Rencontres Emploi RH

cig Petite Couronne

LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

6 ANS APRÈS, ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

Et si les LDG devenaient un outil RH structurant ?

RENCONTRE EMPLOI-RH **2026**

cig Petite Couronne

SOMMAIRE

PRÉSENTATION DES RENCONTRES EMPLOI-RH p. 2

ÉDITORIAL p. 3

LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION EN PETITE COURONNE
Les résultats du questionnaire réalisé en amont de la rencontre p. 5

CONFÉRENCE INTRODUCTIVE
LES LDG : HISTORIQUE D'UN DISPOSITIF DE PILOTAGE RH p. 10

RAPPEL RÈGLEMENTAIRE
LDG : quelles obligations règlementaires, quelles marges de manœuvre ? p. 12

WORLD CAFÉ
Partageons nos expériences, construisons ensemble nos solutions p.16

TABLE RONDE
Concevoir et faire vivre les LDG : regards croisés FPH/FPT p. 20

TABLE RONDE
Quelles conditions pour faire des LDG un levier d'égalité (femmes/hommes, handicap, conditions de travail...) ? p. 24

POSTFACE p. 29

RESSOURCES DISPONIBLES p. 30

GLOSSAIRE p. 31

REMERCIEMENTS p. 31

PRÉSENTATION
DES RENCONTRES EMPLOI-RH

Les Rencontres Emploi-RH (RERH), organisées chaque année par le CIG Petite Couronne, sont un rendez-vous destiné aux dirigeants et responsables des ressources humaines des collectivités territoriales.

En réunissant experts et praticiens, cet événement constitue une occasion privilégiée d'échanger sur les enjeux de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale, de partager des pratiques inspirantes et de réfléchir aux défis actuels et futurs.

Chaque édition est centrée sur une thématique spécifique en lien avec les évolutions et besoins des collectivités. Cette thématique sert de point de départ à des réflexions, des débats et des échanges constructifs.

Éditorial

L'année 2026 apparaît comme une année particulièrement chargée pour les acteurs RH. Aux élections municipales passées, qui ont par ailleurs conduit à renouveler le conseil d'administration du CIG Petite Couronne, et aux élections professionnelles à venir s'ajoute une 3e échéance : la refonte des lignes directrices de gestion (LDG).

Ce dispositif conforté par la loi du 6 août 2019 dite de « transformation de la fonction publique », vise à outiller les collectivités pour mieux déployer leur politique RH, favoriser le dialogue social, et mieux articuler la stratégie RH avec le mandat politique.

Face à ces enjeux, nous avons choisi d'orienter notre rencontre emploi-RH autour de cette thématique. Il s'agissait, après une première vague de mise en œuvre, d'en tirer un bilan. Notre ambition en tant que centre de gestion est ainsi de vous amener à appréhender les lignes directrices de gestion comme un véritable cadre stratégique pour la politique de ressources humaines.

Deux questions principales ont jalonné la journée : les lignes directrices de gestion représentent-elles un véritable outil de pilotage impulsant une réelle dynamique, ou ne font-elles que recenser des actions déjà engagées ? Ont-elles contribué par ailleurs à simplifier ou à complexifier l'environnement RH ?

Pour y répondre, nous avons choisi de croiser le regard du centre de gestion avec celui d'autres experts, issus de collectivités, de la fonction publique hospitalière et du milieu universitaire. Nous vous avons aussi donné la parole au travers d'un atelier participatif visant à partager vos expériences et à construire ensemble des solutions.

Ce document synthétise les riches échanges de la journée. Il vous invite à revisiter les contributions des intervenants ainsi que les éléments ressortis de l'atelier participatif. Il restitue également les résultats d'un questionnaire réalisé en amont de la rencontre sur vos pratiques.

J'espère que vous y trouverez matière pour travailler vos futures lignes directrices de gestion, ce dans un cadre plus serein qu'il y a six ans.

Bonne lecture.

Anthony MANGIN
1er adjoint au maire de Drancy,
Délégué régional Île-de-France du CNFPT,
Vice-président concours et emploi
*au CIG Petite Couronne**

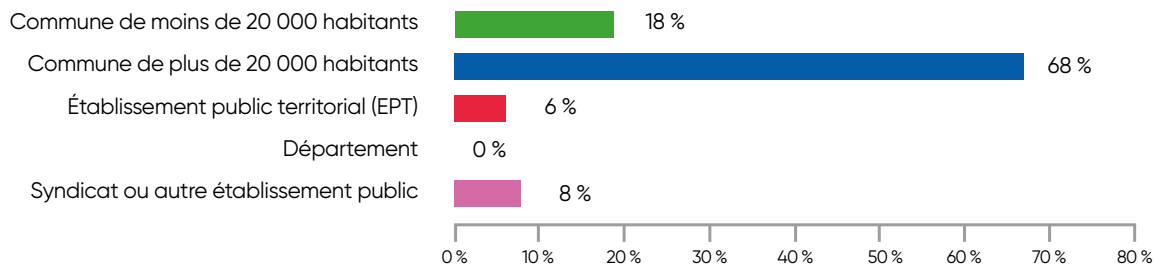
** lors de l'évènement, aujourd'hui 3e vice-président en charge de la performance et du pilotage RH*

LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION EN PETITE COURONNE

Les résultats du questionnaire réalisé en amont de la rencontre

En préparation de cette rencontre Emploi-RH, le CIG Petite Couronne a envoyé à ses affiliés un questionnaire afin de connaître leurs pratiques en matière de lignes directrices de gestion.
66 collectivités et établissements sur les 200 sollicités ont répondu, avec une prépondérance des communes de plus de 20 000 habitants.

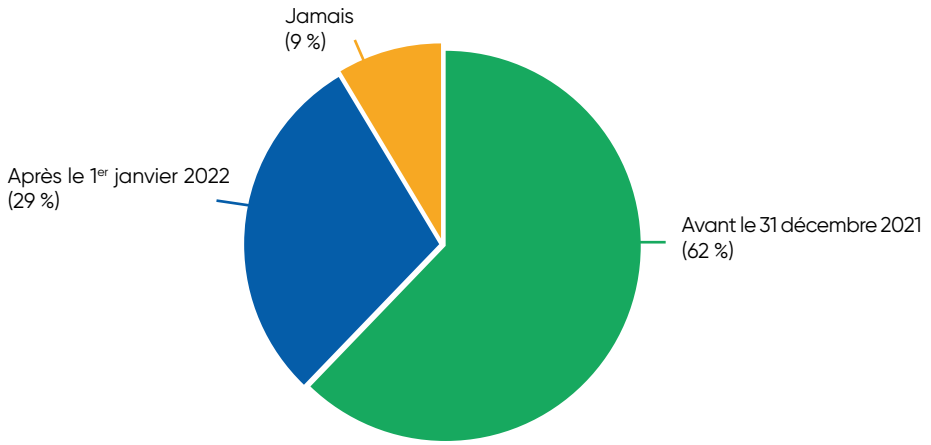
Quel type de collectivité représentez-vous ?



Un dispositif qui a mis du temps à s'appliquer dans de nombreuses collectivités

Il est intéressant de constater qu'au 1er janvier 2022, plus de 2/3 des répondants n'avaient pas encore arrêté leurs lignes directrices de gestion. Parmi eux, 6 ont indiqué ne pas l'avoir encore fait à date.

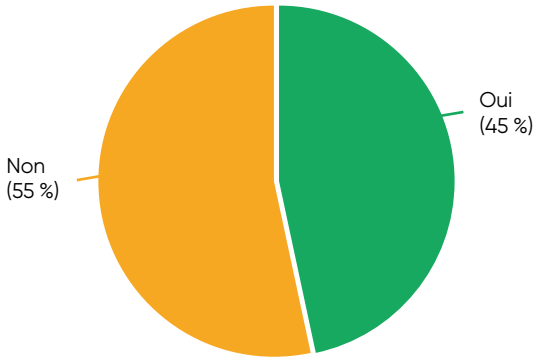
Quand avez-vous arrêté vos premières lignes directrices de gestion (LDG) ?



Pour les promotions, un recours massif aux LDG-PI du CIG Petite Couronne

Seuls 5 répondants sur les 60 ayant arrêté des lignes directrices de gestion déclarent ne pas avoir confié la gestion des promotions internes au CIG Petite Couronne.Parmi les 55 qui l'ont fait, une majorité n'a pas défini des critères de sélections complémentaires à ceux utilisés par le CIG Petite Couronne. Les répondants qui ont défini leurs propres critères se sont néanmoins tous inspirés des LDG-PI de l'établissement.

Votre collectivité a-t-elle formalisé des critères de sélection complémentaires à ceux utilisés par le CIG Petite Couronne dans la présélection des dossiers de promotion interne ?

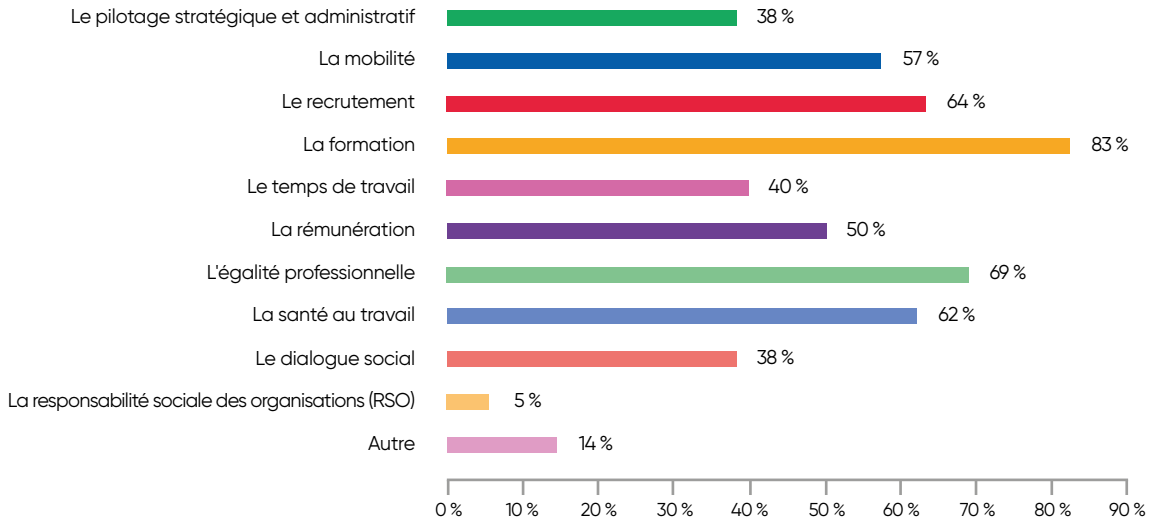


Tous les répondants à l'exception de 2 ont du reste défini des lignes directrices de gestion relatives à l'avancement de grade

Les lignes directrices de gestion comme dispositif permettant de travailler les différents axes d'une politique RH

42 répondants ont apporté des éclairages sur le contenu de leurs lignes directrices de gestion, au-delà de la promotion interne et des avancements de grades. On constate qu'à l'exception de la responsabilité sociétale des organisations, les différents axes de politique RH proposés dans le questionnaire ressortent de manière significative.

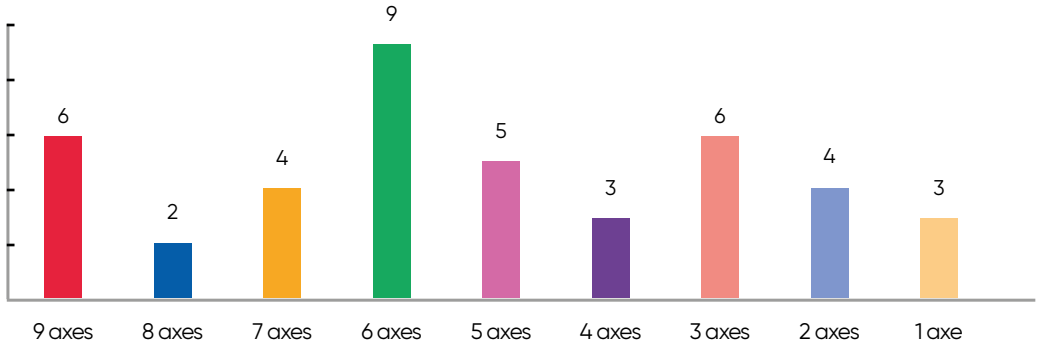
Au-delà de la promotion interne et de l'avancement de grade, quels sont les axes traités par vos LDG parmi les propositions suivantes :



La récurrence des axes dans les réponses n'est toutefois pas homogène, et 3 groupes se dégagent :
1. Les axes très intégrés aux lignes directrices de gestion (retenus par plus de 60% des répondants) : la formation, l'égalité professionnelle, le recrutement et la santé au travail.
2. Les axes que l'on retrouve dans la majorité des lignes directrices de gestion des répondants, mais dans une moindre mesure : la mobilité et la rémunération.
3. Les axes qui ne sont certes pas abordés dans la majorité des cas, mais qui restent intégrés dans les lignes directrices de gestion d'une part significative des répondants : le temps de travail, le pilotage stratégique et administratif et le dialogue social.

La rubrique « Autre » recouvre plusieurs thématiques RH, en lien plus ou moins direct avec les axes précités : gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), qualité de vie au travail (QVT), attractivité, ancienneté, retraite, communication, politique managériale.
Si aucun répondant n'a mentionné les 10 axes proposés, ils sont quasiment 30 % à indiquer que leurs lignes directrices de gestion s'inscrivent dans au moins 7 axes, 6 répondants fléchant 9 axes. Plus de la moitié des répondants ont au demeurant traité au moins 6 axes.
À l'inverse, la même proportion de répondants ne cite que 3 axes ou moins.

Répartition des réponses en fonction du nombre d'axes mentionnés

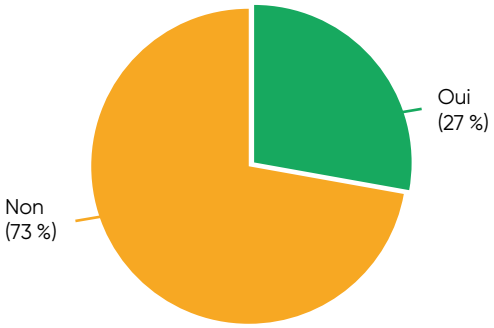


Soulignons que 18 répondants sur les 60 déclarant des lignes directrices de gestion arrêtées, soit 30 %, n'ont pas souhaité se prononcer sur cette question relative aux axes traités. Ce qui suggère que ces collectivités ont fait le choix de les restreindre à la gestion des promotions et des avancements, ou que les autres domaines s'avèrent plus complexes à traiter.

Des lignes directrices de gestion conduites dans un cadre interne à la DRH, accessibles aux agents dans la plupart des cas

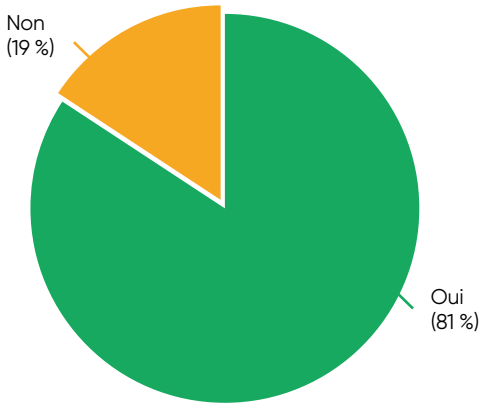
Seulement 15 des 66 répondants ont déployé une démarche de projet dans le cadre des lignes directrices de gestion, et parmi eux, uniquement 3 ont mobilisé leurs élus.

Votre collectivité a-t-elle mis en place une démarche de projet spécifique pour l'élaboration de ces LDG (groupe de travail, équipe projet tranversale...) ?



Les résultats du questionnaire montrent également que si les lignes directrices de gestion sont accessibles aux agents pour une large majorité des collectivités répondantes, ce n'est pas le cas pour 9 d'entre elles.

Les LDG sont-elles accessibles à vos agents ?

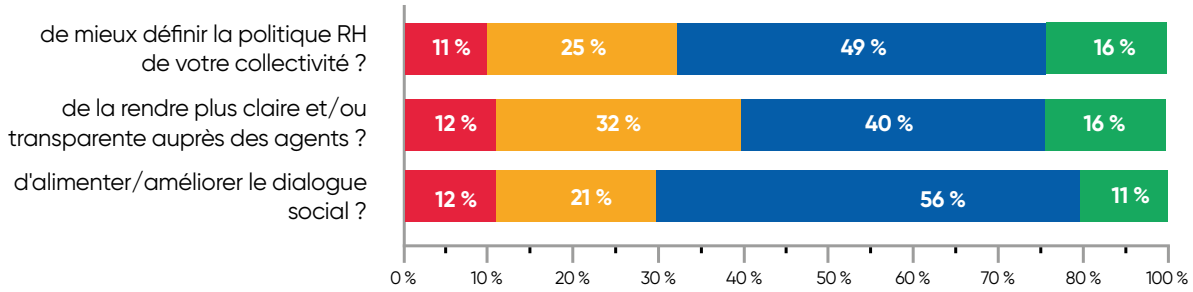


Les deux vecteurs principaux de diffusion sont l'intranet et le journal interne. Certaines collectivités ont aussi mis en place des guides spécifiques pour faire connaître leurs lignes directrices de gestion aux agents.

Des résultats probants, mais aussi des freins identifiés

Le questionnaire laisse à penser que la mise en place de lignes directrices de gestion a eu de réels impacts. Ainsi, deux tiers des répondants ont estimé que celles-ci avaient permis de mieux définir leur politique RH et d'alimenter le dialogue social. Plus de la moitié estime également que le dispositif offre plus de transparence et plus de clarté.

La mise en place des LDG a-t-elle permis :



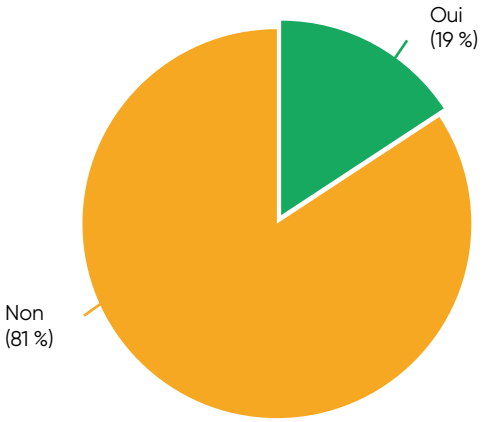
Les répondants ont toutefois soulevé 3 grandes catégories de freins :

- → Le manque d'appropriation et de compréhension de la démarche (l'outil semble complexe, peu concret, voire peu utile).
- → Le manque de moyens (turn-over, sous-effectif, priorisation limitée)
- → Le manque de gouvernance (pas d'implication des acteurs, délais de concertation insuffisants, manque de moyens pour le suivi).

Des bilans et révisions encore peu effectifs

À peine 20 % des collectivités répondantes ont dressé un bilan et elles ne sont que 2 à avoir révisé leurs lignes directrices de gestion.

Avez-vous réalisé un bilan de vos LDG ?



À retenir

- → **Au travers des résultats du questionnaire, les lignes directrices de gestion apparaissent comme un dispositif qui a été saisi par de nombreuses collectivités du territoire, et qui a donné lieu à des effets concrets.**
- → **Leur mise en œuvre ne semble toutefois pas avoir totalement abouti. Leur récente entrée en vigueur, qui plus est dans un contexte particulier avec la période Covid, explique vraisemblablement ce constat.**
- → **L'intérêt que portent actuellement les collectivités pour le dispositif, fortes désormais d'une première expérience, laisse présager une deuxième vague de lignes directrices de gestion plus étoffées et plus stratégiques.**

CONFÉRENCE INTRODUCTIVE

Les LDG : historique d'un dispositif de pilotage RH

François-Xavier FORT
Professeur à l'Université Sorbonne Paris Nord

Je suis universitaire, mais aussi avocat, ce qui m'aidera à vous donner quelques éléments pratiques.
Les lignes directrices de gestion constituent un instrument juridique qui relève du « droit souple », en opposition au « droit dur » (loi, règlement, arrêté municipal). Il s'agit plutôt d'une incitation qu'une règle impérative. Dans les collectivités, comme dans les administrations, nous n'avons pas l'habitude de ces outils qui ne sont pas rigides. Les lignes directrices de gestion sont apparues dans le droit de la fonction publique en 2016 (loi de déontologie), puis définitivement consacrées en 2019 (loi de transformation de la fonction publique). Elles servent à déterminer la stratégie pluriannuelle (six ans) de pilotage des ressources humaines, en fixant des orientations générales pour la collectivité. Ce type d'outil existait déjà sous forme de directives, qui servaient à guider l'action économique mise en place par des personnes publiques.
Aujourd'hui, le procédé est relativement innovant puisque les administrations fondent des décisions individuelles en ressources humaines sur ces lignes directrices de gestion, notamment celles portant sur le développement de carrière.
Les lignes directrices de gestion définissent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours des agents publics, sans préjudice du pouvoir d'appréciation de l'autorité compétente. On y définit une manière d'agir, mais on peut se détacher de ce dispositif, d'où l'ambiguïté de l'instrument. Les lignes directrices de gestion sont mises en œuvre autant que faire se peut. Cet instrument a vocation à donner de la souplesse. On dit que le droit de la fonction publique est rigide. Politiquement, on essaie de défaire ce droit au profit d'un droit beaucoup plus souple, conférant davantage de pouvoir à l'employeur public.
Les lignes directrices de gestion relèvent d'une transformation institutionnelle. Elles entraînent d'abord une mutation de la gestion des ressources humaines, puis une mise en perspective du pouvoir hiérarchique.

Concernant la mutation institutionnelle, il y avait auparavant les commissions administratives paritaires jusqu'en 2019, avec autant de représentants de l'employeur que de représentants des organisations syndicales. Toutefois, le paritarisme numérique a disparu avec les accords de Bercy. La loi de 2019 leur a enlevé l'essentiel de leurs prérogatives. Le déroulement de carrière des agents ne passe plus devant les CAP, remplacées par les lignes directrices de gestion. Celles-ci exposent les critères – ainsi connus de tous – régissant les carrières des agents, mais la transparence qui existait auparavant disparaît. Les deux axes des lignes directrices de gestion sont la stratégie pluriannuelle et le déroulement de la carrière de l'agent.
Il existe à mon avis un lien impératif entre le rapport social unique et les lignes directrices de gestion. Il faut s'appuyer sur le premier pour pouvoir construire une vraie politique RH au sein des collectivités.

Le pouvoir hiérarchique se trouve renforcé. L'exécutif de la collectivité, aidé par la DRH, élabore les lignes directrices de gestion. Il est possible de le faire en catimini. Le CST est simplement consulté et le conseil municipal n'est pas informé des lignes directrices de gestion. Il me semble que cette absence d'information de l'organe délibérant constitue un manque de transparence.
Ces lignes directrices de gestion seront accessibles à l'agent. Cependant, les agents vont-ils aller les lire ? Leur sont-elles expliquées ? Il y a encore beaucoup à faire.
Concernant la transformation juridique, on renforce le pouvoir discrétionnaire de l'employeur public. Les lignes directrices de gestion permettent d'encadrer ce pouvoir, mais quand il y avait la CAP, il y avait de la transparence. Où est-elle aujourd'hui ? Les lignes directrices de gestion doivent être comprises.
Un rapport de la Cour des comptes de 2023 porte sur la mise en œuvre des lignes directrices de gestion. La Cour y est très critique, tant pour la fonction publique d'État que pour la fonction publique territoriale.
Elle constate que seuls quatre ministères ont mis en place de véritables lignes directrices de gestion et craint que le processus soit long pour les collectivités publiques territoriales.
Il existe une articulation entre les lignes directrices de gestion et la négociation des accords collectifs. L'ordonnance de 2021 sur la négociation collective dans la fonction publique prévoit différents thèmes RH. Ce sont les mêmes dans les lignes directrices de gestion. Les employeurs publics peuvent donc jouer sur ces deux leviers. Il faut être audacieux et avoir envie d'aller plus loin.
Il est possible de s'écarter des lignes directrices de gestion. Toutefois, cela peut entraîner des recours pour excès de pouvoir de la part des organisations syndicales ou des agents, d'où une certaine insécurité juridique. De plus, des tribunaux ont déjà annulé des décisions prises en dehors du cadre des lignes directrices de gestion.

À retenir

- → **Les lignes directrices de gestion constituent un instrument juridique qui relève du « droit souple ».**
- → **Elles définissent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours des agents publics, sans préjudice du pouvoir d'appréciation de l'autorité compétente.**
- → **La définition des lignes directrices de gestion s'articule avec la négociation des accords collectifs, et contribue donc à la vitalité du dialogue social.**

RAPPEL RÈGLEMENTAIRE

LDG : quelles obligations réglementaires, quelles marges de manœuvre ?

Marie RENOUL
Coordonnatrice du conseil et de l'expertise statutaires, CIG Petite Couronne

Je vais faire un rappel du cadre juridique. Les lignes directrices de gestion sont composées de deux axes : la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours. Ces lignes directrices de gestion peuvent être prises de manière commune ou distincte.
Je rappelle la procédure d'élaboration des lignes directrices de gestion : l'autorité compétente est l'autorité territoriale (maire ou président), mais cela ne signifie pas que les élus ne doivent pas participer. Chaque collectivité s'organise comme elle l'entend. La démarche doit se baser sur le rapport social unique (RSU). Ces données peuvent être rappelées en préambule des LDG.
Une fois que le projet de lignes directrices de gestion est abouti, le CST doit être consulté avant la prise de l'arrêté. Celui-ci est pris par le maire ou le président, et communiqué à l'ensemble des agents, de préférence sur l'intranet pour que tout le monde puisse y accéder, y compris les nouveaux arrivants.

Autorité compétente	Consultation du CST	Arrêté	Communication aux agents
Autorité territoriale (Président, maire) À partir de données du RSU	Pour avis obligatoire	Les LDG sont prises par arrêté de l'autorité territoriale	Par voie numérique ou par tout autre moyen Deviennent opposables aux agents

S'agissant des enjeux, il s'agit de définir les thématiques et les critères des lignes directrices de gestion. Les thématiques pouvant être abordées sont multiples (recrutement, rémunération, temps de travail, etc.). Pour les critères que l'on retrouve dans le cadre des LDG avancement, la réglementation est plus précise. Ils doivent être basés sur la valeur professionnelle de l'agent et ses acquis de l'expérience. Par exemple, il serait illégal de prévoir qu'un agent ayant fait l'objet de poursuites pénales ne puisse pas avoir d'avancement de grade.
Un autre enjeu concerne le mode de rédaction des lignes directrices de gestion. Le Conseil d'État a expliqué que les lignes directrices de gestion devaient définir des orientations générales. Cependant, beaucoup de collectivités écrivent des lignes directrices de gestion précises. Des risques existent si les thématiques et les critères sont trop génériques, ou au contraire s'ils sont beaucoup trop précis, car cela restreint la liberté d'appréciation. C'est à vous de voir en fonction de la maturité de votre collectivité. Si vos services sont hétérogènes, une rédaction plus générale est nécessaire. Si vous visez une politique RH homogène, alors une rédaction plus précise est préférable.
Concernant les points de vigilance, il ne faut pas se contenter de recopier le droit. Les lignes directrices de gestion doivent être déclinées en fonction de chaque collectivité et de sa stratégie RH. Pour définir les bons critères et

les bonnes thématiques, il y a des questions à se poser (« quels métiers sont en tension ? », « quelles compétences valoriser ? », etc.).
S'agissant de la sécurisation juridique, les lignes directrices de gestion sont un outil obligatoire. Sans elles, plusieurs risques existent : un dialogue social dégradé, un pouvoir organisationnel affaibli, l'impossibilité de procéder à des avancements de grade, ou encore des organisations syndicales qui saisissent le juge pour une demande d'exécution. Vous pouvez toujours commencer par une rédaction large des lignes directrices de gestion en visant d'abord les axes à forts enjeux. Vous pourrez ensuite les réviser.
Je rappelle que les lignes directrices de gestion ne peuvent pas déroger aux règles statutaires. Par ailleurs, le juge veille de plus en plus au respect des lignes directrices de gestion. Cependant, vous pouvez toujours vous en détacher pour un motif d'intérêt général, comme garantir l'égalité entre hommes et femmes. Vous pouvez aussi insérer une clause type : « L'autorité territoriale conserve son pouvoir d'appréciation au regard des situations individuelles, des circonstances et de l'intérêt du service ».

LA NOTION DE MARGE D'APPRÉCIATION

Circonstances

Situations individuelles

Motifs d'intérêt général

Insérer une clause type : ***« L'autorité territoriale conserve son pouvoir d'appréciation au regard des situations individuelles, des circonstances et de l'intérêt général »***

Exemple : **garantir l'égalité professionnelle entre hommes et femmes**

Échanges avec la salle

DE LA SALLE
Voici quelques années, vous aviez mis en place un outil sur le site du CIG pour réaliser un diagnostic de la stratégie RH. Le remettrez-vous en place pour nous aider à établir le bilan des lignes directrices de gestion précédentes et pour préparer les suivantes ?

LOUISE HARGUINTEGUY (DGA Affaires statutaires, juridiques, organismes paritaires du CIG Petite Couronne)
Nous comptons mettre à disposition au 2e semestre un outil pour aider les collectivités à réaliser leur autodiagnostic. Les questions tiendront compte des évolutions réglementaires intervenues. L'objectif est de vous outiller pour que vous vous demandiez où en est votre collectivité et que vous en parliez avec vos élus. Il y a un enjeu politique derrière les lignes directrices de gestion.

DE LA SALLE
Je m'interroge sur la stratégie à adopter en matière de dialogue social. Pour l'instant, nous retravaillons nos lignes directrices de gestion au sein de la DRH et avec les DGA. Elles seront présentées au CST actuel, mais il changera après les élections de décembre. Faudra-t-il proposer un document assez large avant de le retravailler plus précisément à partir de janvier 2027 dans le cadre du dialogue social ?

MARIE RENOUL
La priorité est que les nouvelles lignes directrices de gestion soient prêtes au 1er janvier 2027. Mieux vaut s'orienter vers des lignes directrices de gestion générales si vous craignez qu'une trop grande précision vous mette en retard. Vous pourrez ensuite ouvrir une procédure de révision, voire ajouter de nouvelles lignes directrices de gestion.

FRANÇOIS-XAVIER FORT
Il s'agit de définir la politique RH de la collectivité, sans négociation. Votre stratégie doit être définie avant le 31 décembre, tant pis si elle ne convient pas à la majorité de votre CST. Cependant, une révision est possible chaque année. Je constate que les employeurs publics cherchent des excuses pour ne pas s'impliquer à fond dans ces lignes directrices de gestion. Il faut y aller. Les collectivités ont la possibilité de mettre en place une politique RH, indépendamment des décisions de l'État. Certaines règles sont impératives, mais on peut ensuite faire ce que l'on veut.

DE LA SALLE
Comment intéresser le maire et les adjoints à la politique RH ? Il y a une méconnaissance de leur part.

FRANÇOIS-XAVIER FORT
Les élus locaux n'ont pas forcément conscience de leur pouvoir en matière de RH, par manque de formation. Ils sont l'autorité de nomination, l'autorité hiérarchique et l'autorité disciplinaire. C'est à vous de leur montrer les leviers dont ils disposent pour que leurs décisions politiques soient mises en œuvre de manière pertinente. Quand on voit les problèmes de QVT, de harcèlement, et tous les contentieux, les élus doivent prendre la mesure de ce qui se passe. Il faut leur montrer les chiffres des arrêts maladie, des démissions, des demandes de rupture conventionnelle, etc.

LOUISE HARGUINTEGUY
Le 6 octobre, une rencontre est prévue au CIG entre élus et employeurs pour leur rappeler leurs prérogatives. Si vous leur parlez de politique financière, vous serez pris au sérieux compte tenu du poids de la masse salariale. Ils doivent s'intéresser à la mise en place d'une stratégie pour sécuriser leurs politiques publiques.

DE LA SALLE
Les candidats aux élections municipales avaient généralement un volet de politique RH dans leur profession de foi. Une fois élus, cette politique doit être appliquée. Cependant, si la direction générale est mise en place après janvier 2027, il sera compliqué de sortir les lignes directrices de gestion dans les temps.

FRANÇOIS-XAVIER FORT
Le DGS reste en fonction et doit être loyal, même si la majorité a changé. Il doit mettre en place la politique définie. Je rappelle également que vous pouvez réviser chaque année vos lignes directrices de gestion. Elles doivent faire preuve de neutralité et se baser sur le RSU. C'est ensuite qu'intervient la stratégie politique.

À retenir

- → **L'élaboration des lignes directrices de gestion doit s'appuyer sur un diagnostic RH solide, notamment à partir du rapport social unique (RSU), et associer les acteurs de la collectivité tout au long de la démarche.**
- → **Les lignes directrices de gestion abordent de nombreuses thématiques RH (carrières, recrutement, rémunération, temps de travail, etc.) et doivent définir des critères.**
- → **Un juste équilibre est à trouver dans leur rédaction pour qu'elles soient suffisamment précises tout en maintenant une certaine liberté d'appréciation.**
- → **Ne pas adopter de lignes directrices de gestion expose à plusieurs risques : un dialogue social dégradé, un pouvoir organisationnel affaibli, l'impossibilité de procéder à des avancements de grade, saisine du juge par les organisations syndicales.**

WORLD CAFÉ [1]

Partageons nos expériences, construisons ensemble nos solutions

ANIMATION :
Sihem BEN AÏCHA, *cheffe de projet organisation et pilotage RH, CIG Petite Couronne*
Aurore RANÇON-MEYREL, *directrice des organismes paritaires et de la promotion interne, CIG Petite Couronne*
Stéphanie CATTO, *directrice de la prévention, de la santé et de l'action sociale au travail, CIG Petite Couronne – groupe « attractivité et GPEEC »*
Aurélie FOSTYKO, *cheffe de service accompagnement des parcours et intérim, CIG Petite Couronne – groupe « dialogue social »*
Louise HARGUINTEGUY, *DGA Affaires statutaires, juridiques, organismes paritaires, CIG Petite Couronne – groupe « valorisation des parcours et transitions professionnelles »*
Marie-Charlotte MÉNARD, *DGA ressources humaines, emploi territorial et assistance RH aux collectivités, CIG Petite Couronne – groupe « QVCT »*

À l'occasion de la Rencontre Emploi-RH organisée par le CIG Petite Couronne, les participants ont partagé leurs expériences et réflexions autour de quatre dimensions structurantes des lignes directrices de gestion (LDG) : la qualité de vie et les conditions de travail, l'attractivité et la GPEEC, la valorisation des parcours et des transitions professionnelles, ainsi que le dialogue social.
Ces échanges ont permis d'identifier des constats communs, de mettre en lumière les enjeux rencontrés par les collectivités et de faire émerger des pistes de réflexion susceptibles d'alimenter l'élaboration et la mise en œuvre des LDG.

Qualité de vie et conditions de travail

Les participants partagent une conception large de la qualité de vie et des conditions de travail. La QVCT est ainsi envisagée comme une démarche globale portant sur l'organisation du travail, la prévention des risques, la santé physique et mentale, les pratiques managériales et l'accompagnement des transformations.
Les échanges soulignent que les démarches de QVCT trouvent davantage leur place lorsqu'elles s'inscrivent dans une dynamique partagée, portée à la fois par les élus, la direction générale et l'ensemble des acteurs concernés.
Plusieurs leviers ont été identifiés comme particulièrement structurants. Sa réussite repose sur les leviers suivants :

→ la réalisation d'un diagnostic partagé ;
→ la définition d'orientations visibles et transparentes grâce à un portage des élus et de la direction générale ;
→ l'implication de l'encadrement ainsi que des acteurs de la prévention ;
→ une meilleure mobilisation des outils déjà disponibles au sein des collectivités et une articulation renforcée entre ces dispositifs tels que le DUERP, le PAPRIPACT, le RSU, les enquêtes sociales, les dispositifs de signalement ou l'accompagnement psychosocial, l'entretien professionnel.

Les principaux freins identifiés sont le manque de moyens, les résistances au changement et la difficulté à évaluer les effets des actions. Au-delà des dispositifs mobilisés, les participants ont mis en avant la recherche d'un équilibre permettant à la fois de préserver la santé des agents, de renforcer le sens donné au travail et de soutenir la qualité du service rendu.

Attractivité et GPEEC

Les participants à cette thématique ont défini l'attractivité en tenant compte du contexte actuel du marché de l'emploi.
Les échanges montrent une approche élargie de l'attractivité, dans laquelle la rémunération constitue un élément parmi d'autres. Les participants ont notamment souligné l'importance des conditions de travail, du sens des missions, des perspectives professionnelles, de l'organisation du travail ou encore de la qualité de l'environnement professionnel.
La marque employeur a été évoquée comme la traduction d'une promesse employeur lisible, mise en œuvre dans une démarche sincère et cohérente avec l'expérience réellement vécue par les candidats et les agents.
Pour renforcer l'attractivité des collectivités, plusieurs leviers ont été évoqués au cours des échanges :

→ les valeurs portées par la collectivité ;
→ la qualité des missions proposées ;
→ les perspectives d'évolution ;
→ les conditions d'exercice ;
→ les modalités d'organisation du travail ;
→ les dispositifs d'accompagnement ;
→ la culture managériale.

Une attention particulière a également été portée à l'évolution des pratiques de recrutement, avec l'idée d'une démarche davantage orientée vers l'expérience candidat et la valorisation des métiers territoriaux. Ainsi, le développement de l'apprentissage, la mobilisation des ambassadeurs métiers, la participation des équipes RH sur le terrain avec une présence dans les forums et les écoles, l'amélioration des annonces et des fiches de postes, et une amélioration

[1] Un World Café est une méthode collaborative d'intelligence collective qui permet à un grand groupe de personnes de discuter d'un sujet complexe ou d'une question ouverte en petits groupes.

de l'expérience candidat par une réponse systématique aux candidatures et l'organisation d'un parcours d'accueil et d'intégration sont évoqués comme un ensemble de pratiques efficaces.
Les participants considèrent la GPEEC comme un cadre d'analyse et d'anticipation permettant d'éclairer les besoins futurs des collectivités, les évolutions des métiers ainsi que les enjeux liés aux compétences et aux parcours professionnels.
La lenteur des recrutements, le manque de ressources, la concurrence entre employeurs et l'image de la fonction publique territoriale sont identifiés comme les principales difficultés.
Selon eux, cette bonne connaissance permet de favoriser une meilleure articulation entre les orientations politiques, les recrutements, la formation, la mobilité interne et la fidélisation.
Cependant, les professionnels identifient plusieurs freins :

→ le manque de moyens humains, financiers et de temps ;
→ l'absence de cadrage ou de stratégie partagée ;
→ la concurrence et la surenchère financière entre employeurs ;
→ l'évolution du rapport au travail ;
→ l'image parfois négative de la fonction publique territoriale ;
→ le manque de portage politique des politiques RH ;
→ la transformation numérique insuffisamment accompagnée ;
→ la non-adhésion de certains managers ;
→ le turn-over.

L'objectif commun est de mieux recruter, mais aussi de mieux intégrer et fidéliser. La capacité à offrir des perspectives, à reconnaître les compétences et à anticiper les évolutions professionnelles apparaît comme un facteur déterminant d'attractivité.

Valorisation des parcours et transitions professionnelles

Les échanges traduisent une volonté d'élargir l'approche des parcours professionnels en les envisageant comme un processus continu d'accompagnement et de développement tout au long de la carrière.
La transition professionnelle a été présentée comme un levier qui peut être mobilisé bien au-delà des situations de difficulté, notamment pour accompagner les aspirations d'évolution, les mobilités choisies ou encore les projets de reconversion.
Elle peut ainsi permettre de soutenir :

→ les projets d'évolution ;
→ les mobilités choisies ;
→ le développement des compétences ;
→ les reconversions ;
→ la découverte de nouveaux métiers ;
→ la prévention de l'usure professionnelle.
→ Il s'agit de mieux reconnaître les compétences et de permettre aux agents de se projeter dans un parcours professionnel évolutif et sécurisé.

Il est relevé par le groupe que la connaissance des données du RSU et le développement d'une démarche de GPEEC constituent des fondements importants. Toutefois, les échanges insistent également sur la nécessité d'aller à la rencontre des agents et de mieux identifier leurs aspirations.
L'entretien professionnel peut devenir un outil central à condition de ne pas se limiter à l'évaluation de l'activité passée. Il pourrait davantage intégrer les aspirations, les besoins de formation et les perspectives d'évolution des agents en prenant en compte :

→ les compétences acquises ;
→ les souhaits d'évolution ;
→ les besoins de formation ;
→ les difficultés rencontrées ;
→ les perspectives de mobilité ;
→ les risques d'usure professionnelle.

L'entretien de milieu de carrière, le bilan professionnel et le bilan de compétences peuvent compléter cette démarche.
Ils soulignent le rôle déterminant des managers, de l'identification des compétences et de l'accompagnement des projets. Ils doivent être en mesure d'identifier les compétences, et d'échanger sur les perspectives professionnelles des agents tout en ayant la capacité de repérer les situations d'usure professionnelle et accompagner des projets de mobilités. La formation et l'accompagnement des encadrants sont pointés comme un préalable à la valorisation des parcours.
Les échanges soulignent néanmoins que l'encadrement peut aussi constituer un frein, notamment lorsque le départ d'un agent est perçu comme une perte pour le service. La mobilité doit donc être reconnue comme un bénéfice collectif et non comme un dysfonctionnement.
Plusieurs dispositifs ont été identifiés comme pouvant contribuer à mieux faire connaître les métiers, faciliter les mobilités et sécuriser les parcours professionnels :

→ Les immersions de type « Vis ma vie » ou « Vis mon job » ;
→ les tutorats, les réseaux de formateurs internes ;
→ les bilans professionnels ;
→ les forums internes de recrutement et de mobilité ;
→ le coaching ;

→ les parcours dédiés aux métiers en tension ;
→ les écoles internes ;
→ les portes ouvertes sur les métiers ;
→ les séminaires de cadres ;
→ les actions de formation managériale ;
→ le conseil en évolution professionnelle.

Ces dispositifs permettent de mieux faire connaître les métiers, d'identifier les compétences transférables et de sécuriser les projets de mobilité.
L'ambition commune est de rendre les dispositifs RH plus lisibles et plus accessibles, tout en garantissant une plus grande équité entre les agents et les services. Les inégalités d'accès à la formation, l'absence de plan de formation, le manque de visibilité sur les métiers et l'insuffisance des moyens financiers et humains fragilisent encore ces démarches.

Dialogue social

Les échanges montrent que les lignes directrices de gestion restent parfois difficiles à comprendre et à s'approprier. Leur portée concrète pour les agents n'est pas toujours suffisamment visible.
Les échanges invitent à considérer le dialogue social comme une démarche qui dépasse le seul temps de présentation des LDG en instance et qui s'inscrit dans un processus continu d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi.
Les participants ont souligné l'intérêt d'un dialogue social régulier, fondé sur la transparence des informations partagées et sur l'association des acteurs aux différentes étapes de la démarche. Selon eux, une présentation pédagogique, des réunions préparatoires, un agenda social partagé, des groupes de travail thématiques et l'exploitation des données du RSU peuvent favoriser l'appropriation des orientations.
Le dialogue social s'apparente à une démarche structurée et participative. Les participants identifient plusieurs conditions favorables :

→ présenter les LDG de manière claire et pédagogique ;
→ organiser des réunions de travail avant les instances ;
→ définir un agenda social ;
→ informer les organisations syndicales de la méthode retenue ;
→ constituer un comité de pilotage associant la direction générale et la DRH ;
→ mettre en place des groupes de travail par thématique ;
→ exploiter les données du RSU ;
→ développer des temps d'échange formels et informels ;
→ communiquer régulièrement sur l'avancée des travaux.

Une clarification du portage politique et administratif peut contribuer à renforcer la lisibilité de la démarche. L'engagement de la direction générale et le suivi dans le temps des actions entreprises apparaissent comme des leviers importants.
Les échanges ont également mis en évidence l'importance de disposer de règles de gestion lisibles, comprises par tous et appliquées de manière cohérente, afin de renforcer la confiance dans les orientations portées par les LDG.
La crédibilité des LDG dépend directement de leur mise en œuvre. Lorsque les orientations précédentes n'ont pas été appliquées ou que les engagements ne sont pas suivis, la confiance des acteurs se dégrade.
Un point de vigilance concerne également la distinction entre les orientations collectives et les situations individuelles. Les groupes de travail sur les LDG doivent conserver une portée stratégique et éviter de se concentrer sur des cas particuliers.
Le portage politique et administratif est indispensable pour garantir la crédibilité de la démarche. Les freins identifiés sont :

→ la non-appropriation des LDG ;
→ la difficulté à mobiliser les acteurs ;
→ les positions de principe ;
→ le manque de soutien politique ou administratif ;
→ les contraintes budgétaires ;
→ l'insuffisance de communication ;
→ la perte de crédibilité liée à l'absence de mise en œuvre des engagements précédents.

Les risques associés sont importants : désengagement, tensions, contentieux, mouvements sociaux, absentéisme, départs et risques psychosociaux.
L'enjeu est donc de restaurer la confiance par la clarté des règles, la continuité du dialogue et la capacité à rendre compte des décisions prises et des résultats obtenus.

Enseignements transversaux

1. Vers des LDG conçues comme un outil de pilotage stratégique

Les contributions montrent une volonté commune de dépasser la dimension réglementaire des lignes directrices de gestion.

Les LDG doivent permettre de relier :
→ le projet politique ;
→ le projet d'administration ;
→ les données sociales ;
→ les priorités RH ;
→ les pratiques managériales ;
→ les attentes des agents ;
→ les actions et les moyens ;
→ l'évaluation des résultats.

Elles doivent ainsi constituer un cadre partagé, évolutif et opérationnel.

2. Le rôle structurant du portage politique, administratif et managérial

Le portage apparaît comme la première condition de réussite. Il doit être assuré à tous les niveaux :

→ les élus donnent l'orientation et la légitimité ;
→ la direction générale garantit la cohérence de la démarche ;
→ la DRH apporte l'expertise et coordonne les actions ;
→ les managers traduisent les orientations dans le travail quotidien ;

→ les agents et leurs représentants contribuent au diagnostic et à l'amélioration des dispositifs.

Sans cette mobilisation collective, les orientations RH risquent de rester théoriques.

3. Combiner analyse des données et compréhension du travail réel

Le RSU, le DUERP, les données d'absentéisme, les entretiens professionnels et les enquêtes internes constituent des sources essentielles pour objectiver les enjeux.
Toutefois, les données quantitatives doivent être complétées par une approche qualitative reposant sur :

→ l'écoute des agents ;
→ l'observation du travail réel ;
→ les échanges avec les managers ;
→ les retours des acteurs de prévention ;
→ le dialogue avec les représentants du personnel.

L'enjeu est de disposer d'un diagnostic partagé, permettant de définir des priorités adaptées à la réalité de chaque collectivité.

4. Une culture managériale partagée comme fil conducteur des LDG

Dans les quatre ateliers, les managers apparaissent comme des acteurs déterminants.
Ils interviennent dans :

→ la prévention des risques ;
→ l'amélioration des conditions de travail ;
→ l'accueil et l'intégration ;
→ la fidélisation ;
→ l'identification des compétences ;
→ l'accompagnement des parcours ;
→ la mobilité ;
→ la transmission de l'information ;
→ le dialogue social.

Le développement d'une culture managériale commune constitue donc un enjeu transversal des politiques RH.

5. L'enjeu de lisibilité et d'accessibilité des dispositifs RH

Les collectivités disposent de nombreux outils, mais ceux-ci sont parfois insuffisamment connus, dispersés ou difficiles d'accès.
La lisibilité des politiques RH suppose :

→ une communication régulière ;
→ un langage accessible ;
→ des responsabilités clairement identifiées ;
→ des parcours simplifiés ;
→ des dispositifs accessibles à tous les agents ;
→ une attention particulière aux agents éloignés des outils numériques.

6. La question de l'articulation entre ambitions et moyens mobilisables

Les participants alertent sur le risque de fixer des ambitions élevées sans prévoir les moyens nécessaires à leur réalisation.
La crédibilité des LDG dépend de la capacité à :

→ Hiérarchiser les priorités ;
→ Définir des objectifs réalistes ;
→ Identifier les moyens humains et financiers ;
→ Fixer des échéances ;
→ Désigner des responsables ;
→ Suivre les actions ;
→ Communiquer sur les résultats et les difficultés rencontrées.

À retenir

- **Les échanges ont fait ressortir une vision largement partagée des lignes directrices de gestion comme un outil susceptible de donner davantage de cohérence et de visibilité aux politiques RH.**
- **Les contributions recueillies montrent l'interdépendance des différentes thématiques abordées : qualité de vie au travail, attractivité, développement des compétences, parcours professionnels et dialogue social apparaissent comme autant de dimensions complémentaires d'une même stratégie RH.**
- **Au-delà des spécificités des collectivités représentées, plusieurs facteurs ont été régulièrement mis en avant : l'importance d'un portage politique et administratif identifié, la mobilisation de l'encadrement, l'appui sur des données objectivées complétées par l'écoute des acteurs, ainsi que la capacité à traduire les orientations retenues en actions concrètes et suivies dans le temps.**
- **Les réflexions et propositions formulées lors de ce World Café offrent ainsi des points d'appui pour nourrir l'élaboration, l'actualisation et la mise en œuvre des LDG, dans une logique d'amélioration continue et de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes.**

TABLE RONDE

Concevoir et faire vivre les LDG : regards croisés FPH/FPT

ANIMATION :
***Solenne LÉPINGLE**, directrice de l'emploi territorial, CIG Petite Couronne*
INTERVENANTS
***Sandra OLMEDO**, directrice des ressources humaines, Mairie de Boulogne-Billancourt*
***Jean-François GICQUEL**, directeur adjoint des ressources humaines, Groupe hospitalier Fondation Vallée – Paul Guiraud*

SOLENNE LÉPINGLE
Nous accueillons deux DRH de deux fonctions publiques distinctes pour évoquer le contexte d'élaboration, les modalités de partage et les freins dans la mise en œuvre des lignes directrices de gestion.
Je précise que nos intervenants ne sont pas représentatifs de leur fonction publique ni un modèle à atteindre. L'objectif est de voir les différentes applications d'un texte commun à l'ensemble des fonctions publiques.
Pour commencer, quelles ont été les conditions de travail de ce projet ?

SANDRA OLMEDO
Il n'y avait pas de contexte particulier, si ce n'est le Covid. Au départ, nous avons vu tout ce qu'il fallait faire et que nous étions loin du compte. Nous avons constaté qu'il fallait changer de paradigme et que nous n'avions pas d'autre choix que de nous saisir de cette obligation réglementaire. Nous avons mené une démarche pragmatique, essentiellement au niveau RH au début.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Quand j'ai pris connaissance de la loi de transformation, j'ai trouvé cela vertigineux, mais j'ai aussi estimé que c'était une opportunité incroyable de travailler tous ensemble. Finalement, le pragmatisme est revenu. Les lignes directrices de gestion ont d'abord été construites pour les avancements de grade, afin de poursuivre ce que nous faisions en commission paritaire locale. Nous avons continué « l'Ancien Monde » tout en préparant le nouveau. Un travail important a ainsi été réalisé autour de l'entretien professionnel, avec des formations de l'encadrement pour être à terme en capacité de faire évoluer les choses.

SOLENNE LÉPINGLE
Pouvez-vous nous parler du mouvement que vous avez impulsé ?

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Nous avons fusionné deux établissements de santé au 1er janvier 2025, conduisant à recommencer le travail autour des lignes directrices de gestion. Nous nous sommes détachés des critères que nous avions définis précédemment en accordant plus d'importance à l'appréciation de la valeur professionnelle. Nous avons raisonné en négatif, en partant des signaux d'alerte dans l'évaluation des professionnels, conduisant à les écarter de l'avancement : compétences non maitrisées, manière de servir évaluée comme négative. Nous avons voulu au contraire valoriser les professionnels ayant une implication particulière ou des attributions supérieures au grade qu'ils occupent.

SOLENNE LÉPINGLE
Quelle a été votre conception des lignes directrices de gestion ?

SANDRA OLMEDO
Nous avons décidé d'avoir une démarche pragmatique et transparente. Nous avons écrit notre feuille de route, en voyant les attentes des services, et avec la volonté de bien faire.

SOLENNE LÉPINGLE
Sur quels outils et ressources vous êtes-vous appuyés ?

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Nous nous sommes appuyés sur le rapport social unique, mais la masse de données est importante. Nous avons utilisé les extractions de notre outil développé par l'ANFH (association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier) pour voir les éléments que nous voulions utiliser pour ces avancements. Il y a aussi eu beaucoup d'échanges informels avec les autres directions, la direction générale ou les représentants du personnel.

SANDRA OLMEDO
En effet, nous avons eu beaucoup de ressources sur lesquelles nous appuyer, mais il ne faut pas les multiplier non plus. Il faut faire preuve de bon sens.

SOLENNE LÉPINGLE
Avez-vous mis en place un pilotage ?

SANDRA OLMEDO
Personne ne s'est posé la question du pilotage, il a semblé naturel que le sujet revienne aux RH. Chaque chef de service RH s'est saisi de la thématique le concernant : recrutement, conditions de travail…

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
En effet, le portage par la RH est clair. Des discussions ont eu lieu avec l'équipe. Nous avons fixé des objectifs de progression, sur la qualité du recrutement par exemple. C'est un outil de référence pour savoir où la DRH souhaite aller.

SOLENNE LÉPINGLE
Comment avez-vous partagé ces lignes directrices de gestion ?

SANDRA OLMEDO
Nous avons choisi de faire des LDG triennales. Les premières, en janvier 2021, étaient très écrites. Pour chaque axe, il y avait des actions et des sous-actions à suivre, ce qui était fastidieux. Nous avons ensuite fait un support plus lisible, sous forme de PowerPoint, avec un suivi simple : fait, à faire, en cours.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Au départ, nous avions commencé à travailler sur un document très long. Nous avons ensuite souhaité être synthétiques pour indiquer ce que nous voulions faire. Nous avons communiqué sur l'intranet, nous réfléchissons aussi à d'autres modalités de communication plus individualisées sur certains éléments.

SOLENNE LÉPINGLE
Quelle a été la position des organisations syndicales ?

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Pour elles, le sujet n'est pas la stratégie pluriannuelle des ressources humaines, mais de pouvoir influer sur les règles appliquées pour réaliser les avancements de grade. Les échanges ont donc porté quasi uniquement sur ces éléments.

SANDRA OLMEDO
En effet, les organisations syndicales ont montré de l'intérêt pour le premier volet, mais surtout pour tout ce qui était relatif à la promotion interne.

SOLENNE LÉPINGLE
Quel a été le positionnement de la direction générale ?

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Les attentes de mon directeur étaient claires : inscrire les lignes directrices de gestion en cohérence avec le projet d'établissement. Il fallait intégrer la manière d'accompagner le développement des nouveaux métiers dans l'établissement.

SANDRA OLMEDO
Notre élue nous a fait totalement confiance, fixant simplement de grands axes (formation, attractivité, conditions de travail…) que nous avons déclinés.

SOLENNE LÉPINGLE
Les lignes directrices de gestion sont conçues comme un levier managérial. Est-ce que cela a bien fonctionné ?

SANDRA OLMEDO
Nous avons fait une communication interne pour expliquer le dispositif. Le premier impact est de donner de la visibilité sur les actions RH quotidiennes. C'est un travail au long cours.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Cela a mis en lumière ce que nous voulions porter, notamment deux éléments : mobiliser les encadrants et, pour cela, travailler sur la formation de l'encadrement. La volonté est de les responsabiliser et qu'ils précisent leurs comptes rendus des entretiens professionnels. La qualité de ceux-ci est indispensable, car la DRH ne connaît pas tous les agents.

Et je souhaite également pouvoir acter la non-promotion d'agents considérés comme dysfonctionnant.

SOLENNE LÉPINGLE
De votre point de vue, quels sont les principaux changements engendrés par les lignes directrices de gestion ?

SANDRA OLMEDO
Nous responsabilisons nous aussi les managers. Ils se saisissent désormais de certains sujets et ne renvoient pas tout aux RH. J'ai aussi la chance d'avoir un chargé de carrière dans mon équipe.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
La dimension managériale est très importante, par exemple dans le rôle d'accompagnement des parcours professionnels.

SOLENNE LÉPINGLE
Quels principaux freins avez-vous rencontrés ?

SANDRA OLMEDO
Nous avons eu une appréhension au début sur l'obligation de mettre en place un suivi de nos actions.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
La question était de savoir comment co-construire une politique RH plus large, sachant que nous ne disposions pas de tous les éléments (évolution des métiers, des qualifications...).

SOLENNE LÉPINGLE
À Boulogne-Billancourt, vous avez une approche triennale des LDG. Avez-vous tiré des enseignements de la première mouture ?

SANDRA OLMEDO
La nouvelle version est moins ambitieuse. Beaucoup d'actions relèvent du bon sens, mais elles sont néanmoins utiles pour les ancrer dans le quotidien des managers et des agents. Les inscrire dans les lignes directrices de gestion leur donne une légitimité.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Il faut être pragmatique pour que ce soit un outil utile permettant d'ancrer de nouvelles pratiques.

SOLENNE LÉPINGLE
Quelle serait la démarche de révision idéale pour les nouvelles lignes directrices de gestion ?

SANDRA OLMEDO
Il nous faudrait du temps. J'ai repoussé à septembre la présentation du bilan. Il faudrait aussi un portage fort des élus et de la direction générale. Le contexte est marqué par des contraintes budgétaires et des enjeux d'attractivité. Il faudra en tenir compte en étant plus réaliste. Il faudra aussi parvenir à embarquer les managers.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Il faut du temps et de l'anticipation. Les lignes directrices de gestion doivent être davantage partagées avec les directions et les représentants du personnel.

Échanges avec la salle

MARIE-CHARLOTTE MÉNARD
(DGA ressources humaines, emploi territorial et assistance RH aux collectivités, CIG Petite Couronne)
Avez-vous pu partager vos initiatives avec d'autres organismes ?

SANDRA OLMEDO
Non, cela n'a pas été fait même si ce serait mieux. Cependant, chaque structure est différente. Le retour d'expérience d'aujourd'hui est intéressant.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
La Fédération Hospitalière de France a publié des modèles, mais forcément très génériques. Au début, nous avons eu localement des échanges entre DRH, mais beaucoup moins depuis.

DE LA SALLE
Il faudrait un traitement des lignes directrices de gestion par métier, direction ou DGA. Cela permettrait un échange pour que le sujet ne reste pas cantonné aux RH.

SANDRA OLMEDO
Le problème est que nous travaillons beaucoup en silo aujourd'hui. L'outil doit permettre une culture collective, pour que les sujets soient appréhendés de la même manière partout. Si on laisse la main aux directions, on aura des réponses différentes.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Mes collègues directeurs peuvent avoir une vision à cinq ans, mais elle est oubliée au quotidien.
Le sujet ne peut pas être uniquement RH. Je ne connais pas les besoins de la direction des systèmes d'information par exemple. Des échanges sont donc nécessaires afin que nous mettions en cohérence la vision des directions et le quotidien.

SANDRA OLMEDO
Je rappelle que les managers ont leurs contraintes. Il faut composer avec leur quotidien.

DE LA SALLE
Comment allez-vous élaborer les prochaines lignes directrices de gestion ? Prévoyez-vous des groupes de travail ? Faut-il associer les équipes RH, des directeurs, des agents, des organisations syndicales ?

SANDRA OLMEDO
Nous avons travaillé en chambre, mais nous n'avons pas écouté que nous-mêmes pour autant. Nous avons entendu les directeurs généraux à certaines occasions. Nous n'avons pas mis tout le monde autour de la table. Je ne sais pas si nous devrions le faire pour les prochaines lignes directrices de gestion. Ce serait l'idéal, mais cela générerait des attentes fortes.

JEAN-FRANÇOIS GICQUEL
Je pense qu'il nous manque une étape de concertation plus large. Nous aurons cependant du mal à éviter une construction en chambre. Le sujet est vaste, il faut aussi savoir s'économiser.

DE LA SALLE
Il me semble intéressant de repartir de la GPEEC. Il faut capitaliser sur l'évolution des métiers, alors que certains se transforment très rapidement. Les régions disposent des diagnostics GPEEC de territoire, qui pourraient alimenter les départements et communes en mutualisant les réflexions sur l'évolution des métiers. Ce serait une matière précieuse avant de rédiger les lignes directrices de gestion.

SOLENNE LÉPINGLE
Au sein de la direction de l'emploi, c'est une question que l'on se pose régulièrement. Quand on veut exploiter les données des RSU, la dimension métier manque énormément. Une piste serait de voir ce que l'on peut mutualiser avec nos interlocuteurs.

TABLE RONDE

Quelles conditions pour faire des LDG un levier d'égalité (femmes/hommes, handicap, conditions de travail...) ?

ANIMATION :
***Stéphane WOJNAROWSKI**, chef de projet organisation et pilotage RH, CIG Petite Couronne*

INTERVENANTS :
***Sandrine CHAMBAUD**, cheffe du service promotion interne, CIG Petite Couronne*
***Béatrice CRAVIZ**, chargée de gestion promotion interne, CIG Petite Couronne*
***Élodie ROBIN**, cheffe de service instances paritaires, discipline et politique d'accueil, Mairie d'Alfortville*
***Stéphanie CATTO**, directrice de la prévention, de la santé et de l'action sociale au travail, CIG Petite Couronne*
***Jean GHEROLDI**, chargé d'études et conseil RH, CIG Petite Couronne*

STÉPHANE WOJNAROWSKI

Au-delà des dimensions réglementaires, les lignes directrices de gestion représentent un outil pour objectiver les décisions RH, favoriser la transparence et lutter contre les inégalités de parcours dans la fonction publique territoriale. Elles interrogent les pratiques.
Dans un contexte où les collectivités sont confrontées à divers défis (conditions de travail dégradées, usure professionnelle, difficultés de maintien dans l'emploi, manque d'attractivité des métiers, sous-représentation des femmes sur certains métiers, inégalités de rémunération), les lignes directrices de gestion offrent un cadre concret pour faire progresser l'égalité professionnelle et renforcer l'équité des décisions RH.
En introduction, je vous propose d'évoquer les LDG-PI.

BÉATRICE CRAVIZ

Je vais commencer par un point sur les LDG-PI actuelles du CIG Petite Couronne. Elles sont communes à l'ensemble des collectivités et établissements publics affiliés au CIG Petite Couronne. Elles servent à départager les dossiers transmis par les autorités territoriales au président du CIG, qui les examine en vue de l'inscription des agents sur une liste d'aptitude. Les textes prévoient que le président du CIG peut se faire assister d'un collège de représentants d'employeurs territoriaux pour l'établissement des listes d'aptitude, ce qu'il a choisi de faire.
Il existe aujourd'hui six LDG-PI, reposant sur les critères suivants :

→ Valeur professionnelle ;
→ Fonctions exercées ;
→ Ancienneté ;
→ Concours et examens professionnels ;
→ Formations ;
→ Diplômes.

Ces six LDG-PI permettent d'attribuer des points à chaque dossier transmis. Cependant, chaque autorité territoriale peut, dans le cadre de ses propres lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels, définir ses critères de promotion pour sélectionner et prioriser en interne les agents promouvables. Ces critères ne doivent pas être discriminants.
Ainsi, les LDG-PI du CIG et les LDG propres sont complémentaires : les premières cadrent les sessions mutualisées de promotion interne et les secondes cadrent la politique RH locale.
Ce système permet d'assurer une cohérence entre collectivités affiliées dans les processus de promotion interne, tout en respectant la spécificité de la politique RH de chaque employeur public.

SANDRINE CHAMBAUD

Les LDG-PI du CIG sont en vigueur depuis le 1er janvier 2021 pour une durée de 6 ans. Elles arrivent à échéance le 31 décembre 2026. De nouvelles LDG-PI doivent donc s'appliquer à compter du 1er janvier 2027. Compte tenu des échéances électorales de 2026, le CIG a proposé un travail en deux temps, tout d'abord avec l'adoption de ces nouvelles LDG-PI par le président du CIG Petite Couronne le 1er mars 2026.

Elles assureront la continuité des campagnes de promotion interne et sécuriseront les listes d'aptitude.

Dans ce cadre, 3 LDG-PI ont été modifiées : Valeur professionnelle, Ancienneté et Formations professionnelles.

Puis, nous souhaitons organiser une révision plus approfondie de ces LDG-PI, et engager une concertation large et qualitative en associant au projet les employeurs territoriaux, les DRH, et les représentants des organisations syndicales

L'idée n'est pas de faire table rase du travail de réflexion engagé pour les LDG-PI de 2020, mais d'apporter des adaptations en fonction des atouts et des points de blocage identifiés lors de la préparation des dossiers de promotion interne. Ce sera l'occasion pour chacun d'exprimer ses attentes sur ce nouveau projet. Ces LDG-PI révisées poursuivront trois objectifs : répondre aux enjeux d'attractivité de la fonction publique, être compréhensibles par tous, et s'inscrire au plus près des réalités locales.

Nous comptons sur tous les acteurs associés pour participer à ce projet.

STÉPHANE WOJNAROWSKI

Merci, on voit au travers de votre présentation en quoi le recours aux LDG-PI du CIG Petite couronne contribue à favoriser l'égalité et l'équité sur le territoire.

Fort de ces éclairages, je me tourne vers Élodie Robin, pouvez-vous nous parler des lignes directrices de gestion d'Alfortville ?

ÉLODIE ROBIN

Nous avons eu à les préparer dans un moment complexe (pandémie, élections municipales...). Nous nous sommes d'abord attachés à recenser les guides, règlements et processus existants pour déterminer les thématiques à aborder dans les lignes directrices de gestion.

Ce fut une élaboration interne à la RH, sans directives politiques précises. Nous connaissions néanmoins les attentes des élus au travers de leurs interpellations quotidiennes. Aujourd'hui, nous constatons que le portage politique est essentiel. Nous connaissons cependant ces directives à travers les réponses que nous recevons au quotidien.

Nous avons d'abord travaillé sur la promotion interne et l'avancement de grade. Les critères avaient été bien définis en 2017. Dès le début de l'année 2021, nous avons ainsi pu sortir une fiche sur les lignes directrices de gestion relatives aux avancements et à la promotion interne. Nous

nous sommes ensuite donnés jusqu'au mois de septembre pour travailler sur les autres thématiques.

STÉPHANE WOJNAROWSKI

Notre sondage a montré que les thèmes les plus fréquemment traités par les collectivités de la petite couronne dans leurs LDG étaient la formation, l'égalité professionnelle, le recrutement et la santé au travail. Viennent ensuite la mobilité, la rémunération et le temps de travail. Les axes moins souvent intégrés sont le pilotage stratégique administratif, le dialogue social, le maintien dans l'emploi et la RSO.

À Alfortville, vos lignes directrices de gestion abordent un grand spectre de thématiques. Pourquoi ?

ÉLODIE ROBIN

Nous sommes partis de ce que nous avions déjà travaillé, avec des actions éparses. Cela a permis de rendre visible pour les agents tout ce qui était en place et ce qui allait être développé.

Nous nous sommes appuyés sur le RSU, mais il existe d'autres bilans annuels (psychologue du travail, assistante sociale du travail, PPR...) qui peuvent encore donner des pistes d'actions à développer dans le cadre des prochaines lignes directrices de gestion.

STÉPHANE WOJNAROWSKI

Comment avez-vous décliné les thèmes de l'égalité professionnelle ?

ÉLODIE ROBIN

Nous venions de travailler sur ce sujet. Nous avons repris les actions dans les LDG. Toutes les lignes directrices de gestion concourent à l'égalité professionnelle de manière générale.

STÉPHANE WOJNAROWSKI

En quoi est-il intéressant d'inscrire le thème de l'égalité femmes/hommes dans les lignes directrices de gestion ?

JEAN GHEROLDI

Il existe une obligation légale concernant le volet de la promotion et de la valorisation des parcours professionnels. On peut s'interroger en revanche sur la partie stratégie plurian-

nuelle de pilotage des RH. Dans le cadre du droit souple, il me semble intéressant d'inscrire ce thème dans les lignes directrices de gestion. C'est une opportunité d'affirmer un cadre stratégique en la matière, d'autant que la question de la transparence salariale se posera prochainement.
Plutôt que d'appréhender séparément les différentes obligations relatives à l'égalité femmes/hommes, il est possible de les inscrire dans une démarche globale et cohérente. À cet égard, les différents dispositifs peuvent être articulés de la manière suivante : les LDG constituent le cadre stratégique de la collectivité ; le plan d'action en assure la déclinaison opérationnelle ; le RSU et l'index de l'égalité professionnelle fournissent quant à eux les éléments de diagnostic, de suivi et d'évaluation des actions engagées. Inscrire l'égalité femmes/hommes est également l'occasion de rappeler les valeurs défendues par la collectivité dans ce domaine. C'est aussi un élément de la marque employeur. Enfin, cela concerne le dialogue social, en permettant de solliciter les organisations syndicales sur les orientations plus stratégiques.

STÉPHANE WOJNAROWSKI
Et en quoi les lignes directrices de gestion peuvent-elles jouer un rôle sur les conditions de travail ?

STÉPHANIE CATTO
Les conditions de travail constituent un volet important des ressources humaines dont l'activité in fine consiste à soutenir la mise en œuvre et la qualité du service public. Inscrire les conditions de travail comme axe des LDG permet ainsi d'aborder des sujets importants comme le maintien dans l'emploi, l'usure professionnelle, les risques liés aux activités… et de les partager dans un document stratégique avec les encadrants.

STÉPHANE WOJNAROWSKI
On entend parler de lignes directrices de gestion, mais aussi d'autres démarches : PAPRIPACT, QVT… Comment faire pour ne pas se perdre entre tous ces documents ?

STÉPHANIE CATTO
L'élément central est en effet le DU (document unique) pour connaître et évaluer les risques professionnels par activité. C'est un peu le point de départ. De plus, le DU doit être genré, c'est-à-dire qu'il permet d'aborder les différences de situation au travail entre femme et homme, donc il existe un lien avec l'axe égalité des LDG. Et il y a aussi le PAPRIPACT qui fixe le programme annuel d'actions de prévention qui lui émane du DU. Tous ces documents aux temporalités différentes viennent nourrir les lignes directrices de gestion sur les conditions de travail des agents.

ÉLODIE ROBIN
À Alfortville, le service des ressources humaines est de taille modeste, nous échangeons quasiment quotidiennement avec les différents services, nous connaissons ainsi le diagnostic. Les lignes directrices de gestion le mettent en lumière. Seule la direction des ressources humaines dispose de cette vision d'ensemble qu'elle peut partager.

STÉPHANE WOJNAROWSKI
L'existence de plusieurs démarches ne constitue donc pas un problème, l'essentiel est de les coordonner.

JEAN GHEROLDI
Comptez-vous intégrer la politique managériale dans vos prochaines lignes directrices de gestion ?

ÉLODIE ROBIN
Ce point n'était pas abordé. Un guide de l'encadrant a depuis été élaboré avec l'aide d'un cabinet extérieur pour donner des outils et une culture managériale collective. Ce guide sera évolutif, car les fiches thématiques sont amenées à être complétées au fil du temps ou des protocoles mis en place. C'est un sujet qui pourra être intégré aux LDG.

STÉPHANE WOJNAROWSKI
Quel bilan tirez-vous des lignes directrices de gestion ?

ÉLODIE ROBIN
Les échanges d'aujourd'hui me confirment que ces premières lignes directrices de gestion étaient une ébauche ; nous avons fait ce que nous pouvions dans un contexte particulier de pandémie et dans l'urgence réglementaire à

produire ce document. Le bilan global est que la démarche doit partir de directives politiques émanant du maire ou de l'adjoint en charge du personnel, qui devrait se faire ensuite porteur de ces LDG.

STÉPHANE WOJNAROWSKI
Le CIG peut-il aider les collectivités qui souhaitent établir leur bilan ?

STÉPHANIE CATTO
Nous pouvons accompagner les collectivités partenaires avec les équipes Inspection et Ingénierie de la prévention pour intégrer les conditions de travail aux lignes directrices de gestion.

JEAN GHEROLDI
Tous les indicateurs du rapport social unique sont déclinés par genre, ce qui le rend très riche sur l'égalité femmes/hommes. Nous proposons aussi des synthèses sur les rémunérations, les conditions de travail et l'égalité femmes/hommes.
Nous avons également publié des études nationales et spécifiques à la petite couronne pour identifier les inégalités de genre dans la fonction publique territoriale. Un guide sur les écarts de rémunération est aussi disponible pour vous aider à les identifier, et nous organisons des ateliers d'échange de pratiques.

STÉPHANE WOJNAROWSKI
Toutes ces ressources sont disponibles sur le site internet du CIG Petite Couronne.
Nous parlons de lignes directrices de gestion, d'égalité professionnelle et de conditions de travail. En quoi ces thématiques sont-elles liées ? Autrement dit, comment les conditions de travail contribuent-elles à l'égalité professionnelle ?

STÉPHANIE CATTO
S'intéresser aux conditions de travail, c'est s'intéresser au travail tel qu'il s'organise, donc à la fois à la qualité du service public et aux orientations stratégiques en matière de Ressources humaines.
Par exemple, il est intéressant d'analyser l'accidentologie d'une collectivité : quels métiers sont concernés et touche-t-elle plutôt les hommes ou les femmes ? Agir sur l'accidentologie c'est parfois agir sur les inégalités au travail : EPI, pénibilité…
Autre exemple, lorsqu'un aménagement organisationnel ou matériel est mis en place pour un agent, cela peut parfois bénéficier à l'ensemble de l'équipe. Il n'est pas rare que le problème et la solution mise en œuvre ne concernent qu'un seul individu. On part d'un cas individuel, mais les effets se déploient de manière concentrique ou pourraient être pensés comme tels.

ÉLODIE ROBIN
Il sera important de voir comment porter les lignes directrices de gestion auprès des directions pour leur donner une vision à plus long terme, au-delà des problématiques quotidiennes.

STÉPHANE WOJNAROWSKI
Quels conseils donneriez-vous aux collègues des ressources humaines qui retravaillent leurs lignes directrices de gestion ?

ÉLODIE ROBIN
Pour notre part, nous allons commencer par solliciter le politique. Il faut également réaliser au préalable un diagnostic de tout ce qui est déjà en place.

JEAN GHEROLDI
Je conseillerais de faire des lignes directrices de gestion un outil pédagogique afin que les agents puissent se les approprier. Il serait peut-être nécessaire d'en faire une synthèse ou les présenter de manière visuelle.

STÉPHANIE CATTO
Il faut partir de ce que vous faites, car vous réalisez déjà beaucoup de choses.

Échanges avec la salle

MARIE-CHARLOTTE MÉNARD
(DGA ressources humaines, emploi territorial et assistance RH aux collectivités, CIG Petite Couronne)
Il a beaucoup été question des données du RSU. Nous savons que ce travail est fastidieux et compliqué, et qu'une fois terminé on a tendance à le mettre de côté. Il contient cependant des indicateurs très détaillés qu'il ne faut pas hésiter à consulter à nouveau. Vous pouvez compter sur l'équipe de la direction de l'emploi territorial pour vous aider si nécessaire.

DE LA SALLE
Élodie ROBIN, estimez-vous que le fait d'inscrire des thématiques relevant davantage du cadre stratégique influence le portage du projet ?

ÉLODIE ROBIN
Je l'espère. Des thématiques comme le maintien dans l'emploi, l'usure professionnelle ou la PPR ne figurent pas pour l'instant dans nos lignes directrices de gestion, mais je pense que nous les y intégrerons. Je crois que cela permettra un portage plus fort de la part des directions. Elles accepteront peut-être plus facilement d'accueillir des agents en immersion par exemple.

STÉPHANE WOJNAROWSKI
En synthèse, je retiens plusieurs pistes pour conduire le renouvellement de ses lignes directrices de gestion : la nécessité de dégager du temps et de l'énergie, le besoin d'un portage politique ainsi que d'un portage RH opérationnel, et également un besoin de concertation.
D'une contrainte imposée, les lignes directrices de gestion peuvent devenir une opportunité et un dispositif RH structurant.

POSTFACE

Hélène CILLIÈRES,

Maire de Bagneux (92) 4e vice-présidente en charge des parcours professionnels et de l'emploi

Ce document de restitution démontre que la 8e édition de la Rencontre Emplois-RH organisée par le CIG Petite Couronne aura à nouveau été l'occasion de riches échanges, cette fois-ci autour des Lignes Directrices de Gestion (LDG).

Les différentes interventions, les nombreux témoignages au cours de la journée ont confirmé le rôle de levier de politique RH pour les collectivités que constitue ce dispositif.

Je suis convaincue de l'importance de la mise en commun des expériences, des bonnes pratiques RH que permettent des évènements comme la RERH.

C'est d'autant plus vrai sur un sujet comme les LDG qui convoque tous les volets d'une gestion des ressources humaines à la fois attentive aux agents et structurante pour la continuité de l'exercice des fonctions publiques et du service public :

→ travailler la qualité de vie et les conditions de travail,

→ renforcer l'attractivité et la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC),

→ valoriser les parcours et les transitions professionnelles,

→ nourrir le dialogue social et (re)mettre autour de la table tous les acteurs RH : DRH en premier, les directions générales, les organisations syndicales, les encadrants, plus généralement tous les agents.

Et bien sûr nous aussi, les élues et élus, qui sommes invités via les LDG à articuler notre projet de mandat avec la politique RH de la collectivité. Il paraît essentiel de pouvoir nous emparer de la démarche !

Plus globalement, j'invite l'ensemble des lectrices et lecteurs de cette restitution à poursuivre le dialogue pour des LDG toujours plus riches. Ce support doit devenir une référence qui nous permettra de bien partager les apports et échanges de cette journée, dans un souci permanent de favoriser l'exercice d'une politique RH structurée et partagée.

La suite nous appartient à toutes et tous.

RESSOURCES DISPONIBLES

Ces ressources sont accessibles sur le site Internet du CIG Petite couronne (rubrique « Rencontres emploi-RH ») :

↘ www.cig929394.fr/je-souhaite-acceder-aux-publications-et-ressources-du-cig

RERH 2026 – bibliographie

pdf - 1,16 mo

Télécharger

Lire en ligne

RERH 2026 – LDG Rappel réglementaire

pdf - 744,30 ko

Télécharger

Lire en ligne

RERH 2026 – Programme

pdf - 325,55 ko

Télécharger

Lire en ligne

RERH 2026 – World café

pdf - 1,34 mo

Télécharger

Lire en ligne

↘ Podcast Minute statut LDG

↘ Podcast Minute statut LDG-PI

GLOSSAIRE

CAP	Commission Administrative Paritaire
CST	Comité Social Territorial
DU/DUERP	Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
EGAPRO	Égalité Professionnelle
EPI	Équipement(s) de Protection Individuelle
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences
LDG	Lignes Directrices de Gestion
LDG-PI	Lignes Directrices de Gestion de Promotion Interne
PAPRIPACT	Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail
QVT/QVCT	Qualité de Vie au Travail / Qualité de Vie et des Conditions de Travail
RSU	Rapport Social Unique

REMERCIEMENTS

Anthony MANGIN pour l'ouverture de cette journée.

Les intervenantes, intervenants extérieurs et les contributeurs, contributrices :

François-Xavier FORT, Jean-François GICQUEL, Sandra OLMEDO, Élodie ROBIN.

Le comité de pilotage et l'équipe projet du CIG :

Sihem BEN AÏCHA, Stéphanie CATTO, Sandrine CHAMBAUD, Gaël CHARTIER, Zouhir CHERNINE, Jean GHEROLDI, Louise HARGUINTEGUY, Solenne LEPINGLE, Marie-Charlotte MÉNARD, Nathalie PONRASA, Aurore RANCON-MEYREL, Marie RENOUL, Nadine VIGOUROUX, Stéphane WOJNAROWSKI.

Les facilitatrices du World café :

Sophie BATAILLE, Aurélie FOSTYKO,
Marine JANDARI-ETCHEVERRY, Nelly GOMA.

Et sans oublier :

Frédéric AÏSSAOUI, Lisa BAUDRY, Cédric BAUDOUIN, Béatrice CRAVIZ, Lidija CVETKOVIC, Karim DERKAOUI, Céline ETIENVRE, Pauline GAGNADOUX, Gladys GAVIERO, Wilfrid GERBER, Geoffrey KERGOAT, Véronique LEYRAL, Stéphanie LOUIS-PHILIPPE, Sandrine MOLL, Sarah KOWALCZEWSKI, Juliette LEBAS, Alizée NOÉ, Charlène RICHARD, Sabrina SAINT-MARC, Louise VASSEUR, Joël VIXAMAR.

Et toute l'équipe de la DET.

Direction de l'emploi territorial
CIG Petite Couronne
Centre Interdépartemental de la région Île-de-France

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

RERH 8E ÉDITION : LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION est une publication interne du CIG Petite Couronne
1 rue Lucienne Gérain - 93698 Pantin Cedex. - Directeur de publication : X. Bastard
Pilote de la RERH : S. Wojnarowski - Conception/mise en pages : C. Richard/C. Baudouin - 2026