Centre de Gestion
Fonction Publique
Territoriale du Lot

Note méthodologique

Accompagnement à la rédaction des lignes directrices de gestion

CDG46 de la Fonction publique territoriale du Lot
12 avenue Charles Pillat, 46090 PRADINES

Centre de Gestion
Fonction Publique
Territoriale du Lot

SOMMAIRE

I. Préambule 3

II. Propos introductifs 4

III. La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines 5

A. Structuration des emplois et gestion des effectifs 6

B. Organisation du temps de travail 7

C. Recrutement, mobilité et gestion des parcours professionnels 7

D. Politique de rémunération 8

E. Formation et développement des compétences 9

F. Santé au travail, prévention des risques professionnels et absentéisme 9

G. Protection sociale et action sociale en faveur des agents 10

H. Égalité professionnelle et lutte contre les discriminations 11

I. Inclusion, handicap et maintien dans l'emploi 11

IV. La promotion et la valorisation des parcours professionnels 13

A. Les critères et les orientations générales en matière de promotion 13

B. Les orientations générales en matière de valorisation des parcours 13

CDG46 de la Fonction publique territoriale du Lot
12 avenue Charles Pillat, 46090 PRADINES

Centre de Gestion
Fonction Publique
Territoriale du Lot

I. Préambule

Les lignes directrices de gestion (LDG) constituent un instrument structurant de la politique de ressources humaines des collectivités territoriales et de leurs établissements publics. Leur élaboration revêt un caractère obligatoire.

Instituées par la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, elles ont pour objet de formaliser les orientations de la collectivité en matière de gestion des ressources humaines, de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

L'article L413-1 du code général de la fonction publique prévoit ainsi que les lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles fixent également les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours des agents publics.

Depuis le 1er août 2026, les dispositions réglementaires relatives aux lignes directrices de gestion de la fonction publique territoriale sont codifiées aux articles R413-27 à R413-38 du code général de la fonction publique. Elles précisent notamment que les LDG sont arrêtées par l'autorité territoriale, qu'elles peuvent comporter des orientations propres à certains services, catégories ou cadres d'emplois et qu'elles sont établies pour une durée pluriannuelle ne pouvant excéder six années.

Le présent guide a pour objet d'accompagner les collectivités dans l'élaboration ou le renouvellement de leurs lignes directrices de gestion, en apportant des repères méthodologiques et des exemples destinés à faciliter leur rédaction.

La trame proposée constitue un support de rédaction destiné à être personnalisé par chaque collectivité au regard de sa situation, de ses caractéristiques, de ses enjeux et de ses orientations en matière de ressources humaines. Les exemples et propositions figurant dans le présent guide sont donnés à titre indicatif et n'ont pas vocation à se substituer aux choix de la collectivité.

CDG46 de la Fonction publique territoriale du Lot
12 avenue Charles Pillat, 46090 PRADINES

II. Propos introductifs

Les propos introductifs ont pour objectif de présenter le contexte propre à la collectivité et les principaux éléments ayant conduit à l'élaboration des LDG.

Cette partie peut notamment permettre à la collectivité de présenter :

- Le contexte et la méthodologie d'élaboration des LDG : démarche engagée, modalités de concertation et d'association des différents acteurs, données ou documents mobilisés ;
- Les principaux enjeux RH identifiés, au regard notamment des caractéristiques de la collectivité, de l'évolution de ses effectifs, de son organisation, de ses métiers et de ses besoins en compétences ;
- Les orientations stratégiques en matière de ressources humaines que la collectivité entend poursuivre au cours de la période de validité des LDG.

Les éléments figurant dans cette partie sont à adapter à la situation et aux orientations propres à chaque collectivité. Ils permettent d'introduire les développements consacrés à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et aux orientations en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

III. La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

L'article R413-33 du code général de la fonction publique prévoit que les LDG relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines arrêtent les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines de la collectivité, compte tenu notamment des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des emplois, des métiers et des compétences.

Cette partie a ainsi pour objectif de présenter les principaux enjeux de la politique de ressources humaines de la collectivité et de définir les orientations qu'elle entend poursuivre au cours de la période de validité des LDG.

La démarche proposée dans le présent guide repose sur une articulation entre plusieurs niveaux : Diagnostic → analyse → orientations → actions → suivi.

Les indicateurs statistiques permettent d'établir un état des lieux de la situation de la collectivité et de mettre en évidence les principales évolutions en matière de ressources humaines. Ils constituent un support à l'analyse et peuvent être complétés par des éléments qualitatifs permettant de prendre en compte les caractéristiques, les enjeux et les spécificités propres à chaque collectivité. Les données peuvent être présentées sous forme de tableaux, de graphiques ou de tout autre support permettant d'en faciliter la lecture.

Les éléments d'analyse permettent de mettre en perspective les données présentées, d'identifier les principales tendances et les éventuels points de vigilance, et de faire ressortir les enjeux auxquels la collectivité entend répondre.

Les actions à mettre en œuvre permettent de traduire les orientations retenues en mesures concrètes, en tenant compte des enjeux identifiés, des priorités de la collectivité et de ses capacités d'action.
Les indicateurs proposés dans la trame constituent des exemples destinés à faciliter l'élaboration du diagnostic. Ils peuvent être complétés, modifiés ou écartés en fonction des données disponibles et de leur pertinence au regard de la situation de la collectivité.

De même, les éléments d'analyse et les actions à inscrire dans les LDG doivent être définis au regard des constats et des orientations propres à chaque collectivité. Les exemples proposés dans le présent guide n'ont donc pas vocation à être repris systématiquement. Ils constituent des pistes de réflexion permettant à chaque collectivité de déterminer les orientations et les actions correspondant à ses enjeux en matière de ressources humaines.

Afin de faciliter la lecture et le suivi des actions retenues, le présent guide propose, à titre facultatif, une hiérarchisation selon trois niveaux de priorité. Cette proposition peut être utilisée pour distinguer les actions selon leur degré de priorité ou leur importance stratégique :

- Priorité 1 : actions à engager à court terme, notamment lorsqu'elles répondent à un enjeu majeur, à une évolution réglementaire ou à une situation nécessitant une intervention prioritaire;
- Priorité 2 : actions structurantes à envisager à moyen terme ;
- Priorité 3 : actions d'amélioration, de développement ou d'accompagnement pouvant être envisagées à plus long terme.

Cette classification constitue une proposition méthodologique et peut être adaptée ou écartée par la collectivité. De même, les échéances, indicateurs de suivi et modalités d'état d'avancement proposés dans la trame peuvent être renseignés ou adaptés en fonction des modalités de pilotage retenues par la collectivité.

A. Structuration des emplois et gestion des effectifs

Cette rubrique a vocation à permettre à la collectivité d'établir un état des lieux de ses effectifs et de leur évolution, afin d'identifier les principales caractéristiques de sa structure d'emplois et de ses effectifs.

Les indicateurs peuvent notamment porter sur :

- L'évolution des effectifs sur plusieurs années ;
- La répartition des effectifs par statut ;
- La répartition des effectifs par catégorie hiérarchique et par filière ;
- La répartition entre emplois permanents et non permanents ;
- La répartition entre effectifs physiques et équivalents temps plein (ETP) ;
- Les mouvements de personnel, notamment les arrivées et les départs ;
- Le cas échéant, les métiers ou emplois présentant des enjeux particuliers.

Exemples d'actions pouvant être retenues :

À titre indicatif, les actions peuvent notamment consister à :

- Mettre en place un suivi pluriannuel des effectifs et des emplois ;
- Actualiser régulièrement le tableau des emplois et des effectifs ;
- Identifier les métiers ou fonctions présentant des enjeux particuliers en matière de recrutement, de fidélisation ou de transmission des compétences ;
- Anticiper les départs prévisibles et organiser la transmission des compétences ;
- Développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptée aux caractéristiques et aux moyens de la collectivité ;
- Actualiser les fiches de poste ;
- Mettre en place un suivi des mouvements de personnel.

B. Organisation du temps de travail

Cette rubrique a vocation à permettre à la collectivité de présenter les principales caractéristiques de l'organisation du temps de travail et d'identifier les éventuels enjeux liés aux cycles, aux horaires et aux modalités d'organisation du travail.

Les indicateurs peuvent notamment porter sur :

- La répartition des effectifs selon leur quotité de travail ;
- La répartition des agents à temps complet, à temps non complet et à temps partiel ;
- La répartition des agents selon les cycles de travail ;
- Le recours aux dispositifs d'aménagement du temps de travail ;
- Le cas échéant, les données relatives à l'utilisation du compte épargne-temps.

Exemples d'actions pouvant être retenues :

À titre indicatif, les actions peuvent notamment consister à :

- Actualiser ou formaliser les modalités d'organisation du temps de travail ;
- Vérifier l'adéquation des cycles et horaires de travail aux nécessités de service ;
- Adapter l'organisation du temps de travail aux évolutions de l'activité et des services ;
- Assurer un suivi des dispositifs d'aménagement du temps de travail ;
- Renforcer l'information des agents sur les règles applicables en matière de temps de travail.

C. Recrutement, mobilité et gestion des parcours professionnels

Cette rubrique a vocation à permettre à la collectivité d'identifier les principaux enjeux liés au recrutement, à l'attractivité et à la fidélisation des agents, ainsi qu'à l'accompagnement des mobilités et des évolutions professionnelles.

Les indicateurs peuvent notamment porter sur :

- Le nombre de recrutements et de départs sur plusieurs années ;
- La répartition des recrutements par statut, catégorie, filière ou métier ;
- Le nombre de postes vacants ;
- Le nombre de mobilités internes ;
- Les départs prévisibles présentant un enjeu en matière de remplacement ou de transmission des compétences.

Exemples d'actions pouvant être retenues :

À titre indicatif, les actions peuvent notamment consister à :

- Formaliser ou actualiser les procédures de recrutement et d'intégration ;

- Diversifier les canaux de recrutement et renforcer la valorisation des métiers de la collectivité ;
- Identifier les emplois ou métiers rencontrant des difficultés particulières de recrutement ou de fidélisation ;
- Anticiper les besoins de remplacement et les départs prévisibles ;
- Organiser la transmission des connaissances et des compétences lors des départs ;
- Favoriser la mobilité interne et l'accompagnement des projets d'évolution professionnelle ;
- Accompagner l'accès aux concours et examens professionnels ;
- Mettre en place un suivi des recrutements, mobilités et départs.

D. Politique de rémunération

Cette rubrique a vocation à permettre à la collectivité de présenter les principales caractéristiques de sa politique de rémunération et d'identifier les éventuels enjeux liés à l'évolution de la masse salariale, au régime indemnitaire, à l'attractivité des emplois et à l'égalité de traitement.

Les indicateurs peuvent notamment porter sur :

- L'évolution de la masse salariale et des dépenses de personnel ;
- La répartition entre traitement indiciaire et régime indemnitaire ;
- La répartition des rémunérations par statut, catégorie ou filière ;
- Les éventuels écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, lorsque les données sont disponibles.

Exemples d'actions pouvant être retenues :

À titre indicatif, les actions peuvent notamment consister à :

- Assurer un suivi pluriannuel de la masse salariale ;
- Actualiser les règles et critères d'attribution du régime indemnitaire ;
- Veiller à la cohérence entre les fonctions exercées, les responsabilités confiées et les éléments de rémunération ;
- Identifier les situations présentant un enjeu particulier en matière d'attractivité ou de fidélisation;
- Veiller à l'égalité de traitement dans l'application des règles de rémunération ;
- Analyser, le cas échéant, les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;
- Assurer une articulation entre la politique de rémunération, les orientations budgétaires et la stratégie RH.

E. Formation et développement des compétences

Cette rubrique a vocation à permettre à la collectivité d'identifier les principaux enjeux relatifs à la formation et au développement des compétences, au regard des besoins des services, des évolutions des métiers et des parcours professionnels des agents.

Les indicateurs peuvent notamment porter sur :

- Le nombre de jours de formation suivis sur plusieurs années ;
- La répartition des formations par filière, catégorie, métier ou service ;
- Le nombre d'agents ayant bénéficié d'une action de formation ;
- La répartition des formations selon leur nature, notamment formations obligatoires, perfectionnement, concours et examens professionnels ;
- Le nombre de formations obligatoires suivies et, le cas échéant, restant à réaliser ;
- Les dépenses consacrées à la formation.

Exemples d'actions pouvant être retenues :
À titre indicatif, les actions peuvent notamment consister à :

- Élaborer ou actualiser un plan de formation en lien avec les besoins des services et les orientations de la collectivité ;
- Recenser régulièrement les besoins de formation, notamment à partir des entretiens professionnels ;
- Assurer le suivi des formations obligatoires et nécessaires à l'exercice des fonctions ;
- Identifier les métiers ou compétences nécessitant un accompagnement particulier ;
- Accompagner l'évolution des compétences en fonction des évolutions des métiers et du cadre réglementaire ;
- Favoriser l'accès aux concours et examens professionnels et accompagner les projets d'évolution professionnelle ;
- Améliorer le suivi des formations dispensées et l'évaluation de leur réalisation.

F. Santé au travail, prévention des risques professionnels et absentéisme

Cette rubrique a vocation à permettre à la collectivité d'identifier les principaux enjeux relatifs à la santé et à la sécurité au travail, à la prévention des risques professionnels et à l'absentéisme.

Les indicateurs peuvent notamment porter sur :

- Le nombre et la nature des absences sur plusieurs années ;
- Le nombre de jours d'absence et, le cas échéant, le taux d'absentéisme ;

- La répartition des absences selon leur nature ;
- Le nombre d'accidents de service ou du travail ;
- Le nombre de maladies professionnelles reconnues ;
- Le nombre de situations ayant donné lieu à une préconisation d'aménagement ou d'adaptation du poste ;
- Les principaux risques professionnels identifiés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

Exemples d'actions pouvant être retenues :
À titre indicatif, les actions peuvent notamment consister à :

- Actualiser le DUERP et mettre en œuvre le programme d'actions associé ;
- Mettre en place ou renforcer le suivi de l'absentéisme ;
- Identifier et prévenir les principaux risques professionnels auxquels les agents sont exposés ;
- Assurer le suivi des visites médicales et des préconisations formulées par les professionnels de santé au travail ;
- Mettre en œuvre des actions de prévention et de sensibilisation adaptées aux risques identifiés ;
- Accompagner le retour à l'emploi après une absence prolongée et, lorsque cela est nécessaire, les situations nécessitant un aménagement ou une adaptation du poste.

G. Protection sociale et action sociale en faveur des agents

Cette rubrique a vocation à permettre à la collectivité de présenter les dispositifs de protection sociale complémentaire et d'action sociale dont bénéficient les agents.

Les indicateurs peuvent notamment porter sur :

- Le nombre et la proportion d'agents bénéficiant de la participation de l'employeur au titre de la protection sociale complémentaire ;
- La répartition des bénéficiaires entre les volets santé et prévoyance ;
- Le montant des participations versées par la collectivité ;
- L'évolution du recours aux dispositifs de protection sociale complémentaire ;
- Le nombre d'agents bénéficiant des prestations d'action sociale proposées par la collectivité ;
- Les actions d'information réalisées auprès des agents.

Exemples d'actions pouvant être retenues :
À titre indicatif, les actions peuvent notamment consister à :

- Assurer un suivi régulier des agents bénéficiant de la participation de la collectivité au titre de la protection sociale complémentaire ;
- Informer les agents sur les dispositifs de protection sociale complémentaire et les modalités de participation de l'employeur ;
- Actualiser les informations relatives aux dispositifs d'action sociale proposés aux agents ;
- Favoriser l'accès des agents aux prestations d'action sociale disponibles.

H. Égalité professionnelle et lutte contre les discriminations

Cette rubrique a vocation à permettre à la collectivité d'identifier les éventuels enjeux en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de prévention des discriminations et de promotion d'un environnement de travail respectueux de l'égalité de traitement.

Les indicateurs peuvent notamment porter sur :

- La répartition des effectifs entre les femmes et les hommes ;
- La répartition des femmes et des hommes par catégorie, filière, métier ou niveau de responsabilité ;
- La répartition des femmes et des hommes selon la quotité de travail ;
- La répartition des femmes et des hommes en matière de formation, de mobilité, de promotion et d'évolution professionnelle ;
- Les actions de sensibilisation ou de prévention mises en œuvre en matière d'égalité et de lutte contre les discriminations.

Exemples d'actions pouvant être retenues :

À titre indicatif, les actions peuvent notamment consister à :

- Assurer un suivi régulier de la répartition des femmes et des hommes dans les effectifs et les différents parcours professionnels ;
- Veiller à l'égalité d'accès à la formation, à la mobilité, aux responsabilités et aux évolutions professionnelles ;
- Identifier et, le cas échéant, prévenir les éventuels écarts ou situations de déséquilibre constatés;
- Sensibiliser les agents et les encadrants aux principes d'égalité professionnelle et de non-discrimination ;
- Prévenir et traiter les situations de discrimination, de harcèlement ou de comportements inappropriés, dans le cadre des dispositifs applicables.

I. Inclusion, handicap et maintien dans l'emploi

Cette rubrique a vocation à permettre à la collectivité d'identifier les enjeux relatifs à l'emploi des personnes en situation de handicap, à l'inclusion professionnelle et au maintien dans l'emploi des agents rencontrant des difficultés liées à leur état de santé.

Les indicateurs peuvent notamment porter sur :

- Le nombre d'agents bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOETH) ;
- Le taux d'emploi des bénéficiaires de l'obligation d'emploi ;
- La répartition des agents BOETH par catégorie, filière ou statut ;
- Le nombre de situations ayant donné lieu à un aménagement ou une adaptation du poste de travail ;

- Le nombre de situations accompagnées dans le cadre du maintien dans l'emploi ;
- Le cas échéant, le nombre de reclassements ou de changements d'affectation liés à une situation d'inaptitude ;
- Les actions de sensibilisation ou d'accompagnement mises en œuvre en faveur de l'inclusion.

Exemples d'actions pouvant être retenues :

À titre indicatif, les actions peuvent notamment consister à :

- Assurer un suivi régulier des agents bénéficiaires de l'obligation d'emploi ;
- Favoriser le recrutement et l'intégration des personnes en situation de handicap ;
- Identifier et mettre en œuvre, lorsque cela est nécessaire, les mesures d'aménagement ou d'adaptation des postes de travail ;
- Accompagner les situations individuelles susceptibles de nécessiter une démarche de maintien dans l'emploi ;
- Mobiliser les acteurs et dispositifs compétents en matière de handicap, de santé au travail et de maintien dans l'emploi ;
- Sensibiliser les agents et les encadrants aux enjeux liés au handicap et à l'inclusion professionnelle.

IV. La promotion et la valorisation des parcours professionnels

A. Les critères et les orientations générales en matière de promotion

❖ L'avancement de grade

À titre indicatif, les critères pouvant notamment être pris en compte sont les suivants :

- La valeur professionnelle et la qualité de la manière de servir ;
- L'implication et l'engagement professionnel ;
- La diversité du parcours professionnel et des fonctions exercées ;
- Les compétences acquises et leur adéquation avec les fonctions exercées ;
- Les responsabilités exercées, le niveau d'autonomie et de décision ;
- Les formations suivies et les compétences développées ;
- L'expérience professionnelle acquise et, le cas échéant, l'ancienneté dans le grade ou dans les fonctions.

❖ L'avantage spécifique d'ancienneté des secrétaires généraux de mairie

À titre indicatif, les critères pouvant notamment être pris en compte sont les suivants :

- La valeur professionnelle, notamment au regard de l'entretien professionnel ;
- L'appui technique et l'aide à la décision apportés à l'autorité territoriale ;
- L'autonomie et la capacité d'initiative ;
- L'implication et l'investissement dans les fonctions ;
- La diversité des missions exercées ;
- La capacité à accompagner les évolutions de la collectivité et à répondre à ses besoins.

B. Les orientations générales en matière de valorisation des parcours

❖ Les critères de prise en compte de la valeur et de l'engagement professionnel

À titre indicatif, les critères pouvant notamment être pris en compte sont les suivants :

- Les appréciations formulées dans le cadre de l'entretien professionnel ;
- La qualité du service rendu et la maîtrise des compétences professionnelles ;
- L'implication et l'engagement dans les missions confiées ;
- La diversité du parcours professionnel et des fonctions exercées ;
- Les formations suivies et les compétences acquises ;
- La contribution aux projets et à l'évolution du service ;

- La capacité d'adaptation et d'initiative.

❖ L'accompagnement et la nomination après concours

À titre indicatif, les critères pouvant être pris en compte pour apprécier les demandes d'accompagnement des agents dans leur projet professionnel peuvent notamment porter sur :

- La cohérence du projet professionnel avec les fonctions exercées ou envisagées ;
- La motivation et l'implication de l'agent dans son projet ;
- Les compétences à développer au regard de l'évolution professionnelle envisagée ;
- Le lien entre la démarche engagée et les besoins de la collectivité ;
- Les nécessités de service et les possibilités d'organisation.

Pour apprécier les situations des agents ayant réussi un concours ou un examen professionnel, les critères peuvent notamment porter sur :

- Les compétences professionnelles détenues et la capacité d'adaptation aux nouvelles fonctions ;
- La valeur professionnelle, l'implication et la manière de servir ;
- La cohérence entre le projet professionnel de l'agent et les besoins de la collectivité ;
- L'adéquation entre le grade obtenu et les fonctions susceptibles d'être exercées ;
- Les possibilités d'évolution ou de mobilité au sein de la collectivité ;
- Le respect du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

❖ L'accès à un poste à responsabilité d'un niveau supérieur

À titre indicatif, les critères pouvant notamment être pris en compte sont les suivants :

- Le niveau de qualification et les compétences détenues au regard des responsabilités envisagées;
- L'expérience professionnelle et la diversité des fonctions exercées ;
- La qualité du service rendu et la maîtrise des missions confiées ;
- L'aptitude à coordonner, accompagner, former ou encadrer des agents ;
- L'autonomie, la capacité d'initiative et le sens de l'organisation ;
- L'aptitude à exercer de nouvelles responsabilités ;
- La capacité d'adaptation aux évolutions et aux besoins du service.