



Accusé de réception - Ministère de l'Intérieur  
076-287600027-20231127-2023-DEL-96-DE  
Accusé certifié exécutoire  
Réception par le préfet : 05/12/2023

## DÉLIBÉRATION N°2023-DEL-096

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 27 NOVEMBRE 2023

### EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DES DÉLIBÉRATIONS

Le lundi vingt-sept novembre deux-mille-vingt-trois à 14h00, s'est réuni le Conseil d'Administration du Centre de Gestion, au siège du Centre, 40 Allée de la Ronce à ISNEAUVILLE, sur convocation et sous la présidence de Christophe BOUILLON, Président.

Nombre de membres en exercice : 24

Quorum : 13

#### PRÉSENTS :

Mesdames Marie-Claude BEAUFILS, Claudine BRIFFARD, Annic DESSAUX, Joëlle DOUBET, Christine LEDUN, Blandine LEFEBVRE, Marie-Françoise LOISON et Françoise UNDERWOOD et Messieurs Nicolas BERTRAND, Christophe BOUILLON, Jean CHOMANT, Eric HERBET, Martial OBIN, Pierre PELTIER, François ROGER et Jean-Claude WEISS.

#### ABSENTS AYANT DONNE POUVOIR :

- Madame Mélanie BOULANGER (pouvoir à Monsieur Christophe BOUILLON)
- Madame Marie-Agnès POUSSIER WINSBACK (pouvoir à Monsieur Jean-Claude WEISS)
- Madame Martine VIALA (pouvoir à Madame Françoise UNDERWOOD)
- Monsieur Bastien CORITON (pouvoir à Madame Annic DESSAUX)
- Monsieur Laurent JACQUES (pouvoir à Madame Claudine BRIFFARD)
- Monsieur Jean-François MAYER (pouvoir à Monsieur François ROGER)

#### ABSENTS EXCUSES :

- Madame Claude LEUMAIRE
- Madame Anne-Emilie RAVACHE

**OBJET : COOPERATION DES CENTRES DE GESTION – CONSEIL EN ORGANISATION – BILAN DE L'EXPERIMENTATION – POURSUITE DE LA MISSION – AUTORISATION**

- Vu le code général de la fonction publique, notamment l'article L452-40,



- Vu le décret n°85-643 du 26 juin 1985 relatif aux Centres de Gestion institués par la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée,
- Vu le schéma de coordination, de mutualisation et de spécialisation signé le 18 décembre 2020 entre les CDG Normands,
- Vu la délibération du Conseil d'Administration en date du 15 octobre 2021 autorisant la création d'une mission de conseil en organisation,
- Vu la convention signée le 18 octobre 2021 entre les CDG de la Manche, du Calvados et de la Seine-Maritime instituant la mission interdépartementale de « Conseil en organisation »,
- Vu la délibération du Conseil d'Administration en date du 27 juin 2022 autorisant le recrutement d'un second consultant pour la mission « Conseil en organisation » et la signature d'un avenant à la convention du 18 octobre 2021,
- Vu le bilan de la mission annexé à la présente délibération,
- Vu le résultat de l'enquête de satisfaction menée auprès des collectivités bénéficiaires de la mission,
- Vu les échanges entre les Centres de Gestion Normands,
- Vu l'avis du Comité Social Territorial de Service en date du 20 novembre 2023.

Monsieur le Président rappelle que, lors de sa séance du 15 octobre 2021, le Conseil d'Administration a autorisé la création, à titre expérimental et pour une durée de deux ans, d'une mission interdépartementale de « Conseil en Organisation », en partenariat avec les Centres de Gestion du Calvados et de la Manche.

En effet, il s'agit d'une mission d'expertise qui s'adresse aux collectivités et établissements publics souhaitant bénéficier d'une intervention extérieure, pour les accompagner dans une démarche d'évolution de leur organisation ou de conduite du changement.

Cette mission optionnelle, qui a débuté le 1<sup>er</sup> janvier 2022, a fait l'objet d'une convention entre les trois Centres de Gestion ayant pour objet de fixer le contenu de la mission, le cadre des interventions, les modalités d'organisation, le financement et la tarification des prestations.

Après quelques mois de fonctionnement, devant le succès des services proposés, le Conseil d'Administration a autorisé le 27 juin 2022 la signature d'un avenant à la convention initiale pour créer un second emploi et prévoir les modalités de son financement.

Parvenu au terme de la période d'expérimentation, Monsieur le Président propose dans ce rapport et dans les pièces qui y sont jointes, de faire le bilan de la mission suivant trois items : le bilan des interventions, le bilan financier et le bilan organisationnel.

#### **Le bilan des interventions :**

Monsieur le Président propose de faire le bilan de la mission sur une période de 18 mois, soit de janvier 2022 à juin 2023, étant précisé que les interventions se poursuivent actuellement et jusqu'à la fin de l'année dans l'attente de la décision des Conseils d'Administration.



En référence au document de synthèse joint en annexe, Monsieur le Président rappelle que la mission « Conseil en Organisation » a fait l'objet de 66 saisines ou demandes de renseignements, dont 50 % émanent de collectivités de Seine-Maritime, 31% du Calvados et 19% de la Manche. Ces demandes ont débouché sur 34 rendez-vous personnalisés d'analyse de la demande, dont 19 ont conduit à une contractualisation, c'est-à-dire la signature d'un devis. Parmi celles-ci, on en dénombre 12 en Seine-Maritime, 4 dans le Calvados et 3 dans la Manche.

Monsieur le Président indique que les collectivités ayant sollicité une expertise relèvent majoritairement de la strate comprise entre 2000 et 3500 habitants, mais les deux consultants sont également intervenus dans des communes de moins de 1000 habitants et, à l'inverse, de plus de 20000 habitants.

S'agissant de la nature des interventions sollicitées, près de la moitié a été consacrée à la définition d'un nouvel organigramme et à la réorganisation des postes de travail, y compris la rédaction des fiches de poste. Le service a aussi été appelé pour des missions d'audit organisationnel, d'adéquation entre les effectifs de la collectivité et les tâches à réaliser ou d'accompagnement à la conduite du changement en lien avec de nouvelles orientations politiques.

Au-delà de l'objet propre des missions réalisées, plusieurs d'entre elles ont eu également pour objet d'apaiser le climat social au sein de la collectivité ou du service concerné, de gérer des conflits interpersonnels par une meilleure prise en compte des capacités de chacun, ou de prendre en compte des inaptitudes physiques ou psychosociales en lien avec les services de prévention des trois Centres de Gestion.

Sur un plan qualitatif, plusieurs d'entre elles ont eu également pour objet d'apaiser le climat social au sein de la collectivité ou du service concerné, de gérer des conflits interpersonnels par une meilleure prise en compte des capacités de chacun, ou de prendre en compte des inaptitudes physiques ou psychosociales en lien avec les services de prévention des trois Centres de Gestion.

Une enquête qualitative, à laquelle ont répondu plus de la moitié des collectivités ayant bénéficié de la mission « Conseil en Organisation », a été menée durant l'été. Vous en trouverez ci-joint la synthèse qui corrobore l'appréciation positive portée sur les actions menées.

A la date d'aujourd'hui (novembre 2023), on dénombre 7 missions dont la réalisation est en cours, 6 missions potentielles dont la contractualisation est en cours et 12 demandes de missions qui n'ont pas encore fait l'objet de rendez-vous ou de traitement.

Aussi, tant sur les plans quantitatif que qualitatif, la mission « Conseil en Organisation » semble correspondre à l'attente et aux besoins d'un certain nombre d'élus qui ont la volonté d'améliorer le fonctionnement de leurs services. Cette mission constitue, en ce sens, un bon appui aux décisions des autorités territoriales.



### Le bilan financier

Monsieur le Président indique qu'au titre de l'année 2022, la mission a généré 97 953,96 € de dépenses et 29 620 € de recettes perçues auprès des collectivités bénéficiaires, soit une charge nette de 68 333,96 € qui a été partagée entre les trois Centres de Gestion selon la clef de répartition convenue dans la convention, à savoir :

- CDG 14 : 19 133,49 € (28%)
- CDG 50 : 15 716,80 € (23%)
- CDG 76 : 33 483,65 € (49%)

Le déficit de la mission est dû, pour l'essentiel, d'une part, à un début tardif des prestations (les premiers mois de 2022 ayant été consacrés à la définition, la préparation et l'organisation générale des futures prestations) et, d'autre part, à une sous-estimation du temps prévisionnel d'intervention mentionné dans les premiers devis. A titre d'exemple, le nombre de jours d'intervention non facturés a été de 43 jours en 2022.

Ces difficultés d'adéquation entre le prix des devis et les prestations réellement effectuées ont été aplanies à l'automne 2022.

Les projections au titre de l'année 2023, dans l'hypothèse où toutes les missions achevées seraient facturées cette année, seraient donc plus favorables :

Dépenses estimatives : 131 415 €

Recettes estimatives : 100 020 €

Charge nette : 31 395 € dont :

- CDG 14 : 8 790,60 € (28%)
- CDG 50 : 7 220,85 € (23%)
- CDG 76 : 15 383,55 € (49%)

Le déficit résiduel de la mission pourrait encore se réduire dans les années à venir en optimisant le temps d'intervention des consultants, d'une part, et/ou en ajustant le prix des prestations délivrées, d'autre part.

Monsieur le Président souligne que le bilan financier de la mission, certes déficitaire, est toutefois comparable à celui de certaines autres missions optionnelles du CDG 76, telles que la mission d'assistance à l'évaluation des risques professionnels ou celle relative à la réalisation des paies.

### Le bilan organisationnel

Débutée avec un seul consultant en janvier 2022, la mission a été renforcée par le recrutement d'un second agent à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2022. Les deux consultants ont fonctionné dans un



premier temps en binôme (période d'apprentissage du second agent) puis ont rapidement pris en charge individuellement certaines missions afin d'optimiser leurs temps de travail.

Pour les interventions les plus complexes, des temps en binôme ont été maintenus lorsque cela était nécessaire.

Monsieur le Président indique que, malgré des efforts sur la gestion des temps d'analyse des demandes et des temps d'intervention auprès des collectivités, l'équipe de consultants et les directions des trois Centres de Gestion ont été confrontées à deux difficultés majeures.

La première est relative aux délais moyens constatés entre la demande d'assistance formulée par la collectivité et le premier rendez-vous d'analyse, d'une part, et entre le premier rendez-vous et le démarrage de la mission, d'autre part. Ces délais sont d'environ 3 mois chacun et, même s'ils ont tendance à se réduire, ils ne permettent pas à l'équipe d'être réactive au regard des besoins urgents d'accompagnement qui s'expriment parfois. Ainsi, par exemple, un Maire qui avait sollicité un accompagnement lors de l'arrivée de son nouveau DGS, n'a pu obtenir une aide que 7 mois après. Cette relative inertie est liée principalement à l'activité très soutenue de la mission (nombre important de sollicitations) qui a généré une certaine embolie dans les réponses à apporter, l'équipe éprouvant des difficultés à mener plusieurs missions en parallèle.

La seconde est liée à l'insuffisance du temps de travail consacré à la réalisation des missions elles-mêmes. En effet, comme en témoignent les graphiques présentés en page 13 du document joint, 30 à 40 % seulement de l'emploi du temps des deux agents sont destinés aux interventions sur site et à la rédaction des rapports. Le reste du temps de travail est occupé par l'analyse des demandes, la formation, les tâches administratives, les réunions internes et surtout les déplacements. Sur ce dernier point, il est important de préciser que les consultants ont parcouru en 18 mois plus de 35000 kilomètres, obérant leur temps de travail à hauteur de près de 20 %.

Cette donnée est sans doute celle sur laquelle il convient de travailler dans la perspective d'une poursuite de la mission. Elle interroge notamment sur le caractère interdépartemental de la mission, c'est-à-dire l'aire géographique sur laquelle interviennent les consultants. Ces derniers sont appelés à se déplacer sur de longues distances, allant du Tréport à la pointe du Cotentin, les obligeant à des horaires tardifs et/ou à recourir à des hébergements proches des lieux d'activité. Au-delà de la question des temps de déplacement, cette situation n'est pas non plus idéale au regard du développement durable et de l'économie générale de la mission. Le temps passé sur la route est en effet générateur de dépenses supplémentaires qui ne peuvent être valorisées que difficilement dans les devis produits auprès des collectivités accompagnées.

### **Bilan de l'expérimentation**

Monsieur le Président précise que la mission « Conseil en Organisation » répond sans aucun doute à une demande d'accompagnement des collectivités. Elle correspond à un besoin exprimé clairement par certains élus et cadres qui souhaitent redynamiser leurs collectifs de travail, prévenir des conflits naissants, repositionner les managers ou tout simplement rebâtir une organisation solide et efficace.



Les interventions déjà réalisées, celles qui sont en cours, l'ensemble des demandes actuellement en attente ainsi que les retours positifs des collectivités, prouvent que la mission a de l'avenir, qu'elle est utile et qu'il y a lieu de la pérenniser.

Pour autant, il convient d'en améliorer le fonctionnement en limitant les temps non productifs (déplacements, tâches administratives...), en réduisant les délais d'intervention et en tendant vers l'équilibre économique.

Dans cette perspective, après échange entre les Présidents des trois Centres de Gestion concernés par cette mission, Monsieur le Président propose de scinder l'aire géographique de la mission en spécialisant les deux agents, l'un sur le département de la Seine-Maritime et l'autre sur les départements du Calvados et de la Manche. Cette spécialisation territoriale permettrait de limiter l'impact des déplacements sur l'emploi du temps de chacun des consultants.

Dans cette configuration, le CDG 14, en partenariat avec le CDG 50, prendrait en charge la gestion du premier emploi, tandis que le CDG 76 assurerait la gestion du second. Cette répartition reflèterait exactement la proportion des missions réalisées sur chacun des trois territoires.

Naturellement, ce rattachement des deux consultants à leur territoire n'obérerait pas les possibilités de collaboration et d'échanges dans le cadre d'une coopération dont les contours seront précisés prochainement.

**Compte tenu de l'ensemble des éléments exposés, Monsieur le Président entendu, le Conseil d'Administration :**

- Décide de créer, au-delà de la période expérimentale de coopération entre les CDG 14, 50 et 76 qui s'achève le 31 décembre 2023, une mission optionnelle tarifée de « Conseil en organisation » dont le périmètre d'intervention sera celui du département de la Seine-Maritime et dont les bénéficiaires seront les collectivités et établissements publics affiliés et non affiliés au CDG 76,
- Confirme la création au tableau des emplois budgétaires d'un poste d'auditeur/auditrice en organisation relevant des grades d'attaché/d'attaché principal et relevant du groupe de fonctions A2,
- Décide d'attribuer au titulaire de ce poste l'usage d'un véhicule de service dédié,
- Dans l'hypothèse d'un recours infructueux à un agent fonctionnaire sur ce poste, autorise compte tenu des besoins du service et de la nature des fonctions, le recrutement sur un emploi contractuel par référence au grade d'attaché ou au grade d'attaché principal, sur le fondement de l'article L 3-3,2 -8 2° du code général de la fonction publique et autorise le Président à signer le contrat correspondant,



- Adopte pour l'année 2024 la grille tarifaire des prestations de « Conseil en organisation » telle qu'elle figure ci-après,

Mission de conseil en organisation et d'accompagnement du changement	Tarif ½ journée	Tarif journée entière	Tarif horaire
Collectivités affiliées	275 €	476 €	77 €
Collectivités non affiliées	328 €	571 €	94 €

- Autorise le Président à mettre en œuvre la mission en lien avec les collectivités et établissements publics bénéficiaires de Seine-Maritime.

Le Secrétaire,  
Jean CHOMANT

Pour extrait certifié conforme  
Le Président,  
Christophe BOUILLON



