



**MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Révision des Lignes Directrices de Gestion (LDG) relatives aux parcours professionnels et aux promotions

Réunion du 21 septembre 2026

Sommaire

- 1 – Bilan des LDG en vigueur**
- 2 – Contexte de la révision des LDG**
- 3 – Calendrier et suites**

1/ Bilan des LDG en vigueur

1.1 Les évolutions depuis 2020

✓ Des évolutions réglementaires et statutaires

• Création de nouveaux dispositifs pour certains corps :

- une liste d'aptitude pour l'accès au corps de lieutenant de port,
- un tableau d'avancement au grade de lieutenant de port de classe exceptionnelle,
- un tableau d'avancement au grade de professeur technique de l'enseignement maritime de classe exceptionnelle

• Evolutions statutaires vers la catégorie B :

- Plan de requalification pour les corps des experts techniques des services techniques et des dessinateurs : nomination dans le grade de TSDD sur 3 ans (2023, 2024, 2025) de 550 agents à 50% par la voie de la liste d'aptitude et 50% par la voie de l'examen professionnel
 - Plan de requalification pour le corps des personnels d'exploitation des travaux publics de l'Etat et de VNF : nomination dans le grade de TSDD sur 3 ans de 287 agents par la voie de la liste d'aptitude, création de 300 emplois fonctionnels de chef d'équipe d'exploitation
-

1.1 Les évolutions depuis 2020

- ✓ **La DRH** a adapté les calendriers des campagnes afin de faciliter le travail des différents acteurs du processus

Lancement de plus en plus tôt (de début juin en 2021 à mi-février 2026).

Durée pour les services employeurs augmentée de 41 jours (44 jours en 2021, 85 jours en 2026).

Durée pour les harmonisateurs augmentée de 9 jours (61 jours en 2021 à 70 jours (2026)).

1.1 Les évolutions depuis 2020

✓ La DRH a renforcé son appui à la construction du parcours professionnel des agents

Réseau du conseil

- Ecoute et conseil aux agents qui en font la demande aux moments-clés de leur parcours professionnel (anticiper les étapes à franchir pour une mobilité interne ou externe, examiner leurs compétences à développer ou à mettre en lumière, relayer les questions restées sans réponse, appui CV, LM, préparation entretien recrutement)
- Des webinaires parcours et post-promotion organisés chaque année par la DRH à l'attention des attachés et ingénieurs des travaux publics de l'Etat

Mobilité

- Des offres d'emploi attractives et régulièrement publiées
- Des événements (webinaires, forums) de présentation de postes ou de métiers ciblés

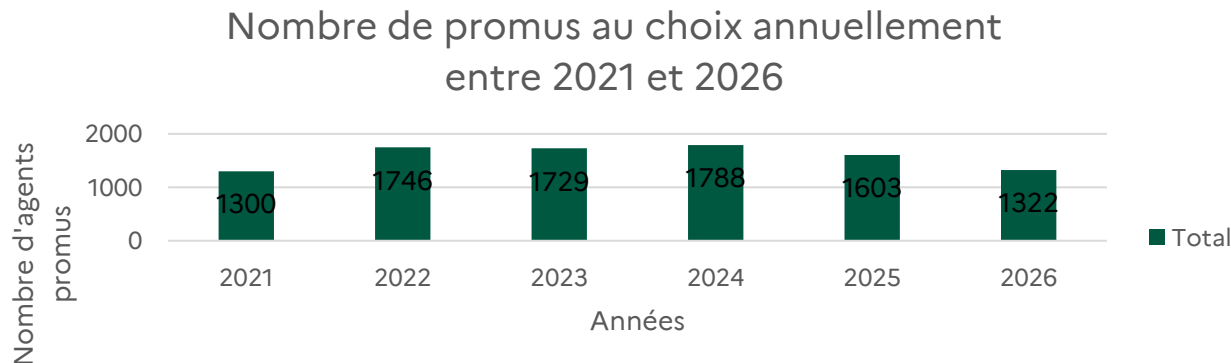
Formation

Développement depuis 2025 d'un webinaire d'appui aux managers sur les sujet RH

1.2 Les différentes campagnes de promotion

✓ La réalisation des différentes campagnes de promotion

- Les 8 LA et les 36 TA ont été publiés avant le 15 /12 de l'année N-1 permettant des promotions avec date d'effet au 1/01 de l'année N.
- La DRH a veillé à l'optimisation de la consommation des postes de promotion en reportant dans certaines situations, des postes ouverts aux examens professionnels non pourvus, vers les tableaux d'avancement des grades concernés



1.2 Les différentes campagnes de promotion

Moyennes d'âge des promus sur
la période 2020 - 2025

	Attachés	ITPE
2020	55,90	51,25
2021	54,83	52,38
2022	54,06	53,25
2023	56,35	51,92
2024	54,83	52,50
2025	55,52	51,44
2026	55,10	52,31

1.2 Les différentes campagnes de promotion

✓ Un outil a été mis à disposition des OS pour le signalement de dossiers individuels

La DRH a traité l'ensemble des signalements remontés via la plate-forme ainsi que les éléments remontés par les harmonisateurs :

- Un accusé réception est donné pour chaque signalement.
- Les harmonisateurs et/ou les services concernés sont interrogés si l'agent n'est pas dans la liste des agents harmonisés.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nombre de signalements	231	51	69	25	22	31

1.3 Enquête du CEDIP

✓ La mission effectuée par le CEDIP

Le CEDIP a été missionné pour :

- dresser un bilan de la mise en œuvre des LDG parcours et promotions
- effectuer un parangonnage auprès des ministères MEF, MSO, MEN et MAASA
- Identifier, le cas échéant, des pistes d'évolution

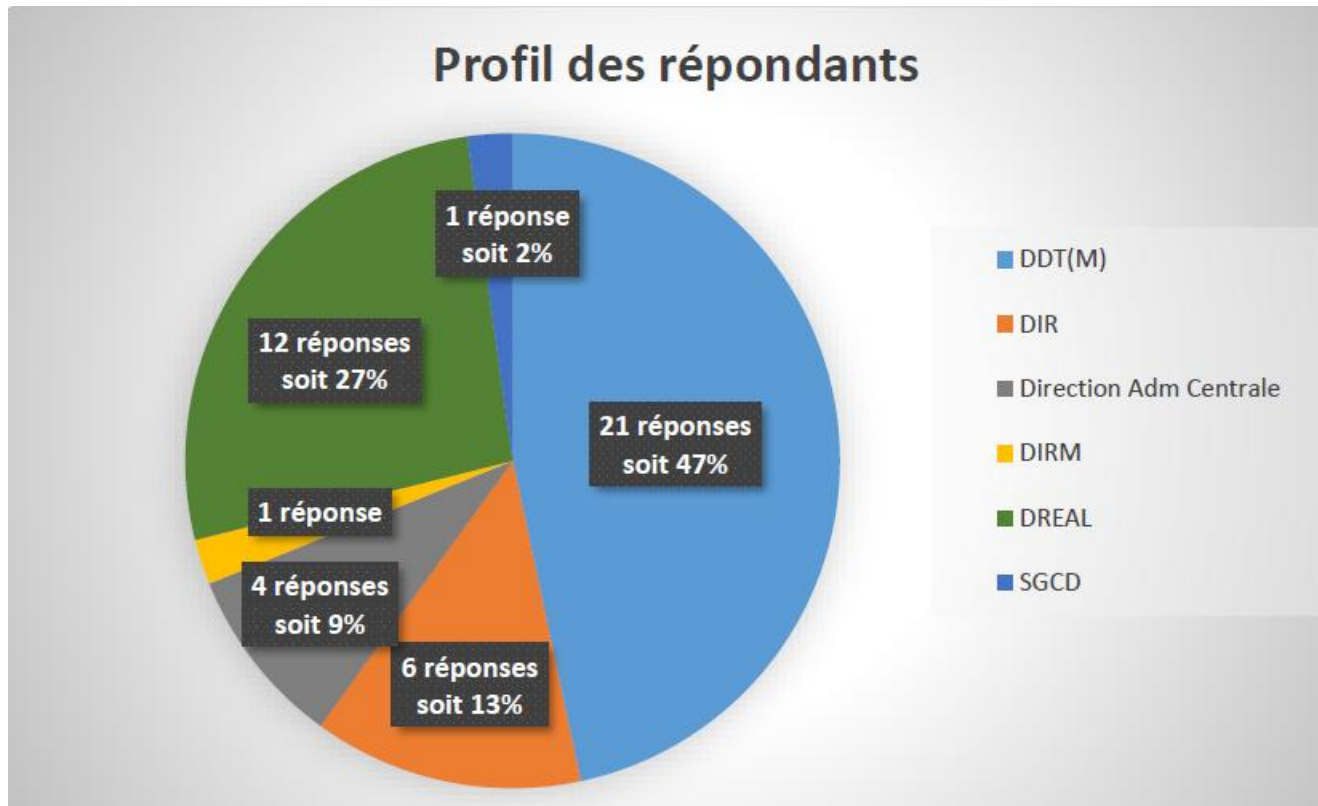
Comment ? Via des entretiens et/ou des enquêtes avec les acteurs

- DRH
- harmonisateurs, BRH, services employeurs

• Points généraux faisant consensus :

- Les LDG constituent un document cadre reconnu qui sécurise le processus ;
- Les acteurs n'expriment pas d'attente pour une réforme en profondeur du dispositif, mais plutôt des ajustements axés sur la lisibilité, l'harmonisation des pratiques opérationnelles et la valorisation des parcours professionnels

1.3 Enquête du CEDIP (extrait du rapport sur la commande)



1.3 Enquête du CEDIP

- **La gestion des parcours professionnels et des viviers**

- **Réaffirmation de la place centrale du parcours** : les acteurs appellent l'attention sur une étude du parcours qui ne doit pas être « *centrée sur le poste actuel à l'instant t* » mais avoir une approche globale et qualitative du parcours professionnel de l'agent.
- **Besoin de formalisation** : Demande de maintenir et renforcer dans les LDG des critères d'évaluation qui permettent d'objectiver les propositions et les arbitrages lors du processus de promotion.
- **Inscription dans une stratégie GPEC** : Les harmonisateurs et les services employeurs partagent le besoin d'adosser l'exercice des promotions à une véritable stratégie ministérielle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), intégrant la notion de construction de parcours au sens large.

1.3 Enquête du CEDIP

- La gestion des parcours professionnels et des viviers (suite)

- Concrétisation des promotions

Les acteurs réaffirment que le principe de la **concrétisation** est un levier pour accompagner et favoriser le parcours professionnel après une promotion, pour autant la doctrine en place doit mieux prendre en compte des contextes différents (en région, en administration centrale...)

Questionnement autour de la **mobilité obligatoire** (catégorie A) : si le sujet de la mobilité obligatoire pour la concrétisation ressort s'agissant des catégories A, elle s'accompagne d'un souhait d'une approche souple et pragmatique dans la mise en œuvre

Souhait d'intégrer dans les LDG le sujet de la concrétisation après la réussite à un **examen professionnel** (ou passage au deuxième grade de la catégorie A) : c'est aussi un levier également pour dérouler un parcours professionnel.

1.3 Enquête du CEDIP

Des besoins de lisibilité et d'outils opérationnels :

- **Outils et communication**, tous s'accordent à dire que le cadre actuel gagnerait à davantage de clarté et de lisibilité :
 - les harmonisateurs et services employeurs demandent à disposer d'outils plus synthétiques, visuels et opérationnels;
 - des webinaires de lancement (agents, services, ZGE) et de RETEX organisés ;
 - des grilles d'évaluation types et la mise en place d'une offre de formation pour professionnaliser les acteurs avec l'objectif de renforcer l'équité de traitement.
- **Fiabilisation** : attentes fortes vis-à-vis de la fiabilisation des listes de promouvables et d'une concertation sur la gestion des calendriers.
- **Rôle des acteurs**
 - Mieux préciser le rôle de chaque acteur dans le processus de promotion et dans le respect des LDG
 - Renforcer la transparence du processus pour permettre à la chaîne hiérarchique de disposer des informations nécessaires pour accompagner les décisions auprès des personnels.

1.3 Enquête du CEDIP

- **Une responsabilité managériale à conforter**
 - **Adhésion au principe de responsabilité managériale**
Permettre notamment aux managers de proximité d'apporter les explications et les décisions prises aux personnels concernés
 - **Déficit d'information :** Les contributeurs estiment que faute d'information de la part de la DRH ou de la ZGE sur les motifs réels de non-promotion d'un agent, les managers se trouvent incapables d'expliquer les arbitrages et de conseiller efficacement les agents concernés.
- **Lors des entretiens, il a été demandé de clarifier dans les LDG:**
 - la prise en compte des agents en situation de handicap dans l'évaluation des dossiers
 - la prise en compte des agents en fin de carrière
 - la prise en compte de spécificités territoriales

1.3 Enquête du CEDIP Synthèse des besoins et attentes par acteurs (verbatim)

Harmonisateurs (ZGE- IGRH)

- Remettre à plat le **calendrier** (critique estivale)
- Clarifier les **notions ambiguës** (erreur manifeste, fin de carrière)
- Harmoniser les **règles de concrétisation**
- Renforcer la **transparence** des pratiques et de la communication
- Importance d'une **vision plus stratégique** des **parcours** professionnels et des **viviers**
- Recherche d'une **meilleure lisibilité** pour les **agents** concernant les critères et les perspectives de promotion

Services de la DRH

- Besoin fort d'harmonisation, de clarification des pratiques, des doctrines et de sécurisation des outils de gestion
- Formaliser les doctrines implicites relatives aux parcours attendus
- Renforcer la lisibilité des critères de promotion et des attendus de parcours
- Clarifier la **doctrine de concrétisation**
- Renforcer la **gestion des parcours et des viviers**
- Développer les **revues de carrière**
- Encadrer les **promotions en cascade**
- **Responsabiliser** les managers face à la **reconduction automatique** des classements
- Améliorer la **communication** DRH / ZGE / service

Services employeurs

- Obtenir de la **transparence** (motifs des refus)
- Disposer d'**outils opérationnels**
- **Avis divergents** selon les répondants sur la **promotion sur place** : fidéliser les compétences locales ou imposer une mobilité pour ne pas appauvrir les viviers (sous réserve des contraintes de gestion)

3/ Contexte, objectifs et enjeux de la révision des LDG

3.1 Contexte de la révision des LDG

- Contextes démographique et générationnel : le vieillissement de la population et le recul de l'âge de la retraite, la prise en compte de l'allongement des carrières, la prise en compte de l'usure/pénibilité professionnelle, l'adéquation vie pro/vie perso et la place de la QVCT, le changement de sociologie de la fonction publique notamment les possibilités élargies de recrutement de personnels contractuels.
- Contexte propre au département ministériel : les évolutions de métiers, les évolutions technologiques, les contextes territoriaux créant des enjeux différenciés, le constat de l'allongement de la durée des postes y compris à de haut niveau.
- Révision des LDG mobilités à prendre en compte

3.2 Objectifs de la révision des LDG

Penser les LDG dans une approche au service des politiques RH du département ministériel

**Faire des promotions un levier pour dynamiser le parcours professionnel.
Faire du parcours professionnel un levier de promotion.**

Les LDG parcours professionnels-promotions :
un des outils de GPEC et de développement des RH

ADHESION – TRANSPARENCE - COMMUNICATION

3.3 Enjeux de la révision des LDG

- **Faire des LDG un outil de GPEC**

- Favoriser les parcours professionnels au service du développement des compétences dont on a besoin, notamment au regard des évolutions à venir et des transformations en cours

- **Faire des LDG un outil de développement RH plus performant**

- Renforcer la reconnaissance de l'investissement et de l'engagement des personnels par la promotion
- Elargir la reconnaissance à une plus grande diversité de parcours
- Prendre en compte les évolutions statutaires et sociologiques

- **Revisiter dans les prochaines LDG :**

- La dimension RSE des futures LDG : lutte contre les discriminations, égalité femme/homme, prise en compte du handicap ;
- Les enjeux territoriaux dans l'appréciation du parcours professionnel ;
- Les modalités de concrétisation des promotions

3.3 Enjeux de la révision des LDG

- **Clarifier le rôle des différents acteurs**

- Renforcer la transparence de l'information sur la compréhension des parcours et les décisions prises dans le processus de promotion ;
- Accompagner et former les acteurs ;
- Réaffirmer la place des managers au cœur du dispositif et la responsabilité de la chaîne hiérarchique dans le processus de promotion et la prise de décision.

4/ Calendrier et suites

4.1 Calendrier

- **Février 2027** : Reprise de la concertation après les élections professionnelles
- **Premier semestre 2027** : Rédaction des nouvelles LDG, transmission à la DGAFP pour avis et passage en CSAM

MERCI DE VOTRE ATTENTION ET DE VOTRE ÉCOUTE