



Elaborer les lignes directrices de gestion



1. Présentation des LDG



Les LDG : présentation

Les LDG constituent une obligation réglementaire.

Elles déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines ainsi que les orientations en matière de promotion et de valorisation des parcours.

Elles sont arrêtées par l'autorité territoriale après avis du CST, pour une durée pluriannuelle n'excédant pas six ans.

Les LDG doivent être communiquées aux agents par voie numérique, ou par tout autre moyen.

Un bilan de mise en œuvre des LDG en matière de promotion et de valorisation des parcours est établi annuellement et présenté au CST.

Références juridiques:

Articles L. 413-1 à L 413-7 du CGFP

Articles R. 413-27 à R. 413-38 du CGFP (codifié depuis mai 2026)

Pourquoi réviser les LDG maintenant ?

Fin d'un premier cycle

Les premières LDG ont été adoptées en 2021. Pour de nombreuses collectivités, la période arrive à son terme.

Nouveau mandat

Les orientations politiques et le projet de mandat doivent désormais être traduits en enjeux RH.

Nouveaux défis

Attractivité, vieillissement, compétences, transitions, numérique/IA, contraintes financières.

Objectifs de la réunion

Donner une méthode pour construire ou réviser des LDG.

La méthode reste adaptable à la taille, aux moyens et aux priorités de chaque collectivité.

Mise a disposition d'une base documentaire.

2. Elaboration des LDG



Vos LDG : une architecture en 4 parties

I. État des lieux

- diagnostic RH
- effectifs / ETP
- emplois et compétences
- départs prévisibles
- projet de mandat et impacts RH

II. Stratégie pluriannuelle

- enjeux RH
- orientations
- actions

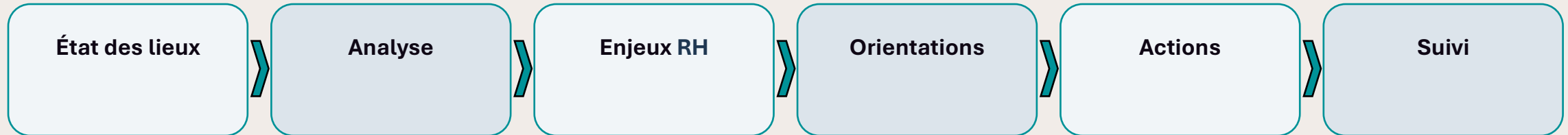
III. Promotion & parcours

- avancement de grade
- nomination suite à concours
- accès à un poste à responsabilités
- promotion interne
- Bonification d'ancienneté pour les secrétaires généraux de mairie

IV. Égalité F/H

- état des lieux
- actions

La démarche proposée:



Question 1 — Où en sommes-nous ?

Effectifs, emplois, compétences, pratiques RH, mouvements, égalité professionnelle.

Question 2 — Où devons-nous aller ?

Projet de mandat, transformations du territoire, continuité et évolution des services publics.

Question 3 — Comment y parvenir ?

Orientations, actions, critères, calendrier et indicateurs.

Etat des lieux

Il permet de mettre en perspective la situation de la collectivité et d'identifier les évolutions susceptibles d'impacter sa politique RH sur la période du mandat.

Quelles évolutions de notre environnement vont modifier nos missions, notre organisation et nos besoins en compétences ?

Quels effets sur les métiers, les effectifs, les compétences, les conditions de travail, les modes d'organisation et les ressources ?

Le mandat 2026-2032 : un environnement en transformation

Écologique

Adapter les services, les bâtiments, les mobilités et les métiers.

Démographique

Vieillesse de la population et renouvellement des agents.

Numérique / IA

Transformer les tâches, les compétences et les usages.

Organisation

Décloisonner, mutualiser, revoir les méthodes de travail.

Emploi / compétences

Recruter, fidéliser, transmettre et reconvertir.

Financière

Arbitrer les ressources et prioriser les besoins.

Transition écologique : un enjeu RH

- Les politiques publiques évoluent : adaptation au changement climatique, sobriété énergétique, rénovation, mobilités, eau, déchets, aménagement.
- Les transformations du service public entraînent des transformations des métiers, des compétences et des organisations.
- Anticiper les impacts RH des projets de mandat : nouveaux besoins, compétences à acquérir, évolution des conditions de travail.

Transition écologique : quelles transformations de notre territoire et de nos services vont modifier nos métiers, nos compétences, notre organisation et nos conditions de travail à l'horizon 2032 ?

Transition démographique : anticiper le renouvellement

À regarder

Âge des agents • départs en retraite • autres départs annoncés • métiers sensibles • compétences rares.

À anticiper

Remplacements • transmission des savoirs • apprentissage • recrutement • mobilité • reconversion.

Dans votre trame

Votre tableau de projection des mouvements RH permet de passer d'un constat démographique à une politique d'anticipation.

*Le CNFPT et la DGCL ont publié en juillet 2026 la **synthèse nationale du RSU 2023**, qui constitue une bonne base de comparaison avec les données de la collectivité.*

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/Etudes-et-statistiques/RSU/Synth%C3%A8se%20RSU-2023.pdf>

Numérique et IA : transformer les compétences, pas seulement les outils

- Identifier les activités susceptibles d'évoluer avec la dématérialisation et l'IA.
- Repérer les compétences à renforcer : maîtrise des outils, données, esprit critique, sécurité, relation à l'utilisateur.
- Accompagner les agents : formation, expérimentation, partage de pratiques et encadrement du changement.
- Intégrer les évolutions numériques dans les fiches de poste, les plans de formation et la GPEEC.

Outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités:

https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2024-04/Cartographie_metiers_concernes_IA.pdf

Organisation et management : faire évoluer le travail

- Les projets de mandat peuvent conduire à des réorganisations, transferts de compétences, mutualisations ou changements de mode de gestion.
- Le diagnostic doit permettre d'identifier les charges de travail, les responsabilités, les interfaces et les besoins d'encadrement.
- Les LDG peuvent formaliser des orientations sur les méthodes de travail, le temps de travail, le télétravail, l'accueil des nouveaux agents et l'accompagnement des réorganisations.
- Le changement organisationnel doit être pensé avec les enjeux de santé, sécurité et qualité de vie au travail.

Attractivité, recrutement et fidélisation : le défi RH

Attirer

Visibilité des offres • marque employeur • conditions de travail • rémunération • apprentissage.

Recruter

Anticipation des départs • sécurisation des remplacements • diversification des viviers • mobilité.

Fidéliser

Parcours • formation • reconnaissance • management • perspectives professionnelles.

*le baromètre HoRHizons 2025 indiquait que **33,4 % des employeurs territoriaux rencontraient des difficultés de recrutement**, le baromètre HoRHizons 2026 confirme que **la fidélisation et les perspectives de carrière restent des préoccupations essentielles**.*

*Le sujet n'est pas simplement théorique : il s'agit bien d'un **défi RH actuel qui doit être anticipé dans la stratégie 2026-2032***

Les métiers et compétences : passer du poste au besoin de compétences

- La trame de LDG mise à disposition prévoit explicitement l'identification des métiers et des compétences associées.
- Cette étape permet de construire une réflexion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Objectif : identifier les métiers à consolider, transformer, transmettre ou renouveler.

Le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT peut servir de référentiel pour décrire les métiers, les activités et les compétences.

<https://www.cnfpt.fr/evoluer/emploi-fpt/repertoire-metiers>

Les contraintes financières : une RH à inscrire dans les arbitrages

- Les collectivités doivent concilier besoins de services publics, évolution des missions et maîtrise des ressources.
 - Le pilotage RH doit donc articuler effectifs, organisation, masse salariale, compétences et priorités politiques.
 - Le contexte financier ne conduit pas seulement à réduire : il impose surtout de prioriser et d'anticiper.
-

Données de diagnostic RH de la collectivité:

Effectifs

Nombre et ETP • fonctionnaires • contractuels • permanents / non permanents

Structure

Filières • catégories A/B/C • métiers • services

Mouvements

Retraites • mutations • fins de contrat • démissions • recrutements

Compétences

Métiers sensibles • compétences rares • besoins futurs

Pratiques RH

Organisation • formation • rémunération • santé • mobilité

Égalité

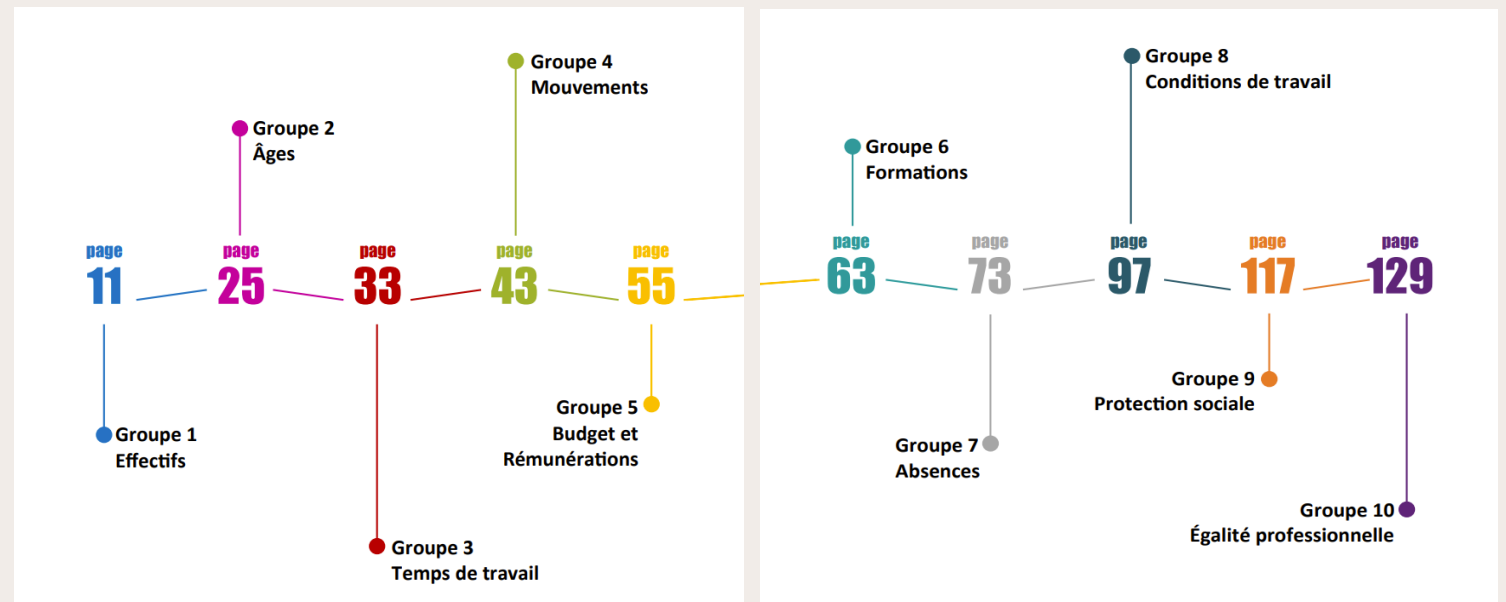
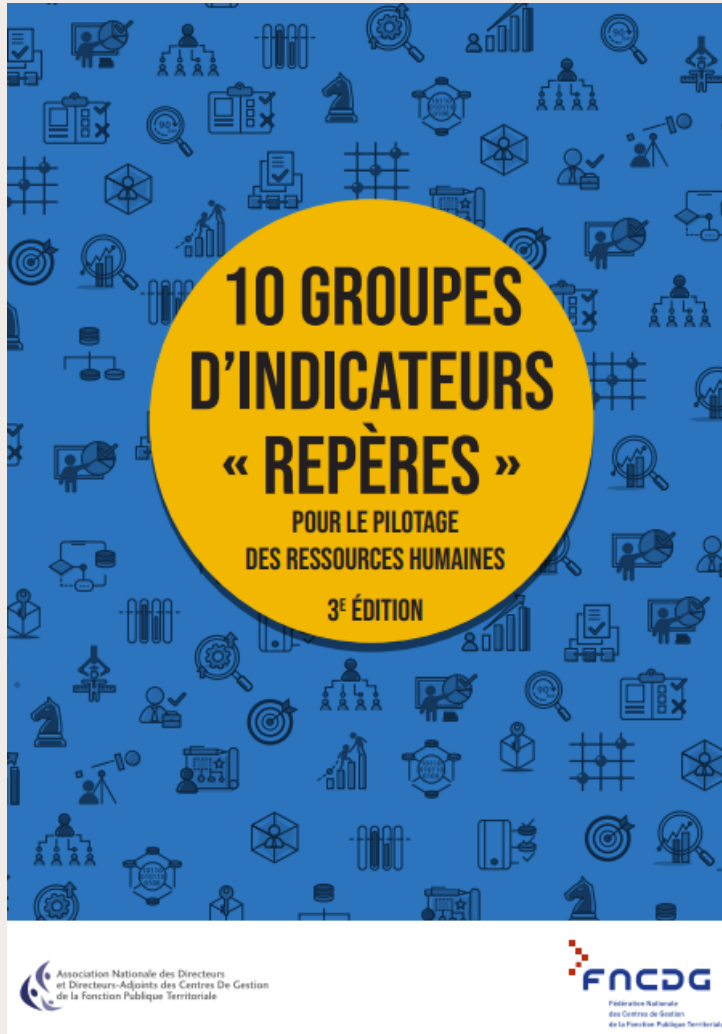
Effectifs • recrutements • formation • promotions • rémunérations • temps de travail

Le projet de mandat

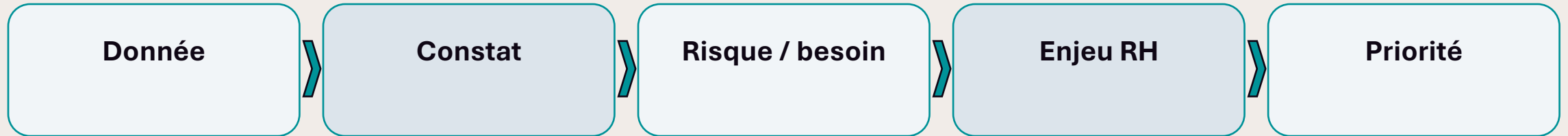
- La trame de LDG mise à disposition demande d'identifier les éléments du projet de mandat ayant un impact sur la gestion des ressources humaines.
- Exemples : création d'un service, changement de mode d'organisation, transfert de compétences, fusion, mutualisation.
- Pour chaque projet : quelles conséquences sur les effectifs ? les métiers ? les compétences ? l'organisation ? les conditions de travail ?

Analyse

38 indicateurs RH regroupés autour de 10 thématiques
Des objectifs précisés pour chaque indicateur



Enjeux RH



Exemple

Départs prévisionnels importants sur un métier clé → risque de rupture de continuité du service.

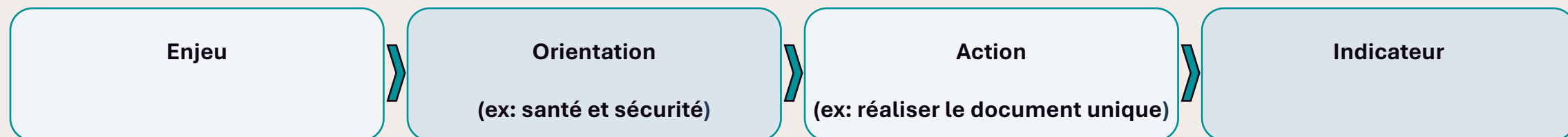
Enjeu

Sécuriser la continuité du service et la transmission des compétences.

Priorité

Anticiper les départs et diversifier les solutions de recrutement / mobilité.

Des enjeux aux orientations et actions



- Une orientation exprime une volonté stratégique pour la période des LDG.
- Une action traduit concrètement cette orientation : qui fait quoi, selon quel calendrier et avec quels moyens ?
- Un indicateur permet de suivre la mise en œuvre et d'alimenter le bilan.

Aide à la détermination d'actions:

Exemples dans la trame de LDG mise à disposition

Le guide FNCDG : 36 actions détaillées sur les domaines

Une grille pratique pour rédiger les LDG

Constat	Enjeu	Orientation	Actions	Indicateur
Départs à venir sur un métier clé	Continuité du service	Recrutement et mobilité	Cartographier les postes sensibles, transmission, apprentissage	% postes anticipés
Difficultés de recrutement	Attractivité	Recrutement et mobilité	Améliorer les offres, viviers, mobilité, marque employeur	Délai / taux de vacance
Compétences amenées à évoluer	Adaptation des métiers	Formation	Plan de formation ciblé, tutorat	Taux de formation / compétences ciblées

Le lien direct avec votre trame LDG

Organisation / conditions de travail

Organisation des services, fiches de poste, charge de travail, temps de travail, télétravail, accueil des nouveaux...

Santé / sécurité

DUERP, RPS, prévention, absentéisme, ergonomie, maintien dans l'emploi...

Rémunération

Régime indemnitaire, masse salariale, engagement professionnel, protection sociale complémentaire...

Formation

Plan de formation, CPF, préparation concours, apprentissage, transmission, reconversion...

Recrutement / mobilités

Anticipation, mobilité interne, marque employeur, remplacement, passerelles entre métiers...

Maintien dans l'emploi/handicap

Anticiper les situations d'inaptitude physique, mobiliser les dispositifs d'accompagnement, favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap...

Carrières, promotion et valorisation : une partie à renforcer

Avancement de grade

Orientations et critères généraux ; articulation avec les ratios promus/promouvables.

Nomination suite à concours

Concours, formation, mobilité, professionnalisation, transmission des compétences.

Accès à un poste à responsabilités

Mesures favorisant l'accès à des responsabilités supérieures et la reconnaissance des compétences.

Promotion interne

Critères de présentation / valorisation des parcours, dans le cadre des règles et procédures CDG.

Bonification d'ancienneté pour les secrétaires généraux de mairie

Mise en place / critères de valorisation professionnelle

Égalité professionnelle

A différencier du plan d'action pluriannuel pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes obligatoire pour les collectivités de plus de 20 000 habitants

Diagnostiquer

Effectifs, recrutements, formations, promotions, rémunérations, temps de travail.

Identifier les écarts

Où observe-t-on des écarts significatifs ou des effets de structure ?

Agir

Mesures ciblées, prévention des discriminations, accès aux parcours, suivi des écarts.

Prendre en compte l'égalité professionnelle dans la gestion des ressources humaines :

- évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération,
- garantir l'égal accès aux cadres d'emplois, grades et emplois

Favoriser l'articulation entre vie professionnelle et vie privée

Protéger les agents (dispositif de signalement d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes)

Organiser le projet

COPIL / équipe projet

Suit l'avancement, arbitre les priorités, vérifie les moyens et prépare les validations.

Groupes de travail

Produisent le diagnostic, identifient les enjeux et construisent les propositions d'actions.

Dialogue social

Le CST intervient dans le cadre réglementaire de consultation ; il ne doit pas être confondu avec le COPIL.

Le COPIL est un outil de conduite de projet

Acteurs à mobiliser selon le contexte:

- élus / autorité territoriale
- DGS / secrétaire de mairie / DRH
- encadrants et responsables de service
- agents et représentants du personnel

Faire vivre les LDG pendant le mandat

Suivi annuel

Quelques indicateurs : recrutements, départs, formation, absences, promotions, égalité, actions réalisées.

2026

Diagnostic & priorités

Bilan

Comparer les actions prévues et réalisées ; expliquer les écarts ; réorienter si nécessaire.

2027–2030

Mise en œuvre & ajustements

Dialogue

Le CST débat annuellement du bilan de la mise en œuvre des LDG selon les règles applicables.

2031–2032

Bilan & préparation du cycle suivant

Les ressources utiles

Données nationales

DGCL: Synthèse nationale RSU (octobre 2025)

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/Etudes-et-statistiques/RSU/Synth%C3%A8se%20RSU-2023.pdf>

FNCDG / ANDCDG : Panorama de l'emploi territorial.

<https://fncdg.com/wp-content/uploads/2025/10/Panorama-de-lemploi-territorial-14e-edition.pdf>

CNFPT : Tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités et des intercommunalités

https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/document/1770191763/H2026_web.pdf

Référentiels métiers

CNFPT : Répertoire des métiers territoriaux.

<https://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers>

Outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités:

https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2024-04/Cartographie_metiers_concernes_IA.pdf

Les ressources mises à disposition par le CDG 66

Page « Lignes directrices de gestion » du CDG66

Modèle de trame de formalisation des LDG + modèle d'arrêté

Support de présentation « Elaboration des LDG »

Guides FNCDG : méthodologie et fiches actions



<https://cdg66.fr/les-lignes-directrices-de-gestion/>

**Merci pour votre
attention**

