



« Définir de grands axes de politique RH sur plusieurs années »

À compter du 1^{er} janvier 2021, les collectivités territoriales doivent avoir défini leurs lignes directrices de gestion (LDG), qui détermineront notamment la politique d'avancement, de promotion et de mobilité de leurs agents. Caroline Godinot qui travaille depuis plus d'un an à l'élaboration des LDG au Conseil régional d'Île-de-France partage son expérience.

Comment avez-vous défini vos lignes directrices de gestion ?

Le décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 prévoit qu'à compter du 1^{er} janvier 2021, les commissions administratives paritaires ne sont plus compétentes pour se prononcer sur l'avancement et la mobilité (voir « [Évolutions des attributions des commissions administratives paritaires : publication d'un nouveau décret](#) », févr. 2020). Il prévoit que les collectivités doivent établir des lignes directrices de gestion fixant les grands axes de leur politique RH en la matière. Nous avons donc commencé à y travailler dès la fin d'année 2019.

Nous nous sommes appuyés sur le travail mené dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des compétences : mise en place d'un répertoire des fonctions, d'un référentiel des compétences et d'un outil permettant de définir des « aires de mobilités ».

Plusieurs aspects de notre politique RH ont également été pris en compte dans ces lignes directrices de gestion : nous avons mené un travail sur les compétences attendues pour les managers, travaillé sur une charte de reconnaissance des parcours syndicaux et obtenu un label de l'Afnor en matière d'égalité femmes-hommes. Ces différents aspects ont été intégrés lors du travail sur les lignes directrices de gestion. La réflexion a été menée en concertation avec les représentants syndicaux.

Comment modifient-elles votre stratégie en matière de ressources humaines ?

Depuis le mois de juin, nous avons travaillé avec les représentants syndicaux à la définition de critères d'avancement et de promotion qui seront désormais pris en compte puisque la CAP ne se prononcera plus sur ces questions.

Nous avons réfléchi sur chaque fonction, sur les métiers de manière transparente pour que les managers puissent ensuite s'appuyer sur des critères précis et fiables permettant de classer les agents dans un tableau d'avancement. Nous avons ensuite étudié le recrutement et la mobilité des agents pour rendre les processus clairs et accessibles. Nous nous sommes également penchés sur les questions de « marque employeur » et d'attractivité. L'idée étant de définir certains « parcours professionnels » spécifiques permettant aux agents de progresser et de se former dans certains métiers. Nos agents d'entretien dans les lycées peuvent ainsi candidater pour s'inscrire dans l'un de ces parcours spécifiques et devenir agent de restauration puis cuisinier. Ils bénéficient de formations et peuvent ainsi obtenir une certification. Nous avons défini des lignes directrices de gestion pluriannuelles qui nous permettent de projeter nos grands axes de politique RH sur la durée.

Comment ce changement a-t-il été vécu au sein de la collectivité et de la direction des ressources humaines ?

Nous avons organisé des réunions avec les partenaires syndicaux en amont des comités techniques. Les syndicats n'ont pas tous été favorables sur tout lors de la mise en œuvre des LDG, mais s'agissant d'une obligation réglementaire nous avons travaillé au mieux ensemble afin de nous mettre d'accord sur la définition des critères d'avancement et de promotion. La mise en place des lignes directrices de gestion est un gros projet qui a mobilisé toutes les directions et qui a été l'occasion de valoriser leur travail.

Du côté des équipes RH, cela nous a permis d'échanger avec les managers, les représentants du personnel et les élus. Un bon moyen de tester les différentes propositions et d'échanger sur les métiers de la collectivité. À terme, les lignes directrices de gestion sont amenées à être réévaluées et à évoluer.