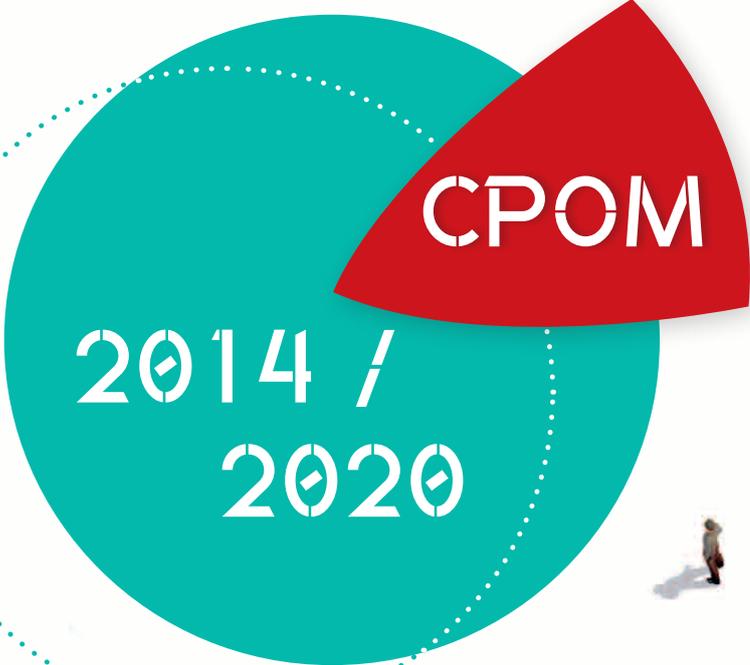




Cdg 35

# Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens



CPOM

2014 /  
2020

An aerial photograph of a large group of people walking in a circular path on a light-colored surface. The people are small and their shadows are cast on the ground. A large, faint dotted circle is centered on the image, framing the text. In the top right corner, there are faint dotted lines forming a partial circle.

# CPOM

## 2014 / 2020

## Le mot du Président



**A**près une année d'exercice, nous constatons tous que le mandat 2014-2020 se place sous le signe de l'efficacité du service public local. Ce terme abstrait résume les impératifs de qualité, de pertinence et de coût des interventions de nos collectivités pour les habitants d'Ille-et-Vilaine. Face aux contraintes financières, les responsables locaux sont amenés à faire des choix complexes d'organisation des services en interne et par rapprochement avec leurs voisins.

Pour la première fois, les ressources humaines sont au cœur des enjeux :

- Les compétences de nos collectivités reposent sur les talents des personnels et la bonne communication entre élus et agents ;

- L'adaptation des équipes aux situations nouvelles demande un encadre-

ment soigné et la mobilisation de tous ;

- La maîtrise des frais de fonctionnement passe par la réduction des absences et donc par une prévention active des risques professionnels.

Le CDG 35 est un établissement public pionnier en matière de mutualisation de personnel. Depuis 30 ans, il soutient les employeurs territoriaux et innove pour permettre la modernisation des services des collectivités. Il est le seul organisme combinant l'expertise du statut et des métiers avec les procédures d'accompagnement des agents sur les plans de la santé et des motivations.

En qualité de “ **tiers de confiance** ”, par ses instances paritaires et ses interventions sur site, il assiste au quotidien les gestionnaires RH dans les procédures qui participent à l'efficacité des services et à la qualité de vie au travail.

Depuis 2014, l'ensemble des collectivités d'Ille-et-Vilaine cotisent au Centre de Gestion. Toutes membres de cette coopération spécialisée en RH, elles font le choix d'un groupement de moyens au niveau départemental, nécessaire pour les relations avec les partenaires (caisses de retraite, fonds handicap, mutuelles, assurances...) et pour la constitution d'une pépinière de candidats préparés aux postes à renouveler (concours, remplacements, recrutements).

Le présent document expose le positionnement institutionnel de ce “ groupement d'employeurs territoriaux ”, détaille ses objectifs pluriannuels selon 4 axes stratégiques et convient des moyens pour les atteindre. Le choix fort de contractualiser le cap et la méthode dans un CPOM devient une “ marque de fabrique du CDG 35 ”.

Cette édition se distingue par l'adoption d'une charte de valeurs co-construite par les élus, les agents et l'encadrement. La devise retenue pour la période 2014-2020 est le **partage de solutions RH**. En effet, lorsqu'elles sont partagées, les idées sont mieux comprises, les décisions mieux déployées, les actions moins coûteuses...

**Ensemble, nous nous engageons pour la qualité des services territoriaux !**

**Jean-Jacques BERNARD**

*Président du CDG 35*

<b>I. UN CONTEXTE EXIGEANT POUR LES SERVICES PUBLICS</b>	<b>5</b>
A. Les collectivités territoriales, maillage social essentiel	6
B. Les enjeux de maîtrise des dépenses publiques	8
C. Les évolutions propres aux moyens humains des collectivités	9
D. La mutualisation du personnel, spécialité du CDG depuis 30 ans	11
<b>II. LES ORIENTATIONS DU MANDAT</b>	<b>15</b>
A. À l'écoute des besoins des employeurs territoriaux	16
B. Un rôle de facilitateur des relations d'emploi	18
C. Le CDG 35, tiers de confiance, basé sur un socle de valeurs	20
D. Les engagements du mandat : 4 axes déclinés en 20 objectifs	22
<b>III. LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT</b>	<b>25</b>
A. Des moyens optimisés sur la durée du mandat	26
B. Le renforcement des capacités de conseil du CDG	28
C. Une méthode d'évaluation intégrée	30
D. La mutualisation de moyens entre CDG de Bretagne	31
<b>ANNEXES</b>	<b>33</b>
1. Le Conseil d'Administration	35
2. Le programme des candidats au CA du CDG 35	36
3. L'organigramme des services du CDG 35	37
4. La charte des valeurs du CDG 35	38
5. L'approche quantitative de 5 types de collectivités	40
6. La comparaison des dynamiques des mandats	41
7. La convention d'utilisation des missions facultatives	42
8. Le schéma de l'organisation informatique du CDG 35	45
9. Le plan du "Portail de la FPT en Ille-et-Vilaine"	46
10. Les outils de suivi des projets	47



1

Un contexte  
exigeant pour  
les services publics

## I. UN CONTEXTE EXIGEANT POUR LES SERVICES PUBLICS

Un effet de ciseau semble se dessiner pour la période 2014–2020 : la cohésion nationale et la capacité de relance de l'économie reposent sur un cadre de vie performant et solidaire, mais les comptes publics ne permettent plus de faire évoluer les services collectifs selon la tendance antérieure.

Des efforts significatifs de rationalisation doivent donc être entrepris pour garantir un niveau satisfaisant de prestations tout en réduisant les budgets publics. Concernant les collectivités territoriales, le CDG 35 doit être un acteur de cette recherche d'efficience.

### A – Les collectivités territoriales, maillage social essentiel

Le Forum des Élus et de l'Emploi Territorial coordonné par le CDG 35 les 9 et 10 avril 2013 avait pour devise “**Collectivités de Bretagne : un maillage de métiers et de services à découvrir**”. Cette formulation exprime la présence des services publics d'aménagement du cadre de vie en tous points du territoire. Dans toutes les communes rurales, dans chaque ville moyenne, jusqu'au cœur des quartiers urbains sensibles, les services municipaux et intercommunaux sont présents et actifs !

Les territoriaux apportent l'eau potable et assurent l'épuration des eaux usées, entretiennent la voirie et les espaces verts, permettent l'épanouissement des activités sportives et culturelles. En amont, ils veillent au développement économique ainsi qu'à la cohérence de l'habitat et des transports. Leurs missions sociales, éducatives et de tranquillité publique sont aussi très importantes. Des crèches aux hébergements des personnes âgées, les collectivités entourent au mieux la population. Elles font tellement partie du “décor” dont elles ont la charge qu'on finit parfois par les oublier. Ainsi, les débats sur les services de proximité se focalisent sur les bureaux de poste, la présence médicale ou le nombre de gendarmes sur le terrain, comme si la bibliothèque et la garderie allaient de soi...

#### ► Les attentes des habitants, des entreprises et de l'État à l'égard des collectivités locales

En situation de crise économique et de questionnement du modèle social, les services territoriaux se trouvent placés au cœur d'interrogations sociétales majeures :

- **Quel aménagement du territoire ?** (priorité aux centres urbains bien connectés aux transports collectifs ou répartition homogène dans tous les villages ?)

- **Les services publics locaux doivent-ils compenser le désengagement des administrations nationales ?** (agence postale, soutien scolaire, instruction du droit des sols...)
- **Jusqu'où s'impliquer dans l'éducation de la jeunesse ?** (rythmes scolaires, enseignement musical, citoyenneté...)
- **Dans le soutien aux personnes âgées ?** (maintien à domicile...)
- **Comment développer l'attractivité des territoires ?** (équipements aux entreprises, haut débit, modération fiscale, proximité de services métropolitains, politiques énergétiques...)

Les réponses à ces questions reviennent aux élus locaux et dépassent le cadre d'analyse du contexte d'intervention du CDG 35. Cependant, force est de constater que les dirigeants des collectivités et les fonctionnaires territoriaux, en charge du “vivre ensemble”, sont au carrefour des contradictions qui traversent notre société. La mesure de l'efficacité des services des collectivités suppose au préalable que leurs priorités soient clairement énoncées.

#### ► La diversité des organisations territoriales au travers de 5 types de collectivités

Pour caractériser les différentes réalités de la GRH selon la taille des collectivités, il apparaît pertinent de distinguer en Ille-et-Vilaine 4 à 5 strates d'effectifs. En effet, les manières de piloter les ressources humaines, dans leurs aspects financiers ou organisationnels, y diffèrent fortement. La comparaison des analyses démographiques entre 2001, 2007 et 2013 est riche d'enseignements sur les évolutions du département (voir en annexe n° 5 page 40 les principaux indicateurs de cette typologie).

**1. Les micro-collectivités ont moins de 20 agents permanents** : il s'agit des communes rurales (moins de 2 000 habitants) et d'une foule de petits syndicats et CCAS. La fonction RH n'est que l'une des nombreuses missions du secrétaire de mairie. Aussi, l'autorité territoriale s'appuie largement sur le CDG et assure un management assez informel souvent proche de celui qui prévaut dans une association qui a plus d'élus que de salariés.



**2. Les petites collectivités ont entre 20 et 50 agents** : il s'agit des services municipaux des " bourgs " de 2 000 à environ 5 000 habitants, des CCAS dotés de foyers logements, des gros syndicats intercommunaux (ordures ménagères, écoles de musique) et des communautés de communes. **Une personne dédiée à la gestion du personnel** y émerge en assistance au secrétaire général ou directeur de la structure. Les services du CDG sont néanmoins essentiels au suivi complet des agents sur le plan juridique, financier ou de la sécurité.

*L'accroissement démographique du département d'Ille-et-Vilaine porte particulièrement sur cette strate (implantation des ménages en 3ème couronne) : en terme de GRH, les effectifs de cette strate ont quasiment triplé depuis 2001 (+ 58 % entre 2007 et 2013).*

**3. Les moyennes collectivités ont, dans cette typologie, entre 50 et 200 agents** : il s'agit des petites villes de 5 à 15 000 habitants (dont une majorité de cités périurbaines et les chefs-lieux historiques comme Dol, Montfort ou La Guerche...) et de quelques établissements importants (intercommunalités de Fougères, Saint-Malo, Vitré et Redon notamment). Ces collectivités commencent à professionnaliser la gestion de leurs ressources humaines et débattent en interne de leur organisation car elles disposent de leur propre CTP. Leur expertise interne se nourrit de celle du CDG, avec lequel des liens forts sont entretenus.

*L'accroissement démographique y est également sensible : 12 communes y parviennent et rejoignent les 29 qui étaient déjà dans cette catégorie. En terme de GRH, les effectifs de cette strate ont plus que doublé depuis 2001 (+ 45 % entre 2007 et 2013).*

**4. Les grandes collectivités, entre 200 et 350 agents, sont à même d'assumer la gestion de leurs effectifs** : il s'agit de 2 villes et de 2 établissements particuliers. Elles disposent d'une véritable GRH mais n'ont pas la capacité d'attraction des très grandes collectivités. Elles restent attachées aux principes mutualisateurs du CDG.

*Cette strate, peu représentée en Ille-et-Vilaine, s'est dégarnie au profit des très grandes collectivités suite au passage de 2 communes et de 2 établissements au-delà de 350 agents.*

**5. Les très grandes collectivités ont plus de 350 agents et sont en principe non affiliées au CDG 35** : il s'agit de 4 villes et de collectivités uniques en leur genre dans le département (Rennes métropole, CG, CR, SDIS). De fait elles entretiennent plus de relations avec leurs homologues au sein de réseaux nationaux qu'avec leurs voisines, pourtant immergées dans le même bassin d'emploi. Elles disposent de **services ou de directions de ressources humaines structurés** leur permettant de se passer du CDG pour les carrières mais y ont recours pour un nombre croissant de services (inspection, instances médicales, mobilité, portage de contrats et concours).

*Le poids de cette strate au sein de la FPT 35 augmente suite aux transferts de personnels de l'État qui ont profondément impacté le Conseil Général et le Conseil Régional ainsi qu'au renforcement de Rennes Métropole. Le rapprochement de ces collectivités avec le CDG 35 s'effectue dans*

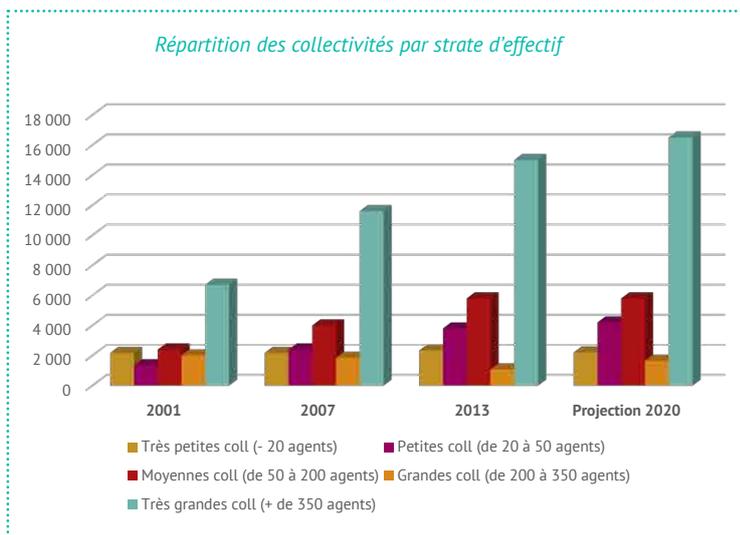
*un contexte régional de coopération entre elles et les CDG bretons.*

**► Les effectifs tendent à se concentrer dans les moyennes et très grandes collectivités**

En 2001, le CDG exerçait ses missions obligatoires et facultatives principalement à l'égard des collectivités de moins de 350 agents dont les effectifs se répartissaient dans 4 strates assez comparables. Les collectivités de moins de 50 agents, parmi lesquelles 94 % des communes, représentaient alors 38 % des effectifs affiliés. Le CDG avait assez peu de relations avec les très grandes collectivités hormis en matière de concours.

Depuis, les effectifs territoriaux ont fortement augmenté (+ 46 % en 2007, + 27 % en 2013). Cette croissance se concentre sur les moyennes collectivités et les très grandes pour plusieurs raisons :

- Un nombre croissant de communes dépasse 3 500 habitants, puis 5 000 habitants, générant des services municipaux plus étoffés (41 communes ont entre 50 et 200 agents, contre 26 en 2001).
- Les fusions de plusieurs petites communautés constituent des intercos de plus de 50 agents.
- Le Conseil Général et le Conseil Régional voient leurs effectifs s'accroître spectaculairement avec des transferts de l'État.
- Presque toutes les grandes structures dépassent le seuil des 350 agents et rejoignent la strate où l'affiliation n'est plus obligatoire (la strate de 200 à 350 agents se vide).



Ces tendances (fusions d'intercos, transfert de personnel des communes autour de Rennes vers l'agglomération, renforcement de la région) devraient s'accroître durant le mandat 2014-2020. Pour le CDG, cette concentration des agents territoriaux sur quelques types de collectivités a des conséquences :

- Une attention particulière doit ainsi être portée aux collectivités de 50 à 200 agents qui regroupent désormais près de la moitié des effectifs affiliés. Il

s'agit d'aider à la professionnalisation de la fonction RH, en particulier en matière d'organisation et de prévention (Comités techniques propres, création des CHSCT).

- ▶ L'adhésion ou l'affiliation volontaire des très grandes collectivités permet au CDG d'exercer son rôle de mutualisateur sur l'ensemble des effectifs, plutôt que de se voir cantonner à une fraction de territoriaux minorisée et dispersée. Par ailleurs, ses missions dans le domaine de l'emploi ou des instances médicales concernent toutes les collectivités.
- ▶ La mission récurrente demeure l'aide aux petites communes dont les effectifs augmentent très sensiblement pour faire face à l'arrivée de nouveaux habitants en zone rurale (hausse de 58 % des effectifs des collectivités entre 20 et 50 agents entre 2007 et 2013) mais qui restent trop modestes pour maîtriser tous les aspects de GRH.
  - ▶ En outre, l'aide transversale aux intercollectivités de toutes tailles reste d'actualité pour faciliter les regroupements pertinents (y compris la fusion des SIVU) et accompagner l'émergence de relais par bassin de vie.

## B – Les enjeux de maîtrise des dépenses publiques

Lorsque la Cour des Comptes pose un regard critique sur le coût des services publics, elle porte un regard global (performances de l'éducation nationale, taille critique des hôpitaux, implantation des sous-préfectures...) sans viser exclusivement les collectivités.

Concernant les structures territoriales, elle pointe cependant l'émiettement des services locaux (31 000 services d'eaux et d'assainissement), leurs redondances ("mille-feuille" et financements croisés), ainsi que certains archaïsmes (lenteur des processus décisionnels, retards technologiques).

### ▶ Un coup de frein aux dépenses des collectivités

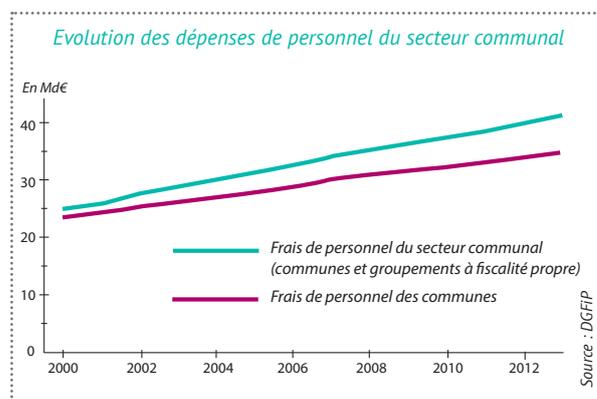
L'année 2014 marque une inflexion dans l'approche des politiques publiques locales. La période antérieure avait été déjà marquée par un appel à la rationalisation institutionnelle (révision de la carte intercommunale dans chaque département) et à la modération salariale (gel du point d'indice depuis juillet 2010). Devant le faible impact de ces mesures, l'État, encouragé par la Cour des Comptes, engage les collectivités territoriales dans un double effort :

- structurel avec les différents volets de la réforme territoriale ;
- financier avec une baisse très sensible et pluriannuelle des dotations.

L'objectif poursuivi est de parvenir, à terme, à une baisse sensible des dépenses de fonctionnement des collectivités publiques. On peut toutefois considérer qu'au vu de la complexité des chantiers ouverts, des délais nécessaires pour diminuer le nombre de structures et des rigidités des frais de personnel, il sera difficile, dans un premier temps, de ne pas faire reposer une partie de l'effort sur les investissements.

### ▶ Les effectifs territoriaux pointés du doigt

Dans ce contexte, on ne peut ignorer que la majorité des dépenses de fonctionnement des collectivités territoriales est constituée des charges de personnel. L'interpellation des décideurs locaux porte alors sur les effectifs et non sur les salaires. En effet, les niveaux de rémunération sont plus faibles dans la Fonction Publique Territoriale que dans le secteur privé en raison de la structuration des services avec 80 % d'agents de catégorie C (on parle parfois de "paupérisation" des territoriaux car ces personnels sont les plus représentés parmi les ménages en surendettement).

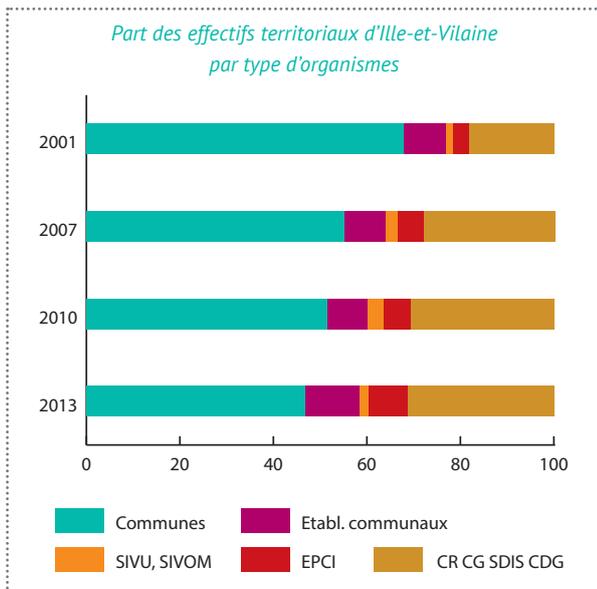


Les médias relayent souvent des résultats d'enquêtes montrant la croissance inexorable des effectifs territoriaux sans préciser que la plupart de ces hausses sont liées à des compétences transférées par l'État (avec ou non les effectifs correspondants). La Cour des Comptes s'alarme du fait que la croissance des effectifs intercommunaux ne s'accompagne pas jusqu'ici d'une diminution des frais de personnels communaux.

### ▶ Mutualiser les effectifs pour cesser de les accroître ?

Longtemps la fonction publique territoriale était massivement constituée des effectifs du "bloc communal" (services municipaux et établissements annexes communaux ou intercommunaux). Les transferts de l'État vers le département et la région ont, dans une certaine mesure, transformé ces organismes stratégiques en "entreprises de main d'œuvre publiques" en charge des collèges et lycées ainsi que des équipements structurants (grandes voiries, ports, canaux...) représentant désormais près du tiers des territoriaux.

Par ailleurs, la montée en puissance de l'intercommunalité devient sensible. Dans un premier temps, les structures spécialisées (SIVU, SIVOM par ex. pour des piscines ou des écoles de musique) ont grandi plus



vite que les communautés de communes généralistes. Plus récemment, ces dernières ont pris l'avantage. Cette tendance devrait s'accroître suite à la croissance des agglomérations et des métropoles, ainsi qu'aux incitations à la mutualisation.

Toutefois, il reste du chemin à faire : au sein du bloc communal, les intercommunaux ne représentent encore que 15 % des effectifs en Ille-et-Vilaine pourtant réputée pour ses pratiques de coopération. Jusqu'à présent, les services intercommunaux ne se substituaient pas aux services municipaux mais les complétaient (ordures ménagères, développement économique, certaines structures de petite enfance...). À l'avenir, des transferts d'agents ou de compétence s'effectueront au détriment des communes (voirie, urbanisme...) augurant de la mise en place de véritables services mutualisés.

### ► Les limites d'un raisonnement à dominante quantitative

L'approche économétrique qui consiste à préconiser un "taux d'administration territoriale raisonnable" soit au global, soit par service (nombre d'agents/d'espaces verts par hectares) peut servir de base à des comparaisons intéressantes. Elle peut suggérer des mécanisations ou des révisions de périmètres de certaines activités. Toutefois ce raisonnement atteint vite ses limites lorsqu'il s'agit d'engager des économies.

Les marges de manœuvres sont à la fois plus nombreuses et plus subtiles que la gestion des effectifs. **L'efficacité des services dépend essentiellement de la mobilisation des équipes.** Elle se mesure au présentisme et à l'implication dans les projets collectifs. Cela passe par un management par objectifs porté par les élus et l'encadrement, mais aussi par des démarches ambitieuses de formation et de prévention des risques professionnels.

Les facteurs de dépenses liés à l'absentéisme ouvrent vers les pistes d'économies les plus substantielles (coût direct des arrêts concernant les retards, les

malfaçons, les remplacements ; coûts indirects sur l'image, les surprimes d'assurance, les démobilitations...). Les indicateurs relatifs aux différents types d'absentéisme permettent d'affiner les diagnostics pour orienter les gestionnaires vers les mesures RH les plus appropriées. **Les conseils du CDG en prévention et en organisation sont donc très importants pour réduire les dépenses superflues en GRH.**

## C – Les évolutions propres aux moyens humains des collectivités

La Fonction Publique Territoriale a été créée en 1984 pour unifier la situation des personnels des administrations décentralisées. Trente années plus tard, ce système hybride entre les garanties de carrière accordées aux agents et l'autonomie de décision locale a fait ses preuves, au point que l'État s'en inspire pour réformer ses propres services.

Néanmoins, la situation ne peut être figée dans un environnement complexe où tous les secteurs d'activités sont de plus en plus interdépendants. Dans certains domaines, des souplesses statutaires supplémentaires sont attendues pour s'adapter aux contraintes du terrain ; sur d'autres questions, la priorité semble être donnée à la convergence des trois fonctions publiques.

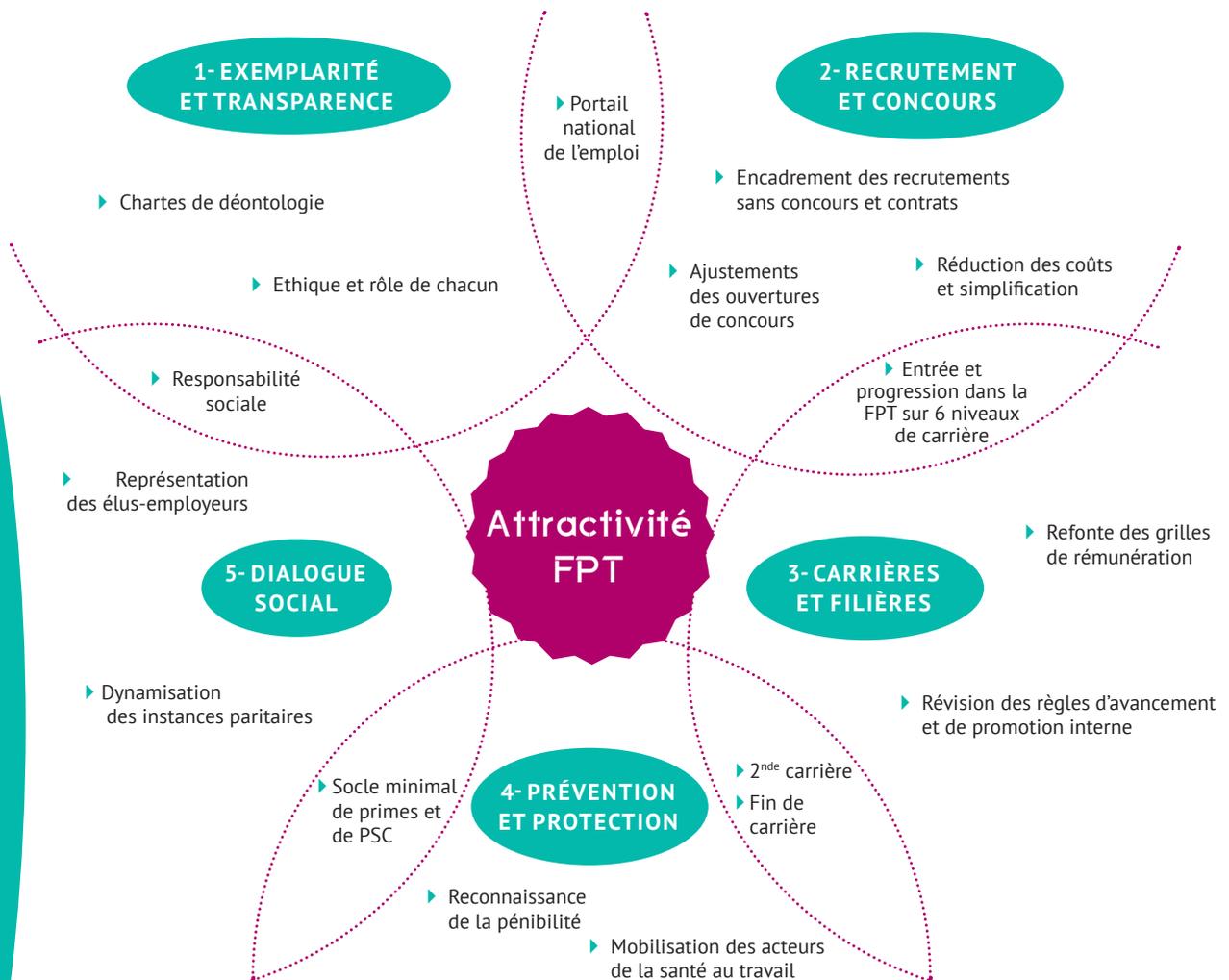
### ► Les difficultés concrètes de gestion des agents publics locaux

Les contraintes financières et organisationnelles déjà évoquées ne sont pas nouvelles. Leurs conséquences questionnent les services RH dans plusieurs domaines :

- Les services territoriaux constitués dans leur majorité durant les années 80-90 entrent dans une "phase de maturité". Cette hausse de l'âge moyen des effectifs gonfle la masse salariale (effet glissement vieillesse technicité) et accroît une part coûteuse de l'absentéisme (arrêts longs causés par de l'usure professionnelle).
- La réforme des retraites fait ainsi peser une forte charge sur les budgets locaux avec l'allongement des carrières qui rend très incertaines les dates de cessations de fonctions.
- À l'opposé, les recrutements de jeunes s'avèrent plus difficiles en raison des faibles rémunérations pour les métiers techniques en début de carrière et par la fragilité de la "promesse statutaire" sur le moyen terme pour certains cadres...
- La question des mobilités entre structures, souhaitables dans un contexte de transformations institutionnelles, est souvent occultée à cause de la priorité donnée aux reclassements internes liés à des difficultés de santé.
- Les démarches d'harmonisation de dispositifs (protection sociale complémentaire, entretiens

## ARTICULATION ET COMPLÉMENTARITÉ DES 5 PRIORITÉS DE MODERNISATION DE LA FPT

Schéma des thématiques auxquelles le CDG 35 a contribué



professionnels...) et de régularisation de situations de fait (titularisations et CDI) ne compensent que très imparfaitement les disparités de traitement entre collectivités selon leurs moyens et leurs choix managériaux.

### ► Les perspectives de réforme concernant la fonction publique territoriale

Sous l'influence du droit du travail et des évolutions sociales, le statut de la FPT se complète d'un pan juridique moins normatif parfois qualifié de "droit souple". Cette expression, utilisée depuis 2013 par le Conseil d'État, couvre un ensemble d'instruments juridiques très hétérogènes (directives, circulaires, avis, chartes, guides de déontologie, codes de conduite, recommandations d'autorités administratives indépendantes, lettres d'intention, déclarations internationales, résolutions...).

Hormis des modifications statutaires limitées à des cadres d'emplois précis (police municipale, filière sociale...), les principales évolutions envisagées portent

sur des problématiques transversales aux trois fonctions publiques. Dans cette perspective, les chantiers de la DGAFP sont souvent incitatifs et se consacrent à des problématiques de société :

- L'égalité professionnelle femmes/hommes (protocole d'accord du 8 mars 2013).
- L'insertion de personnes en situation de handicap et maintien dans l'emploi.
- La lutte contre la précarité par la protection sociale et le "statut des non titulaires".
- Le dialogue social renouvelé et renforcé en matière de prévention avec une attention particulière aux risques psychosociaux (protocole d'accord du 22 octobre 2013).
- La déontologie, les valeurs et les procédures liées à la discipline et à la protection fonctionnelle (projet de loi en cours).

S'agissant de démarches laissant des latitudes à chaque autorité administrative, mais souhaitant à terme se

généraliser, le rôle de fédérateur joué par les Centres de Gestion est essentiel pour encourager l'harmonisation des pratiques et faire valoir les expériences réussies.

Le CDG 35 a été associé à des réflexions préalables aux ajustements réglementaires sur des aspects comme les concours, la prévention ou le droit syndical, notamment par les travaux de l'ANDCDG et de la FNCDG.

Plus globalement, il a produit en décembre 2013 une contribution d'ensemble au " Rapport Pêcheur " issue d'un séminaire des responsables de service. Ce document a été transmis et commenté début 2014 aux services de la ministre de la Fonction Publique et au Conseil Supérieur de la FPT. Cela a permis de souligner l'interdépendance des différents volets des réformes envisagées.

La visite de Marylise LEBRANCHU au Carrefour des Mobilités inter-fonctions publiques qui s'est tenu au Village des Collectivités le 28 avril 2015 a constitué une nouvelle occasion de partager une série de constats assortis de propositions concrètes. Le CDG 35 a ainsi montré sa disponibilité à renforcer ses missions d'intermédiaire, facilitateur des réformes du service public. Les démarches des ministères, souvent incitatives, sont complexes à harmoniser sans organisme régulateur sur le terrain.

Les compétences transférées aux collectivités reposent sur les compétences effectives de leurs agents. Si pour moins recruter, elles souhaitent recruter mieux, il faut revoir l'ensemble de la " convention collective des territoriaux " (le statut dans ses règles et ses usages). Pour capter et fidéliser les moyens humains du service public local dans de bonnes conditions, il importe de disposer d'un cadre statutaire clair, respectueux et motivant. C'est pourquoi l'ensemble des évolutions envisagées doit concourir à **préserver l'attractivité de la fonction publique territoriale**, gage d'un rôle d'employeur pleinement assumé et de parcours valorisants au sein des collectivités.

En 2016, la protection sociale devient obligatoire dans le secteur privé tandis que la rémunération indiciaire des attachés débutants sera proche du SMIC. Dans un marché du travail de plus en plus ouvert, le statu quo serait préjudiciable aux employeurs territoriaux comme aux personnels.

## D – La mutualisation du personnel, spécialité du CDG depuis 30 ans

Le terme " mutualisation " est devenu très récemment un mot d'ordre général de mobilisation pour rationaliser les collectivités territoriales. Priorité affichée, il devient un enjeu stratégique, chaque structure désirent montrer sa bonne volonté et s'efforçant de maîtriser le processus de mise en commun de personnel.

Pourtant, selon les thématiques, pour être optimisées, les compétences peuvent être partagées localement, ou par grand bassin de vie, ou au niveau départemental, régional ou même interrégional.

Outre cette logique de subsidiarité, il convient aussi de tenir compte des pôles d'expertise communs bâtis dans la durée. En effet, mettre en place des services partagés ne s'improvise pas.

### ► Un établissement de coopération départementale en RH

Les Centres de Gestion, pionniers en matière de mutualisation des frais de fonctionnement (anciens syndicats de communes pour la gestion du personnel) depuis les années 1980 ont démontré leurs capacités à gérer les procédures complexes de ressources humaines et à proposer des services communs pertinents sur les grands domaines comme santé-prévention, carrière-rémunération, organisation-management et mobilité-recrutement.



*La majorité des activités du CDG correspond à des services d'intérêt général dispensés à toutes les collectivités sans critère de taille. D'autres activités ont été développées à la demande de certaines structures et sont mises à disposition de l'ensemble. Une minorité de missions relatives à la carrière est liée à l'affiliation.*

Désormais, les CDG ont vocation à s'affirmer comme des acteurs majeurs de l'effort de rationalisation du service public local. Ils doivent accompagner les démarches d'efficacité (conseil en organisation, e-administration, schéma de mutualisation), outiller les employeurs territoriaux dans la maîtrise de leurs dépenses de personnel (absentéisme, externalisation, accords sociaux) et montrer l'exemple en matière de gestion économique (qualité de la pépinière de candidatures, réactivité des services, réduction des coûts de revient, innovation technologique au moindre coût...).

En ce début de mandat, **pour la première fois l'attention semble vraiment se porter sur la gestion du personnel dans les efforts à venir** (maîtrise masse salariale, redéploiements d'une collectivité à l'autre, équipes fortement mobilisées). Au vu de la prise de conscience de l'importance des ressources humaines, les pouvoirs publics comptent sur les institutions de la FPT pour faciliter les changements.

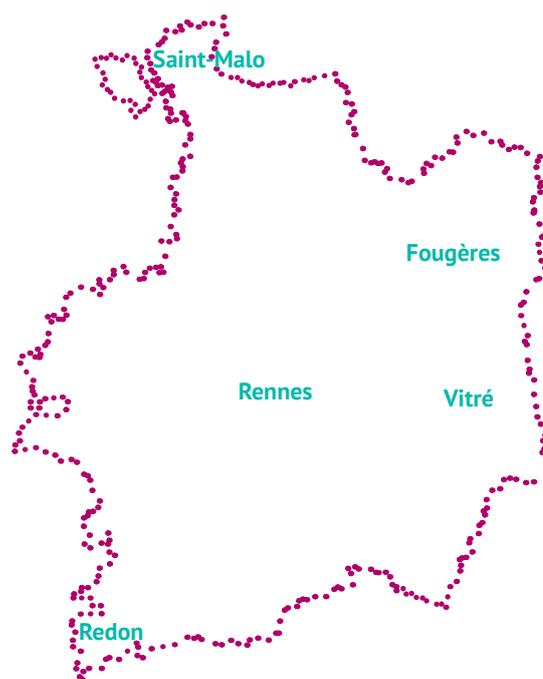
Le rapport de l'IGA, critique sur quelques aspects disparates, vise pour l'essentiel à conforter les Centres de Gestion par le renforcement du socle d'adhésion obligatoire des grandes collectivités, la généralisation de missions d'intérêt général comme la santé au travail et la sécurisation des missions facultatives (*voir en annexe n° 7 pages 42 à 44 la convention d'utilisation des services facultatifs*). La préfecture de région s'appuie sur l'expérience des CDG pour inciter les structures de la FPE et de la FPH à mieux gérer leurs politiques de mobilité et de handicap.

► **Un doute paradoxal sur le bien-fondé à mutualiser au niveau départemental**

Dans un environnement territorial touché par des restrictions financières et de multiples réformes simultanées aux contours encore mal définis, les mutualisations de personnel s'envisagent à tous les niveaux. Certains observateurs estiment que les intercommunalités et les régions pourraient assumer tous les services communs.

Pourtant, fiabiliser des services RH communs sur les plans technique et économique suppose un volume d'activité très significatif. Cela se vérifie par exemple en matière de missions temporaires pour disposer d'un pool formé et mobile dans chaque métier, en assurance statutaire pour obtenir l'effet groupe, en conseil en prévention et organisation pour croiser les expériences... **L'échelle départementale est le meilleur compromis pour obtenir de l'expertise sans renoncer à la proximité.**

Certains bassins de vie pourraient estimer cohérent de mutualiser plusieurs fonctions de ressources humaines au niveau de l'intercommunalité. Il est ainsi souhaitable d'harmoniser autant que possible les politiques de rémunération et de recrutement pour fluidifier les mobilités. Pour autant, s'affranchir de l'établissement



public départemental viendrait amoindrir ses capacités à mutualiser les moyens des autres territoires, surtout s'il s'agit de secteurs enclavés à effectifs modestes.

Sans l'exercice de régulation, opéré notamment par les instances paritaires départementales, les disparités inter-collectivités pourraient vite s'avérer très coûteuses humainement et financièrement. En effet, les différences de traitement entraînent des surenchères et des rigidités. **Les services des CDG (voir en annexe n° 3 page 37 l'organigramme des services du CDG 35) résultent de délégation de compétences entre organismes publics.** Comme une "coopérative de personnel", les interventions des CDG prennent la forme de mises à disposition ponctuelles d'agents publics experts qu'une collectivité n'a ni l'intérêt ou les moyens d'employer directement.

Ces démarches spécifiques ne relèvent pas du champ concurrentiel car **ces missions prévues par le législateur s'inspirent du groupement de commandes et de moyens entre acteurs publics** d'un même territoire (selon une logique "in house").

Des interprétations erronées de la nature des activités confiées aux CDG pourraient menacer leurs équilibres internes, toujours très ajustés. L'appel systématique à des prestataires privés peu familiarisés aux spécificités territoriales et aux tarifs élevés, ainsi que le renoncement à une gestion fine des RH avec l'aide d'un "tiers de confiance" entraîneraient en cascade une hausse sensible des dépenses de fonctionnement des collectivités territoriales (conflits, erreurs de gestion, absentéisme, recrutements inadaptés...).

► **La mobilisation des organismes de contrôle sur les enjeux financiers des RH**

En 2014, la ministre de la décentralisation, de la réforme de l'État et de la fonction publique a donné mandat à l'Inspection Générale de l'Administration pour évaluer la mise en œuvre des compétences transférées

en 2010 du CNFPT vers les CDG. De manière plus globale, les inspecteurs ont examiné les conditions financières d'exercice des Centres de Gestion qui leur paraissent favorables. Ils ont notamment préconisé une mutualisation accrue, principalement sur le plan régional, afin de diminuer leurs besoins de financement auprès des collectivités.

En parallèle, la Chambre Régionale des Comptes de Bretagne examine successivement les budgets des CDG 22, 29, 35 et 56. Elle est vigilante au respect des principes selon lesquelles les cotisations financent les missions obligatoires, les missions facultatives s'équilibrant par la tarification. Un rapport commun de recommandations stratégiques est envisagé.

Selon les magistrats, certaines activités pourraient être assujetties à la TVA. Elle serait répercutée sur les collectivités qui seraient amenées à réduire ces missions

d'aide à la modernisation administrative. La recherche de recettes fiscales ne peut s'effectuer au détriment des coopérations publiques et des mutualisations départementales. Les CDG souhaitent faire valoir leur position clé pour aider le secteur public local à rationaliser son organisation humaine et financière.

Au moment où la logique d'efficacité prévaut partout avec la prise de conscience de l'importance des RH, ce serait un comble de fragiliser les établissements publics mis en place par les élus pour optimiser leur gestion de personnel au niveau départemental. Le CDG 35 se positionne comme la structure porteuse pour "le partage de solutions RH" dont les collectivités et les organismes de contrôle auront particulièrement besoin sur le terrain durant les années de mutations à venir.



► Le CDG 35, en situation pour accélérer le partage des solutions RH

En résumé, l'analyse de l'environnement et le bilan du précédent CPOM nous éclairent sur le contexte stratégique pour les prochaines années :





2

Les orientations  
du mandat

## II. LES ORIENTATIONS DU MANDAT

Le CDG 35 est un établissement coopératif dirigé par les élus locaux. Ses priorités résultent donc d'un cadrage stratégique répondant aux préoccupations des employeurs territoriaux. La forte technicité des matières traitées et le principe de spécialité de la structure n'excluent pas la dimension altruiste de ses missions : au contraire, s'agissant de ressources humaines, il importe de réaffirmer les valeurs de l'établissement avant de formuler les engagements du mandat, pris en vertu de l'intérêt général.

### A – À l'écoute des besoins des employeurs territoriaux

#### ► Une identité fondée sur le renforcement des acquis successifs

Les différentes phases de développement de l'institution se complètent : comme par un mécanisme de roue à cliquets, chaque avancée est capitalisée sans renier les fondations (*voir en annexe n° 6 page 41 une comparaison des dynamiques des mandats*). Avant toute nouvelle proposition, l'héritage collectif est pris en compte :

► **Avant 1984 : Le Syndicat de Communes pour la Gestion du Personnel** est une petite structure départementale entreprenante comme une **coopérative de services pour les communes rurales** (*caravane des médecins, premiers remplacements, concours de recrutements groupés sur site à la demande...*).

► **1984 - 1994** : La mise en place du statut de la Fonction Publique Territoriale et la transformation en CDG obligent à **constituer une expertise statutaire qui légitime l'action de l'établissement** (gestion des carrières, instances paritaires, documentation...). L'établissement **poursuit le développement des prestations facultatives** (*impression de bulletins municipaux, contrat groupe...*).

► **1995 - 2001** : Le premier projet de service se fonde sur **le maintien de l'expertise et le développement de l'approche globale**. À la qualité des réponses ponctuelles toujours recherchée, s'ajoute un accompagnement décloisonné des collectivités sur des enjeux transversaux comme le conseil en organisation, la prévention des risques ou le traitement des affaires complexes telle que la discipline. L'opposition récurrente entre la gestion statutaire et la G.R.H. est dépassée par la synthèse formulée par l'ouvrage *"Personnels & Territoires"*.

► **2001 - 2008** : Le second projet de service **"Au service des Maires-employeurs et de l'emploi territorial"** poursuit l'approche experte et transver-

sale de la gestion des R.H. en s'efforçant d'impliquer les "autorités territoriales", notamment par des actions sur le registre "les élus parlent aux élus". Une mise en synergie des activités liées à l'emploi et aux concours vient compléter les missions d'aide à la gestion du personnel en poste. Cette volonté d'anticipation des besoins en effectifs et compétences de la FPT concerne aussi les collectivités non affiliées.

► **2008 - 2014** : Le Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens lancé à l'arrivée dans le "Village des collectivités" prend pour devise **"expertise et proximité"** afin d'inciter à la recherche de l'excellence pour tous les employeurs locaux. Les élus entament le mandat par de très nombreuses rencontres de terrain durant lesquelles des aides concrètes sont proposées. Les priorités du contrat sont **la relation de service aux collectivités, la dimension humaine au cœur de la gestion du personnel ainsi que la contribution à une fonction publique ouverte et compétente**. La dimension handicap transcende ces 3 axes. Le Forum territorial à la Région et au Triangle couronne ces actions en avril 2013 par la mise en valeur des métiers territoriaux et le rapprochement avec les grandes collectivités.

#### ► En 2014, de multiples formules de rencontre des autorités territoriales

Afin de sensibiliser les nouvelles autorités territoriales aux enjeux RH, de présenter les missions du CDG et de répondre au fort renouvellement des élus en charge du personnel (fin de mandats, parité, nouvelles équipes...), des rencontres, d'abord générales au printemps, puis plus ciblées à l'automne, ont été organisées dans un esprit de mise en situation et de dialogue.

##### *Les "Universités des Maires" organisées par l'Association des Maires d'Ille-et-Vilaine*

► **Le 23 mai 2014** : Présentation des enjeux principaux du rôle de "Maire employeur" et découverte des missions complémentaires des structures d'appui CDG, CNFPT, ARIC.

► **Le 13 juin 2014** : Atelier sur la mutualisation montée et animé par le CDG 35.

##### *Le "Forum découverte du CDG 35" au Village des Collectivités le 20 juin*

Une centaine de personnes ont répondu à l'invitation "Parlons RH", dont l'objectif était de présenter aux élus locaux, quelques mois après leur début de mandat, leurs missions en tant qu'employeur, ainsi que l'aide et les services que le CDG 35 peut leur apporter au quotidien.



*Quand la fiction révèle les risques de malentendus entre cadres et élus locaux*

Cette journée a mis l'accent sur l'importance d'établir des relations de respect et d'écoute mutuelles entre les élus et les agents.

En voici le résumé :

► **Exposé du Président Jean-Jacques Bernard**

sur le rôle de " tiers de confiance " du CDG 35 et démonstration des ressources de son site internet du CDG 35.

► **Sensibilisation à la posture d'employeur**

par des mises en scènes jouées avec justesse et réalisme par deux comédiens de la troupe de théâtre d'entreprise " Scénergie ". Sous le ton de l'humour, deux cas concrets ont montré l'importance des attitudes de l'élu et du cadre territorial.

► Pendant le buffet, **découverte des services** regroupés sur 4 stands : recrutement, prévention, management, carrière. Prise de contacts et Questions-Réponses.

► **Visite des locaux** du Centre de Gestion et du Village des Collectivités.

► **Échanges personnalisés** avec les spécialistes. Ainsi, 40 rendez-vous ont permis d'aborder directement des situations particulières.

**Des ateliers RH animés par le CDG 35 tout au long du second semestre**

Dans le prolongement du Forum-découverte, 3 temps forts ont permis d'approfondir les enjeux RH en petits groupes propices aux échanges :

► **Le 23 septembre : " Intégrer dans le management les absences pour raisons de santé "**

Réunissant près de 50 personnes, ce colloque en partenariat avec le FNP a fait une large place aux témoignages de collectivités lors de deux ateliers :

- " L'identification de votre absentéisme et les pistes d'actions possibles " ; plus particulièrement destiné aux assistants de prévention ;
- " Le dialogue social autour de nouveaux outils de gestion RH " pour les élus et gestionnaires des ressources humaines.

► **Le 14 novembre : " Disposer de nouveaux profils en maîtrisant les effectifs "**

Durant cette rencontre mobilisant 40 personnes, les intervenants ont répondu aux questions qui se posent sur les recrutements, dans le contexte de resserrement financier et d'incertitudes institutionnelles, à travers 2 ateliers :

- " Comment intégrer de nouvelles compétences sans alourdir la masse salariale ? " ;
- " Quelles solutions face au déficit de candidatures sur certains secteurs et métiers ? ".



► **Le 8 décembre : " Gérer et prévenir les conflits "**

Animée par des référents du CDG 35, experts dans les domaines des conditions de travail, de l'organisation, du management et du statut, cette rencontre, suivie par 60 personnes, s'est déroulée autour de 3 axes :

- la compréhension de l'apparition des conflits : typologie, origine,
- le repérage des tensions et les actions mobilisables en cas de conflit (par exemple : médiations, accompagnements à la mobilité, mesures de recadrage),
- les leviers pour éviter l'apparition des crises : clarification des missions de chacun (élus et services), évaluation des charges de travail, renforcement du rôle des managers.

À partir de juillet, la mise en place d'un Conseil d'Administration (voir en annexe n° 1 page 35 la liste des membres du CA du CDG 35) représentant la totalité des employeurs territoriaux d'Ille-et-Vilaine a permis de prendre en compte les attentes de l'ensemble des catégories de collectivités du département. En effet, les inflexions aux missions du CDG et l'allocation de moyens supplémentaires à certaines nouvelles activités ont été votées à l'unanimité lors des orientations budgétaires en décembre 2014.

► **Les questionnements des décideurs locaux**

Au fil de ces réunions et lors des nombreux RDV sur site, les attentes des employeurs se concentrent sur quatre domaines essentiels, illustrés par les questions les plus courantes :

► **La coordination entre élus et services** (direction, organisation...)

- " Qui doit s'occuper du planning du service technique ? "
- " Comment revoir les horaires d'ouverture de la bibliothèque ? "
- " Quelles marges de manœuvre sur l'avancement de carrière des agents ? "
- " Qui doit réaliser les nouveaux entretiens professionnels des agents ? "
- " La secrétaire de mairie doit-elle assister au conseil municipal ? Peut-elle y intervenir ? "

► **La maîtrise du budget RH** (primes, absences, mutualisation...)

- " Pourquoi verser une participation à la protection sociale complémentaire ? "
- " Comment revoir le régime indemnitaire pour modular les attributions ? "
- " Quelles conséquences sur le budget de la commune du transfert de la compétence petite enfance à l'intercommunalité ? Quels impacts sur la Communauté ? "
- " Est-ce que mon adhésion au contrat groupe du CDG d'assurance des risques statutaires est financièrement intéressante ? Comment réduire cette facture ? "

► **La modernisation des procédures** (dématérialisation, prévention des risques...)

- “ *Peut-on combiner efficacité et conditions de travail dans le règlement intérieur du service ordures ménagères ?* ”
- “ *Est-il pertinent de numériser le courrier dès son arrivée ? Quelles répercussions sur les activités administratives ? Quels outils pour simplifier l'encaissement à la garderie ?* ”
- “ *Que faire face aux accidents de travail répétés à la restauration scolaire ?* ”
- “ *Comment fédérer les équipes des bibliothèques dispersées sur la communauté ?* ”
- “ *Nous allons construire un nouvel EHPAD : y-a-t-il des recommandations en terme d'aménagement pour favoriser le travail du personnel ?* ”

► **La manière de pourvoir les postes** (recrutements délicats, expérimentation par SMT...)

- “ *Sur quelles bases embaucher les personnes en charge des TAP à l'école ?* ”
- “ *Comment remplacer rapidement ma comptable qui est en arrêt maladie ?* ”
- “ *En prévision du départ de l'unique agent technique communal, peut-on tuer avec un successeur aussi polyvalent sans risque de comportements inadaptés ?* ”
- “ *La communauté monte un service d'instruction des autorisations d'urbanisme : quelle procédure respecter ? Comment faire face aux pics d'activités ?* ”
- “ *Comment favoriser la mobilité d'un agent exerçant une mission qui ne sera plus assumée par la commune dans un an ?* ”

Les élus expriment tous le besoin d'une aide technique et managériale dans la conduite des changements considérables à engager d'ici 2020.

## B – Un rôle de facilitateur des relations d'emploi

### Rappel du cadre d'exercice des missions du CDG

► **Une définition par les textes réglementaires**

Établissements publics à caractère administratif, les Centres de Gestion exercent dans un cadre réglementaire précisant un certain nombre de **missions obligatoires liées à l'application du statut de la FPT** et l'ouverture à des missions facultatives (*voir en annexe n° 7 pages 42 à 44 la convention d'utilisation des services facultatifs*). En vertu du principe de spécialité, ces dernières doivent porter sur des services de **ressources humaines partagées** (aide à la GRH et mutualisation de compétences).

**Les CDG ont vu leur champ d'intervention s'accroître** au fil des réformes successives de la fonction publique territoriale. Ils assurent des missions globales de suivi de l'emploi public local complétées par un rôle d'information des candidats et des agents territoriaux. Ils organisent presque tous les concours et gèrent les instances médicales pour l'ensemble de la fonction publique territoriale.

Toutes les collectivités d'Ille-et-Vilaine acquittent désormais au CDG 35 une cotisation assise sur leur masse salariale (à un taux différent selon qu'elles sont obligatoirement affiliées, volontairement affiliées, ou adhérentes à un socle de 10 missions). Les missions facultatives sont financées par une tarification spécifique à chaque nature d'intervention.

► **Les questionnements de la jurisprudence**

Dans de nombreux départements, l'adaptation des services proposés par le Centre de Gestion aux besoins des collectivités a entraîné un développement sensible d'activité. La délimitation entre **l'exercice des missions de service public local**, celles de l'État et celles qui peuvent être assurées par des organismes privés nécessite parfois des clarifications.

Ainsi, le juge administratif a confirmé que le recours aux agences d'intérim n'est ouvert aux collectivités que lorsque le CDG a décliné la proposition de remplacement. En effet, les missions temporaires organisées sur le plan départemental s'exercent dans le cadre statutaire (dispositions spécifiques aux CDG pour la mise à disposition d'agents non titulaires). Ces “ **pépinières de talents** ” permettent de réemployer des personnes préparées aux métiers territoriaux jusqu'à leur nomination sur un emploi permanent.

L'expertise statutaire assurée par le CDG permet aux employeurs territoriaux de connaître leurs **latitudes réglementaires** ainsi qu'aux agents de situer leurs droits et obligations. Chaque acteur assume ensuite ses décisions. Lors des situations litigieuses, c'est au contrôle de légalité ou aux personnes impliquées de saisir la justice. Une disposition législative en attente prévoit de confier au CDG le recours administratif préalable obligatoire afin qu'il puisse exercer un arbitrage en amont du Tribunal administratif.

Par ailleurs, quelques jugements semblent dénier à des CDG la possibilité de réaliser dans certaines conditions des études sur l'organisation des moyens humains des collectivités ou la mise à disposition de spécialistes à temps partagé. Des cabinets privés considèrent que ces activités ne devraient s'exercer qu'à titre commercial. Pourtant, deux organismes publics sont libres de s'entraider et de **partager du personnel par la voie de conventions**.

### ► Une légitimité construite par les sollicitations et la confiance des collectivités

Au moment où tous les observateurs s'accordent sur la nécessité de réaliser des économies d'échelle et de mutualiser les moyens, la souplesse d'intervention des CDG est sans égale. Des services communs sont souvent pertinents entre les communes et leur intercommunalité, mais le bassin de vie est trop petit pour la montée en expertise et en volume des missions en GRH. **L'aire départementale** est pertinente pour exercer une mutualisation permettant la proximité et le professionnalisme, aussi bien en matière de dispositifs de recrutement que pour la santé au travail ou le conseil en organisation.

S'exerçant dans le cadre de missions confiées par les collectivités à l'organisme public dédié dont elles sont membres, les interventions du CDG forment un prolongement des services en gestion directe. Elles obéissent donc d'une logique de **"prestations in house"** et sortent ainsi du champ de la concurrence pour accroître l'effet groupe de la **"coopérative publique RH"** que les affiliées et adhérentes choisissent d'encourager.

### Une assise institutionnelle confortée

#### ► Un centre de ressources au service de tous

Les nouvelles missions confiées par le législateur et l'entrée au Conseil d'Administration des 6 grandes collectivités regroupant la moitié des effectifs territoriaux d'Ille-et-Vilaine positionnent le CDG 35 comme le **coordonnateur d'une "branche professionnelle" forte de 25 000 salariés**, à la manière d'une instance consulaire.

Service public, l'établissement renseigne tous ses usagers. Son utilité sociale et sa pertinence se mesurent par ses rôles de mises en relation des employeurs, des fonctionnaires et des demandeurs d'emploi. **En facilitant l'exercice des postures du triangle d'emploi**, le CDG 35 s'affirme comme le passeur d'une culture collective. Le cas échéant, sa situation d'intermédiaire lui permet d'assurer des mises

en relation de candidats ou des médiations sans être directement impliqué dans les affaires locales.

Les messages du CDG 35 s'adressent donc à une sphère assez large : en premier lieu élus et services RH, mais aussi agents, candidats, syndicats, autorités administratives, structures d'orientation et de formation, médias...

#### ► Un établissement consacré à la qualité du service public local

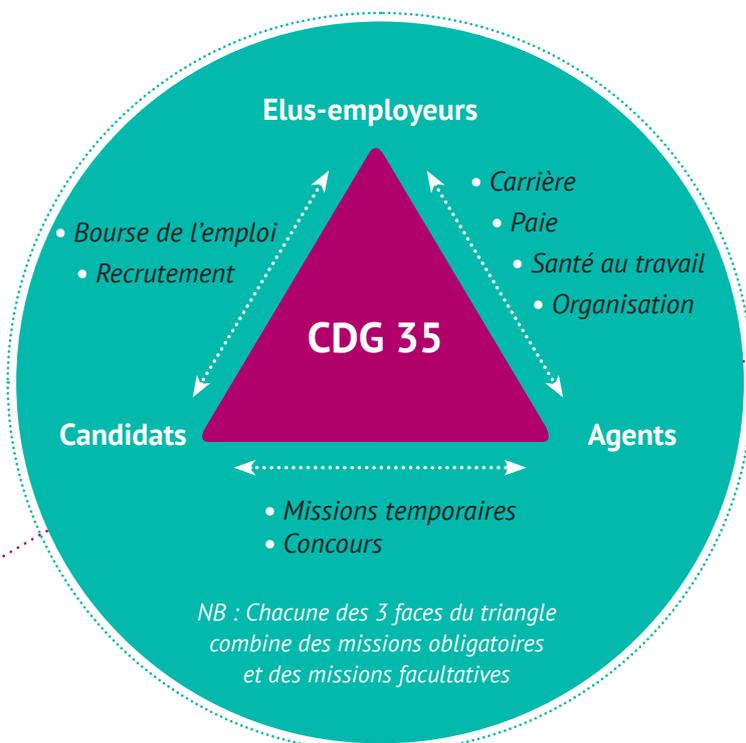
La vocation en ressources humaines des Centres de Gestion les place en première ligne pour la modernisation de l'administration territoriale. Cet objectif transversal d'intérêt général se manifeste sous 3 angles :

- par ses nombreuses formules de conseils aux employeurs territoriaux,
- par son implication dans le dialogue social avec les représentants des personnels,
- par ses missions de repérage des talents (promotion des débouchés des collectivités, concours de la FPT, missions temporaires).

Ainsi, **le CDG 35 est au cœur des enjeux de performance des collectivités**. Il s'agit d'encourager les évolutions favorisant un meilleur service public local sans dégrader les conditions de travail. Il convient pour cela de veiller, au contraire, à ce que les modes d'organisation permettent l'implication et l'épanouissement des personnels, de sorte qu'ils puissent monter en compétences tout au long de leur carrière.

Les modernisations passent parfois par des modifications technologiques (e-services, automatisation...) ou des changements structurels (périmètres intercommunaux, mutualisation...) qu'il convient d'accompagner.

**Les missions complémentaires du CDG se renforcent les unes les autres.** Chaque face du triangle soutient l'ensemble : l'animation des instances paritaires nourrit le conseil en management, les missions temporaires aident à insérer des lauréats...



## C – Le CDG 35, tiers de confiance, basé sur un socle de valeurs

La réflexion préalable à l'adoption de ce Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens a fait apparaître des questionnements sur les méthodes d'intervention du CDG et ses principes de fonctionnement interne. Comme évoqué précédemment, plusieurs évolutions réglementaires récentes ont élargi les obligations du Centre de Gestion en faveur d'usagers nombreux et diversifiés. En conséquence, les effectifs de l'établissement ont augmenté très sensiblement depuis 10 ans. L'organisation par service aux logiques différentes ne doit pas nuire à la cohésion globale : les complémentarités professionnelles doivent être valorisées et coordonnées pour atteindre leur but commun.

De plus, la visibilité du CDG 35, au sein du Village des Collectivités mais aussi sur le web en raison de la forte croissance de l'audience de son portail internet (voir en annexe n° 9 page 46 le plan du site du CDG 35), occasionne des sollicitations toujours plus fréquentes, souvent urgentes, parfois difficiles à identifier. Ces facteurs nécessitent de clarifier le positionnement de l'institution en actualisant ses dispositions à l'égard des structures et des personnes, ainsi qu'en définissant une attitude commune à l'ensemble des services.

### ► Une institution territoriale fondée sur les principes du service public

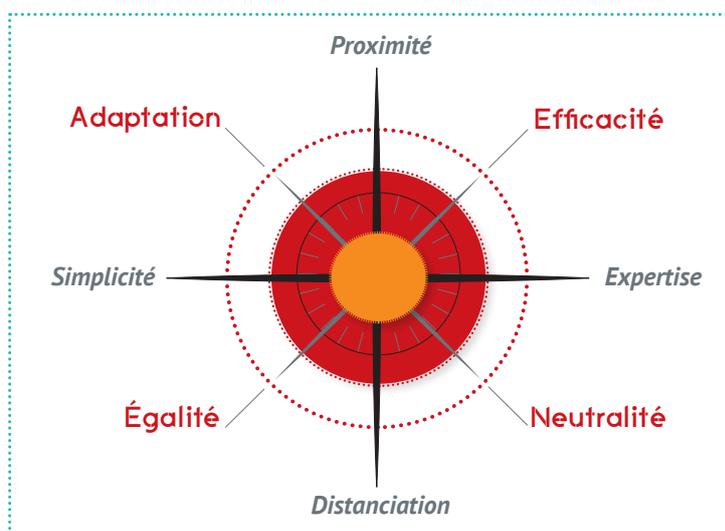
Dans ce contexte, il est donc décidé d'inclure une charte des valeurs (voir en annexe n° 4 pages 38 et 39) de l'établissement au CPOM 2014-2020. Il s'agit de formaliser des références partagées dans lesquelles chacun s'identifie et se tient (repères communs, code de conduite, éthique de service public). Les pages qui suivent retracent l'aboutissement d'une concertation menée au printemps 2015 avec les élus et les agents du CDG 35. Ces engagements sont susceptibles de renforcer l'adhésion des acteurs internes et externes aux projets de l'établissement.

Les récentes réformes ont accru les champs de compétences du CDG 35 à l'égard de toutes les collectivités, de leurs agents et des candidats aux emplois publics locaux. Cela conforte **les valeurs républicaines de l'établissement** basées sur la déontologie des fonctionnaires qui s'exprime notamment par la *neutralité, la réserve, l'égalité de traitement et la progression au mérite*.

Au fil des ans, la crédibilité de l'établissement s'est renforcée. Son portail internet diffuse librement des supports précis et accessibles dans les mêmes termes aux employeurs, aux organisations syndicales, aux agents et aux candidats. De même, les services partagent leur expertise avec les décideurs et les gestionnaires dans une logique constructive, d'appropriation d'outils pratiques.

### ► Un socle de valeurs pour identité

Les principes d'équité du service public combinés avec la recherche du consensus font du **CDG 35 un tiers de confiance pour les acteurs locaux**.



L'identité de la "maison CDG 35" combine la fiabilité des apports techniques avec l'adaptation aux besoins locaux, c'est-à-dire expertise avec simplicité pour le destinataire. Dans toutes ses démarches, l'établissement suit une boussole pour la justesse de ses conseils en se rapprochant des acteurs sans s'impliquer dans les conflits, alliant ainsi proximité avec distanciation. De la sorte, nos intervenants abordent les situations comme porteurs de solutions pour l'amélioration durable du service public.

### ► Un attachement aux dimensions humaines de l'action publique

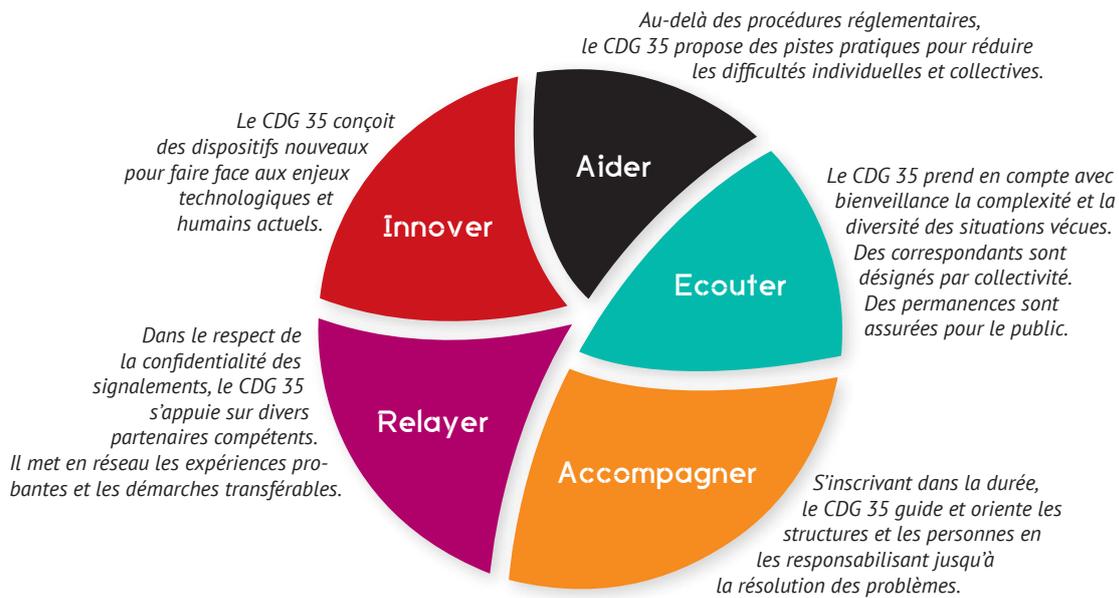
En vertu du principe de spécialité, le CDG 35 est dédié aux Ressources Humaines. Depuis l'origine, il exerce ses missions dans le profond respect des personnes dont il s'agit de veiller aux conditions de travail et aux situations administratives. Depuis une dizaine d'années, cela a été renforcé par des actions en faveur des personnes en situation de handicap et des demandeurs d'emploi. Plus récemment, un dispositif d'aide aux agents en difficulté a été créé.

L'adoption en 2015 d'une charte de valeurs renouvelle l'exigence éthique de l'établissement. Plutôt que de proclamer détenir une série de vertus, les élus du CDG 35 s'inscrivent dans une démarche dynamique d'initiatives et de partage de convictions humanistes. La mise en œuvre de tels objectifs induit un effort constant des services à soigner la relation avec les structures et les personnes qui sollicitent l'établissement. À charge à chacun d'y contribuer à son niveau.

Les verbes d'actions présentés ci-après sont autant d'engagements à progresser tous ensemble (cf. schéma ci-contre).

## ► Une dynamique à partager

Le CDG 35 souhaite stimuler une culture territoriale basée sur des **engagements humanistes**.



## Le positionnement du CDG 35 à l'égard des collectivités, agents, candidats et partenaires

► Face à une **demande de conseil** de l'autorité territoriale sur ses ressources humaines, le CDG 35 s'engage à **étudier plusieurs facettes de la situation puis à proposer des solutions appropriées**. Cette démarche est menée dans un esprit de neutralité, de confidentialité et de respect des personnes.

► Face aux **situations individuelles complexes**, le CDG 35 s'engage à **accompagner les collectivités et les agents de manière concertée** par l'intervention collégiale de ses spécialistes, en lien avec les partenaires concernés, notamment les organisations syndicales.

► Face à une **situation de précontentieux**, le CDG 35 s'engage à **être un médiateur** en s'appuyant sur les dispositifs réglementaires dans le respect de l'attente de chaque partie.

► Face à de **multiples sollicitations d'origines diverses**, le CDG 35 s'engage à **y répondre de manière adaptée**, dans un délai raisonnable, en veillant à la traçabilité des échanges.

## ► Un processus permanent d'amélioration

L'action du CDG 35 est coordonnée depuis 20 ans par des projets stratégiques portés par les élus et les services. Le Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens 2014-2020 prévoit explicitement d'engager plusieurs "chantiers internes" en rapport avec les valeurs de l'établissement.

Il s'agit d'optimiser le fonctionnement du CDG 35 dont la taille (100 agents permanents) rend désormais nécessaire la réaffirmation de règles communes, applicables aussi bien à l'organisation de concours interrégionaux, l'affectation de spécialistes à temps partagé, la régulation des avancements de grade, des conseils pour l'adéquation du régime indemnitaire avec une nouvelle organisation, comme la prévention des maladies professionnelles.

Cela passe par la responsabilisation de chacun avec le souci constant de l'approche globale des aspects RH à l'échelle de chaque collectivité. Les nouvelles technologies rendent possible la mise en commun de certaines données et la consultation d'historiques d'intervention.

## ► Une vigilance mutuelle

Mobiliser les acteurs externes sur les **bonnes pratiques RH** engage les élus et les services du CDG 35 à les déployer en interne avec un soin particulier.



◆ **Responsabilité sociale et environnementale** : Le CDG 35 s'efforce de réduire ses coûts internes, veille aux clauses sociales de ses marchés publics et encourage les éco-gestes. Ainsi, il maîtrise ses tarifs et s'intègre dans les politiques publiques locales.

◆ **Cohésion** : Le CDG 35 met en place des dispositifs transversaux pour unifier ses procédures et améliorer la connaissance interne des interventions proposées aux collectivités.

## Qualité de vie au travail

◆ **Prévention** : Dans la logique des conseils diffusés aux collectivités, le CDG 35 s'applique à lui-même les préconisations pour limiter les risques professionnels et les tensions au travail.

◆ **Exemplarité** : Le CDG 35 est sensible aux questions de diversité et d'intégration (taux d'emploi de travailleurs handicapés, entretien des locaux en journée, représentativité des jurys de concours...). Par ailleurs, il accorde de l'attention au dialogue social avec le personnel du siège et avec les agents itinérants.

## Relations avec les collectivités

◆ **Réactivité et traçabilité** : Le CDG 35 engage une démarche de suivi des sollicitations des collectivités afin d'améliorer les suites données et de pouvoir assurer leur évaluation au niveau de l'établissement.

◆ **Confidentialité** : Le CDG 35 respecte scrupuleusement les obligations de discrétion professionnelle et de secret médical liées aux informations individuelles détenues.

◆ **Transparence** : Considérant que les fonctions RH sont partagées, le CDG 35 diffuse sur internet sans restriction ses outils et des documents non nominatifs. Cela s'inscrit dans une logique d'open data, encourageant les acteurs à s'emparer des ressources en libre accès pour en maximiser l'usage.

Ces démarches complémentaires sont susceptibles de connaître des évolutions dans les prochaines années grâce à la formalisation de procédures inter-services et la mise en place d'outils partagés. Elles permettront un pilotage plus précis des activités du CDG 35 par ses élus et une implication plus forte des services dans l'atteinte des objectifs stratégiques du CPOM 2014-2020.

## D – Les engagements du mandat : 4 axes déclinés en 20 objectifs

Les candidats au Conseil d'Administration ont travaillé en mai et juin 2014 sur le contexte territorial et les attentes des collectivités vis-à-vis du CDG 35. Il en est ressorti 4 axes faisant consensus pour toutes les sensibilités politiques et tailles de structures.

Énoncées sur la profession de foi (*voir le programme des candidats au CA du CDG 35 en annexe n° 2 page 36*), ces perspectives stratégiques ont été légitimées par le scrutin du 25 juin 2014. Elles constituent l'ossature du contrat de mandat entre le Conseil d'Administration, les collectivités et les services du CDG 35.

Confirmés et explicités par le nouveau Président, Jean-Jacques BERNARD, lors de ses premiers discours (le 8 juillet 2014 aux administrateurs, le 2 septembre 2014 au personnel), ces 4 axes ont guidé les orientations budgétaires 2015, année d'engagement du mandat :

*Au vu des attentes des habitants et des contraintes socio-économiques :*

### ► Axe A – Contribuer à la modernisation du service public local

Le contexte institutionnel et financier conduit à développer **l'efficacité des structures territoriales**. Le CDG y contribuera par l'accompagnement des collectivités sur les nouvelles technologies d'administration ainsi que par l'aide aux transferts et mises en commun de personnel liés aux fusions et mutualisations. Des outils de contrôle de GRH seront également proposés, en particulier sur le pilotage de la masse salariale et sur la gestion des effectifs...

*En réponse aux conséquences sur les services des faibles marges de manœuvre financières :*

### ► Axe B - Accompagner les employeurs territoriaux dans leur responsabilité pour la qualité de vie au travail

Il s'agit d'affirmer la "**responsabilité sociale**" des employeurs et **l'importance de la qualité de vie au travail pour la réussite collective**. Cela passe par le soutien des collectivités en matière de prévention, de handicap et d'insertion. Des "chantiers" pourront être ouverts avec les partenaires sociaux sur la prévention des tensions et la déontologie. Le CDG contribuera à faire connaître les expériences intéressantes sur la reconnaissance au travail et sur le "salaire social"...

*Au vu de l'allongement des carrières et du nécessaire renouvellement de la FPT :*

### ► Axe C – Encourager l'évolution des parcours dans la Fonction Publique Territoriale

La qualité du service public local nécessite de veiller à **l'attractivité de la FPT** à tout moment de la carrière. Cela repose sur la possibilité de valoriser son expérience, de l'existence de passerelles entre le privé et le public, comme entre les 3 fonctions publiques.

La souplesse des parcours permet aussi d'anticiper les usures professionnelles et de faire face aux aléas de santé.

*Face à la multiplicité des modes d'organisation des services publics locaux :*

**► Axe D – Répondre aux attentes plurielles des employeurs territoriaux**

Le CDG se doit de proposer des solutions adaptées à chaque situation concrète. **Partagées, ces solutions RH seront bien comprises, mieux appliquées et moins**

**coûteuses.** Par sa position départementale, l'établissement est à même d'accompagner la diversité, l'autonomie et les capacités d'initiatives des collectivités. La mise en relation permet de diffuser les innovations, d'harmoniser les pratiques intéressantes et de faire des économies d'échelle (effet groupe).

La Direction du CDG 35 et les Responsables de service ont envisagé des déclinaisons possibles de ces 4 axes. Pour progresser sur chaque thématique, il est nécessaire de mobiliser les acteurs et les structures, de diffuser des outils, d'encourager les réseaux.

## Les 20 principaux objectifs du CPOM 2014 - 2020

Les acteurs prioritaires et des exemples d'actions sont indiqués pour chaque thématique

	<b>Axe A : Modernisation du service public local</b>	<b>Axe B : Qualité de vie au travail en collectivités</b>	<b>Axe C : Evolution des parcours dans la "territoriale"</b>	<b>Axe D : Réponses plurielles aux employeurs</b>
<b>1 Acteurs à valoriser</b>	Assister les gestionnaires RH dans la maîtrise des coûts <i>(maîtrise masse salariale, absentéisme)</i>	Inciter les décideurs aux échanges de bonnes pratiques <i>(expérimentations, ateliers...)</i>	Attirer et certifier des talents vers l'emploi public local <i>(concours, missions temporaires, pépinière de CV)</i>	Soutenir les réseaux pour la qualité de service <i>(secteurs, innovations, associations)</i>
<b>2 Structures à inciter</b>	Accompagner les changements structurels dans les communes et interco <i>(transferts, fusions, mutualisation...)</i>	Aider les élus dans l'exercice de leurs responsabilités sociales <i>(reconnaissance du travail, handicap, protection sociale)</i>	Développer des passerelles de mobilité <i>(orientation, stages, alternance, forums)</i>	Porter des solutions RH optimisées <i>(groupements de commandes, experts à temps partagé...)</i>
<b>3 Outils RH et technologies</b>	Simplifier les démarches administratives par des e-technologies <i>(dématérialisation, signatures, archivage)</i>	Prévenir les difficultés par un appui méthodologique <i>(prévention, médiation, guides)</i>	Identifier et valoriser les atouts des agents avant usure <i>(reclassement, bilan de compétences, aide au rebond)</i>	Développer les services RH en ligne <i>(télé-déclarations, paie, remplacements)</i>
<b>4 Réseaux et partenariats</b>	Coordonner les politiques RH des collectivités de Bretagne <i>(GPEC régionale)</i>	Entretenir le dialogue social <i>(recherche de consensus sur les enjeux RH)</i>	Diversifier les voies d'accès aux emplois territoriaux <i>(apprentissage, mobilité inter-fonction publique...)</i>	Faciliter les relations entre CDG et collectivités <i>(correspondants par secteur, historique des sollicitations)</i>
<b>5 Ressources internes</b>	Contribuer aux rapprochements inter-CDG <i>(mutualisation, outils communs)</i>	Partager un socle de culture RH interne <i>(RPS, GPEC...)</i>	Accroître l'expertise des agents du CDG <i>(plan de formation, stages terrain)</i>	Maîtriser les coûts internes <i>(comptabilité analytique, éco-gestes)</i>

Il est également souhaitable de faire évoluer les moyens internes du CDG en résonnance avec les 4 axes. Ces dimensions transversales seraient des clés de réussite des actions.

Ces constats managériaux invitent à combiner les 4 axes avec 5 types d'acteurs externes ou internes dans une matrice de pistes d'actions pour le mandat (cf. schéma page 23).

Dans le cadre des orientations budgétaires 2015, les administrateurs du CDG ont adopté les priorités pour le lancement du mandat lors du bureau réuni le 20 novembre, puis en Conseil d'Administration le 2 décembre 2014. Ces nouvelles actions renforcent l'offre de service du CDG 35 et s'inscrivent dans la matrice du mandat 2014-2020.

Le Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens peut ainsi se décliner en croisant **les 4 axes avec les 5 clés de mobilisation en une série de 20 objectifs stratégiques** :

#### ► Axe A - Contribuer à la modernisation du service public local

- Soutenir les gestionnaires de personnel dans la maîtrise des coûts de fonctionnement (optimisation des frais de personnel, aide au pilotage de la masse salariale, maîtrise absentéisme).
- Favoriser la pertinence de l'organisation des collectivités publiques (schémas de mutualisation, aide aux transferts, dispositifs d'intérêt départemental...).
- Soulager les collectivités par la dématérialisation et la simplification des actes (conseil en organisation, réduction de la fracture numérique, efforts des services pour alléger les procédures).
- Optimiser la gestion collective de la fonction publique territoriale en Bretagne (rapprochement des politiques RH des gros employeurs, mutualisation entre CDG...).
- Rationaliser le fonctionnement des CDG.

#### ► Axe B - Accompagner les employeurs territoriaux dans leurs responsabilités pour la qualité de vie au travail

- Encourager l'expérimentation et les échanges de bonnes pratiques des décideurs locaux (remontées du terrain, ateliers et groupes projets, conseil en organisation...).
- Aider les collectivités à mieux exercer leur responsabilité sociale (handicap, protection sociale, conditions de travail, reconnaissance symbolique...).
- Prévenir les difficultés par une approche méthodique de la GRH (hygiène et sécurité, médiation, conseil statutaire, déontologie, diffusion de guides et outils...).

- Favoriser des accords entre partenaires sociaux pour la réussite des changements (impliquer syndicats et AMF dans des chartes sur les réorganisations ménageant les droits et obligations...).
- Veiller aux conditions de travail au CDG 35.

#### ► Axe C - Encourager l'évolution des parcours dans la fonction publique territoriale

- Amener des talents vers l'emploi public local (concours, missions temporaires, handicap, titularisations...).
- Stimuler des passerelles de mobilité entre collectivités et des capacités d'accueil de stagiaires (promotion FPT, dispositifs innovants comme la Formation " Agent de Maintenance des Équipements et Espaces Publics " et concours toutes filières)
- Faciliter les mobilités par des outils de valorisation des savoir-faire territoriaux (doter le CDG d'outils d'accompagnement des VAE et des bilans de compétences, aide au rebond des cadres, prévention de l'usure professionnelle, reclassements)
- Susciter des vocations territoriales par des voies d'accès et des partenaires diversifiés (coordination recrutements, conseil en mobilité, démarche régionale Emploi, actions inter-fonction publique).
- Favoriser la montée en compétences des agents du CDG 35.

#### ► Axe D - Répondre aux attentes plurielles des employeurs territoriaux

- Promouvoir la qualité de service et l'excellence des métiers territoriaux à travers le soutien aux réseaux professionnels (labels, démarche qualité, valorisation des métiers...)
- Proposer des solutions RH optimisées pour les collectivités (centre de renseignements juridiques, groupements de commandes sur prestations RH, spécialistes à temps partagé sur les métiers de l'informatique et de la communication).
- Utiliser les technologies de l'information pour développer les services en ligne (paie, Missions Temporaires...).
- Intensifier les relations avec des interlocuteurs relais du CDG (tenue d'un fichier partagé des correspondants du CDG, immersions réciproques, réseaux professionnels, reconnaissance des tuteurs, correspondants internes et externes si possible en interco...).
- Maîtriser les coûts des activités du CDG pour un meilleur service rendu aux collectivités (veille aux coûts de revient, pilotage affiné des tarifs, partenariats financiers spécifiques...).



3

La mise en œuvre  
du contrat

### III. LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT

Le mandat 2014 – 2020 s'exerce dans un contexte de resserrement des finances publiques et de plus grande visibilité des CDG. Dans ce cadre, il ne suffit pas de prioriser des objectifs contribuant à moderniser la GRH territoriale, il faut que la manière d'engager ces actions contribue elle-même à une culture de l'efficacité et de la sobriété.

#### A – Des moyens optimisés sur la durée du mandat

Le principe de base d'un Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens est d'assurer de manière pluriannuelle la cohérence entre les priorités stratégiques et les moyens attribués aux équipes. Cela passe notamment par l'adéquation des effectifs avec les plans de charge programmés. Cette forme de contractualisation a permis un développement du CDG 35, en ajustant ses capacités d'intervention aux sollicitations des collectivités.

Le CPOM 2014-2020 renouvelle ce souci de cohérence avec une approche moins quantitative. Certes, l'accroissement des activités de l'établissement pourra nécessiter des renforts, mais d'autres voies doivent être mises en œuvre simultanément : la gestion transversale des ressources permet d'optimiser les modes d'organisation, les systèmes d'information et les locaux.

Concernant les moyens humains, la formation sous toutes formes sera priorisée pour développer les compétences. Par ailleurs, la prise en compte de critères qualitatifs avec une attention sur les conditions de travail et une écoute accrue des collectivités conditionne la réussite du Contrat. Enfin, sur le plan matériel, une extension des locaux est programmée dans une troisième tranche du Village des Collectivités.

#### ► Les ressources internes explicitement concernées

Le CPOM précédent ne comportait que des objectifs tournés vers les collectivités territoriales. Cela a conduit à l'ajout d'un volet de déclinaisons internes pour associer les activités fonctionnelles au projet d'établissement. Cette fois, la dimension de transformation interne est intégrée d'emblée à la démarche comme l'une des clés de la réussite d'ensemble.

Ainsi, le CDG promet de s'appliquer à lui-même ce qu'il préconise pour son environnement. L'établissement ne peut en effet s'exonérer des transformations à l'œuvre dans l'ensemble du monde territorial. Il s'agira en par-

ticulier de limiter au strict nécessaire les dépenses internes en optimisant le fonctionnement. Des coûts de revient maîtrisés permettent en effet de proposer des tarifs les plus ajustés possibles aux collectivités.

Cet effort financier est également rendu possible par la tenue quotidienne d'une comptabilité analytique impliquant tous les services. La gestion des coûts de revient résulte en effet d'une responsabilisation de chaque agent du CDG dans le suivi par nature des dépenses et des recettes.

#### ► Les outils informatiques et e-solutions

L'établissement peut être considéré comme une structure de conseil et de gestion basant ses interventions sur des traitements de données RH. Aussi, l'efficacité des outils informatiques du CDG (voir en annexe n° 8 page 45 le schéma de l'organisation informatique du CDG 35) est déterminante pour la qualité de ses apports aux collectivités et pour l'optimisation des procédures internes. Les évolutions technologiques en cours comme la dématérialisation des échanges et des changements de logiciels ont également un impact important sur les organisations. Dans un souci d'efficacité et de cohérence globale, il convient donc d'adapter en permanence le système d'information de l'établissement aux besoins des services du CDG et des collectivités utilisatrices. Les questions de sécurité, de sauvegarde et d'archivage ne peuvent pas non plus être négligées.

À ce jour, il est encore trop tôt pour planifier les progrès possibles au regard des procédures en cours de déploiement (PES V2, applicatif carrières-paie, logiciel missions temporaires, plateforme d'échanges avec les collectivités, dématérialisation de divers formulaires...). Ces applicatifs dédiés à la gestion RH multi-employeurs doivent réduire les tâches fastidieuses et améliorer les échanges d'informations entre les collectivités et le CDG.

Les simplifications attendues devraient ainsi profiter à tous les acteurs. À terme, grâce à ces logiciels, les collectivités pourront externaliser le suivi administratif et financier de leurs agents. Leurs services RH pourront alors prioriser leurs actions vers le management, les formations et la prévention.

#### ► Une sensibilité accrue aux risques psychosociaux





des fonctionnalités du Village des Collectivités, tandis que les agents du service Concours-Examens alternent les temps de cadrage des épreuves avec les jurys et le retour à leur poste de travail. En milieu de journée, des surveillants vacataires orientent les candidats en veillant au bon déroulement des opérations.

Dans cet esprit, le CDG 35 s'est rendu acquéreur de deux niveaux d'un plot qui sera construit dans la troisième tranche du quartier (VDC3). Le premier étage sera entièrement dévolu aux équipes concours avec les locaux de travail nécessaires (local sécurisé de conservation des sujets, salle de tri, locaux d'archivage...). Le rez-de-chaussée sera consacré à l'accueil d'occupants temporaires avec des salles modulaires et une enfilade de bureaux dédiée aux épreuves orales. Ce niveau permettra de localiser une majorité d'opérations de concours et d'examens à proximité immédiate des services.

En dehors des jours d'épreuves, les salles pourront servir à d'autres événements du CDG et être louées à des partenaires externes avec une grande souplesse d'utilisation.

Le redéploiement du service Concours-Examens dans cette construction, initialement prévu en 2016, est reporté. Le moment venu, il permettra d'optimiser l'affectation des locaux du bâtiment principal en regroupant au mieux les effectifs avec des locaux d'archives bien proportionnés. Cela permettra également une disponibilité plus importante des salles pour les ateliers, conférences et autres rencontres avec les élus et gestionnaires de personnels.

Cet investissement participe au renforcement d'un pôle tertiaire dédié aux collectivités territoriales dans le futur secteur de Via Silva, site majeur de développement mixant activités et

logements à l'Est de Rennes. L'accès au secteur depuis la gare routière et ferroviaire sera facilité par l'arrivée du métro à 3 kilomètres (terminus de la ligne b connecté à des lignes de bus rapides).

## B – Le renforcement des capacités de conseil du CDG

La qualité des réponses et interventions proposées par le CDG 35 repose sur l'adaptation des compétences de ses collaborateurs aux besoins des collectivités. Au fil des années, les services ont développé une approche spécifique du conseil en ressources humaines territoriales.

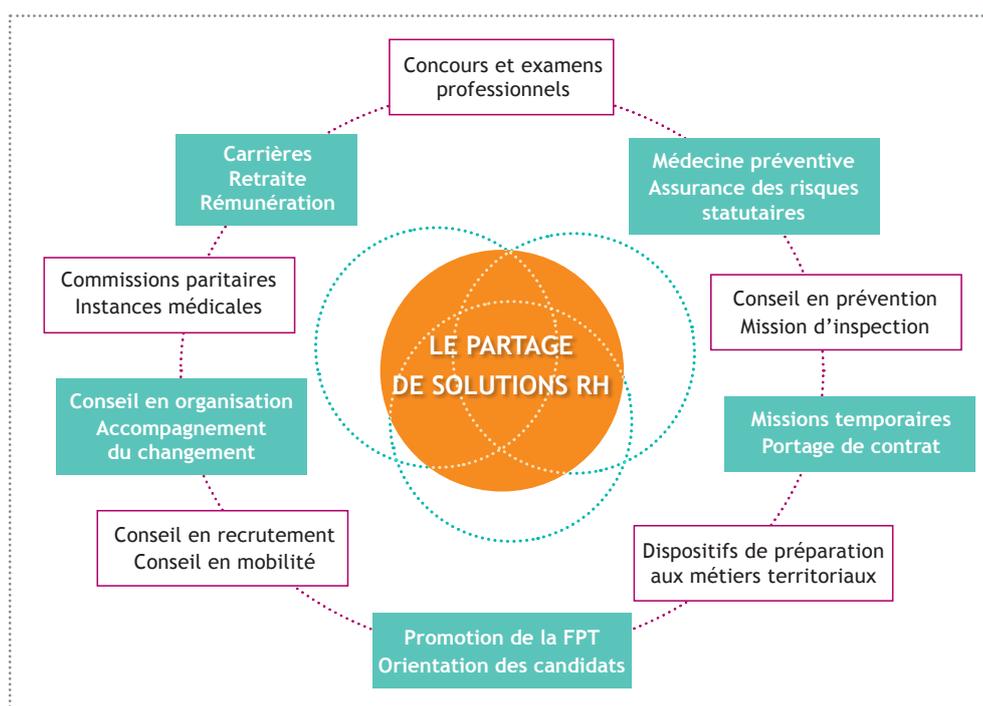
### ► Une démarche ambitieuse de formation continue

Ce savoir-faire doit être mieux formalisé et partagé entre les équipes pour conforter l'expertise de l'établissement. En effet, un conseil isolé, aussi précis soit-il, a peu de portée comparé à l'ensemble des réponses faites à une même collectivité dans la durée par tous les services du CDG, dans la mesure où elles s'inscrivent dans une cohérence générale.

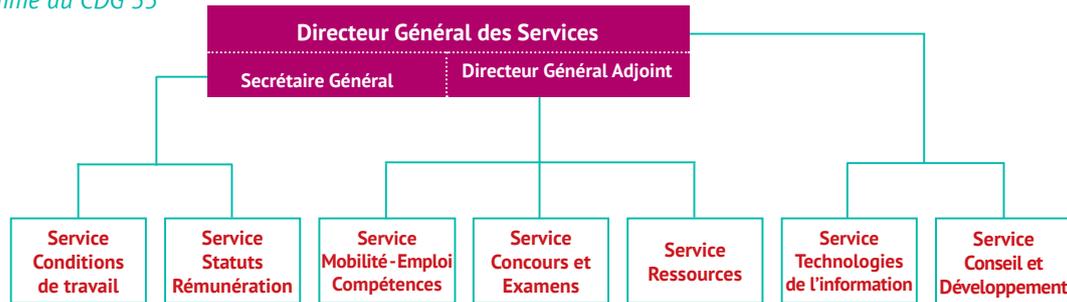
Dans cet esprit, chaque service doit interpréter au mieux les demandes exprimées par les collectivités afin d'y apporter sa part de solution en lien avec les pistes développées antérieurement par les autres services. Outre une actualisation régulière des connaissances des équipes, la déclinaison des priorités du CDG 35 suppose donc de renforcer leurs compétences dans trois directions complémentaires :

### ► La transversalité des procédures en Ressources Humaines

Chaque agent du CDG sera invité à cultiver son domaine propre d'intervention (veille réglementaire,



## Organigramme du CDG 35



perfectionnement, réseaux) tout en disposant de bases de connaissances sur les autres disciplines RH et sur les modes d'interventions des autres services. Cela suppose de définir puis de partager un socle de compétences en prévention, statut, mobilité et organisation.

Des événements de communication interne peuvent aussi être organisés pour développer une meilleure compréhension des complémentarités des services et pour améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs.

### ► La connaissance des conditions d'exercice en collectivité

Une partie des agents du CDG ont débuté leur carrière dans des collectivités de taille modeste, d'autres s'y rendent quasi quotidiennement pour leurs consultations ou missions de conseils. Cependant, près de la moitié du personnel du siège a peu confronté son vécu à celui des services municipaux et intercommunaux d'Ille-et-Vilaine.

Pour multiplier les opportunités d'échanges entre les gestionnaires de personnel et leurs correspondants au CDG, des "visites de site" ou des stages courts en collectivités seront régulièrement organisés. Il importe de créer les conditions d'une culture commune, notamment sur la tenue de dossiers du personnel, l'exercice concret des RH et le rôle des instances consultatives.

### ► Les techniques d'aide à la décision

Pour l'essentiel, le rôle du CDG 35 consiste à aider les acteurs des collectivités, candidats, agents et surtout gestionnaires et employeurs à s'orienter dans les dispositifs de la FPT. La réponse téléphonique, la gestion des rendez-vous et le pilotage des interventions plus longues demandent ainsi de maîtriser les techniques de conseil de premier niveau, jusqu'à un accompagnement personnalisé.

Dans tous les cas, il convient de reformuler la question ou commande, d'apporter des éléments d'analyse puis de choix, avant d'aider à mettre en œuvre la formule retenue par l'interlocuteur.

Cette posture d'aide à la décision, assez répandue chez les agents territoriaux au contact des élus locaux, doit être professionnalisée selon le champ d'intervention de chaque service. Il s'agira aussi de définir les situations où une réponse technique est suffisante et celles où une attitude de consultant, aidant à explorer différentes pistes, est nécessaire.

### ► L'anticipation des besoins de la structure

Plus globalement, la maîtrise des effectifs dans le cadre du Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens nécessitera d'appréhender les besoins du CDG 35 sur les plans quantitatif et qualitatif pour la durée du mandat. Une telle "Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences" devra consolider les capacités d'intervention de l'établissement tout en pilotant les indicateurs sociaux et financiers du personnel.

À périmètre constant, il devient prudent de stabiliser globalement les effectifs, sans pour autant geler les possibilités de progression de carrière des agents, ni se priver de recourir ponctuellement à des compétences externes.

Au fil des ans, le développement de nouvelles missions s'est accompagné de recrutements portant à une centaine le nombre d'agents permanents du CDG 35. La structure par grades des effectifs est atypique avec environ un tiers d'agents de chaque catégorie hiérarchique. Cet équilibre illustre la variété des profils nécessaires pour accompagner les collectivités dans la gestion de leurs ressources humaines.

Cette démarche ambitieuse de GPEC pourra également permettre d'accompagner au mieux les parcours des collaborateurs du CDG 35. La mobilité interne et la formation seront encouragées au profit d'une culture professionnelle décloisonnée. Cela peut aussi, le cas échéant, permettre de reconfigurer certains pans de l'organisation de l'établissement par touches successives.

Cette GPEC interne nécessite au préalable de mesurer les écarts entre les compétences aujourd'hui détenues et celles qui seront nécessaires à l'accomplissement de toutes les facettes du CPOM. Une telle démarche pourra tirer profit d'une cartographie des métiers du CDG et d'une formalisation des différents types de fonctions dans les services. Il s'agira, notamment, de mesurer l'impact du déploiement de nouveaux outils logiciels sur les fonctions exercées par une partie des agents.

L'établissement comporte, au 31 décembre 2014, 86 emplois permanents (81,2 en équivalent temps plein) répartis dans ces 7 services et au sein de la Direction Générale du Centre de Gestion.

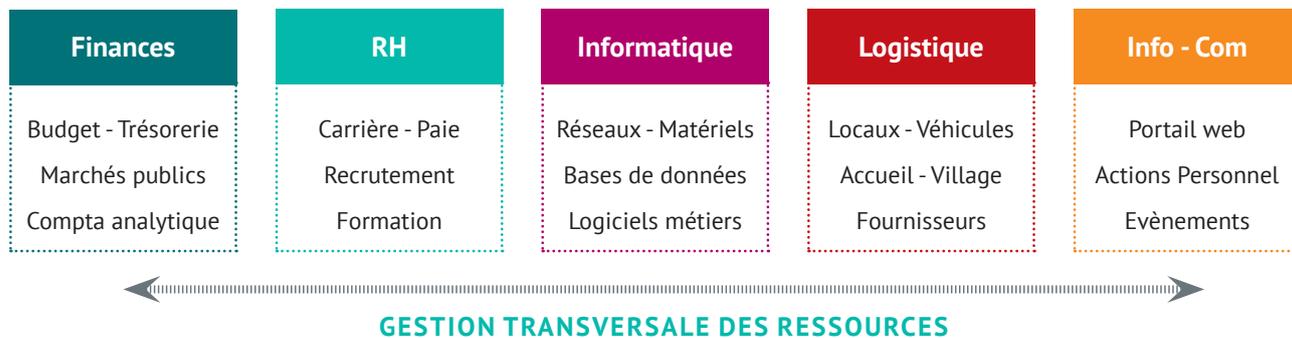
## C - Une méthode d'évaluation intégrée

### ► Un pilotage transversal de l'exécution du contrat

La Direction Générale et le service Ressources ajustent et coordonnent les moyens en soutien des services opérationnels. La gestion fine de l'attribution des moyens et la mesure de l'atteinte des objectifs sont réalisées sans ajouter d'instances spécifiques au CPOM.

En effet, la culture de l'évaluation est intégrée depuis longtemps au CDG 35 aussi bien sur les plans humains que sur les plans financiers. Au fil de l'année, plusieurs procédures garantissent la cohérence des démarches :

- La Direction Générale réunit toutes les 6 semaines environ les responsables de services en Comité de Direction pour faciliter le partage d'informations et étudier les dossiers complexes.



- Le processus budgétaire s'inscrit avec les entretiens d'évaluation dans la déclinaison opérationnelle du CPOM. En octobre, chaque service contribue ainsi aux orientations budgétaires, en assignant aux équipes des objectifs collectifs tenant compte de la mesure des résultats de l'année qui s'achève.

Cette démarche s'appuie sur les informations recueillies lors des entretiens individuels qui attribuent à chaque collaborateur des objectifs renouvelés avec, le cas échéant, des moyens adaptés (formations, logiciels...). L'ensemble est synthétisé dans un tableau de bord qui sert de fil conducteur aux réunions biannuelles de l'encadrement.

- En janvier 2015, l'informatique interne a rejoint les autres fonctions support des services opérationnels au sein du service Ressources. Cela permet d'optimiser les activités fonctionnelles en simplifiant la conduite des changements de processus (fiche de poste, déploiement des logiciels, aménagement des bureaux, achat de matériels, suivi des facturations, circulation interne des informations...).

### ► Un contrôle permanent des activités récurrentes

Chaque service assure un suivi rigoureux de ses activités au travers de tableaux de bord adaptés à la nature spécifique de ses missions. Les données principales sont régulièrement communiquées à la Direction générale pour un suivi global. Le contrat 2014-2020 prévoit des remontées d'information fiabilisées grâce à :

- des objectifs mesurables dotés d'indicateurs précis
- un suivi financier pour la maîtrise des coûts
- des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

Les activités nouvelles et/ou infléchies dans le cadre du CPOM donnent lieu à un examen particulier. Elles sont synthétisées selon la trame des axes stratégiques du CPOM dans un "tableau synoptique" comportant une représentation de l'atteinte des objectifs par un code couleur du jaune pour "amorcé" à bleu pour "atteint" et vert "en cours". L'attention est aussi portée sur les items "en attente" ou "en panne" visualisés en saumon et en rouge.

### ► La gestion en "mode-projet" des innovations et des démarches interservices

L'introduction d'innovations, l'adaptation aux changements et la préparation d'échéances importantes supposent parfois de mettre en place à titre temporaire des équipes pluridisciplinaires composées de spécialistes de différents services.

Ces initiatives sont alors pilotées en "mode projet" qui suppose une formalisation particulière. Tirant le bilan des conduites de projets récentes de l'établissement, le CPOM 2014-2020 prévoit l'utilisation d'outils harmonisés de reporting. Ceux-ci visent à faciliter la coordination des activités régulières avec les travaux de nature exceptionnelles et la gestion fine des moyens alloués aux projets.

Au lancement d'une démarche innovante, une personne est donc désignée "pilote de projet". Suite à un échange avec la Direction générale, un "mandat de projet" est formalisé (voir en annexe 10 page 47 les outils de suivi des projets). Cette feuille de route précise les priorités, les personnes à associer à l'initiative, l'échéancier et les critères de réussite. Selon les aléas rencontrés, ce mandat est révisable jusqu'à la clôture du projet et son évaluation.

Durant le déroulement du projet, le pilote rend compte des avancées, des obstacles et des risques au moyen d'un tableau de bord mensuel appelé " Rapport flash ". Cette méthode rend possible la coordination des projets et leur synthèse en Comité de Direction dans une logique d'amélioration continue des procédures de l'établissement.



*Les projets se caractérisent par :*

- *Un pilote missionné par un commanditaire*
- *Une équipe et des moyens adaptés*
- *Un plan d'actions séquencé*

### ► Une révision à mi-mandat

Ce CPOM est élaboré dans un contexte de réformes territoriales multi-dimensionnelles (régions, métropoles, communes nouvelles, mutualisations...) et de restrictions financières. Plusieurs incertitudes portent sur la fonction publique territoriale en général et sur les CDG en particulier, suite à des rapports de l'IGA et de la Cour des Comptes. Dans un tel environnement, il n'est pas possible de s'engager sur six ans sans prévoir une sorte de " clause de revoyure ".

Dans cet esprit, un point d'étape sera réalisé fin 2017 pour :

- ▶ mesurer le chemin parcouru
- ▶ tenir compte des modifications du contexte
- ▶ étudier la faisabilité de diverses adaptations

À l'issue de ce bilan intermédiaire, si cela s'avère nécessaire, des propositions d'infléchissement d'activités seront soumises au Conseil d'Administration qui établira, le cas échéant, une nouvelle hiérarchie des objectifs pour les années 2018 à 2020.

L'ensemble du CPOM donnera lieu en 2020 à un bilan circonstancié permettant d'apprécier la tenue des engagements des élus et des services du CDG 35 en fin de mandat.

## D - La mutualisation de moyens entre CDG

### ► Le rayonnement de l'établissement au travers de ses coopérations

Les Centres de Gestion de la FPT ont été créés à l'échelle départementale par le législateur en 1986. Depuis très longtemps, le CDG 35 s'est investi dans des démarches communes avec ses homologues des départements voisins dans l'esprit coopératif et de mutualisateur qui le caractérise. L'établissement se trouve ainsi leader de quatre coopérations complémentaires :

#### ▶ Une coopération régionale sur l'emploi, associant le CNFPT

Cette dynamique, qui a débuté par un stand commun au Salon de l'Étudiant en 1990, a notamment donné lieu à des documents communs de promotion des débouchés des collectivités, un portail régional d'offres d'emploi, des cursus universitaires de préparation des métiers territoriaux en alternance. Ces actions visent à anticiper les besoins de compétences des collectivités de Bretagne (GPEC régionale). Elles donnent lieu à des concertations tantôt réservées aux décideurs locaux (CREF), tantôt ouvertes au grand public (Forum combinant salon de l'emploi territorial et colloque RH).



#### ▶ Une coopération informatique, appelée GO+ pour Grand-Ouest Plus

Une douzaine de CDG s'entendent pour formaliser leurs besoins en logiciels spécifiques à leurs fonctions multi-employeurs et développer les produits correspondants (carrières, missions temporaires, instances paritaires, comptabilité analytique...). Une équipe dédiée assure l'interface entre les CDG adhérents et des prestataires chargés des développements. Elle assure le déploiement des applicatifs, veille à leur cohérence (modules de gestion des droits, éditions, facturation...) et prépare les adaptations. L'enjeu de la performance des systèmes d'information RH devient crucial avec la dématérialisation des fichiers du personnel et des actes de gestion.

#### ▶ Une coopération interrégionale Concours

Pour assurer les missions de concours et d'examen transférées par le CNFPT en 2010, les 14 CDG de Haute et Basse Normandie, Bretagne et Pays de la Loire ont décidé de se doter d'un budget annexe et d'instances politiques d'orientation et de suivi. La plupart des opérations ont été confiées à un service interrégional adossé au CDG 35.

### ► Une coopération régionale Concours

Les opérations qui ne sont pas mutualisées à l'échelle du Grand-Ouest sont partagées entre les 4 CDG Bretons et ouvertes pour les 4 départements. Le CDG 35, coordonnateur au titre de la Bretagne, gère ces concours et examens par un budget annexe qui se révèle pertinent pour déterminer les coûts lauréats d'opérations qui s'étalent sur plusieurs exercices budgétaires.

### ► Le renforcement des synergies régionales

Le contexte institutionnel et financier de la période 2014-2020 incite à aller au-delà de coopérations spécialisées. Les Présidents des 4 CDG de Bretagne se sont engagés de manière volontariste dans une démarche de mise en réseau de leurs établissements. Chaque service est ainsi invité à se rapprocher de ses homologues des 3 autres départements bretons.

Dans une logique de tête de file, les dossiers sont répartis pour tirer parti des pôles d'excellence existants. L'idée est de ne pas instruire 4 fois des démarches comparables mais de désigner, autant que possible, un pilote et des contributeurs. Cela entraîne des rapprochements professionnels, une saine émulation et une optimisation des ressources à l'échelle de la région telle que souhaitée par l'Inspection Générale de l'Administration.

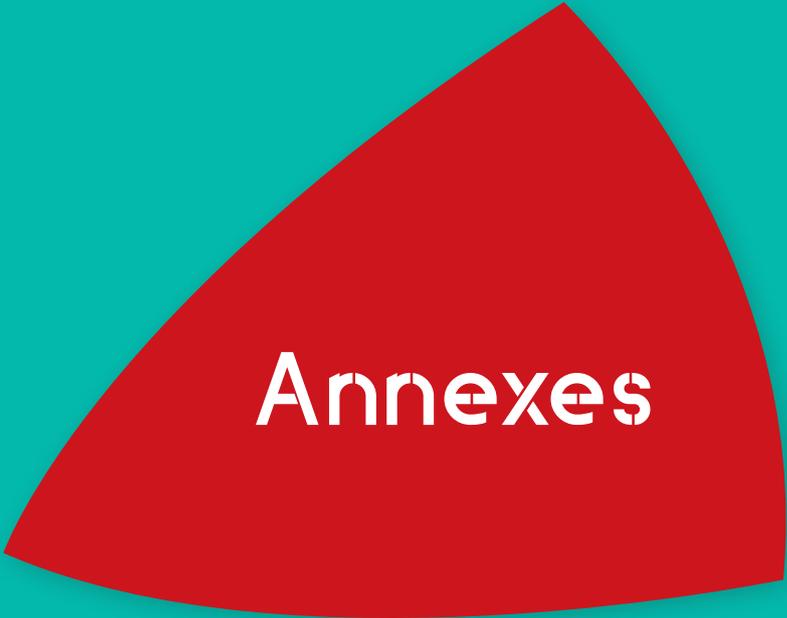
À leurs façons, les CDG s'appliquent les schémas de mutualisation mis en place dans les intercommunalités. Outre les moyens dédiés aux concours qui sont déjà régionalisés, plusieurs chantiers démarrent simultanément à partir de 2015 :

- la mise en place d'un Observatoire régional de l'emploi territorial basé au CDG 22
- le développement d'actions pour et avec le Conseil Régional, coordonnées par le CDG 35
- l'harmonisation des conseils aux intercos sur la mutualisation sous l'égide du CDG 56
- la mise en commun des bases documentaires et de certaines publications par le CDG 29

L'engagement de ces travaux se traduit déjà par le constat de besoins communs, entraînant des réponses plus efficaces : commandes groupées, formations collectives, procédures harmonisées... Gageons donc que les retombées seront positives au niveau de la gestion, comme sur le plan humain.



*Signature du CPOM le 25 juin 2015 par le président, Jean-Jacques Bernard, et le directeur général, Jean-Paul Huby.*



# Annexes

<b>1.</b> Le Conseil d'Administration	35
<b>2.</b> Le programme des candidats au CA du CDG 35	36
<b>3.</b> L'organigramme des services du CDG 35	37
<b>4.</b> La charte des valeurs du CDG 35	38
<b>5.</b> L'approche quantitative de 5 types de collectivités	40
<b>6.</b> La comparaison des dynamiques des mandats	41
<b>7.</b> La convention d'utilisation des missions facultatives	42
<b>8.</b> Le schéma de l'organisation informatique du CDG 35	45
<b>9.</b> Le plan du " Portail de la FPT en Ille-et-Vilaine "	46
<b>10.</b> Les outils de suivi des projets	47

# 1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CENTRE DE GESTION D'ILLE-ET-VILAINE

(Liste des membres au 1<sup>er</sup> septembre 2015)

TITULAIRES	SUPLÉANTS
<b>COLLÈGE DES REPRÉSENTANTS DES COMMUNES AFFILIÉES</b>	
BERNARD Jean-Jacques - Maire de THORIGNÉ-FOUILLARD	DEIN Daniel - Maire d'ORGÈRES
LE COZ Louis - Adjoint au Maire de REDON	HERVÉ Pascal - Maire de BAZOUGES LA PÉROUSE
LAHAYE Patrick - Adjoint au Maire de LA BOUËXIÈRE	FOUGLÉ Alain - Maire de FEINS
LE BLOND Grégoire - Maire de CHANTEPIE	MÉNARD Joseph - Maire d'OSSÉ
SIMON-GLORY Évelyne - Maire de PLESDER	DAVID Delphine - Maire de MONTFORT-SUR-MEU - Conseillère Régionale
LE FUR Christine - Adjointe au Maire de MONTAUBAN-DE-BRETAGNE	LAVASTRE Isabelle - Maire de GAHARD
LAUNAY Alain - Maire de PLEURTUIT	THOMAS Pierre - Maire de SAINT-OUEN-DES-ALLEUX
MORICE Marie-Christine - Maire d'ÉTRELLES	RUELLO Jacques - Maire de CINTRÉ
DURAND Joseph - Adjoint au Maire de BRÉAL-SOUS-MONTFORT	BOUCHER Marie-Claire - Maire de SAINT-GEORGES-DE-REINTEMBault
PERRAULT Ghislaine - Adjointe au Maire de MONTERFIL	THÉBAULT Yves - Maire de BAIN-DE-BRETAGNE
ROBIN Didier - Maire de TRESSÉ	MONNERIE Philippe - Maire de SAINT-GERMAIN-SUR-ILLE
CLOSSAIS Claudine - Maire d'ANTRAIN	PAIRÉ Nicole - Maire de RIMOU
GOURRONC Philippe - Maire de GOVEN	MÉNARD Gilbert - Maire de LE SEL-DE-BRETAGNE
PITRE Marie-Odile - Adjointe au Maire de DINARD	SOLIER Marie-Élisabeth - Maire de MONT-DOL
de la VERGNE Aude - Adjointe au Maire de CHÂTEAUBOURG Conseillère Départementale	PLOUHINEC Albert - Maire de CESSON-SÉVIGNÉ
GORRÉ Gérard - Adjoint au Maire de LE CROUAIS	RAULT Henri - Maire de CHAUVIGNÉ
MÉHAIGNERIE - Maryanick Maire de BALAZÉ	CABANIS Florence - Adjointe au Maire de PACÉ
PÉTARD-VOISIN Chantal - Adjointe au Maire de LE RHEU	LE MEN Brigitte - Maire de MONTGERMONT
MARÉCHAL Joseph - Adjoint au Maire de LE PERTRE	CARIO Jean - Conseiller Municipal de PIPRIAC
PIEDVACHE Bernard - Maire de BOISGERVILLY	CROCQ André - Maire de CHAVAGNE
DAUCÉ Marie-Hélène - Maire de ROMILLÉ	MONNIER Robert - Maire de SAINT-PIERRE-DE-PLESGUEN
<b>COLLÈGE DES REPRÉSENTANTS DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AFFILIÉS</b>	
RANSONNETTE Marie-Pierre - Vice-Présidente de la Communauté de Communes du Pays de LIFFRÉ - Adjointe au maire de Liffré	RENOUL Michel - Vice-Président de la Communauté de Communes du Pays de REDON - Maire de LANGON
LEFEUVRE Michel - Vice-Président de SAINT-MALO AGGLOMÉRATION Maire de LA VILLE-ÈS-NONAIS	CHARLOT Anne - Vice-Présidente du CCAS de VITRÉ Adjointe au Maire de Vitré
HARDY Jean-Pierre - Vice-Président de FOUGÈRES COMMUNAUTÉ Maire de SAINT-SAUVEUR-DES-LANDES	GAUTIER Michel - Vice-Président de RENNES MÉTROPOLE Maire de BETTON - Conseiller Départemental
<b>COLLÈGE SPÉCIFIQUE DES REPRÉSENTANTS DE LA RÉGION BRETAGNE ADHÉRENTE</b>	
ROUAUX Claudia - Conseillère régionale de Bretagne - Conseillère municipale de MONTFORT-SUR-MEU	
PATAULT Anne - Conseillère régionale de Bretagne - Conseillère municipale de RENAC	
<b>COLLÈGE SPÉCIFIQUE DES REPRÉSENTANTS DU DÉPARTEMENT D'ILLE-ET-VILAINE ADHÉRENT</b>	
LEFEUVRE André - Vice-Président du CONSEIL DÉPARTEMENTAL 35 Président de la CC du Pays de la Bretagne Romantique - Conseiller municipal de PLEUGUENEUC	
HAKNI-ROBIN Béatrice - Vice-Présidente du CONSEIL DÉPARTEMENTAL 35	
<b>COLLÈGE SPÉCIFIQUE DES REPRÉSENTANTS DES COMMUNES ADHÉRENTES</b>	
CHARDONNET Hubert - Adjoint au Maire de la Ville de RENNES	
Michèle LOMBARDIE - Adjointe au Maire de la Ville de SAINT-MALO	
Patrice ABLAIN - Adjoint au Maire de la Ville de FOUGÈRES	
<b>COLLÈGE SPÉCIFIQUE DES REPRÉSENTANTS DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ADHÉRENTS</b>	
PICHOT Franck - Représentant du CA du SDIS 35 - Vice-Président du Conseil Départemental 35 - Conseiller Municipal de PIPRIAC	
HISOPE Yves - Représentant du CA du SDIS 35 - Maire de GENNES-SUR-SEICHE	

## 2. LE PROGRAMME DES CANDIDATS AU CA DU CDG 35

### ÉLECTION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

- Mercredi 25 juin 2014 -

Liste présentée par l'association des maires d'Ille-et-Vilaine conduite  
par Jean-Jacques BERNARD, Maire de Thorigné-Fouillard

#### **Le CDG 35 c'est :**

- Un établissement public dirigé par des élus et consacré à la qualité du service public local.
- Un tiers de confiance, pour les employeurs publics locaux et les agents, qui met en exergue la neutralité et le professionnalisme des services.
- Un lieu de ressources référentiel sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines qui peut et doit encore élargir ses compétences.
- Une structure où vont se retrouver, désormais, la totalité des collectivités et établissements publics du département.
- Un acteur privilégié de rencontres entre les employeurs publics locaux et les candidats à la F.P.T. à l'écoute permanente des besoins locaux, présent sur les forums de métiers et auprès des universités.

#### **Le mandat qui s'ouvre s'appuie sur des valeurs et des fondamentaux qui constituent un socle pérenne pour le CDG 35, dans la continuité de la Présidence de Jean-Claude HAIGRON :**

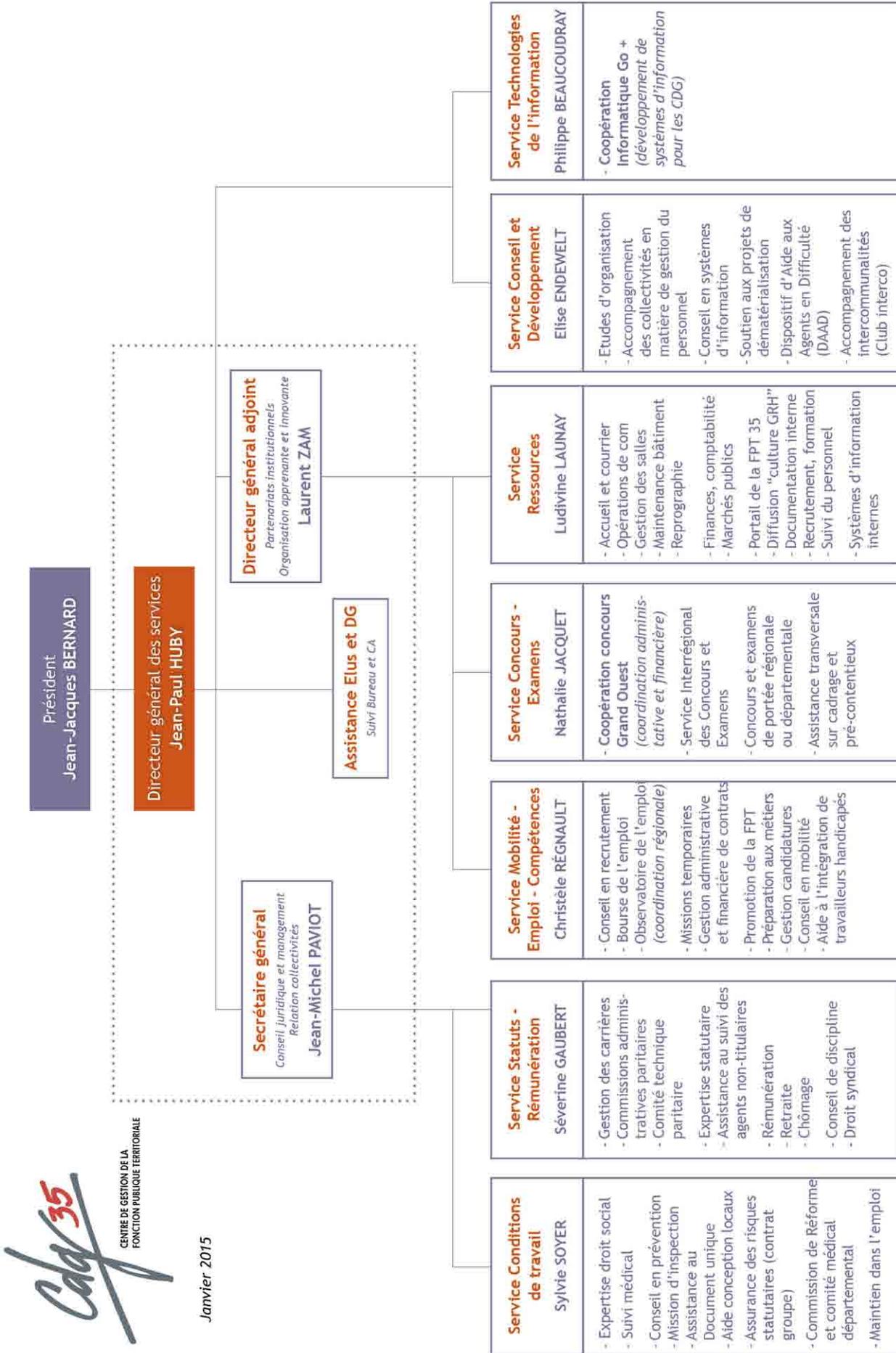
- La permanence et l'accentuation de la sensibilisation des élus et des cadres territoriaux aux enjeux constamment renouvelés de la gestion du personnel
- La recherche active de solutions de gestion intégrant nécessairement la réfection des ressources financières du monde territorial.
- La participation et l'accompagnement des mutations structurelles communales et intercommunales tant dans les aspects organisationnels que dans la gestion plus fine de la carrière des agents.
- Le positionnement du C.D.G., centre de ressources humaines et lieu d'échanges pour l'ensemble des collectivités et établissements publics, de la plus petite commune au chef-lieu de département, auxquels s'ajoutent désormais la Région et le Département.
- La contribution permanente à la reconnaissance des métiers territoriaux et leur valorisation.
- L'affirmation de la position de centre Coordonnateur de Coopérations interrégionales, notamment au titre des concours et examens.
- L'action toujours soutenue en faveur d'un dialogue social harmonieux, notamment au travers des différentes instances départementales (CAP, CTP...).
- Le renforcement de l'expertise et des qualifications des agents du CDG.

#### **Avec l'affirmation de ces constats et principes, quels sont les axes majeurs que nous proposons pour les 6 prochaines années ?**

- Contribuer à la modernisation du service public local face aux enjeux de la mutualisation : participer aux évolutions organisationnelles induites par l'évolution des compétences, optimiser la gestion collective des ressources humaines...
- Accompagner les employeurs territoriaux, dans leur diversité, vers une recherche d'exemplarité : prévenir les difficultés par une approche méthodique de la GRH, encourager l'expérimentation et les échanges de pratiques...
- Favoriser l'évolution des parcours dans la F.P.T. : amener les talents vers l'emploi public local, développer des modalités de transmissions des savoirs...
- Répondre aux attentes plurielles des employeurs territoriaux : offrir des services en ligne et des possibilités d'externalisation de prestations ou des services nouveaux...

Vu les candidats

### 3. L'ORGANIGRAMME DES SERVICES DU CDG 35



## 4. LA CHARTE DES VALEURS DU CDG 35



### Une institution territoriale fondée sur les principes du service public

Le Centre de Gestion d'Ille-et-Vilaine, établissement public à caractère administratif, relève de deux logiques complémentaires, une déclinaison nationale et une construction départementale :

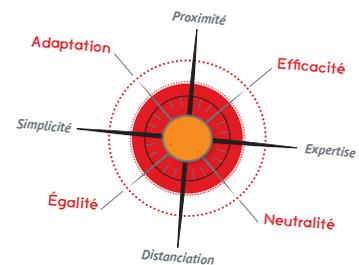
- Il facilite le déploiement du statut de la fonction publique territoriale dans le respect de la libre administration des collectivités. Derrière cette apparente contradiction entre normes nationales et autonomie communale, le CDG 35 concilie une culture de management avec les principes des concours, de la carrière et du dialogue social. La qualité du service public local résulte en effet des choix des élus et des garanties accordées aux fonctionnaires. Aux premiers il revient d'orienter l'action, la mise en œuvre étant confiée aux compétences professionnelles et impartiales des seconds.

- Le dynamisme du CDG 35 résulte de la volonté des structures d'Ille-et-Vilaine de mutualiser de nombreux services sur le plan départemental. L'effet groupe diminue les coûts et accroît la pertinence de contrats communs, d'une pépinière départementale et des missions de conseils.

Cet état d'esprit coopératif et entreprenant caractérise l'établissement dont les ressources dépendent largement de services facultatifs souscrits volontairement par les collectivités adhérentes ou affiliées.

#### 1 Un socle de valeurs pour identité

Les principes d'équité du service public combinés avec la recherche du consensus font du CDG 35 un tiers de confiance pour les acteurs locaux.



Les récentes réformes ont accru les champs de compétences du CDG 35 à l'égard de toutes les collectivités, de leurs agents et des candidats aux emplois publics locaux. Cela conforte les valeurs républicaines de l'établissement basées sur la déontologie des fonctionnaires qui s'exprime notamment par la neutralité, la réserve, l'égalité de traitement et la progression au mérite.

Son portail internet diffuse librement des supports précis et accessibles dans les mêmes termes aux employeurs, aux organisations syndicales, aux agents et aux candidats. De même, les services partagent leur expertise avec les décideurs et les gestionnaires dans une logique constructive, d'appropriation d'outils pratiques.

Les services du CDG 35 combinent la fiabilité des apports techniques avec l'adaptation aux besoins locaux, c'est-à-dire expertise avec simplicité pour le destinataire. Dans toutes ses démarches, l'établissement suit une boussole pour la justesse de ses conseils en se rapprochant des acteurs sans s'impliquer dans les conflits, alliant ainsi proximité avec distanciation. De la sorte, nos intervenants abordent les situations comme porteurs de solutions pour l'amélioration durable du service public.

## L'attachement aux dimensions humaines de l'action publique

En vertu du principe de spécialité, le CDG 35 est dédié aux Ressources Humaines. Depuis l'origine, il exerce ses missions dans le profond respect des personnes dont il s'agit de veiller aux conditions de travail et aux situations administratives. Depuis une dizaine d'années, cela a été renforcé par des actions en faveur des personnes en situation de handicap et des demandeurs d'emploi. Plus récemment, un dispositif d'aide aux agents en difficulté a été créé.

L'adoption en 2015 d'une charte de valeurs renouvelle l'exigence éthique de l'établissement. Plutôt que de proclamer détenir une série de vertus, les élus du CDG 35 s'inscrivent dans une démarche dynamique d'initiatives et de partage de convictions humanistes. La mise en œuvre de tels objectifs induit un effort constant des services à soigner la relation avec les structures et les personnes qui sollicitent l'établissement. A charge à chacun d'y contribuer à son niveau.

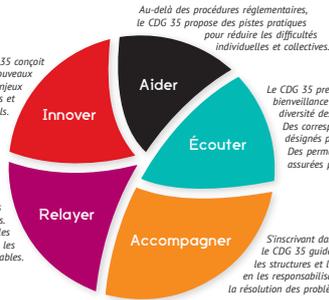
Les verbes d'actions présentés ci-après sont autant d'engagements à progresser tous ensemble :

### 2 Une dynamique à partager

Le CDG 35 souhaite stimuler une culture territoriale basée sur des engagements humanistes.

Le CDG 35 conçoit des dispositifs nouveaux pour faire face aux enjeux technologiques et humains actuels.

Dans le respect de la confidentialité des signalements, le CDG 35 s'appuie sur divers partenaires compétents. Il met en réseau les expériences probantes et les démarches transférables.



#### Le positionnement du CDG 35 à l'égard des collectivités, agents, candidats et partenaires

- ▶ Face à une demande de conseil de l'autorité territoriale sur ses ressources humaines, le CDG 35 s'engage à étudier plusieurs facettes de la situation puis à proposer des solutions appropriées. Cette démarche est menée dans un esprit de neutralité, de confidentialité et de respect des personnes.
- ▶ Face à une situation de précontentieux, le CDG 35 s'engage à être un médiateur en s'appuyant sur les dispositifs réglementaires dans le respect de l'attente de chaque partie.
- ▶ Face aux situations individuelles complexes, le CDG 35 s'engage à accompagner les collectivités et les agents de manière concertée par l'intervention collégiale de ses spécialistes, en lien avec les partenaires concernés, notamment les organisations syndicales.
- ▶ Face à de multiples sollicitations d'origines diverses, le CDG 35 s'engage à y répondre de manière adaptée, dans un délai raisonnable, en veillant à la traçabilité des échanges.

## Un processus permanent d'amélioration

Le CDG 35 est coordonné depuis 20 ans par des projets stratégiques portés par les élus et les services. Le Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens 2014-2020 prévoit explicitement d'engager plusieurs chantiers internes en rapport avec les valeurs de l'établissement.

Il s'agit d'optimiser le fonctionnement du CDG 35 dont la taille (100 agents permanents) rend désormais nécessaire la réaffirmation de règles communes, applicables aussi bien à l'organisation de concours interrégionaux, l'affectation de spécialistes à temps partagés, la régulation des avancements de grades, des conseils pour l'adéquation du régime indemnitaire avec une nouvelle organisation, comme la prévention des maladies professionnelles.

Cela passe par la responsabilisation de chacun et par une prise en compte globale des aspects RH à l'échelle de chaque collectivité. Les nouvelles technologies rendent possible la mise en commun de certaines données et la consultation d'historiques d'interventions.

### 3 Une vigilance mutuelle

Mobiliser les acteurs externes sur les bonnes pratiques RH engage les élus et les services du CDG 35 à les déployer en interne avec un soin particulier.

Cohérence et efficacité

Qualité de vie au travail

Relations avec les collectivités

#### Responsabilité sociale et environnementale :

Le CDG 35 s'efforce de réduire ses coûts internes, veille aux clauses sociales de ses marchés publics et encourage les éco-gestes. Ainsi, il maîtrise ses tarifs et s'intègre dans les politiques publiques locales.

**Cohésion** : Le CDG 35 met en place des dispositifs transversaux pour unifier ses procédures et améliorer la connaissance interne des interventions proposées aux collectivités.

**Prévention** : Dans la logique des conseils diffusés aux collectivités, le CDG 35 s'applique à lui-même les préconisations pour limiter les risques professionnels et les tensions au travail.

**Exemplarité** : Le CDG 35 est sensible aux questions de diversité et d'intégration (taux d'emploi de travailleurs handicapés, entretien des locaux en journée, représentativité des jurys de concours...). Par ailleurs, il accorde de l'attention au dialogue social avec le personnel du siège et avec les agents itinérants.

**Réactivité et traçabilité** : Le CDG 35 engage une démarche de suivi des sollicitations des collectivités afin d'améliorer les suites données et de pouvoir assurer leur évaluation au niveau de l'établissement.

**Confidentialité** : Le CDG 35 respecte scrupuleusement les obligations de discrétion professionnelle et de secret médical liées aux informations individuelles détenues.

**Transparence** : Considérant que les fonctions RH sont partagées, le CDG 35 diffuse sur internet sans restriction ses outils et des documents non nominatifs. Cela s'inscrit dans une logique d'open data, encourageant les acteurs à s'emparer des ressources en libre accès pour en maximiser l'usage.

Ces démarches complémentaires sont susceptibles de connaître des évolutions dans les prochaines années grâce à de nouveaux outils. Elles permettront un pilotage plus précis des activités du CDG 35 par ses élus et une implication plus forte des services dans l'atteinte des objectifs stratégiques du CPOM 2014-2020.

CDG 35  
Village des collectivités territoriales  
1 avenue de l'Est - CS 13600  
55236 THORIGNÉ-FOULLIARD CX  
TEL 02 99 23 31 00 - FAX 02 99 23 38 0

## 5. L'APPROCHE QUANTITATIVE DE 5 TYPES DE COLLECTIVITÉS

(ordre de grandeur indicatif)

	Très petites collectivités	Petites collectivités	Moyennes collectivités	Grandes collectivités	Très grandes collectivités
<b>Effectif par collectivités</b>	- Moins de 20 agents 2 330 agents	- De 20 à 50 agents 3 800 agents	- De 50 à 200 agents - 5 800 agents	- De 200 à 350 agents - 1 070 agents	- Plus de 350 agents - 15 000 agents
28 000 agents permanents au 31/12/2013	- Soit 8,3 % des territoriaux	- Soit 13,6 % des territoriaux	- Soit 20,7 % des territoriaux	- Soit 3,8 % des territoriaux	- Soit 53,6 % des territoriaux
Croissance en 6 ans : + 27%	+ 7 %	+ 58 %	+ 45 %	- 42 %	+ 29 %
Rappel effectif au : 31/12/2007 : 22 000 agents 31/12/2001 : 16 000 agents	- 2 170 en 2007 (10%) - 2 170 en 2001 (15%)	- 2 400 en 2007 (11%) - 1 350 en 2001 (9%)	- 4 000 en 2007 (19%) - 2 400 en 2001 (16%)	- 1 850 en 2007 (9%) - 2 000 en 2001 (9%)	- 11 600 en 2007 (52%) - 6 700 en 2001 (46 %)
<b>Nombre et type de collectivités</b>  On dénombre environ 800 collectivités (200 de moins qu'en 2007) mais environ 430 employeurs réels.	631 collectivités* : - 242 communes - 17 résidences pour personnes âgées - 7 Communautés de communes - 101 syndicats** - 259 CCAS*** - 5 autres (CDE...)  * dont 208 sans agent ** dont 19 sans agent *** dont 187 sans agent	99 collectivités : - 63 communes - 16 résidences pour personnes âgées - 10 Communautés de communes - 7 syndicats - 2 CCAS - 1 autre	53 collectivités : - 41 communes - 1 résidence pour personnes âgées - 4 Communautés de communes - 2 communautés d'agglomération - 2 syndicats - 3 CCAS	4 collectivités : - 2 communes - 1 EESAB - 1 CIAS	9 collectivités : - 4 communes - 1 CDG - 1 SDIS - 1 métropole - 1 conseil général - 1 conseil régional
Situation en 2007	620 collectivités dont 250 communes	105 collectivités dont 64 communes	42 collectivités dont 29 communes	7 collectivités dont 4 communes	5 collectivités dont 2 communes
Situation en 2001	515 collectivités dont 292 communes	56 collectivités dont 36 communes	26 collectivités dont 18 communes	8 collectivités dont 4 communes	4 collectivités dont 2 communes
<b>Professionnels RH en poste</b> <sup>(1)</sup>  <sup>(1)</sup> sur une base de 650 agents dans le domaine des RH dans le département	Environ 1/5 de poste par collectivité avec agent, soit 90 ETP – Environ 350 interlocuteurs RH très peu spécialisés.	Environ 1/2 poste par collectivité, soit 50 ETP – Environ 90 "généralistes RH" interlocuteurs des services du CDG.	5 DRH, environ 45 Responsables RH et 90 assistants RH.	3 DRH, 5 cadres RH, 10 gestionnaires RH et 20 assistants RH.	9 DRH, 50 cadres RH spécialisés (recrutement, formation, carrières...), 110 gestionnaires RH et 250 assistants RH.

## 6. LA COMPARAISON DES DYNAMIQUES DES MANDATS

Période	1995 - 2001	2002 - 2007	2008 - 2014	2014 - 2020
<b>Mots-clés</b>	Approche globale, expertise, développement	Approche globale, expertise, démarche métier, prospective	Expertise, proximité, réseaux, réponse, handicap	Réseaux, échanges, mutualisation et dématérialisation, RPS, responsabilité sociale
<b>Accroche</b>	“ Le CDG 35 partenaire personnel des collectivités territoriales ”	“ le CDG 35 au service des Maires-employeurs et de l'emploi territorial ”	“ Expertise et proximité ”	“ Le partage de solutions RH ”
<b>Axes stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se donner les moyens d'une expertise en gestion du personnel</li> <li>- Développer une approche globale de la fonction personnel</li> <li>- Attention accrue aux demandes et besoins des collectivités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affirmation du rôle central du CDG sur l'emploi pour l'ensemble des collectivités</li> <li>- Ciblage des autorités territoriales que le CDG se propose d'outiller afin d'en faire des maires managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une relation de service aux collectivités d'Ille-et-Vilaine</li> <li>- La dimension humaine au cœur de la gestion du personnel</li> <li>- La contribution à une fonction publique ouverte et compétente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aider la modernisation du service public local dans la mutualisation</li> <li>- Accompagner les employeurs territoriaux vers l'exemplarité</li> <li>- Favoriser l'évolution des parcours dans FPT</li> <li>- Répondre aux attentes plurielles des collectivités</li> </ul>
<b>Principes-clés des démarches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une fédération de micro-projets portés par chacun des services et convergeant vers la fonction personnel</li> <li>- Ensemble permettant de placer le CDG compétent sur toutes les facettes RH</li> <li>- Adéq° objectifs/moyens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un projet collégial visant 2 types d'activités : l'emploi territorial, la gestion de personnel</li> <li>- Développement de la structure transversale (pour améliorer approche globale, conduire projets collégiaux et traiter situations individuelles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un contrat prévisionnel en 2 phases (clause de révision intermédiaire)</li> <li>- Une affirmation du projet politique</li> <li>- Réactivité et expertise dans une relation humaine pragmatique et efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un contrat prévisionnel avec clause d'adaptation en cas de modif importante (cotisation, régionalisat°...)</li> <li>- Des caps politiques, technologiques et financiers</li> <li>- Valorisation expertise et tiers de confiance</li> <li>- Entrée des grandes coll au CA : adapter offre de service aux strates et mutualiser toute la FPT</li> </ul>
<b>Méthode utilisée</b>	- Contractualisation entre chaque responsable de service et le directeur autour d'un projet défini pour chaque service	- Incitation par thématiques transversales, dotées d'objectifs opérationnels et de moyens au niveau de chaque service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1ères pistes par les élus</li> <li>- Interface de la D Gale</li> <li>- Association des responsables de services</li> <li>- Tableau de bord /suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axes par les élus</li> <li>- Interface de la D Gale</li> <li>- Ateliers avec cadres</li> <li>- Étude du système d'info</li> <li>- Tableaux de bord /suivi avec indicateurs chiffrés</li> </ul>
<b>Supports principaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livre “ Personnels &amp; Territoires ”</li> <li>- Com° pédagogique sur statut et prévention</li> <li>- Projet OSCaR sur Secrétaire de Mairie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site internet</li> <li>- Guides ARTT + multiples fiches pratiques</li> <li>- Formation des élus</li> <li>- Rencontres du CDG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visites de sites</li> <li>- Refonte site internet</li> <li>- Guides (ex sur RPS)</li> <li>- FEET à Brest et Rennes</li> <li>- “ Club interco ”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campagne d'info-com “ Parlons RH ”</li> <li>- Extranet et plate-forme d'échanges de données</li> <li>- Charte des valeurs</li> </ul>
<b>Acteurs-clés de la démarche</b>	- Chaque responsable de service et le Directeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comité de direction</li> <li>- Les coordinations de service / Emploi</li> <li>- Les coordinations de service / gest° de personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Président</li> <li>- Le Bureau et le C.A.</li> <li>- La Direction Générale</li> <li>- Les Resp. de Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Président</li> <li>- Le Bureau et le C.A.</li> <li>- La Direction Générale</li> <li>- Les Resp. de Services</li> <li>- Les cadres et les agents</li> </ul>
<b>Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emménagement Espace Performance</li> <li>- Loi ATR et EPCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extension (3ème aile)</li> <li>- ARTT</li> <li>- Loi Sapin (GPEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emménagement Village des collectivités</li> <li>- Transfert Concours du CNFPT, coordinations régionale + Grand Ouest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extension (VDC 3)</li> <li>- Réformes territoriales</li> <li>- Rapport IGA</li> </ul>

## 7. LA CONVENTION D'UTILISATION DES MISSIONS FACULTATIVES

### Préambule

Les Centres de gestion mettent à disposition des collectivités et établissements de chacun des départements, des services et des savoir-faire.

Dans leur ressort, les Centres de gestion assurent des missions obligatoires et facultatives définies aux articles 23 à 26-1 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

Dans un esprit collaboratif, les collectivités d'Ille-et-Vilaine affiliées à titre obligatoire ou volontaire ont confié au CDG un certain nombre de missions facultatives permettant une mutualisation des compétences et des moyens. Le partenariat ainsi développé offre la possibilité aux collectivités de pouvoir recourir à l'expertise d'un tiers de confiance. Certaines missions facultatives faisant l'objet de tarifs sont proposées à l'ensemble des collectivités affiliées ou adhérentes au socle indivisible de missions prévu par la loi du 12 mars 2012. D'autres missions constituent le prolongement des missions obligatoires assurées pour les collectivités affiliées et sont financées par une cotisation additionnelle.

La présente convention définit les modalités d'utilisation des missions facultatives soumises à tarification.

L'accès d'une collectivité aux missions facultatives du CDG 35 est conditionné à la signature de la présente convention.

Dans ce cadre, il est donc proposé la présente convention,

ENTRE

Le Centre de gestion de la Fonction Publique Territoriale d'Ille-et-Vilaine, établissement public local à caractère administratif dont le siège est situé au Village des collectivités territoriales 1 avenue de Tizé, CS 13600 - 35236 THORIGNE-FOUILLARD CEDEX, représenté par son Président Monsieur Jean-Jacques BERNARD dûment habilité par délibération du Conseil d'Administration n°14-96 en date du 2 décembre 2014, ci-après dénommé "CDG 35",

D'une part,

ET

La commune/l'établissement de.....sis à.....représenté par son Maire/Président, Monsieur/Madame .....dûment habilité par délibération n°..... en date du ....., ci-après dénommée "la collectivité",

D'autre part,

Ceci exposé, il est convenu et arrêté ce qui suit :

Vu la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale,

Vu le décret n°85-643 du 26 juin 1985 modifié relatif aux Centres de gestion institués par la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée,

### Article 1 - Objet de la convention

La présente convention définit les conditions d'utilisation des missions facultatives proposées par le CDG 35. L'acceptation par la collectivité de ces conditions d'utilisation lui ouvre l'accès à l'ensemble des missions facultatives mises en place par le CDG 35.

### Article 2 - Missions facultatives proposées par le CDG 35

Les missions proposées par le CDG 35 sont assurées selon deux modalités différentes :

- des missions régulières s'inscrivant dans la durée et concernant l'ensemble des agents de la collectivité,
- des missions ponctuelles réalisées au cas par cas, répondant à une demande particulière de la collectivité

La collectivité a accès à l'ensemble des missions facultatives régulières ou ponctuelles. Les missions concernées sont notamment :

- ▶ pour les missions régulières :
  - le traitement informatique de la paie
  - la médecine préventive (suivi médical des agents)
  - l'inspection des conditions de travail (rôle d'ACFI)
  - le contrat d'assurance des risques statutaires
  - le service intercollectivités territoriales (SIT)
  - la tenue des listes électorales

- ▶ pour les missions ponctuelles :
  - *la retraite (ateliers et études personnalisées)*
  - *le conseil en organisation*
  - *l'accompagnement des collectivités dans les projets de dématérialisation*
  - *le dispositif d'aide aux agents en difficulté (DAAD)*
  - *le conseil individualisé pour le recrutement des agents*
  - *le conseil en mobilité des agents*
  - *les remplacements et renforts*
  - *le portage de contrats*
  - *la formation des membres des Comités techniques et CHSCT locaux*
  - *la réalisation du document unique*
  - *la prévention en matière d'hygiène et sécurité (mesures, contrôles...)*
  - *les allocations de retour à l'emploi (traitement personnalisé)*
  - *la gestion des dossiers carrières*
  - *le conseil "masse salariale"*

La liste de ces missions n'est pas exhaustive.

### **Article 3 - Conditions d'intervention du CDG 35**

Le recours aux missions facultatives du CDG 35 n'est pas obligatoire.

L'intervention du CDG 35 pour une ou plusieurs missions facultatives est conditionnée à une demande expresse de la collectivité.

D'un commun accord, la demande d'intervention formulée par la collectivité pourra être modifiée de façon mineure. Le CDG 35 se réserve le droit de refuser toute modification de la demande d'intervention touchant notamment à sa nature ou aux délais de réalisation.

Les modalités d'intervention du CDG 35 font l'objet de conditions particulières à chaque mission.

Annexées à la présente convention, elles sont adoptées par délibération du Conseil d'Administration du CDG 35 et opposables aux collectivités utilisatrices. Les modifications éventuelles apportées à ces conditions particulières, seront consultables sur [www.cdg35.fr](http://www.cdg35.fr).

Certaines interventions sont formalisées par une convention complémentaire conclue en sus de la présente convention (ex : mission d'inspection, conseil en mobilité, etc.).

Certaines interventions sont formalisées par une proposition écrite émise par le CDG 35 et signée par la collectivité.

### **Article 4 - Dispositions financières**

#### **4.1 Tarifs**

Les tarifs des missions facultatives sont réévalués et fixés à la fin de chaque année civile pour l'année suivante, par délibération du Conseil d'administration du CDG 35 et consultables sur [www.cdg35.fr](http://www.cdg35.fr) dans la rubrique "Connaître le CDG 35". Ils s'appliquent au 1er janvier de l'année concernée. Les tarifs de l'année en cours sont annexés à la présente convention.

La proposition d'intervention est établie sur la base des tarifs en vigueur à la date de la demande.

Cette proposition est valable trois mois à compter de sa notification à la collectivité.

Les missions longues peuvent faire l'objet de proposition d'intervention par séquence.

#### **4.2 Modalités de paiement**

Le règlement de la facture ne peut avoir lieu qu'après service fait et sur la base d'un titre de recettes établi par le CDG 35. Conformément aux règles de la comptabilité publique, le paiement devra intervenir dans les 30 jours après réception du titre de recettes par la collectivité. Le non-paiement dans le délai prévu au présent article entrainera une interruption de l'accès de la collectivité aux missions facultatives du CDG 35 sans préavis.

Toute modalité spécifique de facturation sera mentionnée dans les conditions particulières d'utilisation de la mission concernée.

### **Article 5 - Responsabilités**

Le CDG 35 a souscrit un contrat d'assurance responsabilité civile destiné à couvrir les dommages éventuels causés par ses agents dans l'exercice de leurs missions. Les références du contrat en cours sont les suivantes : société MMA contrat n°118 505 743.

La collectivité s'engage à souscrire une assurance responsabilité civile destinée à couvrir les dommages éventuels causés par ses agents aux intervenants du CDG 35.

La responsabilité du CDG 35 ne peut être pas engagée en cas de demande imprécise de la part de la collectivité et/ou dans le cas où les informations transmises par la collectivité ne seraient pas exhaustives.

Le CDG 35 ne peut pas être tenu pour responsable des décisions prises par la collectivité consécutives à son/ses intervention(s).

#### **Article 6 - Date d'effet – Durée – Renouvellement**

La présente convention prend effet à la date de sa signature.

Elle est conclue pour la durée du mandat local (municipal etc.) en cours dans la collectivité/établissement et prendra fin au terme de la dernière année civile de ce mandat, soit au 31 décembre 2020 (sous réserve de modification du calendrier électoral).

Elle peut être renouvelée par avenant pour une année.

#### **Article 7 - Modification de la convention**

La présente convention et ses annexes peuvent être modifiées en cours d'exécution par avenant pris dans les mêmes formes que la convention. Celui-ci précisera les éléments modifiés de la convention sans que ceux-ci ne puissent conduire à remettre en cause l'objet défini à l'article 1er.

La liste des missions facultatives de l'article 2 n'étant pas limitative, l'ajout et/ou la suppression d'une ou plusieurs missions ne fera pas l'objet d'un avenant.

#### **Article 8 - Dispositions transitoires**

D'un commun accord, la convention générale d'utilisation des services facultatifs du CDG 35 conclue antérieurement est résiliée à compter du jour de la signature de la présente convention.

Cette résiliation n'emporte aucune conséquence financière pour chacune des parties.

#### **Article 9 - Interruption de l'intervention du CDG 35**

Les modalités d'interruption d'une mission à l'initiative de la collectivité, en cours d'intervention du CDG 35, sont prévues par les conditions particulières d'utilisation de chaque prestation auxquelles il conviendra donc de se référer. En cas d'interruption, la contribution financière fixée pour la mission concernée demeure due par la collectivité à hauteur du service fait.

Le CDG 35, après échange avec la collectivité, se réserve le droit d'interrompre l'intervention pour laquelle il ne disposerait pas des éléments nécessaires ou pour laquelle toute facilité ne lui serait pas donnée pour assurer le bon déroulement de sa mission.

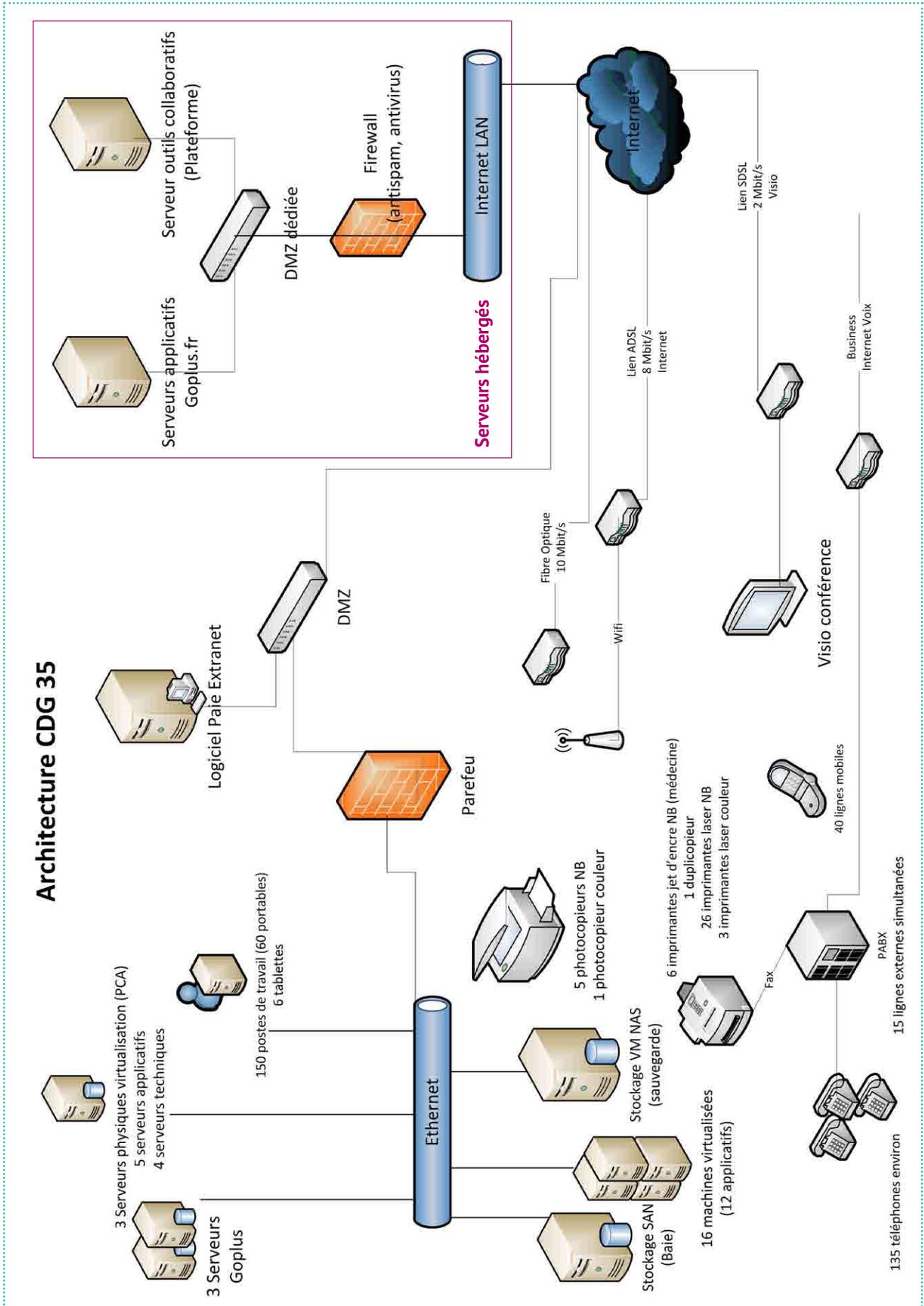
#### **Article 10 - Litiges**

Tout litige persistant résultant de l'interprétation et/ou de l'exécution de la présente convention fera l'objet d'une recherche d'accord amiable entre les parties. À défaut d'accord, le litige pourra être porté devant le Tribunal administratif de Rennes.

Fait en deux exemplaires originaux,

Signatures

## 8. LE SCHÉMA DE L'ORGANISATION INFORMATIQUE DU CDG 35



## 9. LE PLAN DU " PORTAIL DE LA FPT EN ILLE-ET-VILAINE "

### 6 rubriques

#### Connaître le CDG 35

- Les missions et valeurs
- Les services aux collectivités
- L'organisation
- Les instances consultatives
- Les coopérations
- Le village des collectivités
- Les rencontres thématiques

#### Être élu employeur

- Connaître le rôle des élus en gestion de personnel
- Consulter l'abécédaire des RH
- Anticiper les temps forts de l'année
- Contacter les interlocuteurs
- S'informer sur son statut d'élu

#### Rechercher un emploi

- Travailler pour le service public local
- Les jeudis de l'emploi
- Consulter les offres d'emploi
- Proposer ses compétences
- Se former aux métiers territoriaux
- Accéder à un emploi comme travailleur handicapé

#### Passer un concours

- Les principes des concours et examens
- Les concours et examens
- Le déroulement des concours
- S'inscrire à un concours ou un examen
- Les équivalences et dérogations
- Se préparer aux concours
- Les résultats des concours
- Après le concours ou l'examen

#### Vivre sa carrière

- Les droits et obligations
- Le parcours professionnel
- La rémunération
- Le temps de travail
- La situation vis-à-vis de l'administration
- Les congés
- La formation
- Les conditions de travail
- La protection sociale
- Les relations sociales
- La mobilité et la fin de fonction

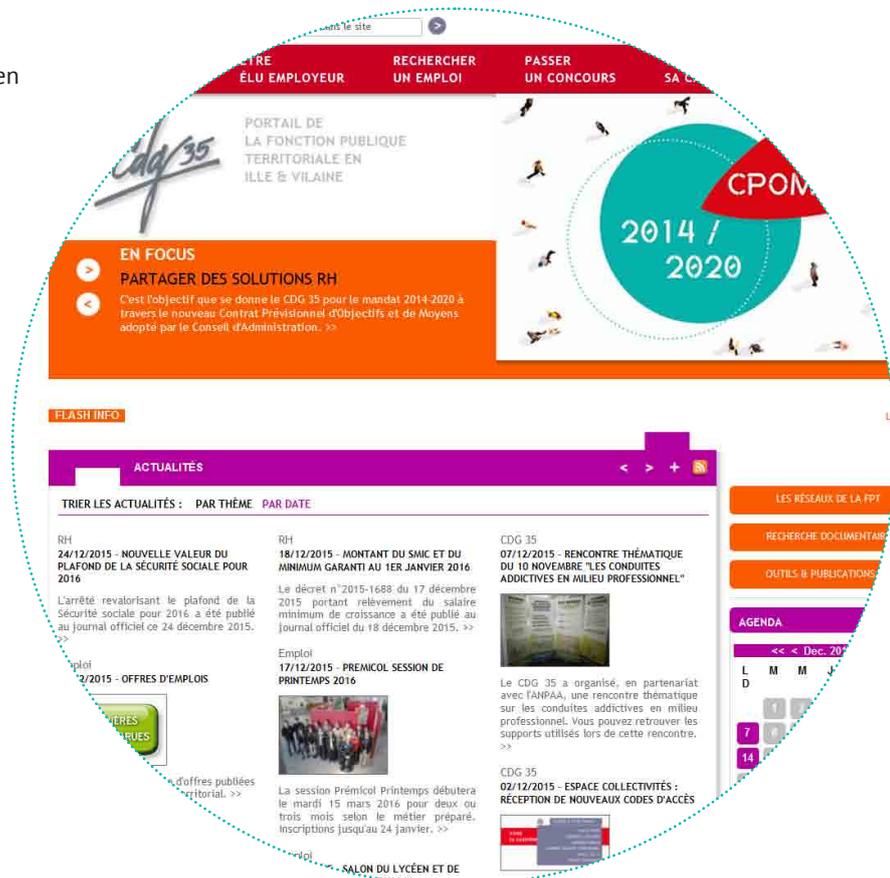
#### Gérer les RH

- Recruter un agent
- Suivre le déroulement des carrières
- Préparer la retraite et la fin de fonction
- Elaborer la paie
- Organiser les services
- Faire évoluer les organisation
- Gérer les effectifs et les compétences
- Préserver la santé et la sécurité au travail
- Assurer la protection sociale
- Favoriser les relations sociales
- Saisir les instances consultatives

Accès par une étiquette :

#### Les réseaux de la FPT

- L'essentiel de la FPT
- Les collectivités en Ile-et-Vilaine
- Les territoriaux du 35
- Les partenaires des collectivités
- Les ressources administratives
- Les médias spécialisés FPT



## 10. LES OUTILS DE SUIVI DES PROJETS

Plus de 80 % des activités du CDG 35 sont menées dans le cadre formel de l'organigramme en s'appuyant sur la chaîne hiérarchique classique et les moyens dévolus aux services ajustés annuellement dans le cadre du budget. Cependant l'introduction d'innovations, l'adaptation aux changements et la préparation d'échéances importantes supposent parfois de mettre en place à titre temporaire des équipes pluridisciplinaires composées de spécialistes de différents services.

Ces initiatives sont alors pilotées en " mode projet " qui suppose une formalisation particulière. Tirant le bilan des conduites de projets récentes de l'établissement, le CPOM 2014-2020 prévoit l'utilisation d'outils harmonisés de reporting. Ceux-ci visent à faciliter la coordination des activités régulières avec les travaux de nature exceptionnelles et la gestion fine des moyens alloués aux projets.

### Maquette du " Mandat de projet "

Au lancement d'une démarche innovante, un cadre se voit confier la mission de piloter le projet par un membre de la Direction Générale. Un dialogue s'engage alors portant sur les priorités, les personnes à associer à l'initiative et les critères de réussite. Le tableau ci-dessus résume les conditions à rassembler avant d'engager les actions. Ce " mandat " constitue une feuille de route, éventuellement révisable, jusqu'à la clôture du projet.

1. Énoncé de l'opportunité ou du problème	2. Constitution de l'équipe
Situation de départ et raisons qui déclenchent le processus de changement en dehors du cadre hiérarchique habituel.	Liste des personnes impliquées, avec leur rôle dans le projet, souvent inter-service. Liens éventuels avec des partenaires externes.
3. Objectifs et indicateurs clés	4. Champ d'application du projet
Cibles visées assorties de critères pour mesurer les progrès attendus en cours de processus puis en fin de projet.	Domaine d'intervention de l'initiative précisant l'étendue du « mandat » avec ses contours ainsi que les aspects non pris en compte ou exclus du projet.
5. Échéancier et plan d'actions	6. Moyens consacrés et valorisation des résultats attendus
Étapes prévisionnelles détaillant la durée et les principales mesures de chaque phase.	Coûts internes du projet et bénéfices envisagés en termes d'amélioration des processus convertis en temps de travail

### Maquette du " Flash mensuel "

Durant le déroulement du projet, le pilote rend compte des avancées, des obstacles et des risques au moyen d'un tableau de bord normalisé. Par cette méthode, l'harmonisation des remontées d'information facilite la coordination des projets voisins et leur synthèse en Comité de Direction.

Rapport Flash / Nom du projet	Période du ... au ... / Nom du pilote	Feu 
Situation actuelle et faits du mois :	Décisions prises :	Niveau de complexité :
Avancement des chantiers : 1- 2- 3-	Alertes et risques repérés : 1- 2- 3-	Tendance : 
Indicateurs de charge : - Moyens consommés / estimation initiale - % Reste à faire / avancées envisagées	Arbitrages à prévoir : - -	Avis :
Indicateurs de délais : - Stade d'avancement / prévision - % glissement / avance ou retard	Actions à venir : - -	Avis :

**Village des collectivités  
territoriales**

1 avenue de Tizé  
CS 13600

35236 THORIGNÉ-FOUILLARD CEDEX

*Tél. 02 99 23 31 00 • Fax 02 99 23 38 00*  
*contact@cdg35.fr*

**[www.cdg35.fr](http://www.cdg35.fr)**

**CDG 35**