de maintien dans l'emploi :**

- **Mise en place d'un entretien de carrière** pour les agents qui occupent des emplois présentant des risques d'usure professionnelle dont les modalités seront définies par décret (article 108-3-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984) ;
- **Extension des employeurs pouvant accueillir des apprentis** (organismes publics ne disposant pas de la personnalité morale). S'agissant de l'apprentissage, les décrets n° 2020-372 et 2020-373 du 30 mars 2020 et n° 2020-478 du 24 avril 2020 sont également venus modifier les dispositions du code du travail, notamment en ce qui concerne le contenu de la convention d'apprentissage et la rémunération des apprentis.
- **Remplacement entériné de l'évaluation par l'appréciation de la valeur professionnelle** (article 27 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 modifiant les articles 6 et 6 bis, 6 ter A, 6 ter, 6 quinquies et 17 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 et le chapitre VI de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984).

5 MAINTIEN DANS L'EMPLOI ET HANDICAP

- Développer une politique de recrutement et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés en lien avec le FIPHP.
- Désigner un référent handicap et organiser la coordination au sein de la DRH pour la gestion du maintien dans l'emploi.
- Mettre en place la période de préparation au reclassement pour les agents inaptes aux fonctions de leur grade mais pas à toutes fonctions : socle de formations de base/ fondamentaux en bureautique, accompagnement des parcours professionnels, stages d'immersion...
- Anticiper les fins de congés maladie.
- Sécuriser le déroulement de carrière des travailleurs handicapés (article 93 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et décret n° 2020-569 du 13 mai 2020 fixant pour une période limitée les modalités dérogatoires d'accès par la voie du détachement à un corps ou cadre d'emplois de niveau supérieur ou de catégorie supérieure instituées en faveur des fonctionnaires bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés). À compter du 1^{er} janvier 2020 et jusqu'au 31 décembre 2025, les fonctionnaires en situation de handicap peuvent accéder à un corps ou cadre d'emplois de niveau supérieur ou de catégorie supérieure par la voie du détachement, sous réserve d'avoir accompli préalablement une certaine durée de services publics.
- Mener des actions de sensibilisation en interne sur les enjeux du handicap.

⇒ **L'ordonnance n° 2017-53 du 19 janvier 2017 avait instauré, à l'article 85-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, un droit à une période de préparation au reclassement pour les agents ayant été reconnus par le Comité médical inapte aux fonctions de leur grade, mais apte à l'exercice d'autres activités. Les modalités de mise en œuvre de ce droit ont été définies par le décret n° 2019-172 du 5 mars 2019 qui vient modifier le décret n°85-1054 du 30 septembre 1985.**

La loi de transformation de la fonction publique est venue étendre ce droit à tout agent à l'égard duquel une procédure tendant à reconnaître son inaptitude à l'exercice de ses fonctions a été engagée. Toutefois, le décret susvisé n'a pas été modifié en conséquence.

En outre, la loi de transformation de la fonction publique contient plusieurs **dispositions visant à favoriser l'égalité professionnelle à l'égard des agents en situation de handicap**, certaines mesures étant mises en place à titre expérimental :

- **Désignation obligatoire d'un référent handicap**, qui peut être mutualisé entre plusieurs collectivités, afin que chaque agent puisse bénéficier du « droit de consulter un référent handicap, chargé de l'accompagner tout au long de sa carrière et de coordonner les actions menées par son employeur en matière d'accueil, d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées. » La fonction de référent handicap peut être mutualisée entre plusieurs employeurs publics (article 6 sexies II de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983) ;
- **Mise en place**, à titre expérimental et pour une durée de cinq ans à compter de la publication de la loi, **d'un dispositif dérogatoire de titularisation des apprentis en situation de handicap**, à l'issue de leur contrat d'apprentissage, dans le corps ou cadre d'emploi correspondant à l'emploi qu'ils occupaient (article 91 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et décret n°2020-530 du 5 mai 2020 fixant pour une période limitée les modalités de titularisation dans un corps ou cadre d'emplois de la fonction publique des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés à l'issue d'un contrat d'apprentissage) ;
- **Expérimentation d'un mécanisme de détachement et d'intégration dérogatoire dans le cadre de la promotion interne**, sous réserve d'avoir accompli préalablement une certaine durée de services publics, à compter du 1er janvier 2020 et jusqu'au 31 décembre 2025 (article 93 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et décret n° 2020-569 du 13 mai 2020 fixant pour une période limitée les modalités dérogatoires d'accès par la voie du détachement à un corps ou cadre d'emplois de niveau supérieur ou de catégorie supérieure instituées en faveur des fonctionnaires bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés) ;
- **Portabilité des équipements adaptés** à la personne en situation de handicap en cas de mobilité interne ou de mutation externe, selon les conditions fixées dans le décret n° 2020-523 du 4 mai 2020.

6 DÉROULÉ DE CARRIÈRE

- Clarifier et formaliser la politique d'avancement, de promotion et de valorisation des parcours.
- Établir et communiquer des critères transparents en matière d'évolution de carrière : valeur professionnelle, responsabilités, ancienneté, cohérence des missions par rapport au grade d'avancement ou au cadre d'emplois souhaité, valorisation des acquis de l'expérience professionnelle (acquis au sein de la collectivité, au sein du privé...), capacités d'adaptation aux missions, capacité à encadrer, diversité du parcours et des fonctions exercées, formations suivies, conditions particulières d'exercice attestant de l'engagement professionnel, expertise de l'agent et technicité particulière lorsque le poste est sans encadrement.
- Former les encadrants aux fondamentaux du statut.
- Accompagner et conseiller les agents dans le suivi administratif de leur carrière.
- Mettre en place une politique d'incitation et d'accompagnement des agents pour les concours et examens professionnels.

7 ÉLÉMENTS PROBANTS ET/OU INDICATEURS DE SUIVI

Nombre de recrutements réalisés dans l'année : externe et mobilité interne
Existence d'une procédure de recrutement formalisée (étapes, grille d'entretien, compte-rendu)
Outils de suivi des recrutements
Durée des processus de recrutement
Existence d'un dispositif d'accueil des nouveaux arrivants
Existence d'une communication interne sur les postes vacants
Nombre d'agents accompagnés pour la construction de leurs parcours professionnels
Taux de réalisation des entretiens annuels
Existence d'un plan pluriannuel de formation
Taux de départ en formation par statut, catégorie et sexe
Nombre de dispenses de formations statutaires obligatoires (FSO) demandées et accordées
Nombre de bilans de compétence réalisés et répartition par sexe et par catégorie hiérarchique
Tableau de suivi des effectifs à jour
Outil de planification des départs en retraite
Existence de fiches de postes
Existence ou recours à un référentiel métier
Mise en place d'un référent Handicap
Existence d'un dispositif transversal de maintien dans l'emploi
Intégration de la question de l'évolution professionnelle dans l'évaluation des managers et dans leurs objectifs annuels et part des managers ayant rempli ces objectifs
Évolution de la durée moyenne entre deux promotions chez les femmes et les hommes

8 RESSOURCES

- Compte-rendu de la Rencontre Emploi RH du 1^{er} février 2020 au CIG
« *Les nouveaux enjeux du recrutement* »
<http://www.cig929394.fr/grh/rencontres/rerh2020-diversite-profil-statuts-evolutions-metiers-quels-nouveaux-enjeux>
- Guide « *10 groupes d'indicateurs repères pour le pilotage des ressources humaines* », Fédération Nationale des Centres de gestion (FNCDG) et Association Nationale des Directeurs des Centres de gestion (ANDCDG), juillet 2020.

4

Égalité professionnelle

OBJECTIF DE LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE : Mettre en place des mesures favorisant l'égalité professionnelle, dont l'égalité femmes-hommes, et la prévention des discriminations.

> Enjeux

La politique d'égalité professionnelle trouve à s'inscrire dans une démarche globale d'amélioration des conditions de travail, et s'intègre dans les réflexions et actions menées sur l'ensemble de l'organisation du travail.

La collectivité ou l'établissement s'attache à rendre cohérente, lisible et visible la politique d'égalité menée, et met en valeur tous les dispositifs et actions déjà existants en interne, sans multiplier les outils.

La collectivité ou l'établissement doit également répondre à plusieurs obligations légales :

- L'élaboration d'un plan d'action pluriannuel pour assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- La mise en place d'un dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes dans la fonction publique,
- L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, mutilés de guerre et assimilés.

La mise en œuvre de cette politique d'égalité passe nécessairement par la sensibilisation des agent.e.s et encadrant.e.s sur ces thématiques.

> Axes de réflexion et d'action

Selon le fonctionnement et les actions mises en œuvre par votre collectivité ou établissement, quelques orientations peuvent vous guider dans la valorisation et l'accompagnement des parcours professionnels :

- Inscrire l'égalité professionnelle dans les réflexions et actions menées sur l'ensemble de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines :
 - > Formaliser une ligne budgétaire dédiée à la politique d'égalité.
 - > Inscrire l'égalité professionnelle dans le dialogue social et dans les instances paritaires.
 - > Intégrer la lutte contre les discriminations dans les processus de recrutement (ex : écriture inclusive, travailler les fiches de poste, rééquilibrer les métiers genrés, sensibiliser et former les chargé.e.s de recrutement aux stéréotypes afin de les dépasser, intégrer les personnes en situation de handicap).
 - > Favoriser l'égalité dans la rémunération, la formation et l'évolution professionnelle des agents.
 - > Favoriser la mixité dans les filières ou les cadres d'emplois fortement sexués.
 - > Organiser un avancement équilibré : prendre en compte la situation respective des femmes et des hommes au sein d'un cadre d'emplois pour garantir un avancement au choix équilibré,
 - > Organiser des nominations équilibrées pour les emplois fonctionnels de direction, même en l'absence d'obligation légale

- Consolider le suivi des données statistiques, établir un diagnostic et procéder à une analyse, afin de dégager un plan d'actions, des écarts de situations femmes-hommes dans l'ensemble des domaines des politiques RH, en exploitant notamment le RSU.
- Identifier et formaliser les rôles et les missions des différents acteurs de la politique d'égalité et articuler les différents services (médecine de prévention, service RH...) dans un objectif de transversalité.
- Désigner un référent égalité femmes-hommes.
- Élaborer un plan d'action pluriannuel en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes dont l'objectif est de définir, pour la période, la stratégie et les mesures de réduction des écarts constatés.
- Mettre en place un dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes
- Mettre en place des modalités d'organisation favorisant l'articulation des temps de vie et la prise en compte de la parentalité :
 - > télétravail,
 - > facilitation de la prise des congés familiaux et de la reprise à l'issue,
 - > réalisation d'un entretien de reprise d'activité suite à un congé familial,
 - > mise en place d'une charte des temps afin d'éviter notamment les réunions tardives,
 - > développement de modes de réunions évitant les déplacements comme la visioconférence,
 - > mise en place du temps partiel annualisé,
 - > réalisation d'un bilan de compétence après une absence de plusieurs mois, etc.
- Sensibiliser et former tou.te.s les encadrant.e.s aux dispositifs permettant une meilleure articulation des temps de vie.
- Intégrer l'objectif d'articulation des temps personnels et professionnels dans les accords sur le temps de travail.
- Sensibiliser l'ensemble des agents aux enjeux et aux dispositifs en matière d'égalité professionnelle, de prévention du sexisme, de harcèlement au travail, de handicap et de discrimination. En particulier, former les encadrant.e.s, les services RH, les représentant.e.s du personnel et les assistant.e.s sociaux.ales sur ces thématiques.
- S'appuyer sur des cadres ou programmes existants pour initier et développer des politiques et actions en faveur de l'égalité professionnelle et sensibiliser les agents et encadrants sur ces questions, comme la charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes, les guides de la DGAFP et du Défenseur des droits, les supports réalisés par le Centre Hubertine Auclert, par l'ANACT, etc.

⇒ **En matière d'égalité professionnelle, les employeurs territoriaux sont soumis à plusieurs obligations légales renforcées par la loi de transformation de la fonction publique :**

- **Inscription** dans la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 **de l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap** et de son régime, en son nouveau chapitre V ;
- **Élaboration d'un plan d'action pluriannuel en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes**, conformément aux dispositions de l'article 6 septies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 et du décret n° 2020-528 du 4 mai 2020.

Le plan est élaboré pour une durée maximale de 3 ans avec possibilité de révision en cours de période. L'objectif de ce dispositif est de définir, pour la période, la stratégie et les mesures de réduction des écarts constatés dans au moins quatre domaines obligatoires :

- 1 « Évaluer, prévenir et, le cas échéant, traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;
- 2 Garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique. Lorsque, pour l'application de l'article 58 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État, de l'article 79 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et de l'article 69 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 précitée, 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 des femmes et des hommes à ces nominations, en détaillant notamment les actions en matière de promotion et d'avancement de grade ;
- 3 Favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale ;
- 4 Prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes. »

Le plan d'action est rendu accessible aux agents et précise, pour chacun des domaines, les objectifs à atteindre, les indicateurs de suivi et le calendrier de mise en œuvre. Le comité social territorial (CST) est consulté sur le plan d'action et informé annuellement de l'état de sa mise en œuvre (consultation et information du CT dans l'attente de la mise en place des CST).

Le premier plan doit être élaboré au plus tard le 31 décembre 2020. En cas d'absence d'élaboration du plan et de transmissions aux autorités compétentes dans les délais fixés réglementairement, l'employeur territorial s'expose à une pénalité financière équivalente à 1% de la rémunération brute annuelle globale de l'ensemble des agents.

- **Établissement d'un dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes dans la fonction publique** (article 6 quater A de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et décret n°2020-256 du 13 mars 2020 relatif au dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes dans la fonction publique). Ce dispositif a pour objet de recueillir les signalements des agents qui s'estiment victimes d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes et de les orienter vers les autorités compétentes en matière d'accompagnement, de soutien et de protection des victimes et de traitement des faits signalés, ainsi que le signalement et des témoins de tels agissements.
- **Respect de l'obligation de nominations équilibrées dans les emplois supérieurs de direction** : cette obligation, dont le régime est fixé à l'article 6 quater de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 concerne les nominations dans les emplois de direction des régions, des départements, des communes et établissements publics de coopération intercommunale de plus de 40 000 habitants. Elle prévoit qu'au titre de chaque année civile, les nominations dans ces emplois, à l'exclusion des renouvellements dans un même emploi ou des nominations dans un même type d'emploi, doivent concerner au moins 40 % de personnes de chaque sexe. En cas de non-respect de cette obligation, la collectivité s'expose à une contribution dont les modalités de calcul sont précisées dans le décret n° 2012-601 du 30 avril 2012 modifié par le décret n° 2019-1561 du 30 décembre 2019.

1 ÉLÉMENTS PROBANTS ET/OU INDICATEURS DE SUIVI

Prise en compte dans les procédures de recrutement des éléments discriminatoires
Nombre de chargés de recrutement ayant suivi une formation à la mixité
Nombre d'actions de formation et de sensibilisation menées sur chaque thématique et public visé
Déclinaison de toutes les données sociales par genre
Nombre d'agents bénéficiaires des modalités d'organisation favorisant l'articulation des temps de vie
Mise en place d'un plan d'action pluriannuel en faveur de l'égalité femmes-hommes
Mise en place d'un dispositif de signalement
Nomination d'un référent égalité femmes-hommes
Respect de l'obligation de nominations équilibrées le cas échéant ou montant des pénalités versées
Nombre d'agents bénéficiaires et respect de l'obligation d'emploi ou montant de la contribution versée
Nombre de signalements enregistrés
Nombre de procédures disciplinaires fondées sur des fautes ayant le caractère de violences, d'actes discriminatoires, d'agissements sexistes ou de harcèlement
Nombre d'actions menées en faveur de l'égalité femmes-hommes
Label détenu

2 RESSOURCES

- *Référentiel de plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, DGAFP, 2019.
- *Les politiques locales d'égalité en France : analyse des expériences de collectivités engagées pour l'égalité femmes-hommes*, Centre Hubertine Auclert, 2016.
- *Réaliser un diagnostic sur l'égalité femmes-hommes*, Centre Hubertine Auclert
- *Kit d'action contre les violences sexistes et sexuelles au travail pour les collectivités territoriales*, Centre Hubertine Auclert <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/outil/kit-d-action-contre-les-violences-sexistes-et-sexuelles-au-travail-pour-les-collectivites>

5

Santé au travail

OBJECTIF DE LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE : Agir positivement sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail, afin de limiter l'absentéisme et d'accroître l'efficacité de l'organisation.

> Enjeux

La réduction de l'absentéisme pour raison de santé constitue l'une des principales préoccupations des collectivités territoriales. Pour agir sur l'absentéisme, une attention particulière doit être portée aux conditions de travail des agents. Une bonne connaissance des risques professionnels présents au sein de la collectivité, des facteurs d'usure professionnelle ainsi des métiers pénibles est une première étape indispensable à la mise en œuvre d'une politique de santé au travail efficace.

Il revient au directeur ou à la directrice des ressources humaines d'articuler l'expertise des différent.e.s professionnel.le.s de la santé au travail et de la prévention des risques afin de mettre en œuvre, en lien avec les directeur.trices opérationnel.le.s concerné.e.s, des actions adaptées au contexte de la collectivité et à l'état des santé des agent.e.s.

> Axes de réflexion et d'action

Selon le fonctionnement et les actions mises en œuvre par votre collectivité ou établissement, quelques orientations peuvent vous guider dans la valorisation et l'accompagnement des parcours professionnels :

- Faire du rapport du médecin de prévention une ressource, notamment dans le cadre du dialogue social.
- Considérer le document unique comme un outil de partage et d'anticipation sur les situations de risques et d'usure professionnelle.
- Impliquer les encadrant.e.s dans la mise à jour régulière du document unique et les sensibiliser à la tenue des registres de santé et de sécurité au travail.
- Intégrer, le cas échéant, les risques liés au télétravail et aux risques psychosociaux dans le document unique.
- Articuler prévention des risques, commande publique et dépenses d'investissement. De nombreux enjeux de prévention des risques dépendent de la qualité des équipements de travail mis à disposition des agents. La prévention des risques peut être plus efficace quand elle est articulée avec la politique d'investissement de la collectivité, et avec la commande publique, notamment s'agissant des équipements de protection individuelle.
- Organiser la collaboration avec une équipe de professionnel.le.s de la santé au travail et de la prévention des risques :
 - > Instaurer des points réguliers entre le ou la DRH et le médecin de prévention,
 - > Organiser la pluridisciplinarité et formaliser l'articulation des expertises,
 - > Connaître le rôle des acteurs spécialisés et développer des partenariats externes pour les situations difficiles.
- S'appuyer sur le médecin de prévention pour conduire les démarches d'amélioration des conditions collectives de travail (action en milieu de travail).

- Accroître le partage de la fonction RH en matière de santé au travail. L'implication des encadrants dans la santé au travail repose sur leur connaissance du sujet : la sensibilisation est indispensable.
- Remonter, consolider et suivre régulièrement les quatre indicateurs de risques psychosociaux :
 - > Taux d'absentéisme pour raisons de santé,
 - > Taux de rotation par service,
 - > Taux de visite sur demande au médecin de prévention,
 - > Nombre d'actes de violences physiques envers le personnel.
- Établir un plan de prévention des risques psychosociaux, en lien avec les représentant.e.s du personnel et les encadrant.e.s.
- Ouvrir de nouveaux espaces de discussion sur le travail (état des lieux des difficultés rencontrées et des axes d'amélioration, retour d'expérience, pistes d'action, etc.) pour investir les agents dans la réflexion sur leur activité et la manière de la réaliser.
- Doter les agents d'une protection sociale efficace :
 - > Favoriser l'adhésion par une participation financière de l'employeur intéressante et des offres compétitives,
 - > Communiquer sur le dispositif, son contenu, notamment pour ce qui concerne la prévoyance, et son intérêt pour les agents.
- Évaluer l'impact de la politique d'action sociale de la collectivité.

1 ÉLÉMENTS PROBANTS ET/OU INDICATEURS DE SUIVI

Présentation du rapport du médecin de prévention en CHSCT/CST

Fréquence de mise à jour du document unique

Existence d'un plan d'actions dans le document unique

Évolution du nombre d'accidents de service et de maladies professionnelles

Désignation d'un agent chargé de la fonction d'inspection

Analyse régulière des quatre indicateurs de risques psychosociaux

Évolution du taux d'absentéisme

Niveau de la participation financière de la collectivité à la protection sociale complémentaire

Nombre d'agents adhérents à la protection sociale complémentaire

Budget consacré à l'action sociale

2 RESSOURCES

- Site internet de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) : <https://www.anact.fr/themes/fonction-publique>

6

Dialogue social

OBJECTIF DE LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE : promouvoir un dialogue social plus stratégique et efficace dans le respect des droits et obligations des agents publics.

> Enjeux

Le principal enjeu est de développer une vision intégrée des politiques de ressources humaines et des questions relatives aux conditions de travail (santé et sécurité notamment), en lien avec la fusion du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Il s'agit concrètement de déployer un dialogue social constructif, en formalisant des moments d'échanges et de concertation entre les différentes parties prenantes, dans la perspective de trouver un consensus sur des règles d'organisation communes, qui tiennent compte des besoins des usagers, de la collectivité et des agents, et qui soient portées par l'ensemble des actrices et acteurs.

> Axes de réflexion et d'action

Selon le fonctionnement et les actions mises en œuvre par votre collectivité ou établissement, quelques orientations peuvent vous guider dans la valorisation et l'accompagnement des parcours professionnels :

- Renforcer l'efficacité et la lisibilité du dialogue social en établissant un agenda pour définir et prioriser les chantiers sociaux ouverts et à ouvrir.
- Élaborer une charte du dialogue social basée sur les engagements réciproques des élu.e.s, de la direction générale et des organisations syndicales.
- Établir un protocole du droit syndical rappelant les droits et obligations dans ce domaine et les moyens mis à disposition.
- Privilégier la co-construction en associant en amont les représentant.e.s du personnel, afin de :
 - > Tirer des bénéfices d'une expertise partagée et prendre en compte les besoins et demandes des agents, afin que les décisions soient prises de manière éclairée,
 - > Éviter toute crispation sur des sujets potentiellement sensibles, voire le rejet des décisions proposées lors de la tenue des instances de consultation (CT, CHSCT et futur CST),
 - > Bénéficier d'un portage auprès des agents des décisions prises collégialement.
- Aborder les sujets de manière dissociée et éviter de traiter de manière globale les questions et sujets sensibles.
- Définir dès le départ le cadre dans lequel s'inscrit chaque chantier et le rôle et les missions de chacun.
- Élargir le dialogue social à l'ensemble des parties prenantes, en accordant de l'importance à la sensibilisation des encadrant.e.s.
- Favoriser et organiser le recours à des dispositifs de médiation pour le règlement des conflits sociaux.

⇒ **En matière de dialogue social et de droit syndical, les deux principales nouveautés apportées par la loi de transformation de la fonction publique concernent :**

- **La création de comités sociaux territoriaux :** à compter du prochain renouvellement des instances consultatives du personnel (soit en fin d'année 2022), les Comités Techniques (CT) et les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) seront fusionnés au sein des Comités Sociaux Territoriaux (CST). Ces derniers reprendront l'intégralité de leurs compétences. Au sein de ces CST, une formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail devra être créée dans les collectivités de plus de 200 agents (cela sera seulement une possibilité dans les collectivités en deçà de ce seuil). Les compétences et les modalités d'élection des représentants et de fonctionnement de ces CST sont définies aux articles 32 et suivants de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 et dans un décret à paraître.
- **L'encadrement du droit de grève :** la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 introduit un article 7-2 dans la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 qui prévoit la possibilité pour l'autorité territoriale et les organisations syndicales qui disposent d'au moins un siège dans les instances d'engager des négociations « en vue de la signature d'un accord visant à assurer la continuité des services publics de collecte et de traitement des déchets des ménages, de transport public de personnes, d'aide aux personnes âgées et handicapées, d'accueil des enfants de moins de trois ans, d'accueil périscolaire, de restauration collective et scolaire dont l'interruption en cas de grève des agents publics participant directement à leur exécution contreviendrait au respect de l'ordre public, notamment à la salubrité publique, ou aux besoins essentiels des usagers de ces services. » Elles disposent d'un délai d'un an pour pouvoir conclure cet accord, qui à défaut d'aboutissement des négociations sera, dans tous les cas, entériné par une délibération. De la conclusion de cet accord découlent des obligations individuelles aménageant le droit de grève des agents concernés (obligations de déclaration et d'information, possibilité pour l'autorité territoriale d'imposer une grève non fractionnée, etc.).

① **ÉLÉMENTS PROBANTS ET/OU INDICATEURS DE SUIVI**

Nombre de CT et CHSCT tenus par an (futurs CST)
Nombre de réunions tenues avec les représentants du personnel, hors instances de consultation
Existence d'un protocole d'accord sur le droit de grève (article 7-2 de loi n° 84-53 du 26 janvier 1984)
Nombre de jours de décharges d'activité de service et d'autorisations d'absence par an par syndicat
Statistiques relatives aux élections professionnelles (nombre d'électeurs, taux de participation, etc.)
Nombre de jours de grève et de grévistes par an
Existence d'un agenda social
Existence d'une charte du dialogue social



EXEMPLE DE TRAME DE RÉDACTION

DU DOCUMENT RELATIF AUX LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

Au regard du diagnostic réalisé, des points forts et des axes de progrès identifiés, et en lien avec le projet politique, la collectivité souhaite prioriser les enjeux RH suivants (à déterminer) :

Les orientations générales en matière de *(à titre indicatif...)* :

1

Pilotage stratégique et administratif

- Les enjeux pour la collectivité à moyen et long terme (possibilité de préciser la durée) :
- Les dispositifs mis en place :
- Les dispositifs existants à consolider :
- Les dispositifs ou actions à mettre en place :
- Les moyens alloués et le calendrier de mise en œuvre :
- Les indicateurs de suivi retenus :

2

Valorisation et accompagnement des parcours professionnels

- Les enjeux pour la collectivité à moyen et long terme (possibilité de préciser la durée) :
- Les dispositifs mis en place :
- Les dispositifs existants à consolider :
- Les dispositifs ou actions à mettre en place :
- Les moyens alloués et le calendrier de mise en œuvre :
- Les indicateurs de suivi retenus :

3

Santé au travail

- Les enjeux pour la collectivité à moyen et long terme (possibilité de préciser la durée) :
- Les dispositifs mis en place :
- Les dispositifs existants à consolider :
- Les dispositifs ou actions à mettre en place :
- Les moyens alloués et le calendrier de mise en œuvre :
- Les indicateurs de suivi retenus :

4

Temps de travail

- Les enjeux pour la collectivité à moyen et long terme (possibilité de préciser la durée) :
- Les dispositifs mis en place :
- Les dispositifs existants à consolider :
- Les dispositifs ou actions à mettre en place :
- Les moyens alloués et le calendrier de mise en œuvre :
- Les indicateurs de suivi retenus :

5

Dialogue social

- Les enjeux pour la collectivité à moyen et long terme (possibilité de préciser la durée) :
- Les dispositifs mis en place :
- Les dispositifs existants à consolider :
- Les dispositifs ou actions à mettre en place :
- Les moyens alloués et le calendrier de mise en œuvre :
- Les indicateurs de suivi retenus :

- Ces LDG sont définies pour une durée de :(6 ans maximum)
● à compter du
- Elles seront révisées tous les Selon les mêmes modalités que leur adoption.
- Date de présentation en Comité technique et avis :
- Date et signature du document final par l'autorité territoriale :
- Date et modalités de communication aux agents :

NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CIG PETITE COURONNE

**CENTRE INTERDÉPARTEMENTAL
DE GESTION DE LA PETITE COURONNE
DE LA RÉGION D'ÎLE-DE-FRANCE**

1 rue Lucienne Gérain 93698 Pantin cedex
Tél. : + 33 (0)1 56 96 80 80
Fax : + 33 (0)1 56 96 80 81
www.cig929394.fr

CIG petite couronne

