



Lignes directrices de gestion

Préambule : Ligne Directrice de Gestion « cadre » (LDG n° 0)

Avis du CTE du 25 mars 2021

L'une des nouveautés consacrées par la loi n° 2019-828 de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 consiste en **l'obligation pour tous les établissements publics de définir des lignes directrices de gestion (LDG)**.

Le décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires vient préciser les modalités de mise en œuvre de ces LDG et les nouvelles compétences des CAP.

Y est notamment inscrite la **suppression de l'avis consultatif des CAP en matière d'avancement et de promotion interne** à partir du 1^{er} janvier 2021, laquelle oblige naturellement les établissements à se doter de LDG et d'une politique globale RH pour définir – notamment – le cadre de la promotion des agents.

L'article 30 de la loi de transformation de la fonction publique prévoit ainsi la définition de lignes directrices de gestion qui doivent venir déterminer la **stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines non médicales** de l'établissement, c'est-à-dire :

- Les orientations et critères en matière de promotions de corps et de grade,
- Les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures,
- Les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents,
- L'adaptation des compétences aux évolutions des missions et des métiers,
- La valorisation de la diversité des profils et des parcours professionnels,
- La promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Les LDG sont **publiques** et doivent être **communiquées aux agents**, par la voie numérique et, le cas échéant, par tout autre moyen. En ce sens, elles sont un document de référence pour les personnels, auxquels elles sont transmises dans un objectif d'information éclairée de ces derniers et de transparence de l'action de l'administration.

Leur mise en œuvre s'apprécie **sans préjudice du pouvoir d'appréciation de l'autorité investie du pouvoir de nomination** en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général. Les LDG fixent dès lors un cadre général d'action pour l'administration, mais ne sauraient faire l'objet d'une application automatique et mécanique en toute circonstance.



L'instauration des LDG s'inscrit par ailleurs dans le **contexte de la refonte des compétences des CAP** désormais recentrées sur les décisions individuelles faisant grief (dès lors, il n'y a plus lieu, notamment, de réunir les CAP en matière d'avancement).

Le Comité Social d'Établissement (CSE) est obligatoirement consulté sur les projets de LDG, ainsi que sur leur révision. Jusqu'au renouvellement général des instances, la consultation du CSE est exercée par le Comité Technique d'Établissement (CTE). Il s'ensuit qu'au Centre Hospitalier d'Auch, l'ensemble des LDG seront **présentées aux partenaires sociaux, en amont d'une consultation officielle du CTE**, au fur et à mesure de leur rédaction.

Références réglementaires

- Loi de transformation de la fonction publique n° 2019-828 du 6 août 2019
- Décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires
- Décret n° 2020-719 du 12 juin 2020 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière

Durée de validité des Lignes Directrices de Gestion

Les LDG sont établies de manière **pluriannuelle, pour une durée maximale de cinq ans**. Elles peuvent être révisées en cours de période.

Les LDG sont obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2021. Toutefois, compte tenu du contexte particulier de l'année 2020 lié à la situation sanitaire de la pandémie covid-19, la rédaction définitive et exhaustive de ces LDG ne pourra se réaliser au Centre Hospitalier d'Auch qu'après cette date.

Seront tout d'abord révisées en priorité :

- La présente LDG-cadre (n°0), ayant vocation à encadrer les différentes LDG thématiques en découlant ;
- La LDG n° 4 relative aux orientations et critères en matière de promotion de corps et de grade, étant étendu que, **concernant cette LDG n° 4, l'année 2021 sera une année de transition** (LDG n° 4-1) à l'issue de laquelle de nouvelles orientations de promotion devront nécessairement être adoptées et cette LDG n° 4 révisée, par suite de la disparition de la note applicable aux agents titulaires et stagiaires.

Enjeu stratégique des Lignes Directrices de Gestion

Les LDG constituent des orientations et non des règles d'application mécanique ; elles reflètent la **politique RH de l'établissement**.

Leur élaboration et leur mise en œuvre s'appuient également sur les documents ressources suivants (liste non exhaustive) :

- Projet d'établissement, en particulier Projet social (en cours d'élaboration)
- Bilan social et données de structure des effectifs de l'établissement
- Plan de formation, politique de promotion professionnelle, Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences
- Organigrammes de l'établissement, des directions fonctionnelles et des pôles, Projet de gouvernance de l'établissement (également en cours d'élaboration)
- Statuts particuliers et règles d'avancement réglementaire, règlement intérieur des CAP
- Plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle, dispositif de prévention et de signalement des violences sexistes et sexuelles au travail (également en cours d'élaboration)
- Politique handicap et de reclassement applicable dans la réglementation et dans l'établissement



- Politique relative à la gestion des agents contractuels au sein de l'établissement.

Les Lignes Directrices de Gestion doivent ainsi permettre aux professionnels de l'établissement de **connaître, comprendre et interroger si nécessaire les critères qui guident la politique RH de l'établissement et président aux décisions individuelles**. Elles pourront ainsi être invoquées par les professionnels en cas de recours.

Etat des lieux RH (personnel non médical)

A.1. Les effectifs, les emplois, les compétences

Effectifs globaux de l'établissement en date du 31/12/2020

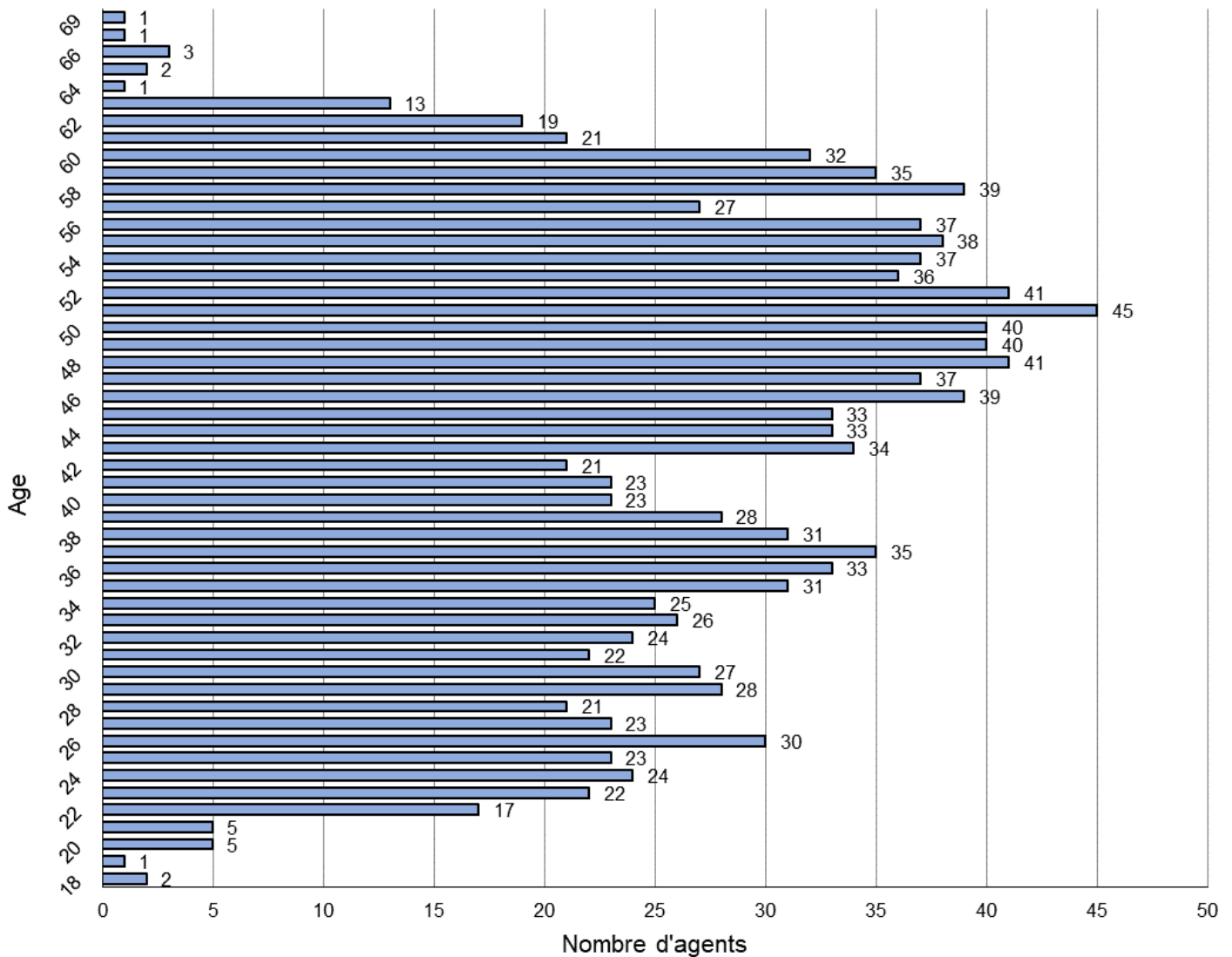
Effectifs globaux	Titulaires /stagiaires	CDI	CDD	TOTAL
Effectifs physiques	1054	46	175	1275
ETP Rémunérés	1018.6	44.7	169.6	1232.9

Répartition par filière et par catégorie (effectifs physiques) en 2020

Filière professionnelle	Titulaires /stagiaires	CDI	CDD	TOTAL
Administrative	129	6	18	153
<i>dont Catégorie A</i>	9	3	1	13
<i>dont Catégorie B</i>	58	1	3	62
<i>dont Catégorie C</i>	62	2	14	78
Soignante	762	35	135	932
<i>dont Catégorie A</i>	274	35	25	334
<i>dont Catégorie B</i>	51		2	53
<i>dont Catégorie C</i>	437		108	545
Médico-technique	53		6	59
<i>dont Catégorie A</i>	20		1	21
<i>dont Catégorie B</i>	33		5	38
<i>dont Catégorie C</i>				
Socio-éducative	7			7
<i>dont Catégorie A</i>	5			5
<i>dont Catégorie B</i>	2			2
<i>dont Catégorie C</i>				
Logistique et technique	103	5	16	124
<i>dont Catégorie A</i>	4	3		7
<i>dont Catégorie B</i>	16	2	1	19
<i>dont Catégorie C</i>	83		15	98
TOTAL GENERAL	1054	46	175	1275



Pyramide des âges 2020 du personnel non médical



Analyse des mouvements RH 2019 & 2020

Volume et motifs des départs	Retraite	Fin de contrat	Mutation	Disponibilité	Démission	Rupture conventionnelle	TOTAL
2019	29	0	11	26	1	0	67
2020	23	0	17	18	4	0	62



Mobilité interne	Changements de service
2019	216
2020	231

Promotion	Changements de corps	Changements de grades	Mises en stage
2019	14	46	55
2020	5	70	55

A.2. Égalité professionnelle

Répartition hommes/femmes des effectifs de l'établissement en date du 31/12/2020

Répartition H/F en proportion	Titulaires /stagiaires	CDI	CDD	TOTAL
Effectifs physiques	H : 18.6% / F : 81.4%	H : 15.2% / F : 84.8%	H : 20% / F : 80%	H : 18.7% / F : 81.3%
ETP Rémunérés	H : 19.1% / F : 80.9%	H : 15.7% / F : 84.3%	H : 19.9% / F : 80.1%	H : 19.1% / F : 80.9%

Répartition par filière (effectifs physiques, en proportion) en 2020

Filière professionnelle	Titulaires /stagiaires	CDI	CDD	TOTAL
Administrative	H : 13.9% / F : 86.1%	H : 0% / F : 100%	H : 11.1% / F : 88.9%	H : 13.1% / F : 86.9%
Soignante	H : 13.1% / F : 86.9%	H : 11.4% / F : 88.6%	H : 12.6% / F : 87.4%	H : 13% / F : 87%
México-technique	H : 17% / F : 83%	-	H : 16.7% / F : 83.3%	H : 17% / F : 83%
Socio-éducative	H : 28.6% / F : 71.4%	-	-	H : 28.6% / F : 71.4%
Logistique et technique	H : 65.1% / F : 34.9%	H : 60% / F : 40%	H : 93.8% / F : 6.2%	H : 68.6% / F : 31.4%

Répartition par catégorie professionnelle (effectifs physiques, en proportion) en 2020

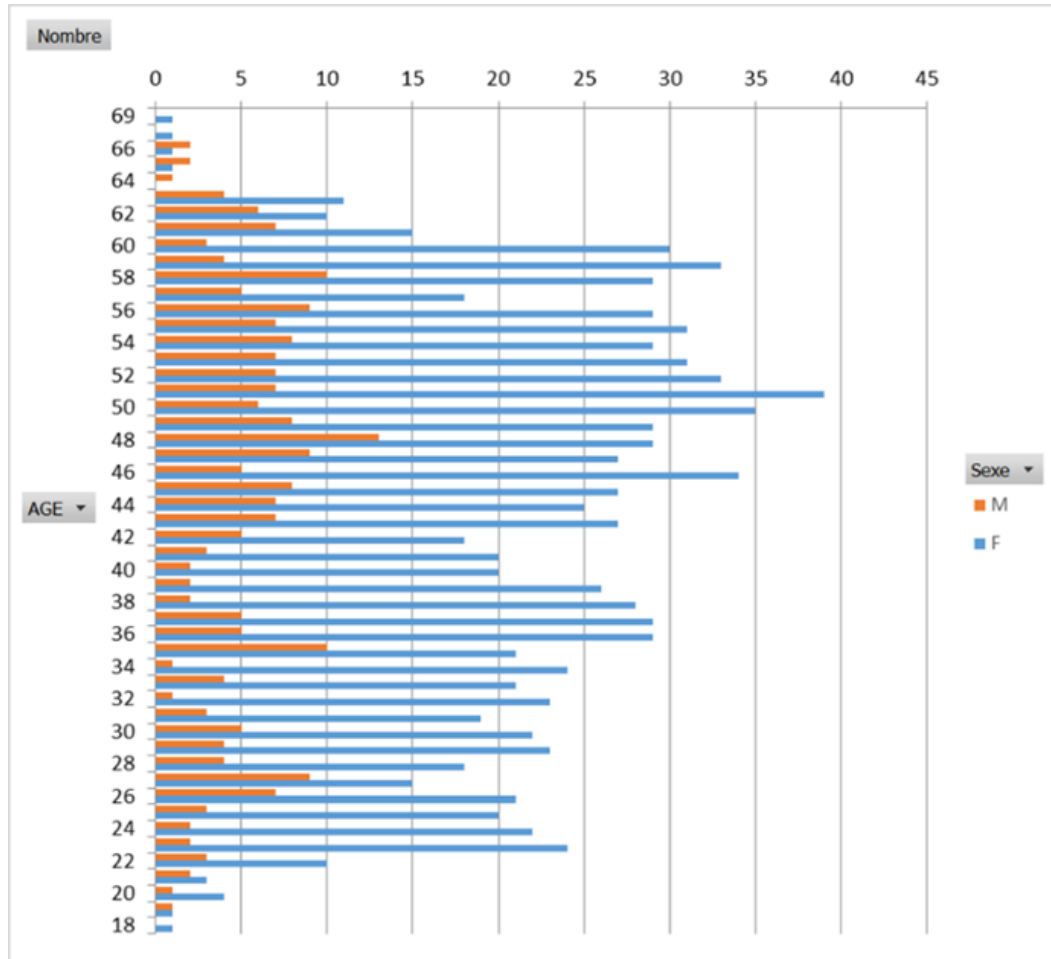
Catégorie professionnelle	Titulaires /stagiaires	CDI	CDD	TOTAL
Catégorie A	H : 15.7% / F : 84.3%	H : 12.2% / F : 87.8%	H : 25.9% / F : 74.1%	H : 16.1% / F : 83.9%
Catégorie B	H : 16.9% / F : 83.1%	H : 66.7% / F : 33.3%	H : 18.2% / F : 81.8%	H : 17.8% / F : 82.2%
Catégorie C	H : 20.6% / F : 79.4%	H : 0% / F : 100%	H : 19% / F : 81%	H : 20.3% / F : 79.7%



Promotion

Promotion	Changements de corps	Changements de grades	Mises en stage
2019	H : 14,3 % / F : 85,7 %	H : 26 % / F : 74 %	H : 16,4 % / F : 83,6 %
2020	H : 60 % / F : 40 %	H : 10 % / F : 90 %	H : 16,4 % / F : 83,6 %

Pyramide des âges hommes/femmes 2020 du personnel non médical



A.3. Absentéisme

Données d'absentéisme par filière et par motif : taux d'absentéisme 2020

Taux d'absentéisme	Maladie ordinaire	CLM/CLD	Maternité	AT/MP	TOTAL
Administrative	2.99%	0.97%	0.55%	-	4.52%
Soignante	5.34%	1.38%	0.88%	2.29%	9.89%
México-technique	2.10%	-	-	-	2.10%
Socio-éducative	3.60%	-	4.93%	-	8.53%
Logistique et technique	3.53%	3.17%	0.68%	2.99%	10.37%
TOTAL	4.72%	1.43%	0.80%	1.97%	8.92%



Données d'absentéisme par filière et par motif : nombre moyen de jours d'arrêt/agent ayant eu au moins un arrêt au cours de l'année 2020

Catégories	Nb moyen jours d'arrêt / agent en arrêt
Administrative	43.48
Soignante	55.50
Médico-technique	26.65
Socio-éducative	54.5
Logistique et technique	37.86
TOTAL	56.26

A.4. Heures supplémentaires

Heures supplémentaires par filière et par catégorie en 2019 & 2020 (en volume d'heures)

Filière professionnelle	2019	2020
Administrative	194	1 183.5
<i>dont Catégorie A</i>		
<i>dont Catégorie B</i>	159	1 080.5
<i>dont Catégorie C</i>	35	103
Soignante	8 734	30 108
<i>dont Catégorie A</i>	6 744	18 028
<i>dont Catégorie B</i>	342	1121
<i>dont Catégorie C</i>	1 648	10 959
Médico-technique	30	447
<i>dont Catégorie A</i>	30	337
<i>dont Catégorie B</i>		110
<i>dont Catégorie C</i>		
Socio-éducative		19.5
<i>dont Catégorie A</i>		11
<i>dont Catégorie B</i>		8.5
<i>dont Catégorie C</i>		
Logistique et technique	61	596
<i>dont Catégorie A</i>		
<i>dont Catégorie B</i>		69
<i>dont Catégorie C</i>	61	527
TOTAL	9 019	32 354



B. Orientations générales de l'établissement

Dans le contexte du Centre Hospitalier d'Auch, ces premières LDG seront élaborées en parallèle du nouveau projet d'établissement, et donc du **projet social, auquel elles seront nécessairement étroitement liées.**

Document de prospective et de projection, le projet social établira les grandes lignes de la politique RH de l'établissement pour l'avenir, en ce sens qu'il proposera un certain nombre de pistes d'amélioration, à plus ou moins long terme, notamment sur le plan des conditions de travail au sein de l'établissement.

Les LDG seront quant à elles l'occasion de décrire précisément quelles sont les orientations de la politique RH actuelle, pour le présent et de manière beaucoup plus technique et détaillée.

Par ailleurs, cette stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines du Centre Hospitalier d'Auch devra s'inscrire **dans un cadre financier contraint**, caractérisé par une série de défis : maîtriser et rationaliser les dépenses de personnels ; s'adapter aux évolutions liées à la modernisation de la fonction publique ; anticiper et remédier au manque d'attractivité de la fonction publique hospitalière en termes d'emploi et de rémunération.

C. Enjeux et points de fragilité identifiés

Ces LDG s'inscrivent par ailleurs dans un contexte particulier de **tension sur le recrutement d'un certain nombre de professionnels de santé** : ainsi, de manière inédite depuis deux ou trois ans, les nouvelles ressources IDE se raréfient ; de même, l'établissement connaît des difficultés à « fixer » ses effectifs de masseurs-kinésithérapeutes. Le **turn-over global** des équipes tend ainsi à s'intensifier dans la période récente, avec également une progression constatée des souhaits de mobilité externe, ou même de départ en disponibilité.

En parallèle, **l'absentéisme ne diminue pas** au sein de l'établissement, de même que les accidents de travail. Ces derniers expliquent du reste en partie que l'établissement soit de plus en plus confronté à la nécessité d'envisager des **reclassements de personnels**, ou à tout le moins des aménagements de poste qui semblent de plus en plus fréquents.

Il y a dès lors lieu d'imaginer des dispositifs singuliers à l'attention des métiers en tension, dans une optique d'attractivité et de fidélisation des personnels, mais également d'analyser les motifs de l'absentéisme constaté et de trouver les clés pour reclasser les personnels de manière efficace et ce de façon soutenable pour l'établissement.

Les présentes LDG pourront donner certaines pistes en ce domaine, pistes qui seront complétées essentiellement au travers du projet d'établissement et du projet social.

Structuration générale des Lignes Directrices de Gestion

Les LDG du Centre Hospitalier d'Auch, telles qu'élaborées pour leur première année en 2021, seront structurées de manière thématique et dans le droit fil d'une carrière d'agent, de la façon suivante :

- LDG n° 0 : la présente LDG « cadre », chapeautant l'ensemble des LDG thématiques
- LDG n° 1 : Le recrutement et la carrière des agents contractuels
- LDG n° 2 : Les conditions de nomination
- LDG n° 3 : Le développement et la valorisation des compétences : la formation
- LDG n° 4 : Le parcours professionnel de l'agent : la promotion (pour 2021 dans un premier temps => LDG n° 4-1 ; puis pour les années suivantes => LDG n° 4)
- LDG n° 5 : Le parcours professionnel de l'agent : la mobilité
- LDG n° 6 : La gestion des inaptitudes et des restrictions médicales : politique de reclassement et d'aménagement des postes
- LDG n° 7 : L'appréciation de la valeur professionnelle
- LDG n° 8 : La politique d'égalité professionnelle femmes-hommes



- LDG n° 9 : La protection des agents victimes d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel et d'agissements sexistes

Au besoin, la présente structuration pourra évoluer ou s'étoffer sur la période de validité des LDG.