

Septembre 2021

Les lignes directrices de gestion : un nouvel objet de dialogue social dans la fonction publique hospitalière

Outre les comités sociaux, la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 instaure de nouveaux outils de dialogue social. Parmi eux, les lignes directrices de gestion, dont la mise en place initialement prévue au 1^{er} janvier 2021 a pu être décalée, matérialisent « la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines dans chaque établissement, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Elles ont également vocation à formaliser les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours. Autant dire qu'il s'agit d'un document important pour lequel une consultation des comités techniques puis comités sociaux est prévue.

Pour les représentant·e·s des agents souhaitant agir sur les orientations de leur établissement en termes de politique sociale, il deviendra donc incontournable d'avoir une lecture claire de ces lignes directrices.

Ce Syndex Secteur revient sur la mise en place de cet outil et explore les actions possibles des représentant·e·s des agent·e·s de la fonction publique hospitalière.

LES LIGNES DE GESTION : QUEL PÉRIMÈTRE ?

Les LDG peuvent comporter des orientations qui sont propres à certaines missions, certaines structures internes ou certains corps ou ensemble de corps (art. 22). Si leur durée est au maximum de 5 années, des révisions sont possibles en tout ou partie en cours de période (art 23). Enfin, le CTE / comité social est consulté sur les projets de LDG ainsi que leur révision (art. 24).

La forme avant le fond : organiser le dialogue pour y définir votre place

Le cadre de discussion des LDG est un point à ne pas négliger. Si les textes précisent une consultation des instances, des réunions en amont avec les organisations syndicales peuvent également être réalisées. Ce sont donc l'organisation du dialogue et la méthode de discussion qui paraissent devoir d'abord être précisées pour que les représentants des agents puissent jouer pleinement le rôle.

Ainsi en amont de la saisine du CTE pour la consultation, des discussions peuvent avoir lieu sur les orientations des LDG. Ces dernières ont vocation à être réalisées avec un représentant de l'employeur dûment mandaté pour ce faire et les organisations syndicales représentatives de l'établissement. Ces discussions peuvent se tenir sous la forme de réunion bilatérales et / ou multilatérales.

L'ouverture du processus d'information-consultation nécessite que le CTE dispose :

- d'une **information utile** : cette dernière peut aller au-delà de l'information légale pour être adap-

tée à la réalité de l'établissement et au besoin des représentants des agents ;

- **de temps**, avec un intérêt fort à disposer d'une lecture du calendrier : des réunions d'échanges sont-elles prévues ? L'employeur enrichit-il l'information au fur et à mesure de ces échanges. C'est bien ce point qui conditionne la mise en place d'un diagnostic partagé avec la définition et la priorisation d'objectifs.

C'est parce qu'il dispose de l'information utile et de temps que le CTE pourra, à l'issue des réunions, construire un **avis argumenté** dans

lequel il exposera les points de vue et prendra acte de la situation. L'objectif est de peser dans les débats au-delà d'une position favorable ou défavorable. Au final, le contenu des LDG doit intégrer des engagements clairs.

Le préambule des LDG peut faire mention de la méthode utilisée : durée calendaire, responsable du document, rencontres réalisées avec les organisations syndicales, présentation(s) en CTE et avis. La mise en place d'un accord de méthode est un moyen d'organiser le dialogue social.

S'ORGANISER POUR PESER



COMMUNIQUER AVEC LES AGENT·E·S

Avant l'ouverture des débats pour recueillir leurs avis.

=> Plus grande légitimité dans le rapport à la direction mais attention aux délais !

En aval, en distribuant l'avis du CTE ou un tract en reprenant des extraits.

=> Informer des enjeux, des débats et des résultats



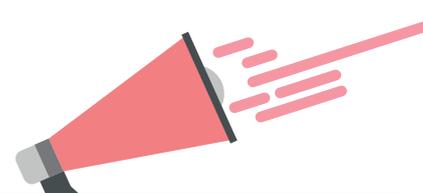
PORTER UN POINT DE VUE CONSTRUIT DANS LE DÉBAT

Construisez votre point de vue

=> En obtenant les informations utiles, en posant les bonnes questions et en étant exigeants sur les réponses.

Pesez dans les débats

=> En formulant des suggestions argumentées et en demandant des modifications



PRENDRE POSITION

Définissez et exposez les enjeux

=> Exprimez les craintes, satisfactions, incertitudes, et formulez vos revendications

Matérialisez votre position dans l'avis du CTE

=> Un outil pour fédérer le collectif, exposer des points de vue construits, prendre acte et date.

=> Motiver l'avis en allant au-delà d'une position favorable ou défavorable

Sur le fond : partir du diagnostic partagé pour formaliser des engagements clairs et quantifiés

Construit dans la première phase du dialogue sur la base d'une information utile, le diagnostic sert à identifier les objectifs et actions à prioriser pour la direction comme pour les représentants des agents et à travailler sur des objectifs communs.

Tout diagnostic s'appuie sur des données ou des indicateurs. Il s'agit donc dans un premier temps de décrire les effectifs et les mouvements d'effectif au sein de l'établissement : quels métiers et quelles catégories d'emploi, pour quelle évolution sur la période passée ? Des éléments liés aux conditions de travail peuvent également être pris en compte : spécificité de la pyramide des âges par métier, niveau de l'absentéisme, taux de rotation du personnel.

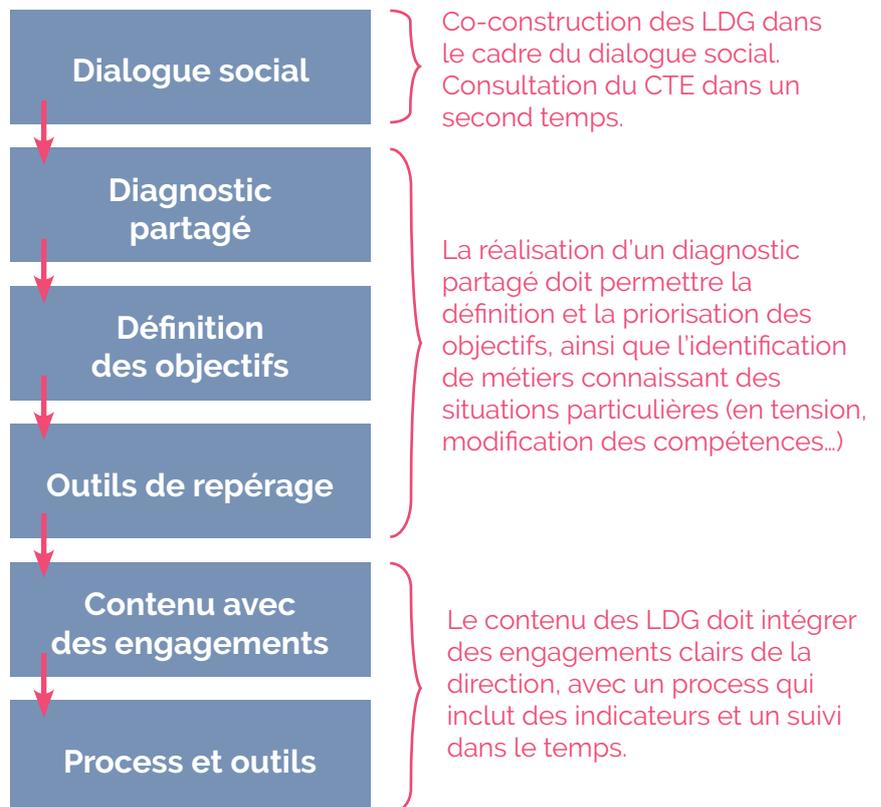
Les lignes directrices de gestion visent également à construire une stratégie pluriannuelle dans une logique de gestion des emplois et des compétences. Les questions qui peuvent être posées à ce niveau renvoient à l'émergence de nouveaux métiers, de nouvelles compétences et donc de besoins de formation. La situation des métiers en tension et des plans d'action liés peut également être abordée à ce niveau.

On parle de diagnostic partagé dans le sens où il a vocation à être discuté et partagé avec les parties prenantes. Il ne s'agit pas d'une simple information descendante mais d'un enrichissement. Il s'agit donc ici, pour les représentants des agents, d'afficher clairement les enjeux prioritaires pour lutter, par exemple, contre une absence de mobilité ou de perspectives, contre un risque de précarisation ou pour anticiper une éventuelle restructuration ou évolution de service. Ces objectifs peuvent ainsi être affichés dans un préambule aux LDG.

La formalisation des lignes directrices de gestion pour atteindre les objectifs fixés doit entraîner, pour l'employeur, différents engagements déclinés en

objectifs clairs et quantifiés. Ce point doit permettre un suivi et une évaluation dans un second temps.

PROCESSUS DE MISE EN PLACE DES LDG

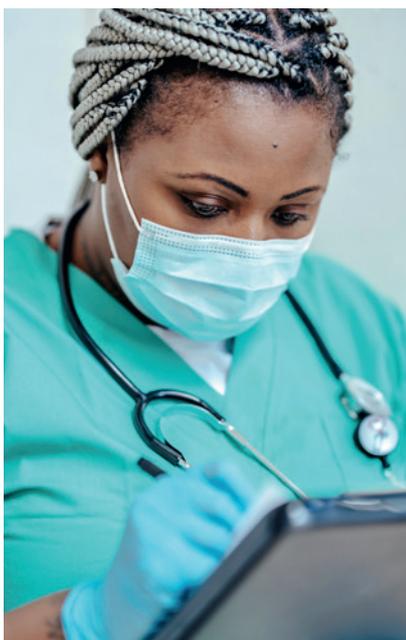


L'INFORMATION UTILE

L'information utile, si elle passe par des documents existants comme le bilan ou le rapport social, a également vocation à être un processus adapté en permanence à la situation et aux enjeux de l'établissement. Point transversal à toute donnée : disposer d'une lecture femme / homme. Ce point est particulièrement sensible au sein de la Fonction publique hospitalière, avec 77,8 % de femmes et un écart de salaire de l'ordre de 20,6 % (Source : Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique).

Quelle approche avoir pour le volet « promotion et valorisation des parcours » ?

Auparavant du ressort des CAP, les promotions et parcours sont désormais intégrés dans les LDG et répondent pour la fonction publique hospitalière aux orientations définies par la DGOS. Qu'est-ce qui change et quelle action possible pour les représentants des agents ?



Les objectifs positionnés par la DGOS au niveau des LDG visent notamment « *les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions de corps et de grade* ». Les LDG doivent donc préciser les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agent·es et garantir l'égalité professionnelle entre les

femmes et les hommes dans les procédures de promotion. Si des points abordés par la DGOS renvoient à des éléments objectivables, on note également l'apparition de notions comme l'engagement professionnel, la capacité d'adaptation et, le cas échéant, l'aptitude à l'encadrement des équipes.

Les orientations en matière de promotions visent pour le législateur la formalisation et la lisibilité des pratiques de gestion des ressources humaines pour les agents. Spécifiquement pour la fonction publique hospitalière, la DGOS a proposé une procédure en trois temps reposant sur :

- l'identification des règles applicables ;
- la définition des orientations générales en matière de promotion avec la prise en compte de l'équilibre hommes / femmes
- et, enfin, la définition des critères de promotion fixant les choix de l'établissement.

Les débats ont pu ainsi se cristalliser autour de la suppression des Com-

missions administratives paritaires quand, dans le même temps, la mise en place de l'entretien professionnel est particulièrement récente.

Le recul paraît par ailleurs particulièrement limité sur l'utilisation des critères. Ainsi, des LDG peuvent pondérer à un niveau de 60 % la valeur professionnelle mesurée par l'avis de l'encadrement lors de l'entretien professionnel. Les autres critères recensés peuvent renvoyer à l'âge, à l'ancienneté dans le diplôme, dans la fonction publique... La valeur professionnelle mesurée lors de l'entretien professionnel va donc venir interroger la manière dont est mené cet entretien dans les établissements. Un guide relatif à cet entretien doit être travaillé dans le cadre du dialogue social. Il s'agit aussi de s'assurer auprès des agents que les entretiens d'évaluation sont conduits correctement et que la synthèse est bien soumise à l'agent.

RETROUVEZ NOS EXPERTS SANTÉ PARTOUT EN FRANCE

> contact-sante@syndex.fr