



CENTRE DE GESTION DE LA  
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE  
**BOUCHES-DU-RHÔNE**

Pôle Appui aux Collectivités  
Service Conseil en RH et Accompagnement au Changement (CRHAC)

## Lignes directrices de gestion

# Guide d'accompagnement à l'élaboration d'une stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines



Les Vergers de la Thumine - CS10439  
Boulevard de la Grande Thumine  
13098 Aix-en-Provence Cedex 02  
tél. 04 42 54 40 50 fax. 04 42 54 40 51

[www.cdg13.com](http://www.cdg13.com)



## Introduction

La **loi n° 2019-828 du 6 août 2019** dite de transformation de la Fonction Publique a introduit l'obligation pour toutes les collectivités territoriales de définir des lignes directrices de gestion.

Le **décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019** (articles 13 à 20) relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires est venu préciser ce nouveau dispositif pour la fonction publique territoriale.

Ce guide vise à vous accompagner dans l'élaboration de la **stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines** (article 18 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019). Celle-ci « définit les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines à conduire au sein de la collectivité territoriale ou de l'établissement public compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences ».

## Table des matières

<b>1. Démarche et procédure</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Définition de la stratégie de pilotage des RH</b> .....	<b>4</b>
2.1. Méthodologie .....	4
2.2. Indicateurs clés.....	4
2.3. Exemple de présentation .....	6
<b>3. Propositions d'actions, liens et documents utiles</b> .....	<b>6</b>
3.1. Exemples d'actions pluriannuelles .....	7
3.2. Liens et documents utiles .....	8

## 1. Démarche et procédure

Les lignes directrices de gestion (LDG) sont établies par l'autorité territoriale et peuvent comporter des orientations qui sont propres à certains services, cadres d'emplois ou catégories.

Stratégie pluriannuelle de pilotage  
des ressources humaines

Lignes directrices de gestion en matière de  
promotion et de valorisation des parcours



NB : Les lignes directrices de gestion en matière de promotion interne sont définies par le président du Centre de Gestion (dérogation) qui a compétence pour établir les listes d'aptitude au CDG.

Elles constituent un document de référence pour la gestion des ressources humaines dans les collectivités et ou les établissements publics. L'élaboration, la mise en œuvre et la révision des lignes directrices de gestion (LDG) répondent à une procédure (articles 14 à 17 et 20 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019) :

**Elaborer**

Elaboration des LDG par l'autorité territoriale pour une durée maximum de 6 années

(Cf. dérogation pour les collectivités affiliées au CDG)

**Arrêter**

Présentation pour avis au Comité technique (CT) / Comité Social Territorial (CST)

Communication et présentation du projet à l'assemblée délibérante

Communication des LDG arrêtées aux agents par voie numérique et tout autre moyen

**Mettre en oeuvre**

Prise des décisions individuelles ou collectives

Bilan annuel des LDG en matière de promotion et de valorisation des parcours pro. au CT / CST

Révision éventuelle des LDG en cours de période selon la même procédure

## 2. Définition de la stratégie de pilotage des RH

L'article 18 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 précise que la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines définit les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines à conduire au sein de la collectivité territoriale ou de l'établissement public, compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences.

### 2.1. Méthodologie

Pour élaborer une bonne stratégie, il est nécessaire de présenter le contexte existant dans lequel la stratégie va s'inscrire. Il est ensuite important de définir une direction claire et des objectifs pour que les propositions d'actions stratégiques soient pertinentes.



### 2.2. Indicateurs clés

Chaque employeur territorial peut disposer d'une analyse sur sa collectivité sur la base des données du bilan social / rapport social unique (1<sup>er</sup> janvier 2021). Il est possible de choisir des indicateurs pertinents et des comparaisons objectives entre collectivités pour réaliser un état des lieux de la situation.

Ligne de gestion	Indicateur repère	Exemples d'indicateur (liste non exhaustive)
L'effectif	Effectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'agent physique et ETP</li> <li>▪ Répartition par statut (fonctionnaires, contractuels sur emploi permanent, non permanent)</li> <li>▪ Répartition par catégorie, par filière</li> </ul>
	Agés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Age moyen</li> <li>▪ Pyramide des âges</li> </ul>
	Egalité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de féminisation</li> <li>▪ Part des femmes à temps partiel ou à temps non-complet</li> <li>▪ Part des primes sur les rémunérations annuelles brutes pour les femmes</li> </ul>

Ligne de gestion	Indicateur repère	Exemples d'indicateur (liste non exhaustive)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Part des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés</li> </ul>
	Budget et rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part des charges de personnel sur les dépenses de fonctionnement</li> <li>Part du régime indemnitaire sur les rémunérations brutes</li> </ul>
<b>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</b>	Mouvements	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variation des effectifs permanents</li> <li>Projection des départs en retraite</li> <li>Les 3 métiers les plus concernés par les départs en retraite</li> </ul>
	Evolutions structurelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition des effectifs par service</li> <li>Services, métiers, compétences et/ou cadre d'emplois concernés par une évolution des besoins futurs en effectif (hausse / baisse)</li> </ul>
	Formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de départ en formation</li> <li>Nombre moyen de jours de formation par agent</li> <li>Montant moyen consacré à la formation par agent</li> </ul>
<b>Le temps de travail</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition des agents par temps de travail et par quotité de temps de travail</li> <li>Part des agents à temps non complet, à temps partiel</li> <li>Les 3 cadres d'emplois les plus concernés par les heures supplémentaires ou complémentaires</li> </ul>
<b>Les conditions de travail</b>	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part des agents concernés par le reclassement</li> <li>Part des agents en télétravail</li> <li>Taux de visites médicales spontanées auprès du médecin de prévention</li> <li>Nombre d'actes de violence physique envers le personnel</li> </ul>
	Absences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'absentéisme (général, par statut, par service)</li> <li>Taux d'exposition, taux de fréquence, indice de gravité</li> <li>Tranche d'âge ayant le plus fort taux d'absentéisme</li> </ul>
	Protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part des agents bénéficiant d'une participation « santé » ou d'une prévoyance</li> </ul>

Source d'indicateur et de comparaison : 10 groupes d'indicateurs « repères » pour le pilotage des ressources humaines publié par la Fédération Nationale des Centres de gestion (FNCDG) et l'Association Nationale des Directeurs des Centres de gestion (ANDCDG)

## 2.3. Exemple de présentation

Ligne de gestion :							
Etat des lieux	<b>Les chiffres clés de la collectivité:</b> (indicateurs)						
	<b>La comparaison avec les années précédentes :</b>				<b>La comparaison avec d'autres collectivités :</b> (nationale, régionale, départementale, collectivités de même strate)		
Choix et objectifs	<b>Projets politiques :</b> (politiques publiques mises en œuvre dans la collectivité)						
	<b>Enjeux et objectifs :</b> (analyse, commentaires, mesure des écarts, choix objectivés)						
Plan d'actions	<b>Actions pluriannuelles</b> (n+1 à n+6)	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	<b>N+5</b>	<b>N+6</b>

## 3. Propositions d'actions, liens et documents utiles

La stratégie (annuelle ou) pluriannuelle de pilotage des ressources humaines doit aboutir à des actions (annuelles ou) pluriannuelles. Elles s'adressent aux élus, à tous les agents, aux encadrants / responsables de service et aux organisations syndicales.

Au-delà de la procédure réglementaire, la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines peut être co-construite en groupe projet en associant des encadrants, des agents et des représentants du personnel.

Les lignes de gestion sont prises pour une durée de 6 ans maximum. Elles pourront éventuellement faire l'objet de révision à tout moment après avis du CT/CST.

### 3.1. Exemples d'actions pluriannuelles

Ligne de gestion	Proposition d'actions (liste non exhaustive)
<b>L'effectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre à jour le tableau des effectifs</li> <li>▪ Maitriser la masse salariale</li> <li>▪ Favoriser l'égalité de rémunération, la mixité dans les filières et les services, l'égalité de traitement face à la formation et l'évolution professionnelle</li> <li>▪ Sensibiliser et former à l'égalité professionnelle</li> <li>▪ Intégrer la lutte contre les discriminations dans les processus de recrutement</li> <li>▪ Mettre en place les dispositifs de protection des agents</li> </ul>
<b>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modifier l'organisation des services et mettre à jour l'organigramme</li> <li>▪ Mettre en place une GPEEC</li> <li>▪ Mettre en place une cartographie des compétences</li> <li>▪ Mettre en place / réviser les fiches de poste</li> <li>▪ Etablir / réviser le plan de formation</li> <li>▪ Informer les agents des droits à la formation</li> <li>▪ Informer les agents des dispositifs de formation et de l'offre du CNFPT</li> <li>▪ Organiser des formations internes</li> <li>▪ Favoriser le maintien dans l'emploi, l'aménagement des postes, le reclassement</li> <li>▪ Mener une politique d'intégration des travailleurs handicapés</li> <li>▪ Développer l'apprentissage pour les personnes en situation de handicap</li> </ul>
<b>Le temps de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harmoniser le temps de travail avec les 1607h</li> <li>▪ Etablir / revoir le protocole du temps de travail, le règlement intérieur</li> <li>▪ Vérifier les autorisations spéciales d'absence</li> <li>▪ Adapter l'organisation des temps de travail (horaires fixes/variables, cycle de travail hebdomadaire/pluri-hebdomadaire/annuel, 35h/ARTT)</li> <li>▪ Revoir la cohérence des systèmes d'astreinte et de permanence</li> <li>▪ Mettre en place un outil de contrôle</li> <li>▪ Mener des actions visant à concilier vie professionnelle et vie personnelle</li> </ul>
<b>Les conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir / mettre à jour le document unique</li> <li>▪ Etablir / mettre à jour un programme annuel de prévention des risques</li> <li>▪ Etablir / mettre à jour un registre de santé et de sécurité au travail</li> <li>▪ Etablir / mettre en place un suivi médical régulier</li> <li>▪ Informer / sensibiliser les agents à la prévention des risques, aux EPI, ...</li> <li>▪ Assurer le risque statutaire</li> <li>▪ Réaliser un diagnostic des risques psychosociaux</li> <li>▪ Réaliser une étude d'ergonomie</li> <li>▪ Conserver le lien avec les agents en arrêt, préparer la reprise</li> <li>▪ Mettre en place des groupes de travail, des groupes de parole, des espaces de discussion</li> <li>▪ Mettre à disposition des agents des EPI, contrôler l'utilisation</li> <li>▪ Améliorer l'attractivité de la collectivité (télétravail, QVT, actions sociales ...)</li> </ul>

Il est primordial de veiller à la cohérence entre l'ensemble des pratiques et dispositifs RH de la collectivité. Le cas échéant intégrer cette démarche au plan d'actions.



### **3.2. Liens et documents utiles**

Bilan social de la collectivité / Rapport social unique (1<sup>er</sup> janvier 2021)

Synthèses des bilans sociaux / des rapports sociaux uniques éditées par le CDG (pour la collectivité ou départementales)

[10 groupes d'indicateurs « repères » pour le pilotage des ressources humaines](#) publié par la Fédération Nationale des Centres de gestion (FNCDG) et l'Association Nationale des Directeurs des Centres de gestion (ANDCDG)

[Panorama Sofaxis : qualité de vie au travail et santé des agents dans les collectivités territoriales](#) publié chaque année par Sofaxis

[Les collectivités locales en chiffres](#) publié chaque année par la Direction générale des collectivités locales (DGCL)

[Les chiffres clés](#) publié chaque année par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)