

LIGNES DIRECTRICES DE GESTION – 2025/2029

Propos introductifs

L'une des innovations de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 dite de transformation de la Fonction Publique consiste en l'obligation pour toutes les collectivités territoriales de définir des lignes directrices de gestion.

Ces dernières sont prévues aux articles 54 et 55 du décret n° 2021-571 du 10 mai 2021 relatif aux comités sociaux territoriaux des collectivités territoriales et de leurs établissements publics ainsi qu'aux articles L 413-1 à L 413-7 du Code général de la fonction publique.

Les modalités de mise en œuvre de ce nouvel outil de gestion des ressources humaines (GRH) sont définies par le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019.

L'élaboration de lignes directrices poursuit les objectifs suivants :

- Renouveler l'organisation du dialogue social en passant d'une approche individuelle à une approche plus collective ;
- Développer des leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace ;
- Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics ;
- Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique et le secteur privé ;
- Renforcer l'égalité professionnelle dans la fonction publique.

Les lignes directrices de gestion visent à :

- 1° déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) ;
- 2° fixer des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. En effet, les CAP n'examinent plus les décisions en matière d'avancement et de promotion depuis le 1^{er} janvier 2021 ;
- 3° Favoriser, en matière de recrutement, l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Elles constituent le document de référence pour la GRH de l'établissement.



L'élaboration des LDG permet de formaliser la politique RH, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées.

Les lignes directrices de gestion s'adressent à l'ensemble des agents.

Portée juridique des LDG : art. L 216-2 du CGFP

Un agent peut invoquer les LDG en cas de recours devant le tribunal administratif contre une décision individuelle qui ne lui serait pas favorable.

Il peut également faire appel à un représentant syndical, désigné par l'organisation représentative de son choix (siégeant au CST) pour l'assister dans l'exercice des recours administratifs contre une décision individuelle défavorable prise en matière d'avancement, de promotion ou de mutation.

A sa demande, les éléments relatifs à sa situation individuelle au regard de la réglementation en vigueur et des LDG lui sont communiqués et qui porteront notamment sur l'appréciation sur la valeur professionnelle et les acquis.

La Présidente met en œuvre les orientations en matière de promotion et de valorisation des parcours « sans préjudice de son pouvoir d'appréciation » en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général.

I – Orientations générales susceptibles d'impacter la gestion des ressources humaines

- ☞ Le SERM est appelé à monter en compétences pour veiller à la qualité et quantité des ressources en eau, mener des travaux d'adduction d'eau, améliorer de manière continue la qualité de service, ou encore disposer d'un haut niveau d'expertise pour contrôler les activités gérées en délégation de service public.
- ☞ Pour mener à bien ce projet, le SERM doit structurer son service pour maîtriser la connaissance du service quel que soit le mode de gestion, anticiper les évolutions réglementaires et technologiques, et être en capacité technique et financière d'assurer l'ensemble des investissements nécessaires, notamment ceux qui découleront du schéma directeur d'alimentation en eau potable à l'horizon 2050.

II – Constat des éléments en ressources humaines

A. Les documents RH au sein de la collectivité

- ☒ Délibération portant établissement du tableau des effectifs du 14 octobre 2025
- ☒ Délibération relative au temps de travail du 5 décembre 2023
- ☒ Organigramme
- ☒ Fiches de poste
- ☒ Délibération relative au régime indemnitaire du 22 juin 2023
- ☒ Délibération relative aux ratios d'avancement de grade présenté au CST du 17 octobre 2025
- ☒ Critères d'évaluation pour l'entretien professionnel présenté au CST du 17 octobre 2025
- ☒ Plan de formation au titre de l'année 2026 présenté au CST du 17 octobre 2025
- ☒ Document unique présenté au CST de décembre 2025
- ☒ Délibération de mise en œuvre du télétravail du 22 juin 2023
- ☒ Délibération de mise en œuvre du CET du 22 juin 2023
- ☒ Délibération relative à l'instauration de la protection sociale complémentaire du 22 juin 2023

B. Les effectifs

-  L'étude des effectifs permet de faire le point sur le nombre d'agents présents, leur qualité statutaire, les cadres d'emplois, les catégories hiérarchiques et doit aussi permettre de s'interroger sur la composition sociodémographique, le nombre d'entrants et de sortants, le transfert de compétences, la gestion de masse salariale.

☞ **Données chiffrées au 31/07/2025**

- **Les effectifs de la collectivité** : 5 agents

- Répartition par statut, genre, filière et par catégorie hiérarchique :

Filières	Fonctionnaires		Contractuels droit public + droit privé (emplois aidés- apprentis)		Total	
					En nombre	En ETP
	F	H	F	H		
Administrative						
Cat A	0	1	0	0	1	1
Cat B	0	0	0	0	0	0
Cat C	1	0	0	0	1	1
Total Adm	1	1	0	0	2	2
Technique						
Cat A	2	1	0	0	2	2
Cat B	0	0	0	0	0	0
Cat C	0	0	0	0	0	0
Total Tech	1	1	0	0	3	2.8
Total	3	2	0	0	5	4.8

- Répartition par âge et genre :

Tranche d'âge	F	H
31 à 35 ans	0	1
36 à 40 ans	1	0
46 à 50 ans	1	1
51 à 56 ans	1	0

- Les mouvements :

	Remplacement d'agent	Création de poste
2025	1	0
2024	2	0
2023	1	1
Total	4	1

➤ **projection sur l'avenir des départs/arrivées potentiels :**

	2026	2027	2028	2029
Projection des départs en retraite des agents	0	0	0	0
Projection autres départs annoncés	0	0	0	0
Projection des retours annoncés ou potentiels	0	0	0	0

☞ **Analyse de l'effectif**

L'équipe du SERM s'est renouvelée et a procédé à sa montée en compétences pour assurer en autonomie ses missions technico-administratives par rapport à la métropole de Metz et à son délégataire.

Cette autonomie s'illustre par exemple par la capacité du SERM à assurer directement certains projets structurants.

Cet effectif est appelé à se renforcer sur les cinq prochaines années en l'absence de départ à la retraite sur la période des LDG.

La composition de l'équipe conduit à concentrer une large palette de missions sur cinq agents et amène donc le SERM à assurer une continuité sur l'ensemble des missions et compétences.

La montée en compétences qui est une force pour le SERM, ne doit pas conduire à fragiliser l'établissement en cas d'absence.

☞ **Stratégie pluriannuelle**

Actions à mener :

En priorité 1 : les actions à réaliser en 2025

En priorité 2 : les actions à réaliser au cours des années 2026/2027

En priorité 3 : les actions à réaliser au cours des années 2028/2029

Plan d'actions		Priorité		
		1	2	3
☐	Finaliser l'édition des documents RH (LDG, ratios, plan de formation)	☒	☐	☐
☐	Améliorer la connaissance du service	☐	☒	☐
☐	Renforcer les compétences en fonction des orientations du schéma directeur	☐	☒	☐

C. Les métiers, les compétences et la formation

Il conviendra ici de réfléchir aux métiers dont dispose l'établissement, les compétences attendues sur les postes existants ou à venir afin d'amorcer une gestion prévisionnelle des emplois et d'anticiper au mieux les éventuels recrutements et les besoins en formation.

Données chiffrées

En 2024, tous les agents ont participé à une ou plusieurs sessions de formation. Elles ont été dispensées à 72% par le CNFPT.

Ces formations ont notamment permis de consolider les connaissances des agents sur le cadre juridique des délégations de service public.

Sur les prochaines années, les formations devront notamment permettre de :

- poursuivre la montée en compétences relative à la gestion de la délégation de service public ;
- mettre à jour les formations obligatoires (habilitation électrique, aptitude à travailler dans un espace confiné, etc).

En matière de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, les perspectives sont les suivantes :

- améliorer la connaissance du service, notamment par la mise en place d'un système d'information dédié ;
- renforcer les capacités de conception, de mise en œuvre et de suivi des nouveaux projets techniques en lien avec le schéma directeur et les programmations pluriannuelles d'investissement ;
- poursuivre l'acquisition des connaissances en lien avec les nouveaux polluants dans leur dimension technique et réglementaire pour identifier les solutions préventives et curatives susceptibles d'être mise en place ;
- renforcer les capacités nécessaires à assurer pleinement la protection, la préservation et la valorisation des ressources du SERM, ainsi que leur développement ;
- développer des capacités en gestion de crise face à des situations d'intempérie, de pollution ou de pénurie ;
- renforcer les compétences financières sur la tarification, l'analyse des coûts et la planification des investissements ;
- soutenir la capacité du SERM à développer des montages contractuels ;
- améliorer l'information à destination des usagers à travers des actions de communication.

Éléments à mettre en avant

L'équipe du SERM se complète sur les compétences attendues pour assurer un suivi de la délégation de service public.

L'amélioration de la connaissance du service et la gestion directe des projets d'investissement nécessitera un renforcement des effectifs pour concevoir, mettre en œuvre et exécuter les travaux dans des conditions techniques et financières exigeantes.

En outre, une réflexion est en cours sur l'opportunité de maintenir le poste d'animateur de la protection de la ressource au sein de son délégataire ou directement auprès de ses services.

☞ **Stratégie pluriannuelle**

Actions à mener :

En priorité 1 : les actions à réaliser en 2025

En priorité 2 : les actions à réaliser au cours des années 2026/2027

En priorité 3 : les actions à réaliser au cours des années 2028/2029

Plan d'actions		Priorité		
		1	2	3
☐	Définir le positionnement de l'animateur de la protection de la ressource	☒	☐	☐
☐	Disposer des connaissances en gestion de données	☐	☒	☐
☐	Renforcer la capacité du service à assurer ses propres investissements	☐	☒	☐

D. Les absences

Face aux enjeux actuels de santé au travail, de prévention des risques professionnels et de maîtrise des ressources ainsi que de la masse salariale, il est nécessaire de s'intéresser aux pratiques de gestion des ressources humaines.

L'absentéisme peut engendrer un coût significatif mais également impacter la qualité, voire la continuité du service public et alors il devient une préoccupation majeure pour l'établissement.

L'absentéisme ne peut se limiter à une évaluation quantitative, il pourrait être également appréhender les causes de l'absentéisme.

☞ **Données chiffrées**

En 2024, le taux d'absentéisme est de 0%.

Pour autant, le SERM doit poursuivre le suivi des visites médicales de ses agents et s'interroger sur la politique de protection sociale complémentaire de ses agents.

☞ **Stratégie pluriannuelle**

Actions à mener :

En priorité 1 : les actions à réaliser en 2025

En priorité 2 : les actions à réaliser au cours des années 2026/2027

En priorité 3 : les actions à réaliser au cours des années 2028/2029

Plan d'actions		Priorité		
		1	2	3
☐	Poursuivre le suivi des visites médicales	☒	☐	☐
☐	Réévaluer les modalités de la participation à la complémentaire santé et prévoyance	☐	☒	☐
☐	Mettre en place un plan de continuité des activités	☐	☒	☐

E. Le temps de travail

Sujet complexe, sensible, il est souvent au cœur des débats.

Sa composition est complexe (durée réglementaire, congés, journée de solidarité ...) et variée compte tenu des diversités des collectivités et des conditions d'emploi dans la FPT.

🔑 Données chiffrées

Au 31/12/2024, 100% des agents sont à temps complet.

🔑 Éléments à mettre en avant

L'établissement a mis en place deux cycles de travail (en 5 jours ou 4,5 jours) sur une base annuelle de 1607 heures.

🔑 Stratégie pluriannuelle

Actions à mener :

En priorité 1 : les actions à réaliser en 2025

En priorité 2 : les actions à réaliser au cours des années 2026/2027

En priorité 3 : les actions à réaliser au cours des années 2028/2029

Plan d'actions		Priorité		
		1	2	3
☐	Réexaminer l'organisation du temps de travail et/ou des cycles de travail (horaires fixes ou variables, annualisation, ...) en fonction des besoins des services et des usagers	☐	☒	☐

F. Conditions de travail en matière de santé et de sécurité

Au-delà de l'obligation légale pour les employeurs territoriaux de veiller à la santé physique et mentale de leurs agents, les enjeux reposent sur la préservation du bon état de santé des agents, sur la réduction de la probabilité de survenue d'accident ou de maladie professionnelle, sur la prévention des risques professionnels, sur le suivi des expositions.

Des conditions de travail mal adaptées ont en effet des conséquences : elles génèrent de l'absentéisme, induisent des coûts financiers directs (augmentation du tarif des cotisations...) et indirects (remplacements d'agents...), voire des situations de reclassement à terme.

En réponse à ces enjeux divers, la démarche de prévention est complexe car elle implique différents acteurs internes (élus, DRH, assistant de prévention, médecin de prévention, ergonome, psychologue, managers de proximité, membres de la formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail...) et externes (CDG, assureur...). Elle s'inscrit dans la durée et demande un suivi régulier.

Des indicateurs peuvent être élaborés afin de répondre aux questions liées aux conditions de travail et ainsi permettre de comprendre les divers aspects, tels que :

- ☞ le climat général (nombre d'actes de violences physiques envers le personnel ou le taux de visites spontanées chez le médecin de prévention),
- ☞ l'organisation des services (part des agents ayant sollicité un télétravail),
- ☞ les facteurs de pénibilité et les risques professionnels (part des agents concernés par le reclassement, durée moyenne sur un poste sensible, âge à risque par métier).

☞ **Éléments à mettre en avant en matière de conditions de travail**

Un important travail doit être mener pour mettre à jour réglementairement l'établissement.

☞ **Stratégie pluriannuelle**

Actions à mener :

En priorité 1 : les actions à réaliser en 2025

En priorité 2 : les actions à réaliser au cours des années 2026/2027

En priorité 3 : les actions à réaliser au cours des années 2028/2029

Plan d'actions		Priorité		
		1	2	3
☐	Réaliser un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et définir des plans d'action	☒	☐	☐
☐	S'assurer que le personnel dispose de tous les EPI nécessaires	☒	☐	☐
☐	Réaliser un registre des dangers graves et imminents et le registre de santé et sécurité au travail	☐	☒	☐
☐	Définir une politique habillement pour les activités extérieures ou de représentation	☐	☒	☐
☐	Réaliser un diagnostic des risques psychosociaux	☐	☒	☐
☐	Nommer un assistant de prévention ou un conseiller de prévention	☐	☒	☐
☐	Former et sensibiliser les agents au port des EPI et aux Troubles musculosquelettiques (TMS)	☐	☒	☐
☐	Faire intervenir un ergothérapeute pour disposer d'un plan d'actions de lutte contre les TMS	☐	☒	☐

G. L'égalité professionnelle femme/homme

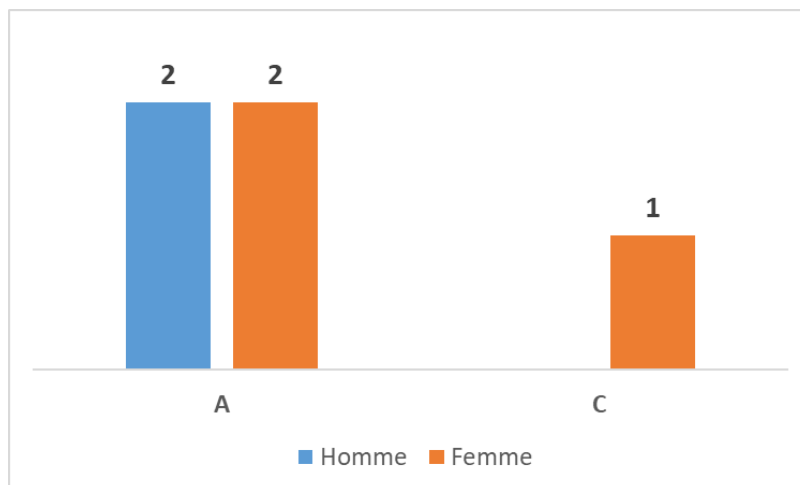
Inscrite dans la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, l'égalité femmes-hommes est désormais une préoccupation majeure des pouvoirs publics.

Il n'en reste pas moins que le taux important de féminisation de la FPT ne doit pas masquer les inégalités qui persistent entre les 2 sexes tant dans les parcours professionnels, que les carrières et les rémunérations.

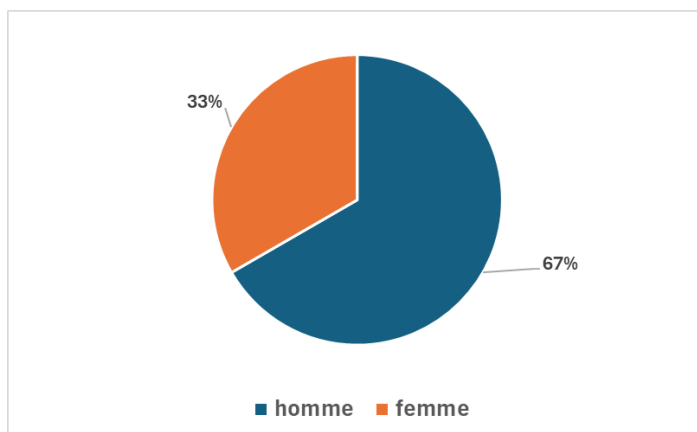
Toutefois, pour éviter une vision erronée des disparités entre les genres, il est indispensable d'appuyer son analyse sur des données objectives issues du domaine des ressources humaines.

📁 Données chiffrées au 31/07/2025

- L'équipe se compose de 2 hommes et 3 femmes.
- Réparation par catégorie :



- 1 femme et 1 homme ont bénéficié d'un avancement de grade.
- Répartition des journées de formation :



📁 Stratégie pluriannuelle

Actions à mener :

En priorité 1 : les actions à réaliser en 2025

En priorité 2 : les actions à réaliser au cours des années 2026/2027

En priorité 3 : les actions à réaliser au cours des années 2028/2029

Plan d'actions		Priorité		
		1	2	3
☐	Veiller à l'égalité en matière de formation	☐	☒	☐
☐	S'assurer de l'égalité en matière de rémunération	☐	☒	☐

III – Orientation générales en matière de promotion et valorisation des parcours professionnels

Les lignes directrices de gestion définissent les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les grades et les cadres d'emplois et les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités.

Outre les critères réglementaires institués par les statuts particuliers de chaque cadre d'emplois, l'établissement peut déterminer ses propres critères lui permettant de proposer une évolution de carrières à ses agents.

Sur ce point, il convient de rappeler que l'autorité territoriale met en œuvre les orientations en matière de promotion et de valorisation des parcours « sans préjudice de son pouvoir d'appréciation » en fonction des situations individuelles, de l'intérêt du service, des moyens budgétaires.

Toute nomination, qu'elle soit consécutive à la réussite d'un concours, soit pour avancement de grade ou encore suite à une promotion interne, impose, selon les cas, au préalable :

- ✓ L'attestation de réussite au concours ou de l'examen professionnel si nécessaire ;
- ✓ Le respect des possibilités ouvertes par la loi de pouvoir ou non créer l'emploi, en effet certains emplois sont conditionnés à la taille démographique de la collectivité ou de l'EPCI ;
- ✓ Le respect des critères statutaires d'échelon, d'ancienneté, d'obligation de formation et d'examen professionnel (le cas échéant) pour chaque avancement ;
- ✓ Le respect des quotas éventuellement imposés par le statut particulier du cadre d'emploi d'accès ;
- ✓ Le respect des ratios d'avancement de grade définis à cet effet par l'assemblée délibérante ;
- ✓ La création préalable de l'emploi concerné par l'assemblée délibérante ;
- ✓ La déclaration de vacances ou de création de l'emploi vacant.

A. Les orientations générales en matière de promotion au choix

- **La politique d'avancements de grade**



L'avancement de grade correspond à un changement de grade à l'intérieur du cadre d'emplois auquel appartient le fonctionnaire, permettant d'accéder à un niveau de fonctions et d'emplois plus élevé, ou de faire correspondre le grade avec les missions déjà accomplies par l'agent. Peuvent avancer de grade les fonctionnaires en position d'activité ou de détachement, ce qui exclut les agents stagiaires et les agents contractuels de droit public.

- ☐ La collectivité souhaite mettre en place des critères pour départager les agents promouvables :
 - ☐ Tenir compte de l'expérience acquise et la valeur professionnelle
 - ☐ Respecter l'adéquation grade/fonction/organigramme
 - ☐ Prendre en compte les compétences (acquises dans les secteurs public/privé, associatif, mandat électif)
 - ☐ Prendre en compte l'effort de formation suivie et/ou préparation au concours/examen

- **La politique en matière de promotion interne**



La promotion interne permet à un agent titulaire de passer d'une catégorie hiérarchique à la catégorie hiérarchique supérieure sans passer de concours. Cependant pour l'accès à certains cadres d'emplois un examen professionnel peut être nécessaire.

Les critères de promotion interne sont déterminés pour l'ensemble des agents des collectivités et EPCI affiliés au Centre de Gestion, par arrêté du Président du Centre de Gestion pour une durée maximale de 6 ans.

Les LDG établies par le Président du Centre de Gestion permettent de classer les dossiers transmis par les collectivités et les EPCI

Toutefois la collectivité peut fixer des critères afin de déterminer si elle entend proposer ou non des dossiers, de départager les agents le cas échéant.

- ☐ La collectivité souhaite mettre en place des critères pour départager les dossiers des agents :
 - ☐ Tenir compte de l'expérience acquise et la valeur professionnelle
 - ☐ Respecter l'adéquation grade/fonction/organigramme
 - ☐ Prendre en compte les compétences (acquises dans les secteurs public/privé, associatif, mandat électif)
 - ☐ Prendre en compte l'effort de formation suivie et/ou préparation au concours/examen

B. Les orientations générales en matière de valorisation des parcours professionnels et d'accès à des responsabilités de niveau supérieur

☞ Accompagnement des agents par la collectivité pour passer des concours et examens professionnels

- ☐ La collectivité n'instaure aucun critère et accompagnera tous les agents dans leur préparation aux concours ou examens professionnels

☞ **Critères favorisant la nomination suite à la réussite à un concours ou à un examen**

- ☐ La collectivité souhaite mettre en place des critères à toute nomination suite à réussite à concours :
 - ☐ Mettre en adéquation le grade et les fonctions déjà exercées par l'agent
 - ☐ Prendre en compte le besoin de la collectivité en termes d'emploi
 - ☐ Prise en compte de l'investissement et de la motivation dans ses missions

☞ **Mesures favorisant l'accès à des fonctions supérieures**

- ☐ La collectivité souhaite mettre en place des critères pour l'accès à des fonctions supérieures :
 - ☐ Favoriser la mobilité interne
 - ☐ Prendre en compte l'expérience réussie sur le poste occupé par l'agent
 - ☐ Prendre en compte le remplacement d'un supérieur
 - ☐ Capacité à encadrer et à former des agents (tutorat, maître d'apprentissage ...)
 - ☐ Prendre en compte l'effort de formation (hors concours et examen) de l'agent
 - ☐ Prendre en compte la capacité d'autonomie et d'initiative de l'agent

Durée des LDG

Les LDG sont prévues pour une durée de : **4 ans et 2 mois**

Avis du Comité Social Territorial en date du : **17 octobre 2025**