



ENSEMBLE, OSONS LE DIALOGUE SOCIAL DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE EN GUADELOUPE

« de la parole aux actes... »

LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION, MENACE OU OPPORTUNITE POUR LE DIALOGUE SOCIAL

- Les Lignes Directrices de Gestion constituent une innovation majeure de la loi du 6 août 2019, l'[art. L. 413-1 code général de la fonction publique](#) :

« Les lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage de ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles fixent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours des agents publics, sans préjudice du pouvoir général d'appréciation de l'autorité compétente en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général »

- Leur mise en place intervient **dans un contexte de refonte des instances représentatives du personnel** :
 - **Recentrage des compétences des commissions administrative paritaires vers les décisions défavorables.** Les CAP deviennent une instance d'appel. L'employeur n'est donc plus tenu de saisir ces instances pour les avancements, la promotion, la mobilité.
 - **Fusion du comité technique et du CHSCT en une structure unique Comité Social Territorial.**

Historiquement

- La notion de « lignes directrices de gestion » n'est pas complètement nouvelle, puisqu'elle existait déjà dans la fonction publique de l'État.
- Elle avait déjà été intégrée par la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, en matière de mutation des agents titulaires : les lignes directrices de gestion avaient alors pour objet de fixer des critères permettant le classement des demandes de mutations.
- Les rapporteurs de l'amendement qui introduit cette nouveauté se référaient explicitement au rapport Pêcheur et assumaient la volonté d'« asseoir juridiquement » le principe des « lignes directrices de gestion ».
- La loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a étendu les LDG aux trois versants de la fonction publique et transposé à d'autres domaines de gestion des ressources humaines que la mutation, par la loi du 6 août 2019.

LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION, MENACE OU OPPORTUNITE POUR LE DIALOGUE SOCIAL

Dans une ITW accordée au journal Acteurs Publics , **juste avant son élection (1^{er} mandat) à la présidence de la République, le candidat avait toutefois donné dans nos colonnes quelques détails sur ses intentions en matière de dialogue social :**

“Le dialogue social doit être exemplaire au sein du service public, soulignait alors Emmanuel Macron. Il doit concilier des objectifs de concertation, de représentativité et d’efficacité.

L’organisation des commissions administratives paritaires (CAP) est perfectible à cet égard. Je suis favorable à un recentrage progressif du dialogue social sur les questions d’intérêt collectif, plutôt que sur les questions individuelles.”

- Les lignes directrices de gestion apparaissent donc comme un **outil au service de refonte de cette nouvelle trajectoire du dialogue social**

LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION, MENACE OU OPPORTUNITE POUR LE DIALOGUE SOCIAL

Dans le texte initial, elles se limitaient au champ de la mobilité et **de la gestion des parcours et des promotions.**

C'est un **amendement de** la rapporteure Emilie Chalas qui a élargi le dispositif en lui donnant toute sa dimension RH, en précisant 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.**

-> **Et qui est à l'origine de la dualité** .entre les LDG « *Carrière* » et « RH »

Un [décret du 29 novembre 2019](#) est venu enfin préciser les caractéristiques des LDG dans les 3 fonctions publiques.

LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION, MENACE OU OPPORTUNITE POUR LE DIALOGUE SOCIAL

Les LDG ont pour objet de « **Promouvoir un dialogue social plus stratégique et efficace dans le respect des garanties des agents publics** ». (Titre I de la loi du 6 août 2019),

Elles matérialisent :

- la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours

La mise en place dans les collectivités a fait l'objet de nombreuses résistances.

Cette réforme a été perçue comme un **reflux du principe de participation**, les **accusant de contribuer à faire reculer le dialogue social**, notamment du fait de la diminution drastique des cas de saisine des CAP

Acteurs publics

« *Cette loi est venue bouleverser ce qui était un totem pour les syndicats de la fonction publique, eux qui se sont construits autour de la défense des situations individuelles* »

Pour le gouvernement de « **Promouvoir un dialogue social plus stratégique et efficace dans le respect des garanties des agents publics** ». (Titre I de la loi du 6 août 2019)

Dynamiser et la concertation sur les grandes orientations en matière de politiques de ressources humaines et **réorienter le dialogue social** sur de nouveaux objets issus des évolutions des CAP

En matière de parcours professionnels, les partenaires sociaux :

- **perdent** donc le pouvoir concret de donner un avis paritaire sur chaque décision de promotion et de valorisation, comme ils le faisaient au sein des CAP.
- Mais ils **gagnent la faculté de contribuer** à établir en amont les critères sur lesquels se prennent ces **décisions**. La concertation collective prend le dessus sur la concertation individuelle : les OS sont invités à participer à la politique d'avancements et de valorisations des parcours professionnels : définition des règles, des critères d'avancements.
- **La stratégie des ressources humaines devient un sujet de dialogue social et d'échanges avec les organisations syndicales dans le cadre des lignes directrices de gestion ce qui peut contribuer à sa redynamisation.**

LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION, MENACE OU OPPORTUNITE POUR LE DIALOGUE SOCIAL

- **Une grande marge de manœuvre est laissée aux employeurs publics dans les modalités d'association des organisations syndicales :**

Le texte prévoit sans autre précision que :

Dans chaque collectivité et établissement public, des lignes directrices de gestion sont arrêtées par l'autorité territoriale, après avis du comité social territorial.

. Les lignes directrices de gestion fixent, sans préjudice du pouvoir d'appréciation de l'autorité compétente en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général, les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours.

L'autorité territoriale communique ces lignes directrices de gestion aux agents.

Le texte ne précise pas quel niveau de détail apporter aux lignes directrices de gestion, **il revient donc aux administrations et organisations syndicales de prévoir des critères de sélection, d'appréciation et des dispositifs de communication et de consultation, les plus claires, les plus récurrents et les plus contraignants possibles.**

- **La place laissée aux syndicats dépendra de l'espace que souhaite leur accorder l'employeur public, et bien souvent, la direction des ressources humaines. (*)**
-

- ➔ De fait, on peut se demander si l'utilisation de cet outil ne sera pas tributaire de la capacité voire la compétence des administrations, des pratiques à le construire et de celles des organisations syndicales ?
- ➔ Doit on craindre des disparités fortes entre les collectivités ?

Dans cette 2^{ème} partie de cette conférence, nous aurons le retour d'expérience d'une collectivité qui a su passer de la parole aux actes et qui a opté de faire des lignes directrices, un outil de dialogue social.

(*) AJFP

RETOUR D'EXPERIENCE

VILLE DES ABYMES

LDG

MENACE OU OPPORTUNITE



IMPACT
SUR LE
DIALOGUE
SOCIAL



RETEX

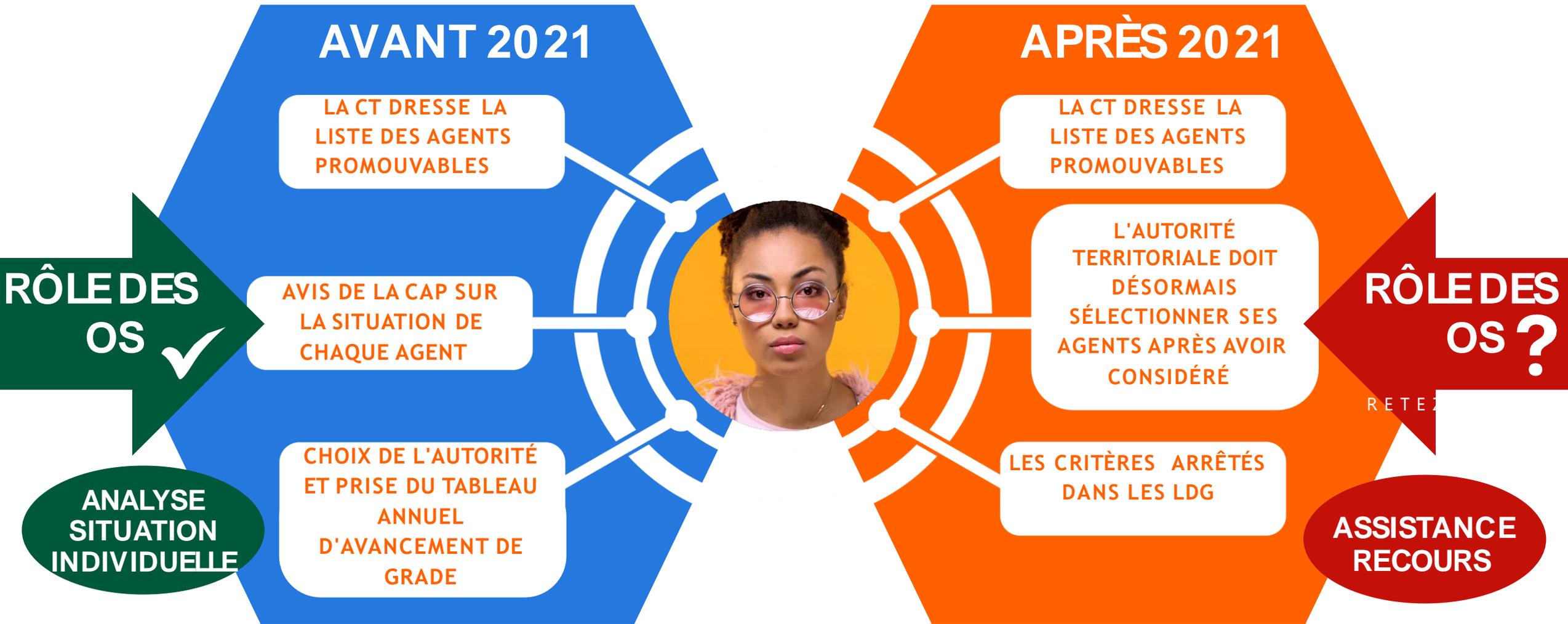
ABYMES

vers l'Excellence

A blue-bordered box containing the RETEX ABYMES logo. At the top, the word 'RETEX' is written in white capital letters. Below it, 'ABYMES' is written in large, bold, black capital letters. In the center is the coat of arms of the Guadeloupe region, which features a red shield with a yellow tree and a blue base, surrounded by green laurel branches. Below the coat of arms, the phrase 'vers l'Excellence' is written in a black serif font, followed by a small red star icon.

Propos introductifs

FOCUS SUR LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DE LA PROCÉDURE D'AVANCEMENT DE GRADE ET DE PROMOTION INTERNE SUITE À L'INSTITUTION DES LDG "CARRIÈRE"



Propos introductifs

QUESTIONNEMENT SUR L'EVOLUTION DU RÔLE DES OS



ABYMES



vers l'Excellence

PROJET : METTRE EN PLACE LA NOUVELLE PROCÉDURE INTERDE POUR LES AVALOUEMENTS DE CREDIT ET LA PRÉ- SÉLECTION POUR LA PROTECTION INTERDE



1

PHASE D'INITIATION DU PROJET :
ANALYSE QUALITATIVE + ANALYSE DES
PARTIES PRELEVÉES

2

PHASE DE PLANIFICATION :
DÉFINITION
DES CATEGORIES

3

PHASE D'ÉVALUATION : CESTION DES
CATEGORIES - MAINTIEN DU
RELATIONNEL

4

PHASE DE CONTRÔLE : BILAN /
POINT SUR LES CATEGORIES /
AMÉLIORATION

1

PHASE D'INITIATION DU PROJET ANALYSE QQQQP

ABYMES



QU01

- Définir les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience : les critères
- Les managers : niveau d'encadrement ?
- Appliquer les critères aux situations de chaque agent promouvable
- Elaborer les tableaux d'avancement par ordre de priorité

COU2

- Les agents de la CT / Les promouvables
- L'autorité territoriale
- Les managers : niveau d'encadrement ?
- Les représentants du personnel - Le CST ?
- Les services gestionnaires ? RH - DOC

OÙ

- En interne
- Les réunions de concertation ?
- Les managers : niveau d'encadrement ?
- Groupe de travail ? Instances ?
- Organigramme interne ? pôles

QU04DD

- LDG valable 6 ans
- Chaque année : tableau avancement annuel
- Une fois la campagne de promotion et d'évaluation terminée ?
- Calendrier prévisionnel ?
- Années d'avancement non traitée ?

OWW05DT

- Arrêté de l'autorité
- Classer les agents : attribuer une valeur numérique aux critères qualitatifs ?
- Chantier de rédaction des critères + points + CST + arrêtés
- Chantier d'élaboration d'une procédure d'analyse des situations individuelles
- Principe de non communicabilité infos manière de servir

POUR06OI

- Outil managérial stratégique - logique incitative
- Logique de transparence - équité - simplification de la procédure

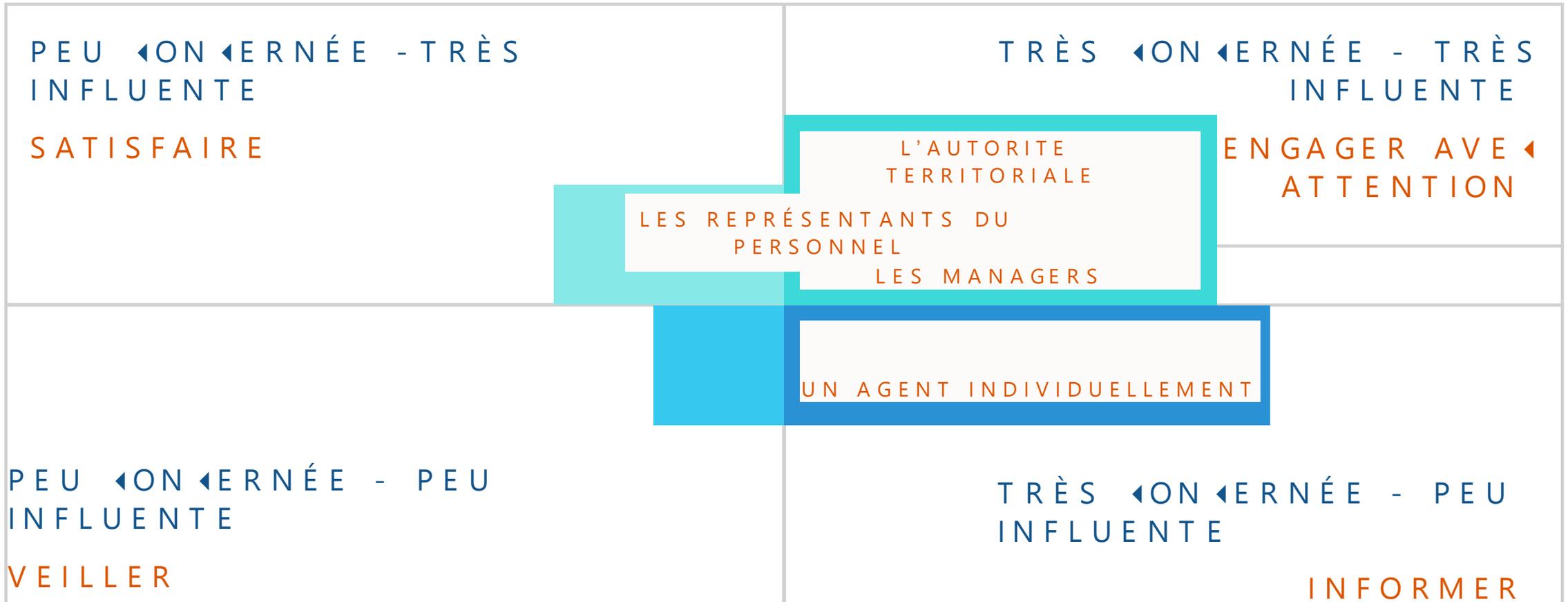
1

PHASE D'INITIATION DU PROJET ANALYSE PARTIES PRENANTES

ABYMES



MATRIÈRE POUVOIR/INTÉRÊT DES PARTIES PRENANTES



2

PHASE DE PLANIFICATION :
DÉFINITION DES EXIGENCES - DES
ENGAGEMENTS

ADEQUATION OBJECTIFS /
RESSOURCES

NOUVEAUX OUTILS DE
GESTION RH

GAGNER LA CONFIANCE
DES PARTIES PRENANTES

LES SERVICES
INSTRUCTEURS

L'ADMINISTRATION

RESPECTER LA
REGLEMENTATION /LIMITER
LES CONTENTIEUX

RATTRAPER LE
RETARD

RECHERCHE DE
L'ACCEPTATION GENERALE

PROMOUVOIR LES AGENTS
LES PLUS MERITANTS

INTERÊTS
BESOINS

LES
MANAGEURS

PROCESS
SIMPLE

ETRE
SOUTENUS

PROMOUVOIR LES AGENTS
LES PLUS MERITANTS

ETRE FORMES ET AVOIR LES
BONS OUTILS

LES
REPRESENTANTS
DU PERSONNEL

CONTROLE SUR LE CHOIX
DES CRITERES DE
SELECTION

CONTROLE DE L'EQUITABILITE
DE LA PROCEDURE

CONTROLE DU LE RESPECT ET
LA TRANSPARENCE DU
PROCESS

INFORMER LEURS
MANDANTS

LE
PROMOUVABLE

QUE SA
CANDIDATURE
SOIT TRAITEE AVEC
SOIN - AVEC
EQUITE ET
TRANSPARENCE

COMPRENDRE CE
QUE L'ON ATTEND
DE LUI - AVOIR UN
INTERLOCUTEUR

POUVOIR AGIR
SUR LE PROCESS

ETRE PROMU

ABYMES



vers l'Excellence

PROBLEMATIQUE

RESPECTER LA
RÈGLEMENTATION

LOI N°2019-828
 DÉCRET N°2019-1265
 L311-1 DU CODE DES
 RELATIONS ENTRE LE PUBLIC
 ET L'ADMINISTRATION

QUESTION MINISTÉRIELLE DU
 15 AVRIL 2021

CODE GÉNÉRAL DE LA
 FONCTION PUBLIQUE -
 ARTICLES L413-1 À L413-6

L'ARTICLE 8 DU DÉCRET N°
 2014-1526 DU 16 DÉCEMBRE
 2014 RELATIF À
 L'APPRÉCIATION DE LA
 VALEUR PROFESSIONNELLE
 DES FONCTIONNAIRES
 TERRITORIAUX

ENJEUX - OBLIGATIONS

- PAS DE TRAITEMENT DES SITUATIONS À PARTIR DE 2021 SANS LDG
- LA LISTE DES AGENTS PROPOSÉS À L'AVANCEMENT PAR L'ADMINISTRATION EN FONCTION DE CRITÈRES DE SÉLECTION RÉVÉLANT UNE APPRÉCIATION SUR LEUR MANIÈRE DE SERVIR N'EST COMMUNICABLE QU' AUX INTÉRESSÉS.
- LE TABLEAU D'AVANCEMENT DE GRADE EST ANNUEL ET UNIQUE. IL COMPORTE L'ORDRE DE PRIORITÉ EN APPRÉCIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE ET DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE.
- POUR L'ÉTABLISSEMENT DU TABLEAU D'AVANCEMENT IL EST PROCÉDÉ À UNE APPRÉCIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE DU FONCTIONNAIRE, COMPTE TENU NOTAMMENT :
- 1° DES COMPTES RENDUS D'ENTRETIENS PROFESSIONNELS ;
- 2° DES PROPOSITIONS MOTIVÉES FORMULÉES PAR LE CHEF DE SERVICE ;
- SANS RENONCER À SON POUVOIR D'APPRÉCIATION, L'AUTORITÉ TERRITORIALE TIEN COMPTE DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

SOLUTIONS

LA PROCÉDURE DOIT PORTER SUR LES ANNÉES 2021 - 2022

LA PROCÉDURE DOIT LIMITER LA COMMUNICATION DES APPRÉCIATIONS RELATIVES À LA MANIÈRE DE SERVIR À L'ENCADREMENT ET LES SERVICES INSTRUCTEURS

L'APPRÉCIATION DES CRITÈRES DOIT ÊTRE COHÉRENTE AVEC L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

LA PROCEDURE DOIT INCITER A LA MOTIVATION DES APPRÉCIATIONS DU CHEF DE SERVICE

LE DOSSIER PERSONNEL DES AGENTS DOIT ÊTRE LE PLUS COMPLET POSSIBLE

LA PROCÉDURE DOIT PERMETTRE À L'AUTORITE D'AVOIR TOUT ÉLÉMENT NÉCESSAIRE À SON APPRECIATION



2

PHASE DE PLANIFICATION :
DÉFI PROBLÉMATIQUE :
DEFINITION DES EXIGENCES - DES
ENGAGEMENTS

PROBLEMATIQUE

TRANSPARENCE DE
LA PROCÉDURE

ÉQUITÉ DE LA
PROCÉDURE

SOLIDARITÉ
MANAGÉRIALE

ENJEUX - OBLIGATIONS

- LES AGENTS DOIVENT ÊTRE INFORMES DES CRITERES ET DE LA PROCÉDURE QUI ABOUTIRA AU CLASSEMENT PAR GRADE
- LES PARTENAIRES SOCIAUX DOIVENT POUVOIR SUIVRE LA BONNE EXECUTION DE LA PROCEDURE - LE RESPECT DES ENGAGEMENTS PRIS
- LES MANAGERS DOIVENT ETRE FORMES SUR LE RÔLE DE CONSEIL AUPRES DE L'AUTORITE - DE L'APPRECIATION DES CRITÈRES AU CLASSEMENT GÉNÉRAL PAR GRADE

- TOUS LES MANAGERS DOIVENT SUIVRE LE MÊME PROCESS - PREVOIR UNE INTERPRETATION COMMUNE DES CRITÈRES - OBLIGATIONS DE JUSTIFIER L'APPRECIATION PAR DES EXEMPLES CONCRETS
- TOUS LES AGENTS PROMOUVABLES DOIVENT ÊTRE AU MÊME NIVEAU D'INFORMATION - DOIVENT POUVOIR COMPLÉTER LEUR DOSSIER AVEC LES PIÈCES JUSTIFICATIVES
- LA LISTE DES PROMOUVALES DOIT ÊTRE COMPLETE

- LA PROCÉDURE NE DOIT PAS ISOLER LE MANAGER. TOUTE LA CHAINE HIÉRARCHIQUE PORTE LE CLASSEMENT

SOLUTIONS

PLAN DE COMMUNICATION À DESTINATION DES AGENTS

PLAN DE COMMUNICATION À DESTINATION DES PARTENAIRES SOCIAUX

POINT AVEC EUX CONCERNANT LE SUIVI DE LA PROCÉDURE

PLAN DE COMMUNICATION - FORMATION À DESTINATION DES MANAGERS

PROCÉDURE EXPLICITE - LEXIQUE D'INTERPRÉTATION DES CRITÈRES - FORMULAIRE DE SAISIE PERMETTANT DES OBSERVATIONS

INFORMATION PERSONNEL DE L'AGENT PROMOUVABLE
INVITATION A COMPLETER SON DOSSIER

FIABILITÉ DES INFORMATIONS RH
PROCESSUS DE VÉRIFICATION INTERNE - EXTERNE

PROCÉDURE MENÉE PAR PÔLE - RESPONSABILITÉ DU CHEF DE PÔLE - FUSION DU CLASSEMENT DES PÔLES POUR CLASSEMENT DE LA COLLECTIVITÉ

2 PHASE DE PLANIFICATION : DÉFINITION DES EXIGENCES - DES ENGAGEMENTS

- Dresser la liste exhaustive des promouvables dans le cas de l'avancement au choix (Communiquer la liste à chaque pôle - aux partenaires sociaux représentatifs- Informer les agents concernés)
- Faire des propositions à l'autorité concernant l'appréciation de la valeur professionnelle et les acquis de l'expérience de tous les promouvables (Établir les modalités de recueil des propositions motivées formulées par le chef de service : Procédure interne)
- Permettre le classement les fonctionnaires retenus par ordre de mérite professionnel



PRÉALABLES

Communication des arrêtés
Communication de la liste des promouvables
aux DG - CAF -OS
Communication aux cadres du formulaire à
remplir
Courrier aux agents concernés pour
complétude de leur dossier

1

RÉUNIONS DE PÔLE

Avant la réunion : Le supérieur hiérarchique du
promouvable fait une proposition - pour chaque critères
- Il motive ses propositions par des exemples concrets- Il
fait le point avec l'agent sur la partie réservée à
l'administration et sur les justificatifs à soumettre.
La Direction reçoit chaque chef de service - fait le point
et l'harmonisation sur l'appréciation des critères -
récupère les pièces justificatives et transmet les
éléments à la DOC
Chaque pôle réunit ses cadres (DG, Directeurs).
Harmonisation classement de pôle

2



REUNIONS ENTRE LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ET L'AUTORITÉ TERRITORIALE

Regroupement du classement pour chaque grade et proposition à l'autorité ou son représentant

Vérification de l'application de la même procédure par tous les pôles

Remplissage des critères par les DGA pour les Directeurs.

Les critères sont appréciés directement par le DGS si un DGA est concerné par un avancement.

3

REUNION D'ÉCHANGES SUR LA PROCÉDURE AVEC LES OS

Point sur les réunions de pôle :

Information sur l'application des règles statutaires

Information sur l'application des quotas et ratios

Signalement des difficultés rencontrées dans la procédure pour amélioration N+1

Affichage des résultats par ordre alphabétique - sans mention des critères

4

PHASE D'EXÉCUTION : GESTION DES ENGAGEMENTS

PROPOSITION A L'AUTORITÉ

5

Transmission au maire des propositions relatives à l'appréciation des critères et des exemples concrets donnés par les supérieurs hiérarchiques.

Transmission de la proposition de classement par grade

Transmission à l'autorité du compte rendu de la rencontre avec les partenaires sur les difficultés rencontrées.

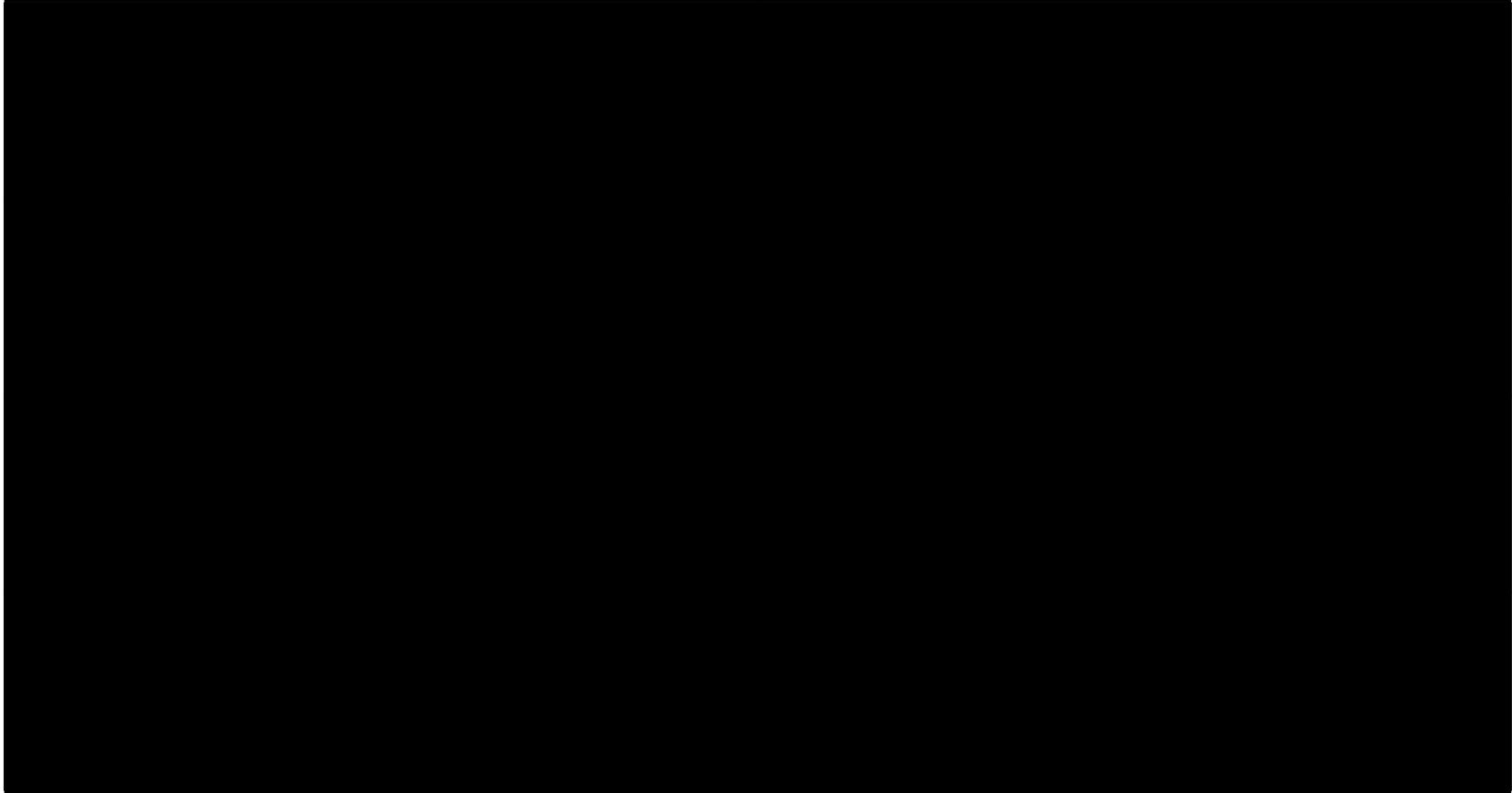


ÉTAPES DE LA PROCÉDURE : PROPOSITION POUR AVIS + RETROPLANNING PREVISIONNEL



3

COMMUNICATION A DESTINATION
DES REPRÉSENTANTS DU
PERSONNEL



BILAN / AMÉLIORATIONS CST

RENFORCER LA
COMMUNICATION AUX
AGENTS

RENFORCER
L'ACCOMPAGNEMENT DES
CADRES

INTERPRÉTATION COMMUNE
DES CRITÈRES

PLUS DE TEMPS POUR LA
PRÉPARATION DES
RENCONTRES DE PÔLE

SESSION D'INFORMATION

FORMATION DES CADRES

LEXIQUE DES CRITÈRES
SIMPLIFICATION FORMULAIRE

PLANIFICATION MOINS DENSE