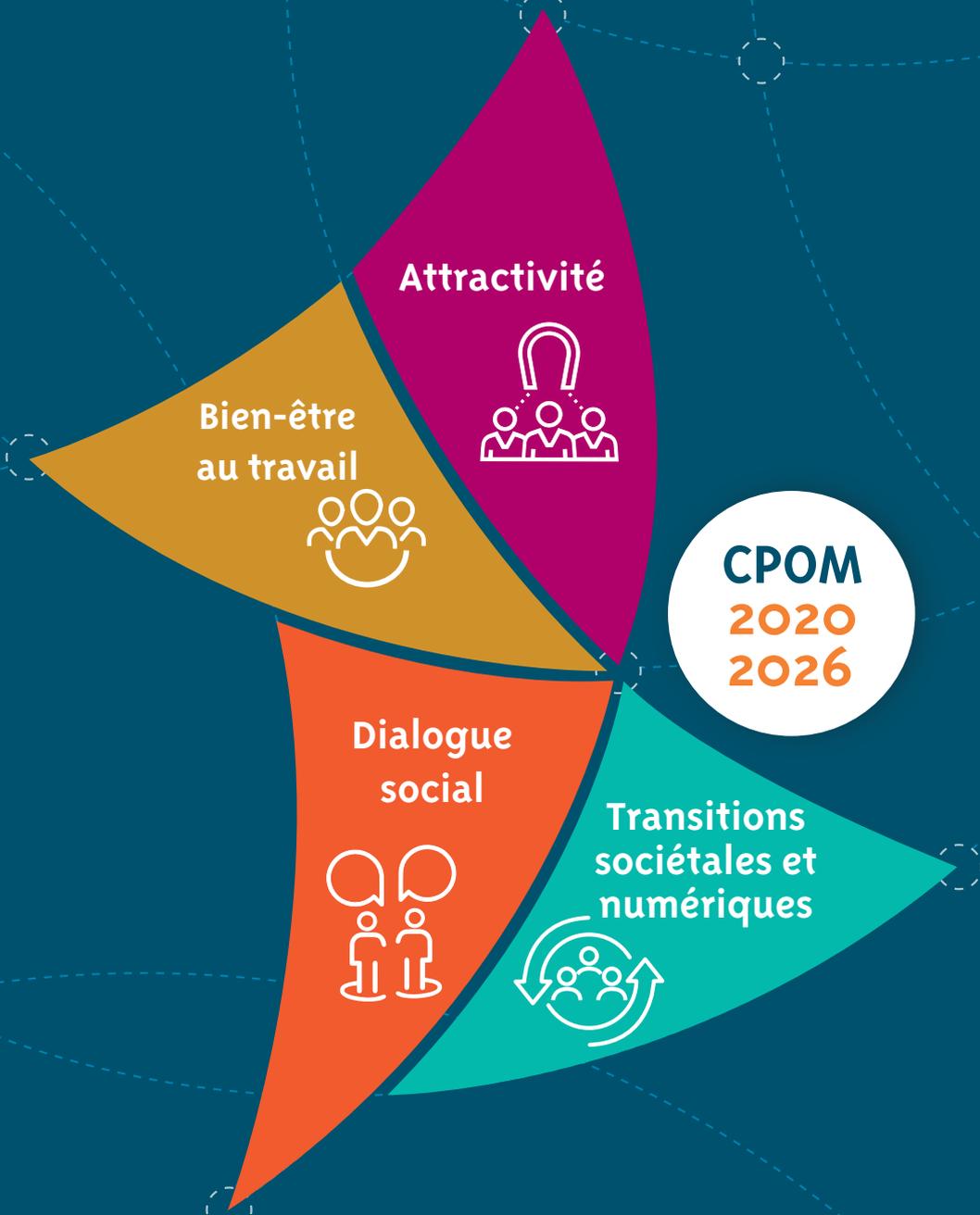




Faciliter les Relations Humaines
dans les collectivités territoriales



Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale d'Ille-et-Vilaine

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

www.cdg35.fr

Sommaire

Le mot de la Présidente	3
1. Un contexte consensuel sur l'utilité sociale des agents territoriaux	5
A. Les services publics locaux, essentiels durant la crise, stratégiques pour les transitions	6
B. Les relations au travail en cours de transformations rapides	7
C. Les enseignements de 18 rencontres des Maires employeurs d'Ille-et-Vilaine	9
D. Les contributions des services à la dynamique de l'établissement	13
E. Les priorités des élus du CDG 35 : conforter le rôle de " Tiers de confiance " pour mutualiser les leviers d'action RH	15
2. Les ambitions du CDG 35 pour relever les défis des années 2020	19
A. Restaurer l'attractivité de la fonction publique territoriale	20
B. Cultiver toutes les dimensions du dialogue social	21
C. Favoriser le bien-être au travail dans les services publics locaux	22
D. Aider les collectivités dans les transitions sociétales et numériques	23
3. La mise en œuvre du contrat	27
A. Les investissements nécessaires pour entretenir le pôle d'expertise du CDG 35	28
B. Des enjeux financiers importants pour la solidarité des collectivités	30
C. Des ajustements à assurer tout au long du mandat	31
D. Une coopération soutenue avec toutes les structures de la FPT de Bretagne	32
4. Les équipes du CDG 35	35
A. Les élus	36
B. Les services	37

Le mot de la Présidente



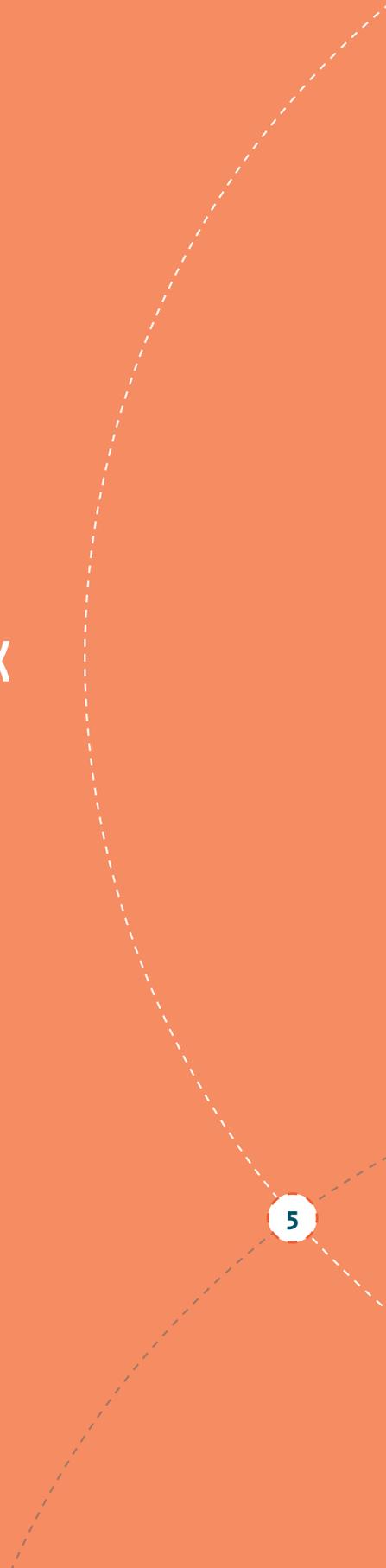
Le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale d'Ille-et-Vilaine se dote à chaque mandat d'une feuille de route sous la forme d'un " Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens ". Le contexte d'incertitudes que nous traversons rend cette contractualisation encore plus nécessaire : les défis humains du service public local ne pourront être relevés qu'en mobilisant les services du CDG, les relais en collectivités et nos partenaires sur des caps clairs et consensuels.

À 18 reprises au printemps 2021, j'ai écouté les attentes des élus employeurs lors de rencontres par territoire. Partout, l'importance des relations humaines au travail a été soulignée. Le CDG 35 aidera les services RH au quotidien. Les transitions qui se profilent sont un défi à relever collectivement et solidairement par l'ensemble du monde territorial.

En se fédérant sur des enjeux comme une marque employeur commune et plusieurs innovations technologiques et sociales envisagées, les collectivités d'Ille-et-Vilaine disposeront des " richesses humaines " nécessaires à la bonne gestion du cadre de vie de nos habitants.

Ensemble, nous nous engageons pour une meilleure prise en compte du facteur humain dans l'action publique !

Chantal PÉTARD-VOISIN, présidente du CDG 35



1 Un contexte consensuel
sur l'utilité sociale des agents territoriaux

A. Les services publics locaux, essentiels durant la crise, stratégiques pour les transitions

Alors que la campagne électorale s'était déroulée comme habituellement sur des enjeux de développement local (réponses aux attentes des habitants et débats sur les modalités de créations de logements et d'équipements supplémentaires), le mandat 2020-2026 s'est ouvert sous un mode de gestion de crise : 1^{er} tour des municipales conclusif pour 85 % des communes le 15 mars, début du premier confinement le 17 mars, gouvernance transitoire chargée de l'application des mesures sanitaires, installation des exécutifs début juillet, mise en place très progressive des instances municipales et intercommunales jusqu'en octobre...

La pandémie a donc contrarié le déploiement des projets locaux tels qu'envisagés début 2020. Cependant elle a mis en évidence l'importance des services publics locaux pour "faire société" : l'entretien et la sécurité du cadre de vie, la prise en charge des plus fragiles, l'organisation des temps collectifs s'appuient sur des services et des équipements décentralisés dont les décisions reposent sur les élus locaux et la mise en œuvre sur les agents territoriaux.

Si la priorité est donnée aux enjeux de santé, avec des applaudissements quotidiens aux personnels soignants, la crise sanitaire renvoie chacun aux questions matérielles et sociales dont les collectivités territoriales sont les "championnes" :

- Les réseaux d'eau et d'électricité
- La voirie et les espaces verts
- La collecte et le traitement des déchets
- La garde des jeunes enfants et les services périscolaires
- Le soin aux personnes âgées ou démunies à domicile ou en structure...

Avant de plancher sur des plans pluriannuels d'investissement, sur des projets d'urbanisme ou de relance économique, les élus se trouvent confrontés au pilotage des services du quotidien. Leurs fonctions d'employeurs, implicites quand tout va bien, deviennent centrales lorsqu'il faut arbitrer les questions managériales avec ou sans encadrement (selon la taille de la collectivité) :

- De quelle façon gérer les permanences ? Beaucoup d'agents territoriaux ont aussi des enfants !
- Comment sécuriser les processus de travail ? Masques, gels, distances et autres protocoles...
- Sur quels critères hiérarchiser les urgences et programmer les travaux de printemps ?
- Quelles options statutaires appliquer aux différents temps de travail ? ASA, congés, astreintes...

La crise sanitaire n'a ainsi pas permis d'organiser les concertations de début de mandat dans des conditions optimales. Toutefois, elle aura eu le mérite de placer devant les projecteurs les fonctions "Ressources Humaines" et les nombreux agents territoriaux de catégorie C aux "métiers invisibles".



Le Président de la République leur a rendu hommage lors de son allocution du 13 avril annonçant la sortie progressive du premier confinement : « *Il nous faudra nous rappeler aussi que notre pays, aujourd'hui, tient tout entier sur des femmes et des hommes que nos économies reconnaissent et rémunèrent si mal. « Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune ».* Ces mots, les Français les ont écrits il y a plus de 200 ans. Nous devons aujourd'hui reprendre le flambeau et donner toute sa force à ce principe. »

Au-delà de la gestion conjoncturelle de la pandémie et de ses impacts économiques et sociaux, nous savons que, durant les années 2020, les collectivités devront s'adapter aux transitions numériques et environnementales. Dans un climat de défiance à l'égard des autorités publiques, les services de proximité auront un rôle majeur à jouer pour apporter les services à tous les citoyens, connectés ou non, et pour réduire le bilan carbone de nos villes et villages. Cela passera aussi par la mobilisation des agents territoriaux sur une multitude de défis concrets.

B. Les relations au travail en cours de transformations rapides

Le CDG 35 s'est positionné depuis longtemps comme un facilitateur des relations au travail. Ses missions le conduisent en effet à réguler le marché de l'emploi public territorial et à outiller les services ressources humaines des collectivités territoriales.



Cette posture d'intermédiaire le place en vigie face aux puissants changements en cours :

- La perte d'attrait de la fonction publique se traduisant par des difficultés croissantes de recrutement
- Les modifications des rapports des personnels au travail

Les évolutions technologiques et les débats qui traversent la société, comme le phénomène #metoo, bouleversent les rapports sociaux. Depuis les années 2000, il était courant de caractériser les attitudes des nouvelles classes d'âge accédant à l'emploi (générations X, Y, Z).

La pandémie fait l'effet d'un révélateur montrant que le rapport au travail change profondément quels que soient l'âge et le milieu social. Dans un monde ébranlé par les crises (climatiques, économiques, migratoires...), où la parole des autorités est parfois remise en cause, une nouvelle hiérarchie des valeurs s'esquisse. Lorsqu'une personne craint pour sa santé et celle de ses proches, elle interroge ses choix de vie et la manière d'appréhender l'avenir.

Si chacun aspire à un retour à la " vie d'avant " avec de la convivialité entre collègues, ces questionnements vont peser durablement sur les relations au travail. Des frustrations pourraient apparaître entre les postes éligibles au télétravail expérimenté pendant les confinements et ceux qui ne peuvent pas y prétendre.

Quête de sens dans le travail

- Demande de cohérence entre l'action et les valeurs affichées
- Envie de missions favorables à l'intérêt général
- Besoin d'apprécier sa contribution dans une réalisation concrète (pas de rôle anonyme dans un processus virtuel)

Souhait de concilier temps professionnel et vie perso

- Aspiration à du temps libéré pour vivre " à côté du boulot "
- Volonté de trajets plus courts, moins dangereux et peu polluants
- Télétravail 2 jours /semaine apprécié par ceux qui y ont goûté



Signes tangibles de considération

- Volonté de percevoir un " retour " proportionnel à son engagement sur les plans financiers et symboliques
- Attention à porter à chacun dans un monde plus individualiste et plus incertain

Evolution du rapport à l'autorité

- Distinction entre les fonctions des " cols blancs " permettant le télétravail délégatif et ceux des " cols bleus " et des métiers de service à la personne encore soumis à un management présentiel.
- Climat de contestation des consignes et de mises en doute des paroles officielles
- Légitimité du cadre reposant sur sa capacité à émettre des consignes claires, mise en œuvre avec exemplarité et équité

Sensibilité aiguë aux conditions de travail

- Crainte de la pandémie ainsi que des atteintes physiques et psychologiques du travail sur l'organisme
- Évocation fréquente du droit de retrait / sécurité
- Défiance à l'égard des tensions professionnelles pouvant générer du harcèlement et des RPS

Les collectivités territoriales ont pour la plupart la chance de disposer d'une organisation à taille humaine, où chaque agent peut mesurer l'utilité sociale de ses fonctions. Cependant les statistiques d'absentéisme montrent une fréquence relativement élevée de l'usure professionnelle. La prise de conscience de l'importance d'un management bienveillant de la part des élus et des cadres doit se poursuivre afin de pouvoir valoriser des conditions de travail attractives, à défaut de servir de fortes rémunérations.

C. Les enseignements de 18 rencontres des Maires employeurs d'Ille-et-Vilaine

Afin d'échanger avec les élus locaux sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans la gestion de leurs moyens humains et de présenter la diversité des modalités d'assistance du CDG 35, Chantal PÉTARD-VOISIN est allée à la rencontre de chacune des intercommunalités du département au cours du 1^{er} semestre 2021. Le plus souvent la présidente était entourée des membres du Bureau et des administrateurs du secteur géographique concerné. L'accueil chaleureux de l'exécutif des EPCI entouré de nombreux maires des communes membres (souvent la majorité, parfois la totalité) a conforté le lien entre les employeurs publics locaux et leur organisme de référence en matière de GRH.

Ces réunions sont venues aussi compenser l'absence de séances de sensibilisation et d'accueil des nouveaux Maires au printemps 2020. En raison des précautions sanitaires, seulement 5 rencontres ont pu se dérouler physiquement dans les locaux de l'intercommunalité (notamment dans les petites communautés de communes), mais les visioconférences semblent avoir paradoxalement facilité les contacts. En effet, au total 174 élus et 72 fonctionnaires ont participé à ces "causeries" sur les enjeux de GRH, au nombre de 18 en tenant compte du dédoublement de celle de Rennes métropole.

Le thème central de chaque rencontre était déterminé par l'interco d'accueil selon les priorités vécues localement (8 fois à partir des nouvelles formes d'organisation des services, 7 fois autour du recrutement et du bien-être au travail, 4 fois à partir des questions de management et de statut...). Au final, quel que soit l'angle d'introduction des débats, les liens entre les enjeux pour pourvoir les postes, fidéliser les collaborateurs, réduire les tensions au travail afin de mobiliser sur les enjeux de bonne gestion ont systématiquement été mis en évidence.

Les services du CDG ont pu également exprimer les difficultés à maintenir le suivi médical et à assurer les remplacements tout en remerciant les collectivités qui accueillent des stagiaires destinés à la "pépinière départementale". Chacun a bien mesuré que partager la pénurie n'est une solution ni durable, ni équitable.

En réalisant, d'une part, combien les préoccupations étaient partagées, d'autre part, qu'aucun secteur n'échappe aux tensions actuelles sur les recrutements, les élus employeurs ont intégré que les démarches mutualisées à l'échelle au moins départementale sont celles qui ont le plus de chance d'aboutir. Toutefois sur certains enjeux comme la gestion des instances médicales et les attributions des infirmiers de santé au travail, il est nécessaire de modifier la donne au niveau national. Cette série de rencontres débouche ainsi notamment sur un appel aux pouvoirs publics pour lever les blocages en matière de santé au travail alors même que les questions sanitaires seraient devenues prioritaires...

Les retours de ces rencontres ont été partagés au niveau du Conseil d'Administration du Centre de Gestion. Le climat de confiance à l'égard de l'établissement invite à améliorer encore les services à disposition et à relever les défis exposés en réunion. Cela constitue un "mandat", dans tous les sens du mot, pour un plan pluriannuel d'actions ambitieux porté par le Bureau du CDG : autrement dit les 18 rencontres ont fourni la matière première du Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens 2020-2026.





Adjointe RH de commune rurale :

« Une partie de la solution passera par la mixité des métiers et le contrat pour l'égalité professionnelle femmes/hommes. »



Maire nouvellement élu, issu d'une grande entreprise :

« Je suis surpris des écarts de salaires entre le public et le privé. Vu les horaires et la technicité, les fonctions de nos collaborateurs devraient être mieux valorisées ».



18 rencontres avec les maires employeurs

Adjoint RH d'une ville moyenne :

« Chez nous les RH, ce sont les "richesses humaines". On s'efforce de valoriser les "success story" en encourageant les initiatives. Plusieurs agents qui ont fait progresser la commune ont obtenu des avancements et sont toujours dans nos services. »



Vice-président de communauté d'agglomération :

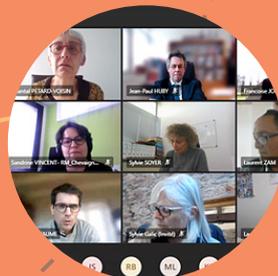
« Vu le manque d'attrait des salaires de la FPT, il y a donc besoin d'autres leviers sur les conditions de travail et le management participatif. »

Adjoint RH d'une grande commune :

« Il faut valoriser les atouts de nos métiers et de nos territoires à l'image de ce qui est fait dans le privé avec des "marques-employeurs". Sans cela, on ne réhabilitera pas l'action publique et l'image dégradable des fonctionnaires. »

Maire d'une commune rurale :

« Pourrait-on aider nos agents de maîtrise dans leurs fonctions ? L'encadrement devient difficile même pour de petites équipes. »



Maire d'une ville moyenne :

« Les dernières réformes facilitent la mobilité, mais on a besoin du CDG pour gérer les ruptures conventionnelles et les départs en disponibilité notamment. »

Nouveau maire :

« J'ai eu besoin de faire travailler ensemble les adjoints et les services. L'intervention du CDG facilite le dialogue et donc la mise en œuvre du projet de mandat. »

Président de communauté :

« Pensez-vous possible d'avoir des spécialistes à temps partagé sur certaines expertises comme les marchés publics ou l'informatique entre les communes voisines en partenariat avec le CDG ? »



Maire commune de 2 000 habitants :

« Nous recrutons souvent des débutants et quand ils sont formés, ils partent vers de grandes structures. »



Maire en recherche de secrétaire de mairie :

« Serait-il possible de bénéficier d'un encadrement type "compagnonnage" pour faciliter les prises de fonctions et l'apprentissage du métier dans nos petites communes. »

Vice-président de communauté :

« On réfléchit à déléguer la gestion de notre camping communautaire à un prestataire. Nous aurons besoin d'aide pour étudier les conséquences et accompagner les agents. »

Adjointe RH d'une commune rurale :

« À deux reprises, nous avons dû gérer l'inaptitude d'agents des écoles, et nous n'avons pas trouvé de solution de reclassement. C'est très compliqué humainement. »



Maire d'une commune dont la médecine professionnelle était assurée par le service de santé du secteur privé :

« Si je comprends bien, vous ne pouvez pas prendre le relais tout de suite. Que faut-il faire pour que les pouvoirs publics réalisent la mise en danger de nos services ? »

Vice-Président RH de communauté :

« Vu les départs en retraite et les difficultés de recrutement dans notre secteur, il faudrait faire une "GPEC" à l'échelle de la communauté. Cela donnerait de la lisibilité sur les évolutions de carrière possibles sans déménager. On pourrait former et retenir les talents avant qu'ils ne partent. »

Maire d'une commune de 500 habitants :

« Ma secrétaire de mairie travaille à mi-temps, pourtant l'organisation permet qu'elle effectue la moitié de ce temps chez elle où elle fait avancer les dossiers au moins aussi bien qu'à la mairie. »



Maire d'une commune rurale :

« Le télétravail c'est bien, mais il faut du bon matériel et surtout je m'inquiète des risques de perte de données ou de piratage de notre système. »

Adjoint RH d'une ville moyenne :

« Le travail à domicile pendant le confinement a perturbé le fonctionnement des équipes. Je ne savais plus comment gérer les différences entre les métiers sur le terrain et ceux qui étaient chez eux. »

Adjointe RH d'une grande ville :

« Dans ma collectivité aussi, le turn-over s'est accéléré. Nous avons de gros problèmes de recrutement sur de nombreux métiers. »

Vice-Président RH d'une communauté :

« La réussite d'un recrutement passe aussi par l'aide à l'arrivée du conjoint et la recherche du logement, vu les tensions sur l'habitat dans notre secteur. »



Voici les principales sollicitations des collectivités lors de ces rencontres :



En matière de recrutement

- Faciliter les recrutements en orientant des candidats vers les métiers en tension.
- Contribuer aux équilibres territoriaux en apportant des solutions aux secteurs géographiques moins attractifs.
- Soutenir les collectivités face aux départs en retraite et aux mobilités (anticiper, fidéliser).
- Alimenter régulièrement les listes d'aptitude par des lauréats prêts à intégrer les collectivités.
- Aider les recruteurs à mieux cerner les potentiels des candidats (compétences-clés, savoir-être...).
- Accompagner les services RH dans la diversification des procédures de recrutement (apprentissage, détachement, contrat de mission, insertion...).

En matière de gestion statutaire et financière du personnel

- Disposer d'outils pratiques pour bien gérer les RH en assumant le positionnement d'employeur public.
- Concilier autonomie locale et référence à un cadre départemental limitant les différences entre les types de collectivités.
- Optimiser la GRH en confiant certains pans techniques au CDG pour mieux se concentrer sur les relations humaines (accorder du temps à la reconnaissance des équipes, leur formation et la prévention).
- Disposer d'un tiers de confiance pour aplanir les difficultés par un spécialiste disponible, connaissant le terrain, mais suffisamment distant pour être neutre et apprécié par toutes les parties (élus, cadres, agents).

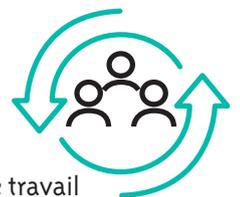


En matière de santé au travail

- Disposer d'une couverture médicale adaptée avec une attention particulière pour les agents connaissant des restrictions physiques sur leur poste de travail.
- Permettre l'adhésion à la médecine préventive du CDG des collectivités bénéficiant jusqu'ici des services de la médecine du travail interprofessionnelle.
- Garantir un fonctionnement régulier des instances médicales avec des conseils pour la présentation des dossiers.
- Disposer de conseils stimulants en matière de prévention pour que les référents sécurité et l'encadrement fassent vivre les démarches réglementaires telles que le Document unique et les rapports d'inspection.
- Bénéficier d'aides pertinentes pour objectiver les difficultés psychosociales et y remédier le cas échéant.

En matière de transitions numériques et sociétales

- Aider les acteurs territoriaux à comprendre et à échanger sur les évolutions des relations au travail.
- Assister les collectivités dans l'adaptation de leurs RH aux attentes sociétales (temps de travail et amplitudes d'ouverture des services aux publics, plateformes de services à distance et fracture numérique...).
- Accompagner les services RH sur les enjeux d'équilibre vie professionnelle / vie privée et égalité femmes/hommes.
- Approfondir l'appui aux services dans la gestion des bases de données (RGPD) pour mieux appréhender les problématiques de sécurité informatique, notamment sur le plan humain.



D. Les contributions des services à la dynamique de l'établissement

La préparation du Contrat 2020-2026 s'est tenue pendant la troisième période de confinement. Le recours à un "serious game" sur-mesure, inspiré par la route du Rhum et la culture corsaire de Saint-Malo, a permis d'impliquer le personnel malgré la dispersion des équipes imposée par le travail à distance.

Des ateliers ludiques, à partir de cartes tirées au sort, ont été ainsi animés en visio en petites équipes durant le printemps 2021.

Parmi les 48 questionnements du jeu, voici quelques interpellations volontairement décalées par rapport aux problématiques habituelles du CDG (statut, santé, concours, emploi, management...):

- **Digues et remparts** : quelles procédures réduisent les aléas externes sur vos activités ?
- **Ruine** : quelles activités abandonnées ou en déclin sont à questionner ?
- **Infortune** : à quels échecs ou retards vos activités sont-elles confrontées ?
- **Dauphin** : quels partenaires pourraient vous aider à relever les défis ?
- **Cabestan** (bonne manœuvre) : quelles coordinations seront indispensables sur vos projets ?
- **Fruits tropicaux** : quels résultats espérez-vous atteindre dans l'amélioration de vos activités ?
- **Ovation** : quelles démarches sont les plus susceptibles d'être acclamées par vos usagers ?



Mais aussi : donjon, caves pleines/vides, fortin, cheminée fissurée, toiture solide, gardien, brèche, semonce, phare, requin, écueil, alizés, typhon, embardées, carte marine, totem, trésor, trophée...



Ces investigations peu conventionnelles ont été posées dans les mêmes termes à toutes les équipes. Celles-ci étaient libres de ne s'emparer que des questions faisant écho à leurs domaines d'activités. Se révélant adaptée aux échanges à distance, la méthode a facilité l'expression des agents sur leurs aspirations. La démarche participative a ainsi permis de dresser ensemble un état des lieux très fouillé du fonctionnement actuel et d'envisager collectivement de nouvelles perspectives s'inscrivant dans le cap donné par les élus (selon le jeu, les armateurs d'une flotte de vaisseaux voguant vers les îles bienheureuses).

En quelques semaines, les ateliers ont produit plusieurs dizaines d'apports difficiles à synthétiser. Leurs convergences sur les enjeux transversaux du CDG 35 ont cependant nourri des débats intéressants au sein de l'instance interne de dialogue social (IDP).

Ces observations sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Atouts

Freins

Situation présente

FORCES

- **Une cohésion transversale appréciable** (solidarité au sein des 5 grands services et entre eux autour de principes partagés, forte identification des agents aux valeurs collectives du CDG).
- **Des investissements technologiques récents et pertinents** (mobilisation humaine et financière importante pour digitaliser les procédures administratives).
- **Une bonne perception du CDG 35 par ses usagers** (retours encourageants des collectivités, des agents et des candidats sur les services rendus actuels).

FRAGILITÉS

- **Un contexte de début de mandat perturbé par la crise sanitaire** (pas de réunions de sensibilisation des nouveaux élus, quelques missions interrompues, difficultés de recrutement accrues).
- **Un cadre réglementaire trop souvent contraignant** (les recommandations en RH auprès des collectivités et des agents butent encore sur des rigidités inappropriées).
- **Des moyens parfois limités au regard des attentes** (les collectivités n'accordent pas toujours aux études RH les budgets alloués à d'autres domaines, cela réduit la portée des conseils locaux et la mutualisation au CDG).

Projection dans l'avenir

OPPORTUNITÉS

- **La mise en œuvre de la loi de Transformation de la Fonction Publique** (davantage de souplesse, des simplifications, une prise en compte de la digitalisation des RH).
- **Un contexte facilitant les prises de conscience sur les RH** (importance d'un bon climat de travail avec des postes bien pourvus enfin unanimement perçue par les décideurs publics).
- **Un intérêt partagé pour les pratiques innovantes** (les accompagnements personnalisés, le dialogue de gestion, la GPEC dématérialisée suscitent de fortes demandes).

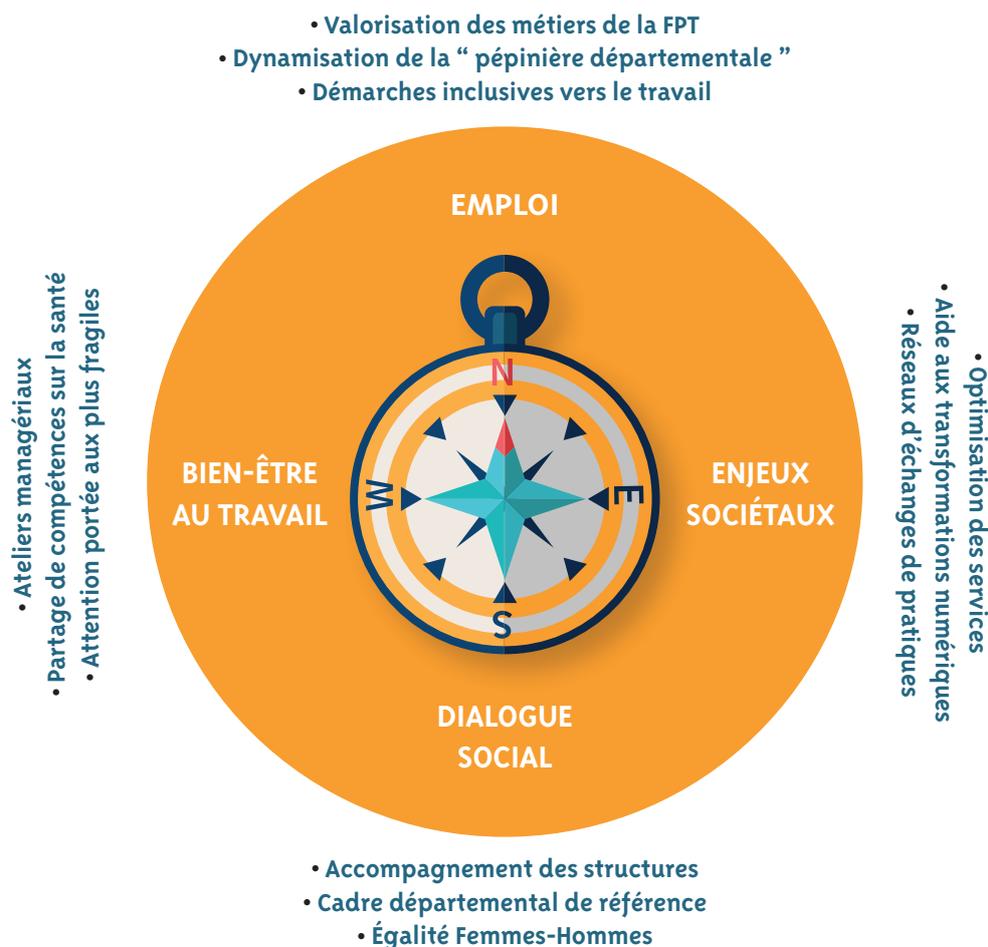
MENACES

- **D'éventuelles difficultés à sortir de la crise COVID** (ses impacts organisationnels, psycho-sociologiques et financiers sont encore mal connus).
- **Des innovations à conduire pour faire face aux pénuries** (réinvestir sur les modes de gestion de la médecine préventive et d'expertise, ainsi que sur la prospection de candidatures pour les Missions temporaires).
- **La possibilité d'une certaine marginalisation des CDG** (des services de structures moins garantes de l'intérêt général pourraient s'y substituer).

À travers leurs nombreuses contributions, les personnels ont montré leur attachement à renforcer les capacités d'expertise du CDG. Cela conforte leur utilité à l'égard des collectivités et l'intérêt de leurs missions. De plus, cela suppose de renforcer régulièrement leurs compétences, ce qui favorise leurs perspectives professionnelles. Cet intérêt commun des usagers et des agents du CDG pour la fonction "Laboratoire RH" de l'établissement est développé dans la 3^e partie au titre des conditions de réussite du contrat prévisionnel.

E. Les priorités des élus du CDG 35 : conforter le rôle de “Tiers de confiance” pour mutualiser les leviers d’action RH

Le contexte de 2020 a conduit l’équipe élue à la tête du CDG 35 à définir les perspectives de l’établissement autour de 4 thèmes mobilisateurs : l’emploi, le dialogue social, le bien-être au travail et les enjeux sociétaux. Au terme d’une année souvent bousculée par les consignes sanitaires, ces axes stratégiques ont été confortés par les nombreuses concertations internes et externes.



Les transitions à opérer dans l’action publique supposent plus que jamais de mutualiser les leviers d’actions en ressources humaines. Les services du CDG 35 y sont prêts. Leurs contributions intègrent des évolutions réglementaires et technologiques, ainsi que de multiples améliorations d’activités suggérées par les personnels.

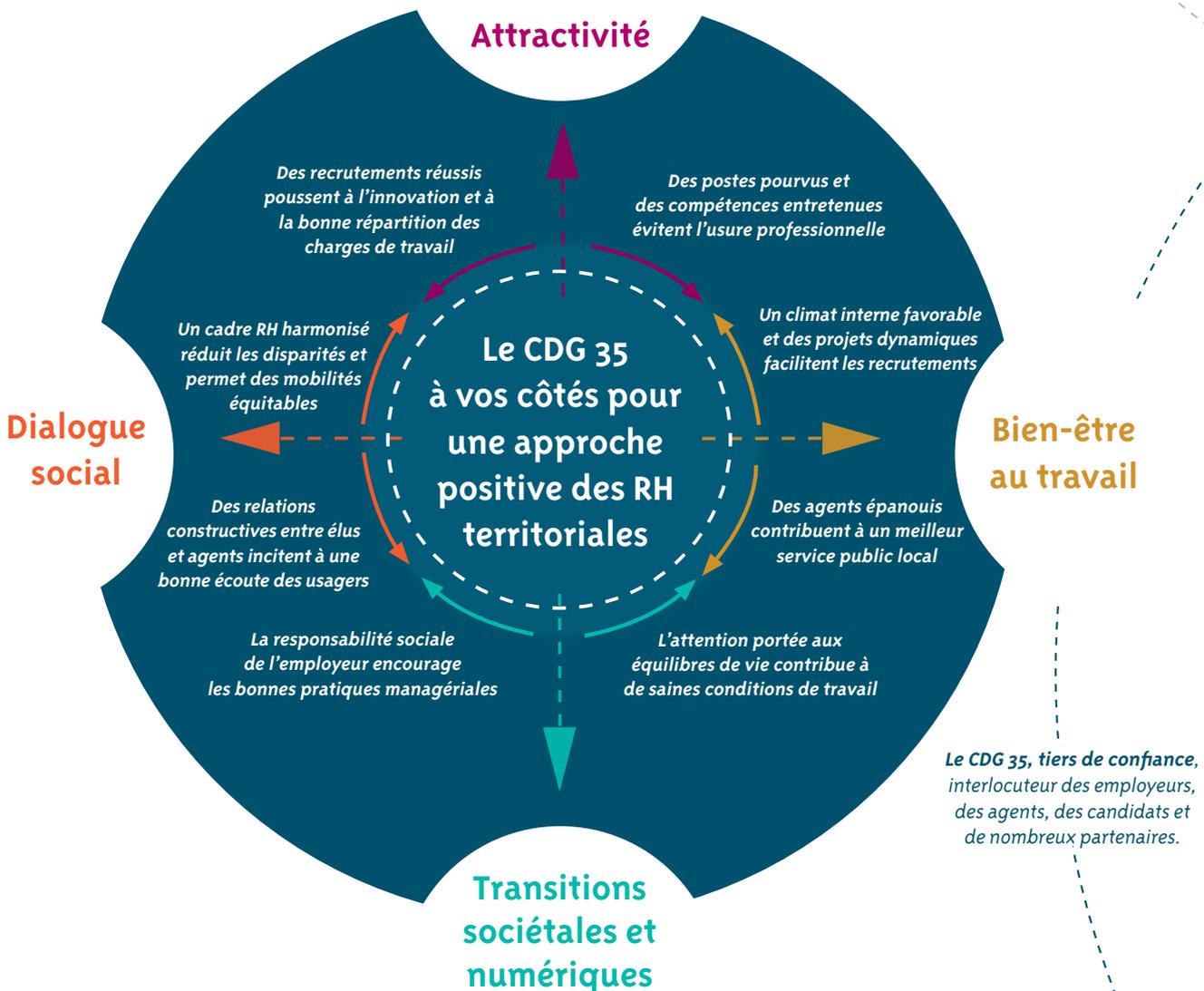
Le Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens reprend également à son compte les nombreuses sollicitations des collectivités exprimées lors des rencontres Maires Employeurs. En effet, les attentes internes et externes se rejoignent bien souvent, ainsi que le montre la matrice ci-dessous ayant permis au Conseil d'Administration de formaliser les priorités de l'établissement le 1^{er} juillet 2021 :

		Attentes des collectivités		
		Utiles	Pertinentes	Indispensables
Attentes des collectivités	Fortes	<ul style="list-style-type: none"> Aides aux prises de poste et tutorat Dialogue de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Restaurer les collectifs de travail Soutien aux managers Gestion prévisionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Rétablir l'attractivité de la FPT Tiers de confiance face aux tensions Suivi médical et prévention
	Importantes	<ul style="list-style-type: none"> Cadre de référence départemental Equité des mobilités 	<ul style="list-style-type: none"> RGPD - Cybersécurité Reclassements et reconversions Maîtrise des coûts de l'absentéisme 	<ul style="list-style-type: none"> Bonne tenue des instances médicales Dialogue social par les instances consultatives
	Modérées	<ul style="list-style-type: none"> Protection sociale complémentaire Enjeux sociétaux 	<ul style="list-style-type: none"> Externalisation de certaines tâches RH Pratiques innovantes 	<ul style="list-style-type: none"> Lignes directrices de gestion Concours et examens
				Propositions et aspirations des services

Matrice de prise en compte des attentes internes et externes

Face aux évolutions rapides de la société et aux risques de clivages, le service public local assure la cohésion sociale de proximité. Pour autant, les agents territoriaux manquent de reconnaissance et les autorités locales se saisissent encore assez peu de leur posture d'employeur public. Le CDG 35, spécialisé dans l'aide à la gestion des RH de ces services, aide à concilier les attentes des candidats, des agents, des élus et des usagers pour des services publics locaux efficaces et respectueux.

Le programme d'actions de l'établissement débouche ainsi sur un projet cohérent où chaque axe contribue à l'atteinte des objectifs des autres axes. Ce n'est donc pas un catalogue de mesures sectorielles, mais bien un contrat aux orientations interdépendantes :



Le CDG 35 facilite les Relations Humaines dans les collectivités territoriales

Tenant compte des attentes de toutes les parties prenantes, le Contrat Prévisionnel 2020-2026 s'inscrit dans une logique de Responsabilité Sociale des Organisations, fidèle aux valeurs du CDG 35.

Longtemps perçu comme une structure technique d'aide aux employeurs territoriaux, un peu comme un "dépanneur RH", le CDG 35 est désormais en mesure de se positionner comme activateur des évolutions du service public grâce à divers dispositifs collectifs (pépinière de compétences, passerelles de mobilité, ambassadeur e-technologies, médiateur et déontologue...).

Depuis 2014, toutes les collectivités territoriales d'Ille-et-Vilaine, de la commune la plus modeste à la Région et au Département, en passant par le SDIS et les intercommunalités, adhèrent au groupement d'employeurs constitué par le CDG 35.

Leurs contributions mutualisées renforcent la promotion des postes à pourvoir, comme les mécanismes de solidarité (aide aux agents en difficulté, déontologie...).

Une notoriété accrue aux actions du CDG 35 renforcerait encore son impact en faveur d'un département solidaire et dynamique : recueil de candidatures, échanges de bonnes pratiques, diffusion des innovations...

Le Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens 2020-2026 du CDG 35 s'inscrit dans une logique de Responsabilité Sociale des Organisations (RSO) répondant aux défis collectifs actuels. Fidèle à la charte de valeurs adoptée en 2014, l'établissement va plus loin en s'engageant dans des démarches sociétales. Ses nouvelles missions à l'attention des personnels en difficulté et à l'accompagnement des transitions contribuent à un service public local performant et bienveillant en Ille-et-Vilaine.

Le CDG 35 se mobilise sur au moins 8 critères importants de RSO :



Des engagements éthiques en faveur du service public

2

Les ambitions du CDG 35 pour relever les défis des années 2020

A. Restaurer l'attractivité de la fonction publique territoriale

Le temps où la sécurité de l'emploi et des avancements réguliers attiraient spontanément un flux de candidatures vers la fonction publique en échange d'un salaire modeste au départ est révolu. Les vocations qui subsistent pour la fonction publique reposent sur l'engagement pour des missions d'intérêt général, mais elles ne suffisent pas pour remplacer les effectifs d'agents partant en retraite.

Le déficit de candidatures et la mobilité touchent désormais tous les métiers et tous les secteurs géographiques. Plébiscitées dans leur rôle de tremplin vers l'emploi permanent, les missions temporaires du CDG peinent à assurer les remplacements. Comment toucher de nouveaux publics et les intégrer dans la fonction publique territoriale ?

Pour restaurer les capacités de recrutement des collectivités, le CDG 35 investit dans une panoplie d'outils :

Dynamiser les capacités de recrutement des collectivités

- Se doter d'une identité attractive à travers la marque employeur régionale face à un marché de l'emploi très concurrentiel.
- Valoriser le rôle de porte d'entrée des CDG dans l'emploi territorial compte tenu de la multiplicité des recruteurs.
- Fédérer les acteurs institutionnels pour une image positive des emplois du service public local.
- Attirer et intégrer de nouveaux candidats y compris les publics éloignés du travail.

Diversifier les dispositifs de préparation aux métiers territoriaux

- Renforcer la fonction pépinière de talents des missions temporaires.
- Rendre plus lisible l'offre de formation avant recrutement des CDG.
- Multiplier les partenariats pour davantage de métiers et de formats.

Assister les collectivités en amont et en aval des recrutements

- Aider les employeurs à anticiper les besoins et la manière de les pourvoir.
- Aider les collectivités à réussir les recrutements par des approches diversifiées.
- Proposer des modules et/ou du tutorat pour les personnes recrutées avec une partie des prérequis.
- Assurer la continuité du service public en répondant aux besoins en personnel temporaire des collectivités.

Conforter les concours comme voie d'accès aux carrières territoriales

- Maintenir une offre soutenue et régulière d'opérations de concours en valorisant leur accessibilité et leurs débouchés.
- Renforcer nos outils (locaux, digitalisation, cellule sujets) pour accroître les capacités de mutualisation du CDG 35 aux niveaux régional, Grand Ouest et national.
- Diversifier les partenariats (filière pompiers, autres fonctions publiques ?) pour optimiser ces outils.
- Saisir les pouvoirs publics par le biais des instances nationales (CSFPT, Parlementaires, Préfecture, FNCDG...) sur les difficultés de fonctionnement dans le domaine des RH territoriales.

S'assurer que le CDG dispose des profils nécessaires à ses missions

- Entretien des capacités à attirer et fidéliser des profils spécialisés.
- Se doter d'une " école interne " sur les cœurs de métiers RH (carrière-paie, recrutement-concours...).
- Cultiver en permanence le renforcement des compétences collectives.



B. Cultiver toutes les dimensions du dialogue social

Les difficultés de recrutement et les charges de travail peuvent induire des tensions dans les services, voire entre les collectivités. Au vu de nombreux départs en retraite qui se profilent sur ce mandat, une approche prévisionnelle des emplois et des compétences est nécessaire. Un besoin de cadre de référence sur les règles RH est aussi largement exprimé.

Le développement de la mobilité entre collectivités montre leur interdépendance et révèle des disparités sur les régimes indemnitaires, comme sur les conditions de travail. Un canevas de GRH prospectif serait donc opportun pour tendre vers une harmonisation des pratiques. Comment inciter aux rapprochements sans porter atteinte à l'autonomie de chaque employeur ?

Tiers de confiance, le CDG 35 renforce ses démarches favorisant les consensus managériaux, juridiques et organisationnels nécessaires au bon fonctionnement du service public local :

Assurer des concertations pour une GRH harmonisée et équitable en Ille-et-Vilaine

- Assurer le suivi des instances consultatives, renforcer la dématérialisation des saisines et contribuer à l'exercice du droit syndical.
- Faire vivre le dialogue social dans les instances départementales et dans les collectivités.
- Contribuer à l'évolution des organisations de services des collectivités en associant les parties prenantes.
- Animer une commission d'échanges de bonnes pratiques associant des élus de toutes tailles de collectivités.
- Participer à la vie des réseaux professionnels dans le domaine des RH.

Améliorer l'accessibilité des outils de référence à l'ensemble des acteurs publics locaux

- Simplifier et varier les modes de consultation des services.
- Faciliter l'accès à la documentation en ligne.
- Réaliser et partager des enquêtes sur les données RH dans une logique d'observatoire et de comparatifs.
- Diversifier les modes de communication selon les sujets et l'actualité.
- Refondre le site du CDG 35 en lien avec un portail régional à créer.

Proposer des solutions pratiques permettant aux collectivités de se concentrer sur les " Relations humaines "

- Faciliter l'externalisation des tâches RH récurrentes et techniques.
- Proposer une gestion partielle ou ponctuelle de certaines tâches spécialisées et complexes aux lieux et places de la collectivité.
- Accompagner les évolutions RH des collectivités par des conseils " à la carte ".
- Proposer des outils SIRH automatisant certaines tâches administratives.

Contribuer à des mobilités équitables pour tous à toutes les étapes de la carrière

- Encourager la réciprocité des mutations entre toutes tailles de collectivités.
- Soutenir les collectivités dans l'accompagnement des agents sur les droits à la formation.
- Favoriser la diffusion de conseils aux agents sur leurs parcours.
- Proposer une offre adaptée d'accompagnement des parcours professionnels.

Faire du CDG 35 un " labo RH " par des expérimentations et des innovations généralisables

- Expérimenter au siège des pratiques sur de nouvelles problématiques RH.
- Faciliter de nouvelles formes d'immersion pour favoriser les évolutions de parcours interne.

Dialogue social



C. Favoriser le bien-être au travail dans les services publics locaux

Souhaitant fidéliser leurs agents et favoriser une ambiance constructive, les collectivités s'efforcent d'instaurer de bonnes conditions de travail. Mais dans le même temps, elles sont confrontées à des difficultés de gestion de certains parcours professionnels impactés par de l'usure professionnelle et les aléas de la vie. Cette contradiction involontaire met à l'épreuve l'ensemble des acteurs de la prévention.

Malgré des démarches réalisées en hygiène et sécurité, le vieillissement des services, majoritairement constitués dans les années 1990, induit une hausse de l'absentéisme. Les démarches classiques butent sur la pénurie de professionnels de santé et les rigidités statutaires. Comment redynamiser les approches de santé au travail et réussir les reclassements ? Comment prévenir les risques induits par les nouveaux modes d'organisation du travail ?

Le CDG 35 active de multiples leviers pour la qualité de vie au travail et le maintien dans l'emploi :

Mobiliser les acteurs publics sur les enjeux de prévention et de qualité de vie au travail

- Saisir les pouvoirs publics et les partenaires sur les difficultés de fonctionnement des instances médicales, de désignation de médecins experts, de recrutement de médecins de prévention.
- Sensibiliser les élus à leurs responsabilités sur les conditions de travail.
- Développer des approches GPEEC pour identifier les risques santé et engager des campagnes de prévention et sensibilisation.
- Contribuer à la promotion de la prévention des risques professionnels par l'animation de la commission santé sécurité et qualité de vie au travail départementale.

Optimiser le suivi de santé des agents territoriaux selon le contexte médical

- Configurer le service départemental de santé au travail en fonction des ressources mobilisables et des effectifs à suivre.
- Proposer un accompagnement des agents exposés aux risques d'usure professionnelle
- Accompagner les agents en inaptitude à leur fonction.
- Garantir le fonctionnement des instances médicales malgré la complexité du contexte.
- Accompagner les collectivités dans la gestion de leurs absences pour raison de santé.

Contribuer à des conditions de travail sécurisées et épanouissantes dans les collectivités d'Ille-et-Vilaine

- Accroître la culture de prévention des collectivités.
- Proposer des interventions en hygiène et sécurité en collectivités.
- Prévenir les risques psychosociaux et certaines situations de mal-être au travail.
- Outiller les encadrants pour un management respectueux, susceptible d'éviter les RPS.

Soutenir les agents, les cadres et les élus confrontés à des tensions au travail

- Gérer avec efficacité et discrétion les dispositifs de signalement et de traitement des alertes.
- Accompagner les collectivités confrontées à des situations conflictuelles.
- Assurer un accompagnement adapté à des événements critiques : agressions, accidents ou décès.

Veiller à un climat de travail favorable au sein du CDG 35

- Garantir les bonnes conditions matérielles d'exercice au siège.
- Développer une culture de travail conviviale et décloisonnée.
- Favoriser l'intégration et la fidélisation des agents des missions temporaires.

Bien-être
au travail



D. Aider les collectivités dans les transitions sociétales et numériques

Bousculés par la crise sanitaire, les évolutions des mentalités et les nouvelles technologies, les services publics locaux sont au premier rang pour réadapter notre cadre de vie aux enjeux de demain. Les élus locaux ont des ambitions légitimes pour moderniser le service public local. La prise en compte des aspirations des usagers, parfois contradictoires, s'avère complexe.

Les agents territoriaux souhaitent également être écoutés, à la fois sur leurs expertises professionnelles et sur leurs attentes de salariés. Comment piloter de telles démarches ? Comment optimiser le service public sans générer des fractures numériques ou sociales ?

Le CDG 35 aide les collectivités à relever les défis technologiques et humains :

Aider les employeurs publics locaux à s'adapter aux évolutions sociétales

- Intégrer les attentes sociétales dans les accompagnements RH.
- Mobiliser les acteurs territoriaux sur l'égalité Femmes/Hommes.
- Traiter les sujets sociétaux dans les rencontres et réseaux.

Soutenir les démarches en faveur d'administrations numériques structurées et sécurisées

- Contribuer à réduire la fracture numérique dans la sphère territoriale.
- Accompagner les collectivités dans la structuration et la modernisation de leurs outils numériques.
- Soutenir la mise en conformité au RGPD.
- Aider les collectivités à sécuriser leurs systèmes d'information pour remédier aux failles et les faire évoluer.

Inciter les services publics locaux à adopter des méthodes d'évaluation

- Encourager l'efficacité des collectivités par le dialogue de gestion.
- Aider à la formalisation des projets d'administration.
- Promouvoir les outils et pratiques de pilotage par objectifs et indicateurs.

Proposer aux collectivités des approches impliquant les personnels dans la GRH

- Proposer une application pour le suivi qualitatif des RH.
- Encourager des approches nouvelles des Ressources Humaines intégrant davantage la participation, le sens du travail et l'éthique.

Veiller à la soutenabilité des actions du CDG 35

- Sécuriser les procédures du CDG à l'égard des collectivités et partenaires.
- Assurer une veille sur les coûts de revient pour ajuster les moyens internes.
- S'efforcer de réduire l'impact des actions du CDG sur l'environnement.
- Améliorer les processus de gestion interne par la dématérialisation (siège et missions temporaires).
- Développer les outils de pilotage du CPOM et des projets structurants.

Transitions sociétales et numériques



La logique générale du CPOM peut être résumée dans un tableau à double entrée. Cependant, l'interdépendance des actions et les cheminements à suivre seront mieux visualisés par un schéma "façon réseau de métro". En effet, les quatre lignes sont amenées à se croiser sur de multiples correspondances...

Le CDG 35, centre de ressources pour toutes les collectivités d'Ille-et-Vilaine



1. Activateur de "branche"

Dynamiser les capacités de recrutement des collectivités (Marque employeur régionale)

Assurer des concertations pour une GRH harmonisée et équitable en Ille-et-Vilaine

Mobiliser les acteurs publics sur les enjeux de prévention et de qualité de vie au travail

Aider les services publics locaux à s'adapter aux enjeux financiers et sociétaux (efficience et sobriété)

2. Boîte à outils mutualisés

Diversifier les dispositifs de préparation aux métiers territoriaux

Améliorer l'accessibilité des outils de référence à l'ensemble des acteurs publics locaux

Optimiser le suivi de santé des agents territoriaux selon le contexte médical

Soutenir les démarches en faveur d'administrations numériques sécurisées et structurées

3. Accompagnateur des changements

Assister les collectivités en amont et en aval des recrutements

Proposer des solutions pratiques permettant aux collectivités de se concentrer sur les "Relations Humaines"

Contribuer à des conditions de travail sécurisées et épanouissantes dans les collectivités d'I&V

Aider les services publics locaux à s'adapter aux enjeux d'évaluation

4. Dynamiseur de parcours

Conforter les concours comme voie d'accès aux carrières territoriales

Contribuer à des mobilités équitables pour tous à toutes les étapes de la carrière

Soutenir les agents, les cadres et les élus confrontés à des tensions au travail

Proposer aux collectivités des approches impliquant les personnels dans la GRH

5. Leviers internes

S'assurer que le CDG dispose des profils nécessaires à ses missions

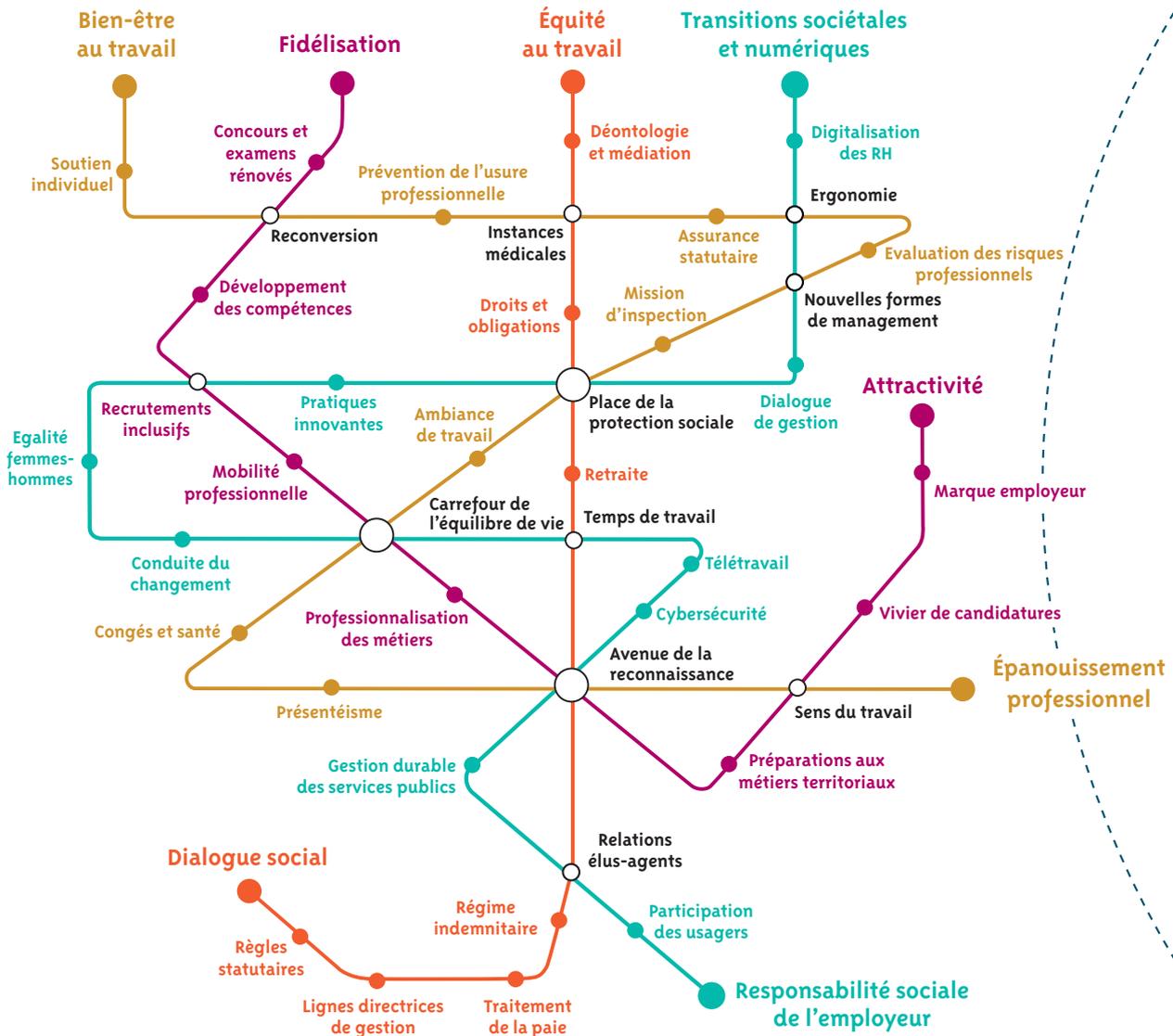
Faire du CDG 35 un "labo RH" par des expérimentations et des innovations généralisables

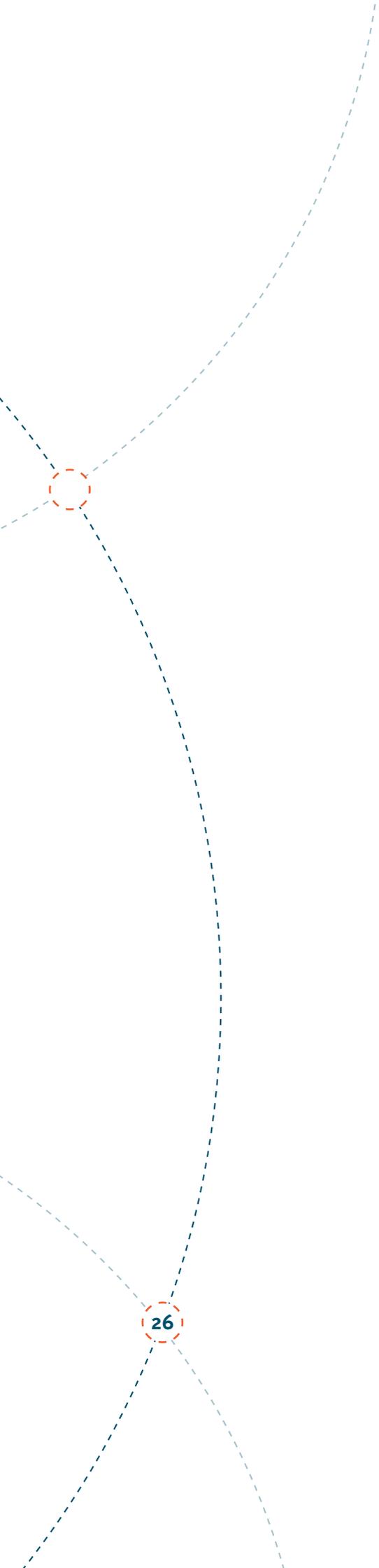
Cultiver un climat de travail favorable au sein du CDG 35

Veiller à la soutenabilité des actions du CDG

4 priorités connectées

Les axes du contrat se complètent et se croiseront sur le terrain.





26

3 La mise en œuvre du contrat

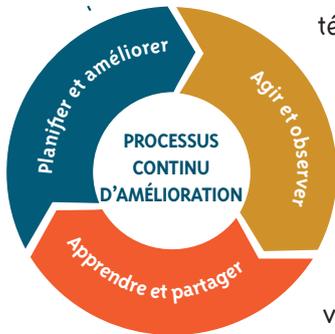
A. Les investissements nécessaires pour entretenir le pôle d'expertise du CDG 35

L'ambition du CPOM 2020-2026 et le consensus des parties prenantes sur ses missions d'intérêt général viennent réaffirmer la spécificité du rôle de " Centre de ressources RH " tenu par le CDG 35 dans le département d'Ille-et-Vilaine. Pour l'ensemble des acteurs de la FPT, il est important qu'une telle structure neutre cultive son expertise, dialogue avec les pouvoirs publics, pilote des expérimentations et diffuse des méthodes éprouvées.

La crise sanitaire nous rappelle la nécessité de faire consensus pour avancer dans tous les domaines où la dimension humaine est importante. Cela nous montre que la devise du CDG 35 durant le mandat 2014-2020 " Le partage de solutions RH " reste d'actualité : lorsqu'elles sont partagées, les idées sont mieux comprises, les décisions mieux déployées, les actions moins coûteuses....

Pour autant, avant de partager des fruits, il faut réunir des graines, s'assurer de leur fécondité, protéger les bourgeons, favoriser les jeunes pousses puis faire mûrir les grappes. Dans les domaines techniques, la notion d'études préalables et d'outillage adapté est communément admise, au point qu'on considère souvent qu'une dépense d'investissement est vertueuse par elle-même. En matière de Ressources Humaines, il reste plus difficile de convaincre du bien-fondé des équipements et des dépenses, malgré l'adage " Il n'est de richesse que d'hommes ".

Le CDG 35 mutualise depuis son origine des expertises RH à la manière d'un bureau d'études coopératif à la disposition de ses membres. En se dotant en 2014 d'une charte de valeurs posant des principes d'amélioration continue et d'exemplarité, l'établissement s'est forgé une culture de dialogue et d'expérimentations internes, notamment concrétisée par la démarche " Attentifs au travail ".



28

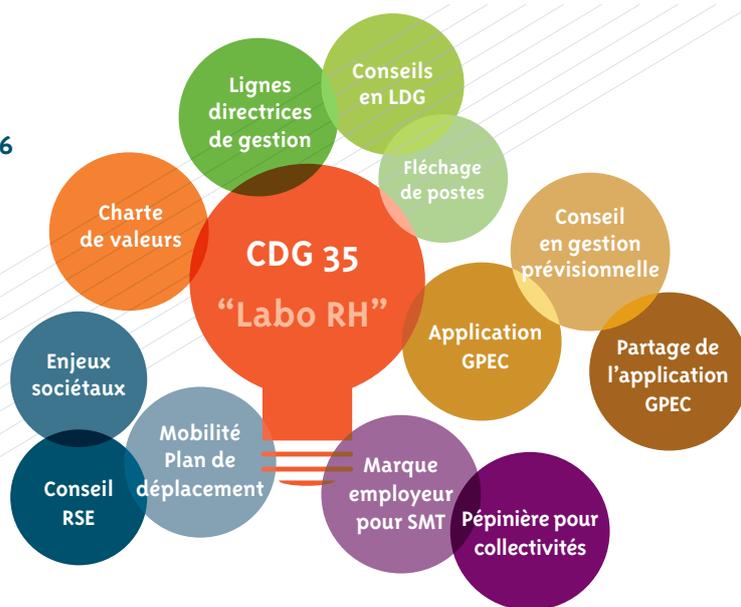
L'un des apports principaux de cette démarche est de veiller à la cohérence entre les messages externes et internes. Cela suppose de bien se coordonner entre, d'une part, l'encadrement du CDG et les fonctions supports et, d'autre part, les consultants, juristes et préventeurs tournés vers les collectivités, afin de s'assurer que les recommandations sont concordantes.

Un autre enseignement tient dans la nécessité de doter régulièrement les équipes d'outils performants, en particulier en matière logicielle. Des applications fiables et pratiques sont nécessaires pour sécuriser les procédures du CDG dans un environnement exigeant.

Cultiver les compétences des intervenants et gestionnaires du CDG

Le CDG 35 se positionne de plus en plus comme un laboratoire d'innovation RH. Ainsi, sa culture interne l'amène à initier des processus qui sont ensuite déclinés aux collectivités grâce aux retours d'expériences et à l'acculturation des intervenants. Les agents du CDG sont attachés à l'évolution de leurs compétences, par développement personnel et par des projets transversaux. L'établissement consacre chaque année un budget conséquent à la formation pour cultiver le pôle d'expertises nécessaires aux collectivités.

Démarches amorcées ou envisagées en 2020-2026



Le projet du CDG 35 suppose de consolider les expertises actuelles et d'investir sur de nouvelles pistes. Au vu des difficultés de recrutement dans toutes les expertises RH, l'établissement doit donc assumer se doter d'une " école interne " sur ses cœurs de métiers (statuts-paie, recrutement-mobilité, concours, couverture sociale...).

En prenant par exemple la fonction rémunération, le CDG 35 a besoin de gestionnaires paie dans 4 services distincts aux caractéristiques bien différentes :

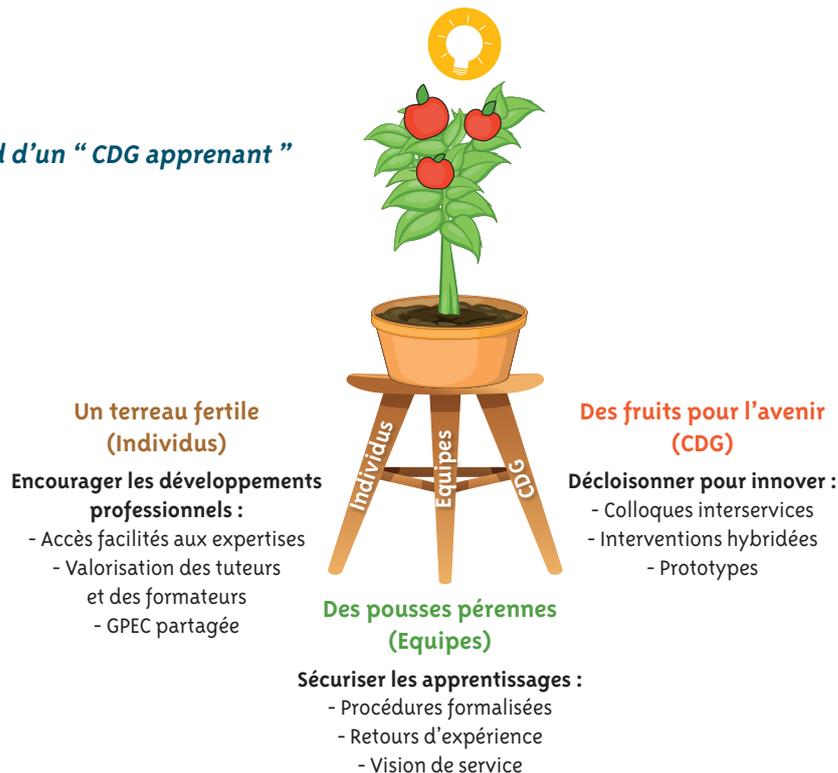
- Equipe RH siège : 120 agents permanents
- Equipe Missions temporaires : environ 250 agents itinérants + 60 portages de contrats
- Equipe Statuts-Rémunération : paie à façon pour 2160 agents en moyenne par mois de 125 collectivités
- Equipe Concours : sur l'année, rétribution de 170 intervenants (examineurs, surveillants, jurys...).

En cas de besoin de renfort, cela suppose d'être en capacité de former des collaborateurs pour cette activité cruciale à fréquence mensuelle, plutôt que de compter comme précédemment sur des agents disponibles des missions temporaires. À terme, en sa qualité de tête de réseau, le CDG 35 pourrait devenir un tremplin vers les services RH des collectivités du département employant environ 700 spécialistes RH, toutes catégories confondues.

Consolider les caractéristiques d'une " organisation apprenante "

Le terme " école interne " vise notamment l'accueil de stagiaires et d'alternants au sein des services du CDG. Cette formulation englobe aussi la capacité à créer des savoirs internes et à les diffuser grâce à la formalisation des méthodes employées. L'assimilation collective des bonnes pratiques face à la complexité des enjeux passe aussi par l'incitation des spécialistes à animer des ateliers : c'est en formant d'autres praticiens que l'on affermit ses propres compétences. Un tel état d'esprit est un gage d'agilité dans un monde complexe et incertain !

Le trépied d'un " CDG apprenant "



B. Des enjeux financiers importants pour la solidarité des collectivités

L'état des lieux en matière de dispositifs RH en Ille-et-Vilaine mené fin 2020 et prolongé par les concertations préparatoires au CPOM a montré des fragilités dans certaines missions du CDG 35 (difficultés à assurer la médecine professionnelle et des remplacements opérationnels dans tous les métiers pour toutes les collectivités), ainsi que des écarts d'attractivité entre structures, en partie liées aux différences de régimes indemnitaires.

La relance du secteur privé pourrait aggraver ces tendances. Seul un volontarisme collectif du secteur territorial peut venir équilibrer la donne, permettant ainsi de contribuer à une organisation toujours plus satisfaisante du service public local sur l'ensemble du département. La Commission de coordination des employeurs territoriaux, qui débutera ses travaux fin 2021, pourra concourir à cet objectif, tout en respectant l'autonomie de chaque collectivité.

Relever collectivement les défis

30

La raison d'être du Centre de Gestion, groupement d'employeurs publics, est directement interpellée par ces tensions. Toutes les collectivités doivent se moderniser et revoir certaines procédures, notamment en cyber-sécurité. Mais est-il opportun qu'elles rivalisent sur le captage de candidatures, le suivi médical ou encore les nouveaux applicatifs RH ?



Invertions les tendances en tirant ensemble dans la même direction !

Dans un monde fortement concurrentiel et très évolutif, l'impact du CPOM dépendra des capacités du CDG à assurer des " sauts fonctionnels " qui aideront les collectivités à disposer des moyens comparables à ceux du secteur privé en matière d'emploi, de numérique, de santé au travail et de dialogue social. À défaut, les écarts risqueront de se creuser.

Les avancées qualitatives du mandat précédent ont été plébiscitées, mais elles n'ont pas généré de recettes à la hauteur de leurs coûts. Citons par exemple le dispositif d'aide aux agents en difficulté et le développement des préparations aux métiers territoriaux (chargé de maintenance, gestionnaires RH, profils urbanisme) : le temps de travail des psychologues a été multiplié par 4 avec peu d'interventions facturées, tandis que le " turn-over " des agents des missions temporaires s'est tellement accéléré qu'il n'amortit plus les dépenses de prospection et de formation.

Agir en amont des difficultés pour ne pas les subir

Par ailleurs, de nombreuses évolutions récentes accroissent les dépenses du CDG sans que cela n'ait été compensé par des recettes nouvelles. Ainsi le législateur a renforcé les missions obligatoires des Centres de gestion (suivi des contractuels, aide aux lauréats, médiation préalable, déontologie, période de préparation au reclassement, dispositif de signalement...). Chacun a pu aussi mesurer la complexification de certaines procédures et les précautions accrues en matière de GRH pour éviter les conflits. Cela occasionne un surcroît de travail aux services du CDG en charge des missions obligatoires avec une forte sollicitation de conseils juridiques non facturés.

Il reste de bonne gestion de consacrer du temps aux actions préventives, voire d'assister méthodologiquement les collectivités au démarrage des dossiers. En effet, intervenir tardivement est plus coûteux pour l'ensemble des parties. Surtout, des relations humaines dégradées impactent l'ensemble du collectif de travail, génèrent des troubles de santé préjudiciables et de l'absentéisme qui nuisent à la qualité du service public. Le volet " Responsabilité Sociétale des Organisations " du CPOM est directement lié à cet enjeu.

Prendre en considération ces charges supplémentaires et renforcer les services RH mutualisés nécessitera vraisemblablement une plus forte contribution des collectivités soit de manière directe (renchérissement des prestations), soit de manière répartie (hausse des cotisations pour couvrir les " investissements " en amont des besoins des collectivités).

C. Des ajustements à assurer tout au long du mandat

L'importance stratégique des objectifs du CPOM et ses enjeux financiers conduisent à renforcer les procédures de pilotage. Le CDG 35 dispose depuis plus de 15 ans d'un système de comptabilité analytique original qui implique les services dans le suivi rigoureux de leurs activités. Ainsi ces pratiques de tableaux de bord seront toilettées pour que les élus puissent disposer de données précises dans la conduite du CPOM.

Des indicateurs et des leviers

Les instances décisionnelles du CDG 35 pourront continuer à appréhender finement les équilibres financiers de l'établissement, aussi bien de manière transversale, que de façon détaillée par mission.

Ainsi, s'agissant d'investissements collectifs dont le coût est difficile à répercuter précisément sur l'usager, comme une marque employeur, la digitalisation des procédures ou la complexification du suivi statutaire des agents, les élus pourront décider de conforter les capacités d'action de l'établissement en variant positivement la cotisation additionnelle.



L'autre levier est celui des tarifs qui cette fois s'applique directement à la collectivité faisant appel au service. Les efforts accomplis pour disposer d'agents opérationnels sur des compétences spécifiques peuvent justifier des coûts horaires réévalués pour les agents temporaires, d'autant que des mesures sociales nationales seront à répercuter (prime de précarité, mesures en faveur des bas salaires...). La remise à plat des moyens du service de médecine préventive pourra occasionner également un ajustement tarifaire, soit au niveau des visites, soit au niveau de la cotisation santé (forme d'abonnement couvrant le suivi médical hors visites).

La responsabilisation des équipes

En parallèle, une rationalisation des procédures sera conduite pour s'assurer des économies d'échelle attendue. Le management des 6 services s'appuie aussi sur 22 responsables d'activités ou coordonnateurs en charge d'unités opérationnelles ou transversales comparables aux centres de coûts d'une entreprise. C'est donc sur cette maille organisationnelle, constituée d'équipes de 4 à 7 agents, que reposera la mise en œuvre du Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens.

L'ensemble de la chaîne sera attentive à l'évaluation des politiques engagées et à l'analyse du contexte global. Selon les orientations générales en matière de sortie de crise sanitaire, relance économique et gestion des finances publiques, les options envisagées par ce CPOM seront mises en œuvre plus ou moins rapidement. Elles pourront être infléchies en cours de mandat si les circonstances l'exigent, selon une " clause de revoyure " classiquement envisagée en milieu de mandat.



D. Une coopération soutenue avec toutes les structures de la FPT en Bretagne



Pour mémoire, la loi du 6 août 2019 dite de " Transformation de la Fonction Publique " prévoit que les Centres de gestion de la FPT adoptent des schémas régionaux de coordination, de mutualisation et de spécialisation.

Les valeurs et priorités de coopération des CDG

Les 4 CDG de Bretagne ont réaffirmé dès 2020 l'intérêt de la coopération, s'accordant sur plusieurs valeurs (Transparence, Réactivité, Souplesse, Agilité, Rigueur, Respect du cadre réglementaire).

Le nouveau schéma de la coopération régionale s'appuie sur l'expérience acquise des CDG bretons en matière d'actions communes. Les exécutifs des 4 CDG se sont également accordés pour désigner chacun un vice-président en charge des coopérations afin de fluidifier les relations et s'assurer d'une bonne coordination.

La coopération relève à la fois :

- Des missions obligatoirement régionalisées par la loi (dont le coordonnateur est le CDG 35)
- Et des coopérations volontaristes entre les 4 CDG de Bretagne

Pour les 4 CDG de Bretagne, la coopération est indispensable pour “ **Rassembler nos forces pour produire, ensemble, des services publics efficients, au bénéfice des collectivités bretonnes** ”. Les présidents ont validé, le 2 juillet 2021, l’architecture du schéma de coopération structuré autour de 5 axes comportant chacun 2 ou 3 priorités :

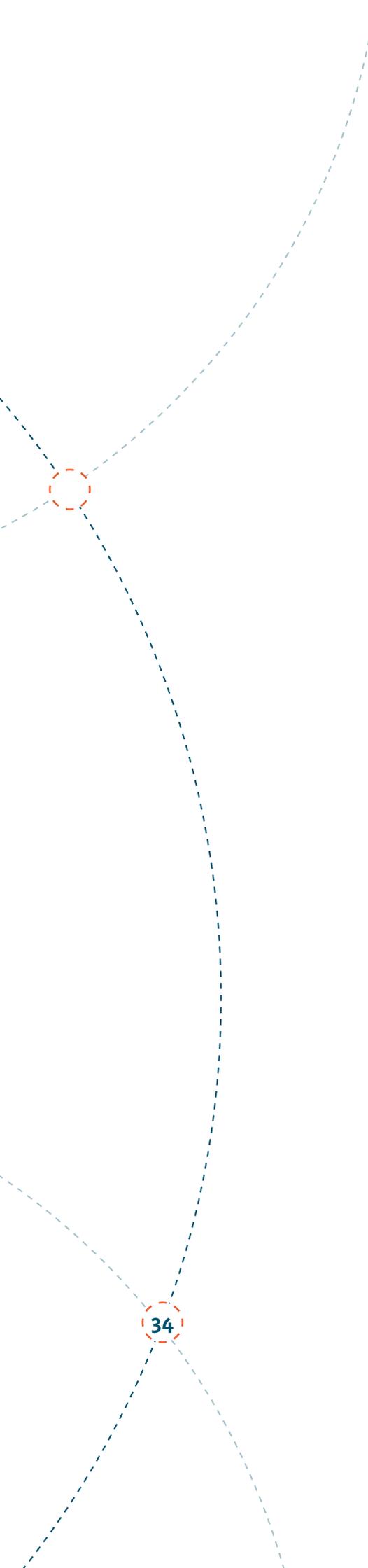


On constate ainsi la grande compatibilité entre les orientations propres au CDG 35 (CPOM) et cette stratégie régionale :

- Prise en compte des crises du recrutement et de la santé au travail
- Philosophie de “bureau d’étude RH” avec expérimentation et innovation
- Mutualisations et convergences à chaque fois que cela se révèle pertinent

Le partenariat avec le CNFPT

La complémentarité et la cohérence d’actions se retrouvent également avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale. Les CDG bretons et la délégation régionale du CNFPT s’apprêtent à signer une convention réaffirmant leurs coopérations. Ce document en cours de finalisation viendra renforcer les synergies, notamment sur 4 domaines de compétences partagées : l’observation des emplois, les concours, les reclassements et l’apprentissage. Plusieurs autres thématiques innovantes sont également travaillées lors des conférences régionales et des forums mettant en valeur le service public en Bretagne.



34

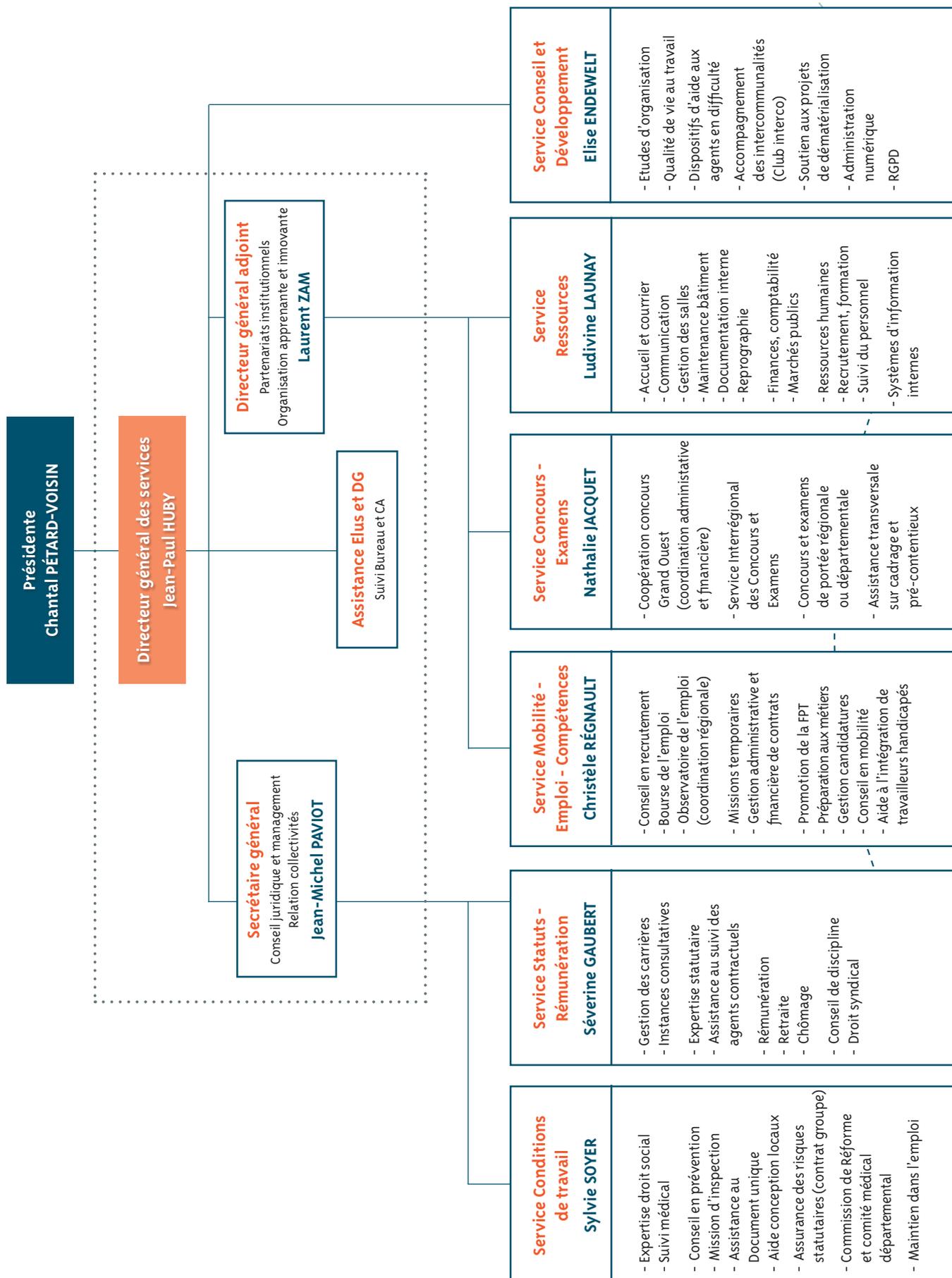


Les équipes du CDG 35

A. La composition du Conseil d'Administration

TITULAIRES	SUPLÉANTS
COLLÈGE DES REPRÉSENTANTS DES COMMUNES AFFILIÉES (élections)	
PÉTARD-VOISIN Chantal, Adjointe au Maire de Le Rheu	VINCENT Sandrine, Maire de Chevaigné
LE COZ Louis, Adjoint au Maire de Redon	BOUSSEKEY Françoise, Maire de Sainte-Marie
DOUTÉ-BOUTON Murielle, Maire de Plélan-le-Grand	GRUEL Audrey, Adjointe au Maire de Bréal-sous-Montfort
SAVIGNAC Jean-Pierre, Maire de Cesson-Sévigné	CABANIS Florence, Adjointe au Maire de Pacé
MORICE Marie-Christine, Maire d'Étrelles	VEILLÉ Jean-Luc, Maire de Le Pertre
FOUGLÉ Alain, Maire de Feins	LAVASTRE Isabelle, Maire de Gahard
HARDY Jean-Pierre, Maire de Saint-Sauveur-des-Landes	CORNÉE Christelle, Maire déléguée de Rives-du-Couësnon
MERVIN Marie-Claire, Adjointe au Maire de Dinard	GUICHARD Pascal, Conseiller Municipal de Dinard
LÉON Fabienne, Adjointe au Maire de Bain-de-Bretagne	BERTON Jean-Eric, Maire de La Dominelais
PIEDVACHE Bernard, Maire de Boisgervilly	PASSILLY Karine, Maire de Saint-Uniac
FORET Alain, Maire de La Chapelle-Janson	BOUCHER Marie-Claire, Maire de Saint-Georges-de-Reintembault
DE LA VERGNE Aude, Adjointe au Maire de Châteaubourg	MIJOLE Nicolas, Conseiller municipal de Vitré
ROUL Christophe, Adjoint au Maire de Guipry-Messac	TANGUY Mickaël, Conseiller municipal de Goven
BERTRAND Chrystèle, Adjointe au Maire d'Iffendic	GORRÉ Gérard, Adjoint au Maire de Le Crouais
PRÉVERT Rose-Line, Maire de Lieuron	BRIÈRE Christèle, Adjointe au Maire de Pipriac
COCHAUD Yannick, Maire d'Orgères	CHEVALIER Marion, Adjointe au Maire de Bruz
GAIGNE Olivier, Maire de Saint-Marc-le-Blanc	PERRIN Paule, Adjointe au Maire de Maen-Roch
BAKHOS Lara, Conseillère municipale de Servon-sur-Vilaine	RENAULT Yves, Maire de Châteaugiron
SORAIS Pierre, Maire de Tréméheuc	DUFEU Gérard, Maire de Vieux-Viel
JOULAUD Françoise, Adjointe au Maire de Chavagne	GALIC Sylvie, Maire de Le Verger
COLLÈGE DES REPRÉSENTANTS DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AFFILIÉS (élections)	
CORNILLAUD Dominique, Vice-Président de La Roche aux Féés Communauté, Adjoint au Maire de Janzé	GALLARD Luc, Président de La Roche aux Féés Communauté, Maire de Coësmes
OULED-SGHAIER Anne-Laure, Vice-Présidente de Liffré-Cormier Communauté, Adjointe au Maire de Liffré	FRAUD Emmanuel, Vice-Président de Liffré-Cormier Communauté, Maire de Livré-sur-Changeon
LETANOUX Bernadette, Conseillère communautaire de Saint-Malo Agglomération, Maire de Saint-Benoît-des-Ondes	BEAUDOIN Jean-Luc, Vice-Président Saint-Malo Agglomération, Maire de Plerguer
COLLÈGE SPÉCIFIQUE DES REPRÉSENTANTS DE LA RÉGION BRETAGNE ADHÉRENTE (désignations)	
PERRIN Stéphane, Vice-Président du Conseil régional	KRUGER Katja, Conseillère régionale
PELLERIN Isabelle, Vice-Présidente du Conseil régional	CROCQ André, Conseiller régional
GALLIER Maxime, Conseiller régional	PARMENTIER Mélina, Conseillère régionale
COLLÈGE SPÉCIFIQUE DES REPRÉSENTANTS DU DÉPARTEMENT D'ILLE-ET-VILAINE ADHÉRENT (désignations)	
LENFANT Stéphane, Vice-Président du Conseil départemental 35	COURTEILLE Anne-Françoise, Vice-Présidente du Conseil départemental 35
BILLARD Armelle, Vice-Présidente du Conseil départemental 35	GUIDONI Jean-Paul, Conseiller départemental
BOHANNE Jean-François, Conseiller départemental	FAILLÉ Charlotte, Conseillère départementale
COLLÈGE SPÉCIFIQUE DES REPRÉSENTANTS DES COMMUNES ADHÉRENTES (désignations)	
ROUSSET Emmanuelle, Conseillère municipale déléguée à la Ville de Rennes, Vice-Présidente de Rennes Métropole	GUILLOTIN Daniel, Conseiller municipal délégué à la Ville de Rennes, Conseiller métropolitain
CRANCE Jean-Virgile, Adjoint au Maire de Saint-Malo	LAUDE Sophie, Conseillère déléguée à la Ville de Saint-Malo
CARRÉ Maria, Adjointe au Maire de Fougères	BOUDET Serge, Adjoint au Maire de Fougères
COLLÈGE SPÉCIFIQUE DES REPRÉSENTANTS DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ADHÉRENTS (élections)	
MESTRIES Gaëlle, Administratrice du SDIS 35 Conseillère départementale	NADESAN Yannick, Administrateur du CCAS de Rennes, Adjoint au Maire de Rennes
ROUX Catherine, Conseillère de Rennes Métropole Adjointe au Maire d'Acigné	PIROT-LEPRIZÉ Sophie, Administratrice du CCAS de Saint-Malo, Adjointe au Maire de Saint-Malo

B. L'organigramme des services



La signature du CPOM

Le duo Présidente - Directeur général des services forme le pivot de mise en œuvre du contrat, garant de sa cohérence et du respect des engagements à l'égard des collectivités affiliées et adhérentes (usagers), des salariés du siège ou itinérants (agents du CDG) et, plus largement, de toutes les parties prenantes (candidats, partenaires, habitants...), qui escomptent toutes des procédures de travail fructueuses au sein du service public local.

Rappelons la nouvelle formulation de la raison d'être de l'établissement, adoptée par le Conseil d'Administration ce 28 septembre 2021 : **“Faciliter les Relations Humaines dans les collectivités territoriales”**.



Le 28 septembre 2021, lors du Conseil d'administration du CDG 35, la présidente, Chantal Pétard-Voisin, et le Directeur Général des Services, Jean-Paul Huby, ont signé conjointement le Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens 2020-2026.

