

**Rencontres  
Emploi RH**



## **LIGNES DIRECTRICES DE GESTION : 6 ANS APRÈS, BILAN ET PERSPECTIVES**

*Et si les LDG devenaient un outil RH structurant ?*

VENDREDI 19 JUIN 2026

9 H - 17 H

**Documentation**



**Sélection bibliographique**

*réalisée par les documentalistes  
du CIG Petite Couronne*

# Sommaire

<b>1</b>	<b><i>Contexte et réglementation</i></b> .....	<b>3</b>
1.1	Pourquoi les LDG ? .....	3
1.2	Réglementation applicable.....	6
1.3	Les LDG, un outil de droit souple .....	9
<b>2</b>	<b><i>Mise en œuvre des LDG</i></b> .....	<b>10</b>
2.1	Méthodologie .....	10
2.2	Retours d'expérience dans la fonction publique.....	14
<b>3</b>	<b><i>Bilan de la mise en œuvre des LDG</i></b> .....	<b>17</b>

# 1 CONTEXTE ET REGLEMENTATION

## 1.1 Pourquoi les LDG ?

L'une des innovations de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 dite de transformation de la fonction publique consiste en l'obligation pour toutes les collectivités territoriales et les établissements publics de définir des lignes directrices de gestion (LDG) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Celles-ci permettent de formaliser, sur le temps d'un mandat, la politique de gestion des ressources humaines de la collectivité, autour de deux champs d'application :

- ✚ **La mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines ;**
- ✚ **Les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.**

Selon l'étude d'impact de la loi du 6 août 2019, les lignes directrices de gestion sont une *"déclinaison du principe constitutionnel de participation des fonctionnaires et de mise en œuvre de la garantie qui leur est accordée pour l'examen des questions individuelles liées à la carrière"*.

Ce nouvel outil est conçu *"pour informer les agents des orientations et priorités de leur employeur et guider les autorités compétentes dans leurs prises de décision dans les matières concernées, sans cependant qu'elles renoncent à leur pouvoir d'appréciation au cas par cas"* (Avis CE, 21 mars 2019, n° 397088).

**Source :** [Fiche BIP "Les lignes directrices de gestion" \(LIDIGE\)](#)



Le législateur a souhaité que les lignes directrices de gestion aient pour objet de présenter la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines de la structure. Cette dernière doit définir les enjeux et les objectifs, compte tenu des politiques publiques et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences. Elle peut notamment porter sur la politique de recrutement et d'emploi, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement des compétences et l'accompagnement des transitions professionnelles. Les lignes directrices de gestion ont également pour objet d'assurer l'égalité professionnelle dans les procédures de promotion mais également en matière de recrutement.

### [La mise en œuvre des lignes directrices de gestion : guide d'accompagnement des CDG aux collectivités territoriales](#)

Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), 2020, 58 p.

*Dans l'esprit du législateur, l'élaboration des LDG vise à répondre à 5 objectifs :*

- ✚ *Renouveler l'organisation du dialogue social en passant d'une approche individuelle à une approche plus collective ;*

- ✚ Développer les leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace ;
- ✚ Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics ;
- ✚ Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique et le secteur privé ;
- ✚ Renforcer l'égalité professionnelle dans la fonction publique.

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

[Consulter le guide](#)

---

### **Les compétences des nouvelles instances représentatives du personnel : le nouveau visage du dialogue social**

Actualité juridique - fonctions publiques, n° 1, janvier 2023, pp. 16-21

*L'auteur de cet article analyse l'évolution des compétences et prérogatives des instances représentatives du personnel, dans la fonction publique, introduites par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Selon lui, "même si le Conseil d'État a considéré que la loi précitée ne portait pas atteinte au principe de participation, il est néanmoins indéniable qu'elle a profondément modifié le visage du dialogue social et de l'action syndicale". Il aborde successivement les commissions administratives paritaires, les comités sociaux, puis les nouveaux instruments du dialogue social, dont l'assistance au recours d'un conseil syndical, les lignes directrices de gestion et la négociation collective.*

---

### **Lignes directrices de gestion et rapport social unique : de nouveaux objets pour renouveler le dialogue social**

Actualité juridique - collectivités territoriales, n° 12, décembre 2019, pp. 551-556

*En parallèle de l'évolution des instances de dialogue social, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique crée deux nouveaux objets de dialogue social que sont les lignes directrices de gestion (LDG) et le rapport social unique (RSU). Les lignes directrices de gestion, dont la durée de validité est fixée à six ans maximum, déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines dans chaque collectivité territoriale, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). En ce sens, les LDG sont des outils d'aide à la prise de décision RH dans des matières sensibles pour les agents. Le rapport social unique, élaboré grâce aux données issues de la "base de données sociales", constitue, quant à lui, "un puissant levier de rationalisation de l'information RH" pour l'administration.*

Marc Firoud, Maître des requêtes en service extraordinaire, précise "sans aller jusqu'à parler de nouvelle stratégie globale, force est de constater que le législateur a franchi un cap pour améliorer durablement la qualité du dialogue social dans la fonction publique et, faut-il l'espérer, mieux éclairer les décisions RH les plus sensibles prises par les employeurs publics".

Il distingue deux niveaux de pilotage : "le premier est le pilotage des ressources humaines. Il est plutôt orienté sur l'emploi au sens large. À ce titre, il s'agit de déterminer la "stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines dans chaque collectivité et établissement public, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences". Cet instrument est qualifié par Marc Firoud de "LDG stratégie" par opposition aux "LDG opérationnelles". Ces dernières constituent le second niveau et impliquent de déterminer les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours.

**Source : Encyclopédie des Collectivités locales, Dalloz**

### Dialogue social : une réforme en deux temps

Actualité juridique - fonctions publiques, n° 5, septembre - octobre 2019, pp. 254-258

*Cette étude présente l'économie générale de la réforme du dialogue social mise en œuvre par le titre 1<sup>er</sup> de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019. Inspirée du secteur privé, cette réforme réorganise les instances de dialogue et de participation au sein des trois versants de la fonction publique. En lien avec la mise en place de "lignes directrices de gestion", le champ de compétences des commissions administratives paritaires (CAP) est resserré aux décisions défavorables aux agents. La loi crée, par ailleurs, une nouvelle instance dédiée aux sujets collectifs, le "comité social", qui se substitue aux comités techniques (CT) et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Enfin, la loi reporte vers des ordonnances la question de la place et du régime juridique des accords collectifs dans la fonction publique.*

## 1.2 Réglementation applicable

Pour la fonction publique territoriale, les lignes directrices de gestion sont prévues à l'article L. 413-1 code général de la fonction publique et suivants.

Le décret n° 2019-1265 du 29 nov. 2019, dans son chapitre II, précise les modalités de mise en œuvre du dispositif.

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

(NOR : CPAF1929371D)

JO, n° 279, 1<sup>er</sup> décembre 2019, texte n° 13



*Ce décret est pris pour l'application des articles 10, 11 et 14 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Le texte concerne les agents des trois versants de la fonction publique et instaure des règles et procédures pour l'édition des lignes directrices de gestion et la révision des attributions des commissions administratives paritaires (CAP). Il précise les conditions dans lesquelles, dans la fonction publique, l'autorité compétente peut édicter des lignes directrices de gestion définissant la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. Le décret supprime la référence à la consultation des CAP en matière de mobilité, de promotion et d'avancement au sein des textes réglementaires applicables. Il précise par ailleurs, les conditions dans lesquelles les agents peuvent faire appel à un représentant syndical dans le cadre d'un recours administratif formé contre les décisions individuelles en matière de mobilité, de promotion et d'avancement. Les articles 13 à 20 du décret spécifient les dispositions relatives aux lignes directrices de gestion dans la fonction publique territoriale. Ces dernières sont établies par l'autorité territoriale et peuvent comporter des orientations qui sont propres à certains services, cadres d'emplois ou catégories. Les lignes directrices de gestion sont établies pour une durée pluriannuelle qui ne peut excéder six années et le comité social territorial doit être consulté sur les projets des lignes directrices de gestion ainsi que sur leur révision. Par ailleurs, pour les collectivités territoriales et établissements publics obligatoirement affiliés à un centre de gestion ainsi que pour les collectivités territoriales et établissements publics volontairement affiliés lui ayant confié la compétence d'établissement des listes d'aptitude, l'article 14 indique "que par dérogation (...) les lignes directrices de gestion en matière de promotion interne sont définies par le centre de gestion, dans les conditions définies à l'article 16 du présent décret".*

[Consulter le texte](#)

---

### Question écrite n° 22234 du 15 avril 2021 relative à la mise en place des lignes directrices de gestion des collectivités territoriales

JO Sénat, 10 juin 2021.- p. 3702

*Les commissions administratives paritaires (CAP) ne sont plus consultées sur les décisions relatives à l'avancement de grade et à la promotion interne, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Désormais, les représentants du personnel interviennent dans la définition de la politique de ressources humaines à travers la consultation des comités sociaux territoriaux sur les projets*

de lignes directrices de gestion (LDG). Ces LDG fixent notamment les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et cadres d'emplois. Elles doivent ainsi être prises en compte par l'autorité territoriale ou le président du centre de gestion, pour l'élaboration des listes d'aptitude et des tableaux d'avancement. L'objectif poursuivi par loi du 6 août 2019 est la simplification des procédures de gestion des ressources humaines, notamment en concentrant les compétences des CAP sur les décisions individuelles défavorables. La création de commissions ad hoc, intervenant en substitution des CAP, en amont de l'établissement du tableau d'avancement de grade annuel ou de la liste d'aptitude, serait contraire à l'esprit de la loi. En outre, la compétence de l'autorité territoriale, ou du président du centre de gestion, en matière d'avancement de grade et de promotion interne ne saurait être déléguée à une instance hors de tout cadre législatif ou réglementaire.

[Consulter le document](#)



### **L'avancement de grade**

Les informations administratives et juridiques (IAJ), n° 6, juin 2025, pp. 2-16

*Prévu par le statut général, l'avancement de grade permet aux fonctionnaires titulaires de dérouler une carrière au sein de la fonction publique en leur donnant accès à des emplois comportant des responsabilités supérieures et mieux rémunérés. Les employeurs territoriaux disposent d'un large pouvoir d'appréciation dans ce domaine. Il appartient en effet aux collectivités et établissements territoriaux de se doter en amont d'un cadre général définissant les taux de promotion dans les différents grades ainsi que les lignes directrices de gestion dans lesquelles s'exerce localement ce pouvoir d'appréciation.*

[Consulter l'article](#)



### **Les comités sociaux territoriaux : composition**

Les informations administratives et juridiques (IAJ), n° 12, décembre 2021, pp. 10-16

*Les comités sociaux territoriaux des collectivités territoriales et de leurs établissements publics sont compétents sur les questions d'ordre collectif, ils sont associés à la définition des orientations en matière de politique de ressources humaines, en particulier les lignes directrices de gestion (décret n° 2021-571)*

[Consulter l'article](#)



## Lignes directrices de gestion et évolution des attributions des CAP

Les informations administratives et juridiques (IAJ), n° 1, janvier 2020, pp. 2-16

*Le décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires a pour objet d'instaurer des règles et procédures pour l'édiction des lignes directrices de gestion et de procéder à la révision des attributions des commissions administratives paritaires (CAP).*

[Consulter l'article](#)

### Fiche BIP – Les lignes directrices de gestion (LIDIGE)

- I. Définition des lignes directrices de gestion
- II. Elaboration des lignes directrices de gestion
- III. Opposabilité des lignes directrices de gestion



[Consulter la fiche](#)



Ecouter le PODCAST « Minute statut » du CIG sur les lignes directrices de gestion

Les **jurisprudences** suivantes éclairent également la portée et les conditions d'application des lignes directrices de gestion :

- ❖ [Arrêt du Conseil d'État du 27 septembre 2024, req. n° 488980](#)
- ❖ [Arrêt du Conseil d'État du 21 septembre 2020, req n° 428683](#)
- ❖ [Arrêt du Conseil d'État du 12 juin 2020, req n° 418142](#)
- ❖ [Jugement du tribunal administratif de Strasbourg du 26 septembre 2023, req. n° 2107832](#)
- ❖ [Jugement du tribunal administratif de Poitiers du 31 octobre 2022, req. n° 2100708](#)



### 1.3 Les LDG, un outil de droit souple

Les lignes directrices de gestion relèvent du droit dit "souple". Elles ont pour fonction d'informer et d'orienter en matière de gestion des ressources humaines. Les LDG n'ont donc pas vocation à se substituer aux normes juridiques applicables : elles clarifient les objectifs poursuivis par un employeur public en matière RH et garantissent plus de transparence sur la motivation de ses décisions.

*Le portail de la fonction publique, Les lignes directrices de gestion en matière de valorisation des parcours professionnels, janvier 2023*

#### Le contentieux de la fonction publique, révélateur de la nature du droit souple

Actualité juridique - fonctions publiques, n° 2, février 2025, pp. 71-76

*L'auteur de cet article s'intéresse dans cette étude à l'application en droit de la fonction publique de la jurisprudence GISTI de 2020, à propos de la recevabilité des recours directs à l'encontre des actes de droit souple. Selon lui, "les actes de droit souple qui sont nombreux et pluriels, s'affirment comme une source majeure de la matière, dont le contrôle est nécessaire, mais révèle aussi les enjeux normatifs qui en sous-tendent l'utilisation par l'administration-employeur".*

---

#### Les lignes directrices de gestion : une souplesse éprouvée par le droit de la fonction publique

Actualité juridique - droit administratif, n° 18, 17 mai 2021, pp. 1020-1025

*Les lignes directrices de gestion constituent, selon l'auteur de cet article, "une des pierres centrales du paradigme managérial qui anime aujourd'hui le droit de la fonction publique". L'auteur précise par ailleurs que si elles s'inscrivent dans la mouvance du droit souple, elles en sont un instrument tout à fait spécifique.*

## 2 MISE EN ŒUVRE DES LDG

### 2.1 Méthodologie



« La courte expérience montre que la mise en œuvre des LDG nécessite une préparation rigoureuse pour être correctement menée. Elle suppose pour les administrations de travailler en mode projet, de mettre en place une méthode de travail (identifier les personnes-ressources, constituer des groupes de travail, organiser le dialogue social...), d'élaborer un diagnostic et un état des lieux des pratiques RH sur la base notamment des documents existants (tableaux des effectifs, organigrammes, bilans sociaux...) afin de bâtir une stratégie RH renouvelée en associant tous les acteurs très en amont. »

Ludvine Clouzot, François-Xavier Fort, *La réforme du dialogue social dans la fonction publique*  
Paris : Editions L'Harmattan, 2025, p. 138

#### Actualisation des lignes directrices de gestion, mode d'emploi

La Gazette des communes, n° 14, du 6 au 12 avril 2026, p. 59

*Prévues par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, les lignes directrices de gestion (LDG), qui s'adressent à l'ensemble des fonctionnaires et agents contractuels des collectivités territoriales, précisent les orientations générales de la collectivité en matière de gestion des ressources humaines, en particulier vis-à-vis de la mobilité, de la promotion ou de la valorisation des parcours professionnels. Les LDG peuvent aussi prévoir les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents, la définition d'un plan d'action en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures de promotion, la définition d'une politique de santé et de sécurité au travail, la rédaction d'un guide des procédures de recrutement, l'élaboration d'un plan de formation ainsi que les modalités liées aux congés. Les LDG ayant une validité de six ans maximum, les collectivités ayant adopté leurs premières LDG pour une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2021 doivent anticiper leur renouvellement avant le 31 décembre 2026. Au sein des collectivités territoriales, les lignes directrices de gestion sont arrêtées par l'autorité territoriale par la publication d'un arrêté, après la saisie préalable du comité social territorial (CST), lequel émet un avis à ce sujet. Un bilan de la mise en œuvre des LDG en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels doit être réalisé tous les ans, en tenant notamment compte des données issues du rapport social unique et doit être présenté au CST compétent*

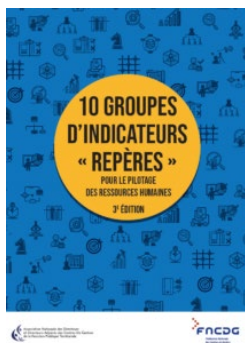
[Consulter l'article](#)

#### Elaborer et mettre en place les lignes directrices de gestion

Fiche Weka, n° 13411, 1<sup>er</sup> octobre 2025

*Les lignes directrices de gestion (LDG) définissent la stratégie pluriannuelle de gestion des ressources humaines dans la fonction publique, en se concentrant sur l'emploi et la carrière des agents. Elles visent à structurer la gestion RH en fixant des orientations générales pour la*

promotion, la valorisation des parcours et l'égalité professionnelle. Bien qu'elles ne soient pas normatives, elles influencent les décisions individuelles et peuvent être contestées juridiquement. Les LDG sont établies pour 2 à 6 ans et nécessitent une consultation du comité social territorial.



### 10 groupes d'indicateurs repères pour le pilotage des ressources humaines

Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), 2023, 150 p.

*Cette étude vise à valoriser les données sociales des collectivités territoriales et à accompagner ces dernières dans l'élaboration de leurs politiques des ressources humaines et de leurs lignes directrices de gestion. Issue d'un travail collaboratif des centres de gestion, elle répertorie 42 indicateurs RH regroupés autour de 10 groupes thématiques (effectifs, âge, temps de travail, mouvements, budget et rémunération, formation, absences, conditions de travail, protection sociale et égalité professionnelle). Les centres de gestion proposent une méthodologie nationale comprenant des définitions et des indicateurs communs. Celle-ci s'accompagne d'outils de mesure et de suivi permettant à chaque employeur de disposer d'une analyse pour sa collectivité sur la base des données du rapport social unique collectées par les centres de gestion. Enfin, chaque fiche indicateur comprend la méthode de calcul, l'objectif de l'indicateur et les déclinaisons possibles.*

[Consulter le document](#)



### La mise en œuvre des lignes directrices de gestion (2020-2026)

Association des Maires de France, 2021, 21 p.

*Ce guide pratique a pour objectif d'aider les employeurs publics à se mettre en conformité avec l'obligation issue de la loi de transformation de la fonction publique de 2019 visant à définir les lignes directrices de gestion des politiques de ressources humaines. Deux objectifs essentiels doivent être atteints : la détermination des modes de pilotage des ressources humaines (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) ainsi que l'élaboration de leurs orientations, qu'il s'agisse de promotion ou de valorisation des parcours professionnels des agents. Pour cela, l'Association des maires de France (AMF) recense les principales responsabilités des maires employeurs dans quinze domaines allant de l'organisation des services, à la rémunération, le recrutement jusqu'à la radiation des agents et le rôle joué par le maire en qualité d'employeur. Pour chacun, des domaines, les textes législatifs ainsi que des ressources à disposition sont présentés.*

[Consulter le document](#)

## UNE PROPOSITION DE MÉTHODOLOGIE POUR LA MISE EN ŒUVRE DES LDG

### ÉTAPE 1



Réaliser un état des lieux, une photographie de son personnel (tableau des effectifs, organigramme, etc.).

### ÉTAPE 2



Tirer un bilan de cet état des lieux.

### ÉTAPE 3



Définir les objectifs RH que la commune ou l'EPCI souhaite atteindre dans chacun des domaines RH (organisation des services, du temps de travail, rémunération, recrutement...).

### ÉTAPE 4



Analyser les écarts entre les objectifs souhaités et l'état des lieux réalisé.

### ÉTAPE 5



Établir le ou les plans d'actions qui vont être les LDG dans les différents domaines en fonction de la politique arrêtée tenant compte de l'analyse faite des écarts.

### ÉTAPE 6



Établir dans un arrêté les LDG après les avoir présentées pour avis au comité technique et les communiquer aux agents.

*Ce guide a pour objectif d'accompagner les décideurs locaux dans l'élaboration de leurs lignes directrices de gestion. Il définit le dispositif des lignes directrices de gestion, présente la méthodologie d'élaboration de ce nouvel outil juridique, précise les éléments à inclure dans la procédure et propose deux modèles de document de formalisation des lignes directrices de gestion. Les employeurs territoriaux peuvent aussi s'appuyer sur une annexe qui comprend 38 fiches méthodologiques (télétravail, cycle de travail, absentéisme, recrutement...).*

## PROPOSITION DE METHODE DE TRAVAIL POUR L'ELABORATION DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION (pp. 11-12)

**La méthode de travail doit être adaptée en fonction de la taille de la collectivité**

### 1<sup>ère</sup> étape : Identifier les personnes ressources

- Définir un pilotage technique du projet (DRH ou responsable des ressources humaines ou DGS/DGA ressources/secrétaire de Mairie)
- Définir un référent élu (Maire ou adjoint en charge du personnel)
- Mettre en place, au besoin une instance de travail (commission, groupe de travail émanant du CT...)

### 2<sup>ème</sup> étape : Définir un calendrier et des étapes

- Travail sur le recueil de données et l'état des lieux
- Formalisation de proposition de LDG et d'orientations stratégiques pour le mandat
- Rédaction d'un document général et d'un plan d'actions avec des annexes possibles
- Arbitrages quant aux orientations et au plan d'actions
- Organisation du dialogue social et saisine du comité technique
- Information/présentation à l'assemblée délibérante
- Signature du document final par l'autorité territoriale
- Mise en œuvre d'actions de communication

### 3<sup>ème</sup> étape : Organiser la communication et le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions

- Communication aux agents (Envoi numérique, mise à disposition sur espace de travail dématérialisé, affichage...)
- Organisation de points d'étapes avec les représentants du personnel et les élus référents
- Mise en œuvre de temps d'information à l'attention des agents (réunions d'information par exemple).



### Lignes directrices de gestion (LDG) : stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

Centre interdépartemental de gestion de la petite couronne, 2020, 36 p.

*Ce guide pratique apporte 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. Il propose 6 pistes de réflexion et d'action pouvant constituer des orientations pour l'élaboration des LDG : pilotage stratégique et administratif, temps de travail, valorisation et accompagnement des parcours professionnels, égalité professionnelle, santé au travail, dialogue social.*

## 2.2 Retours d'expérience dans la fonction publique

### Comment le département de la Drôme a révisé ses lignes directrices de gestion et abouti à une "stratégie RH globale"

Dépêche AEF, n° 723865, 25 février 2025

En 2022, le **département de la Drôme** a lancé une refonte de ses lignes directrices de gestion, conformément aux priorités énoncées dans le plan de mandat. "Tous acteurs" : c'est ainsi qu'a été nommée la "stratégie RH 2028" du département, votée par les élus le 9 décembre 2024 et déployée en ce début d'année 2025. Cette stratégie découle du plan de mandat pour la période 2022-2028, qui affichait parmi ses trois axes prioritaires, celui de former "un collectif fédérateur, qui favorise l'engagement et l'épanouissement de chacun dans un département attractif", rappelle le texte adopté.

---

### Des lignes directrices de gestion en quête de rigueur

La Lettre du cadre territorial, n° 587, avril 2025, pp. 66-67

Les lignes directrices de gestion (LDG) ont été instaurées en 2019 pour cadrer et simplifier la gestion des ressources humaines et encourager le dialogue social au sein des collectivités. Il apparaît que le "manque de temps" et les contraintes normatives expliquent une appropriation inégale de cet outil. Une mise en œuvre efficace des LDG suppose que la collectivité ait établi et structuré une véritable politique RH. Ainsi, au **CIG Petite Couronne**, les équipes dédiées ont élaboré un outil d'autodiagnostic à destination des collectivités afin de les aider à mettre en place les LDG. Le bilan des collectivités est toutefois mitigé en raison notamment de l'aspect complexe et chronophage de la démarche.

[Consulter l'article](#)

---

### Ces employeurs qui font bouger les lignes du dialogue social

La Gazette des communes, n° 38, du 30 septembre au 6 octobre 2024, pp. 24-26

Toutes les collectivités ont pour obligation de formaliser leurs lignes directrices de gestion (LDG). La **ville de Lyon** a toutefois choisi d'aller plus loin en concevant un "document-cadre" listant les engagements de la commune vis-à-vis de la qualité de vie au travail ou des créations de postes. D'autres collectivités, à l'image de **la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise**, ont axé leur "pacte social" sur la politique managériale et le projet d'administration. Le **centre communal d'action social d'Auray** (Morbihan) a quant à lui lancé des ateliers thématiques et des sondages sur les sujets prioritaires ayant permis de revaloriser le régime indemnitaire. L'objectif est ainsi de mieux communiquer avec les agents au sujet des engagements des collectivités en matière de ressources humaines. Cet article souligne, par ailleurs, la complétude des pactes sociaux, des LDG ou encore des règlements intérieurs, dans une volonté de bon fonctionnement des services.

[Consulter l'article](#)

### [Les lignes directrices de gestion en session de rattrapage](#)

La Gazette des communes, n° 44, du 13 au 19 novembre 2023, pp. 22-23

*Malgré les enjeux majeurs en matière de promotion et de pilotage des ressources humaines, de nombreuses collectivités territoriales ont pris du retard dans l'élaboration de leurs lignes directrices de gestion (LDG), pourtant obligatoires depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021. En revanche, certaines collectivités, qui ont adopté leurs LDG dans les délais impartis, décident de les réviser, à l'initiative des employeurs ou des représentants du personnel. C'est le cas du **département des Hauts-de-Seine**, qui souhaite notamment modifier les orientations en matière de promotion afin de favoriser l'évolution plus rapide des carrières. Par ailleurs, certains centres de gestion, à l'instar de celui de la **Haute-Garonne**, prodiguent leurs conseils sur la base d'un diagnostic RH, en associant les représentants du personnel.*

[Consulter l'article](#)

---

### [Le grand prix du jury décerné au GHT de La Réunion pour ses lignes directrices de gestion](#)

Site de la MNH, 1<sup>er</sup> mars 2022

*Le Grand Prix de l'innovation RH 2021 a été décerné au Groupe hospitalier de territoires (GHT) de La Réunion, pour l'élaboration et le déploiement d'un socle de lignes directrices de gestion communes aux établissements membres du GHT. L'initiative s'adresse aux 10 000 agents qui travaillent au GHT. Ces LDG ont pour ambition de faciliter le dialogue avec les partenaires sociaux et de donner une place plus importante aux managers. « Ce projet est né de la volonté d'assurer et sécuriser l'évolution des professionnels autour des mêmes principes, en tous points du territoire », détaille Lise Lecomte, directrice générale adjointe du CHU Réunion et du Groupe Hospitalier Est Réunion (GHER). L'harmonisation des parcours professionnels passe notamment par « le développement des compétences, l'amélioration de la qualité de vie au travail et la création d'un parcours personnalisé de formation pour nos 650 managers ».*

[Consulter l'article](#)

[Consulter la vidéo de présentation du projet](#)

## RETOURS D'EXPERIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ETAT

### Bilan des lignes de gestion interministérielles 2023-2024

Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE), 2024, 51 p.

*Socle commun de la politique des ressources humaines applicable à l'encadrement supérieur de l'État, les **lignes de gestion interministérielles (LDGI)**, prévues par l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021, déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines pour l'encadrement supérieur. Elles donnent des orientations générales en matière de recrutement, de mobilité, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de promotion, d'évaluation, de formation et d'accompagnement individualisé des parcours. Ce document présente la manière dont les ministères, sous l'égide de la DIESE, se sont saisis de ces orientations, décrit la diversité de leurs modalités de déploiement et dresse un bilan de leur mise en œuvre. Pour chacun des dispositifs déployés, il fait également état de bonnes pratiques mises en œuvre au sein des ministères.*

[Consulter le document](#)

### Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Édition 2022. Politiques et pratiques de ressources humaines (Titre 1)

DGAFP, 2022, 265 p.

*Le titre 1 du Rapport annuel sur l'état de la fonction publique porte sur les politiques et pratiques des ressources humaines, pour l'année 2022, et rend compte des évolutions réalisées et des perspectives à venir en matière de modernisation et de transformation de la fonction publique. La DGAFP dresse notamment le bilan des impacts de la mise en œuvre des LDG au sein de la **fonction publique de l'État** en matière de mobilité et de promotion.*

#### **Les lignes directrices de gestion en matière de promotion**

« La mise en place de ce dispositif novateur a constitué un réel défi, nécessitant souvent un dialogue social nourri et le premier bilan des LDG ministérielles est d'ores et déjà positif. Celles-ci comportent de nombreux principes communs, tels que la valorisation des parcours diversifiés, l'adaptation des compétences aux évolutions des organisations et des métiers, le renforcement de l'accompagnement et l'information des agents. »

#### **Les lignes directrices de gestion en matière de mobilité**

« Aux termes de deux ans d'application, les premiers retours d'expérience indiquent que tant les agents que les organisations syndicales, qui jouent toujours un rôle actif d'information et de veille auprès des agents et de l'administration, se sont emparés de ce nouveau dispositif. Les LDG ont bien renforcé la lisibilité des processus de gestion de la mobilité. »

Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective, p. 17-18

[Consulter le rapport](#)

### 3 BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DES LDG

« Le nouvel instrument que constituent les lignes directrices de gestion est un vecteur de transformation de la gestion des ressources humaines aujourd'hui encore peu opérant : les rappels statutaires y sont plus présents que la définition d'une stratégie spécifique et qualitative »

Cour de comptes, La loi de transformation de la fonction publique : bilan d'étape, p. 11

#### [La loi de transformation de la fonction publique : bilan d'étape](#)

Paris : Cour des comptes, 2023, 113 p.

*La Cour et les chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) dressent un bilan de la mise en œuvre de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique (LTFP). Elles analysent l'ensemble des grandes mesures de la loi, à l'exception de celles qui concernent la promotion du dialogue social et l'égalité professionnelle. Leur bilan est le plus souvent mitigé. S'agissant des lignes directrices de gestion, elles pointent notamment les éléments suivants :*

- ✚ Des LDG pas suffisamment précises*
- ✚ L'absence de présentation aux partenaires sociaux*
- ✚ L'intégration d'une démarche formalisée de gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences variable et peu formalisée au sein des LDG*
- ✚ Des LDG encore insuffisamment utilisées comme des outils de gestion des ressources humaines*

[Consulter le document](#)

[Réponses des administrations, organismes et personnes concernées](#)

---

#### [Les lignes directrices de gestion, un outil encore peu opérant dans la fonction publique](#)

Acteurspublics.fr, 10 novembre 2023

*Mises en place dans le cadre de la réforme de la fonction publique de 2019, les lignes directrices de gestion restent un "outil mal utilisé car dépourvu de volet stratégique", constate la Cour des comptes. Censé dégager du temps pour les DRH, le recentrage des commissions administratives paritaires ne s'est pas traduit par un renforcement de la dimension qualitative de la gestion RH.*

[Consulter l'article](#)

## Le droit souple et les ressources humaines dans l'administration : l'exemple des lignes directrices de gestion

Horizons publics, n° 36, novembre - décembre 2023, pp. 42-49

*Cet article dresse le bilan de la mise en place des LDG. Les LDG constituent une illustration des règles de droit souple, c'est-à-dire qu'elles ne revêtent pas de caractère impératif, mais indicatif dont la vocation est d'orienter le comportement des organisations. Les objectifs et intérêts de ces LDG sont multiples : initier une réflexion sur la stratégie RH des administrations, harmoniser des pratiques et généraliser des démarches de GPEEC, inciter au développement du dialogue social ou encore instaurer de la transparence et de l'équité dans les décisions liées aux évolutions de carrière. En revanche, la définition de ces lignes directrices de gestion demeure un exercice complexe et, le manque de temps et de ressources adaptées constitue les principaux freins à leur mise en œuvre par les collectivités territoriales.*

[Consulter l'article](#)



### Baromètre HORHIZONS 2023 : tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités et des intercommunalités

FNCDG, Régions de France, CNFPT, et al.  
2023, 57 p.

*Le baromètre HoRHizons présente les grandes tendances des politiques des ressources humaines des employeurs publics locaux pour l'année 2023.*

[Consulter le document](#)

Il ressort d'une étude menée auprès de 2 200 collectivités entre juin et août 2022 par la FNCDG, France Urbaine, Départements de France et Intercommunalités de France que 87 % des collectivités font figurer au sein de leurs LDG la définition de la procédure et des critères d'avancement mais aussi la procédure et les critères de promotion interne. Plus de 54 % des collectivités ont précisé, via leurs LDG, leur politique de gestion des parcours professionnels afin de favoriser l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures. Plus de 55 % des répondants ont précisé leur politique de formation, ainsi que leur politique de recrutement, à près de 39 %, les LDG visant également à favoriser en la matière l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils, la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Près de 38 % des répondants ont choisi d'inclure les plans d'action égalité femmes-hommes parmi les éléments figurant dans leurs LDG. Afin de répondre aux difficultés de recrutement et de fidélisation des agents, compte-tenu des tensions sur le marché du travail et d'un certain déficit d'attractivité de la FPT, environ un tiers des collectivités ont précisé au sein de leurs LDG : leur politique de rémunération, les enjeux de qualité de vie au travail, leur politique de santé, de prévention des risques professionnels et la protection sociale complémentaire.

*Les axes prioritaires des stratégies RH, p. 8*

### [Enquête sur la mise en œuvre de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019](#)

Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), 2022, 52 p.

*Un an après l'entrée en vigueur des lignes directrices de gestion (LDG), cette étude réalise une évaluation chiffrée, au 31 décembre 2021, de l'implication des nouvelles obligations imposées par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique au sein des collectivités territoriales. L'enquête, menée auprès de l'ensemble des collectivités territoriales et des intercommunalités, portait notamment sur les modalités de communication mises en place auprès des agents ainsi que sur le champ d'application des LDG. Elle visait également à déterminer si les collectivités avaient informé l'organe délibérant, si les LDG avaient fait l'objet de modifications depuis leur adoption et si un débat avait été organisé en comité technique sur le bilan de la mise en œuvre de cet outil.*

[Consulter le document](#)

---

### [Vers de nouvelles pratiques GPEEC dans les collectivités territoriales ?](#)

CNFPT, mai 2022, 24 p.

*Cette étude permet d'esquisser un bilan de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion. Elle souligne que les lignes directrices de gestion ont permis « de mobiliser les élus et les partenaires sociaux dans leur rédaction et d'ouvrir ainsi un espace de dialogue qui a contribué à l'émergence d'un questionnement RH ».*

[Consulter le document](#)



« La réforme du dialogue social en matière RH oblige les acteurs à s'approprier de nouvelles formes de discussions qui reconfigurent leurs rôles et modalités d'interventions respectifs dans les échanges. Si le dispositif juridique est posé, son appropriation demeure l'enjeu des prochaines années. En effet, le dialogue ainsi réorganisé sur les questions RH n'aura de réelle portée que s'il est mené avec les bonnes intentions, dans une temporalité adéquate et qu'il débouche sur des évolutions concrètes pour les agents et usagers du service public. »

**Ludivine Clouzot, François-Xavier Fort,**  
*La réforme du dialogue social dans la fonction publique*  
Paris : Editions L'Harmattan, 2025, p. 145

## CONCLUSION : Le rôle des LDG dans l'articulation entre le mandat politique et les politiques RH

### Baromètre HoRHizons 2026. Tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités et des intercommunalités

Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), 2026.- 32 p.

#### 1 LA STRATÉGIE RH MISE EN ŒUVRE PENDANT LE MANDAT

##### Un sentiment partagé par la très grande majorité des collectivités répondantes d'avoir réussi à mettre en œuvre la stratégie RH sur le mandat

Il ressort de ce baromètre une volonté politique affirmée de garder un cap, en dépit d'évolutions normatives importantes et instables, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires pesant sur les marges de manœuvre pour financer des politiques RH. Même les communes de taille moins importante (81,1% des communes de moins de 3 500 habitants) soulignent avoir mis en œuvre la stratégie RH définie en début de mandat, ce qui relativise l'idée reçue selon laquelle une ligne de partage existerait sur ce point entre petites communes et grandes collectivités.

Ce mandat a vu la définition des premières lignes directrices de gestion, créées par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, et obligatoires dans chaque collectivité territoriale ou établissement public. Ces axes politiques ont permis de déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des RH et de définir les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents.

83,3%



des répondants déclarent avoir réussi à mettre en œuvre la stratégie RH définie en début de mandat

*L'édition 2026 du baromètre HoRHizons, centrée sur les indicateurs essentiels de la stratégie de ressources humaines des collectivités, dresse un panorama des tendances majeures autour de cinq thématiques : la stratégie RH conduite durant le mandat, la masse salariale, le recrutement, la formation et la protection sociale complémentaire. Le baromètre met en évidence deux priorités majeures des employeurs territoriaux : la fidélisation des agents indispensables à la continuité du service public et la capacité à offrir des perspectives de carrière attractives. Sous l'effet des contraintes budgétaires, la maîtrise de la masse salariale s'impose comme un enjeu central du mandat. Les collectivités identifient néanmoins plusieurs freins à la mise en œuvre de leur stratégie RH, au premier rang desquels figurent la complexité et l'instabilité du cadre réglementaire (66,7%), l'insuffisance des ressources financières (64,4%) et les tensions sur les métiers et le recrutement (61,5%). Par ailleurs, le baromètre souligne le maintien d'un effort soutenu en faveur de la formation professionnalisante et la volonté de réduire les inégalités d'accès à la protection sociale complémentaire.*

[Consulter le document](#)



# Sélection d'ouvrages

Rencontres  
Emploi RH



## **LIGNES DIRECTRICES DE GESTION : 6 ANS APRÈS, BILAN ET PERSPECTIVES**

*Et si les LDG devenaient un outil RH structurant ?*

VENDREDI 19 JUIN 2026

9 H - 17 H



### La réforme du dialogue social dans la fonction publique

Ludivine Clouzot, François-Xavier Fort  
Paris : Editions L'Harmattan, 2025, 202 p.,  
(Logiques juridiques)

*La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 affiche la volonté de dynamiser le dialogue social en organisant une mutation profonde de celui-ci. Pour ce faire, une physionomie nouvelle des instances du dialogue social a vu le jour. Dans cette lignée, l'ordonnance du 17 février 2021 a parachevé la rupture avec la vision classique du droit de la fonction publique en consacrant juridiquement la négociation collective. Cet ouvrage constitue les actes du colloque consacré à la réforme du dialogue social dans la fonction publique, organisé le 4 février 2022 à la Faculté de droit et de science politique de l'Université de Montpellier.*



### De la GPEC à l'accompagnement des parcours : guide pratique pour le DRH de demain

Valérie Chatel, Anne Grillon, Olivier Richaud  
Voiron : Territorial éditions, 2025, 236 p.,  
(Dossier d'experts)

*Ce guide pratique accompagne les DRH et les décideurs publics dans la mise en place d'une démarche de GPEC adaptée à leur collectivité. Il offre des outils concrets, des retours d'expériences et une approche progressive pour structurer une politique RH efficace. Au fil des chapitres, les auteurs détaillent les fondamentaux de la GPEC, les étapes de sa mise en œuvre, les outils à mobiliser et les stratégies de mobilisation des acteurs internes.*



**Piloter et suivre les effectifs et la masse salariale dans la fonction publique : fondamentaux des emplois et des effectifs, masse salariale, DPG et DGS, tableaux de bord, comité de pilotage**

N'Deye N'Goné Diop

Le Mans : Gereso Edition, 2025, 164 p., (Les guides pratiques ressources humaines)

*La gestion des emplois, des effectifs et de la masse salariale dans la fonction publique est un défi en période de contraintes budgétaires et de transformation des organismes publics. Cet ouvrage propose des solutions adaptées aux spécificités de la fonction publique en termes de suivi et d'analyse des effectifs et de la consommation en masse salariale, de construction d'outils performants d'analyse et de prospective, ou encore d'élaboration des budgets maîtrisés et alignés sur les priorités stratégiques.*



**La GRH dans la fonction publique**

Sophie Leuret, Anne-Caroline Sandeau-Gruber

Paris : La documentation Française, 2024, 238 p., (Formation Administration Concours)

*Activité principale de nombreux agents publics, la gestion des ressources humaines (GRH) est également l'une des compétences essentielles de tout cadre qui intervient dans l'organisation, le recrutement, la formation, l'évaluation, la motivation et le contrôle de l'action de son équipe.*



### Du schéma directeur des RH aux tableaux de bord

Bruno Carlier

Voiron : Territorial éditions, 2024, 116 p., (Les essentiels)

*L'environnement financier tendu et les réformes structurelles incitent les collectivités locales à se remettre profondément en cause. La gestion des ressources humaines doit s'inscrire dans une démarche pluriannuelle en se dotant d'une stratégie et d'un système complet de pilotage. Cet ouvrage, en s'appuyant sur des exemples tirés de situations réelles, fournit une méthodologie pour identifier les enjeux, les prioriser et définir une véritable stratégie RH. Il dégage les grands axes de réflexion nécessaires à la mise en place d'un contrôle de gestion des RH et propose un référentiel d'indicateurs utile à la réflexion des DRH, des contrôleurs de gestion et des directeurs financiers.*



### Le dialogue social dans la FPT contexte, instances et (r)évolutions

Christian Bouquillon

Voiron : Territorial éditions, 2022, 174 p., (Dossier d'experts)

*Cet ouvrage constitue un guide pratique à l'usage des DRH pour la mise en œuvre d'un dialogue social de qualité au sein de leur collectivité, dans le cadre des instances de concertation et en dehors de celles-ci. Il présente le travail préparatoire, la validation des projets, l'évaluation des propositions des représentants du personnel, les réunions informelles et leurs incidences. Cette nouvelle édition tient compte des évolutions prévues par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et introduites par l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique. Elle prend en considération l'ordonnance de novembre 2021 relative au code général de la fonction publique.*