



DÉLIBÉRATION N°2025-DEL-82

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 28 NOVEMBRE 2025

EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DES DÉLIBÉRATIONS

Le vendredi vingt-huit novembre deux-mille-vingt-cinq 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, Claude LEUMAIRE, Julie LESAGE, Marie-Françoise LOISON, Anne-Emilie RAVACHE, Françoise UNDERWOOD, Messieurs Christophe BOUILLON, Jean CHOMANT, Eric HERBET, Laurent JACQUES, Martial OBIN, Pierre PELTIER, François ROGER, Jean-Marc VASSE et Jean-Claude WEISS.

ABSENTS AYANT DONNÉ POUVOIR :

- Monsieur Nicolas BERTRAND (pouvoir à Pierre PELTIER)
- Monsieur Bastien CORITON (pouvoir à Christophe BOUILLON)
- Madame Blandine LEFEBVRE (pouvoir à Jean-Claude WEISS)
- Madame Marie-Agnès POUSSIER WINSBACK (pouvoir à Françoise UNDERWOOD)
- Monsieur Jean-François MAYER (pouvoir à Jean CHOMANT)
- Monsieur François TIERCE (pouvoir à Eric HERBET)

ABSENT EXCUSE : /

OBJET : CONSEIL EN ORGANISATION – NOUVELLES ACTIONS – AUTORISATION

- Vu le code général de la fonction publique, notamment son article L452-40,
- Vu l'article 30 de la loi 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique,



- **Vu la délibération du Conseil d'Administration en date du 27 novembre 2023 décidant de pérenniser la mission optionnelle de « conseil en organisation » et de limiter son périmètre d'action au territoire du département de la Seine-Maritime,**
- **Considérant qu'il est pertinent de proposer des actions complémentaires pour adapter le conseil en organisation aux enjeux actuels du management au sein de la Fonction Publique Territoriale,**

Monsieur le Président rappelle que l'organisation du travail est un sujet de plus en plus prégnant dans les collectivités, même dans celles à taille humaine où les relations de travail pouvaient, il y a encore quelques années, être envisagées sous un angle presque familial. Même si l'on peut le déplorer, ce temps est globalement révolu : Entre contrainte financière et quête d'efficacité, l'organisation du travail et le pilotage des équipes sont devenus une nécessité.

Monsieur le Président précise que l'un des enjeux majeurs pour les dirigeants aujourd'hui, outre la recherche de l'adéquation optimale entre les missions à réaliser, les compétences à mobiliser et l'organisation à mettre en œuvre, réside dans la mixité générationnelle des équipes. Il indique que l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail modifie en effet en profondeur les pratiques managériales, les attentes des nouveaux agents, ainsi que les relations hiérarchiques.

Monsieur le Président souligne qu'on perçoit très nettement une transformation des attentes vis-à-vis du travail. Le travail n'est plus simplement un vecteur d'autonomie financière et de réussite professionnelle ; Il est devenu un lieu d'épanouissement personnel où s'expriment des relations nouvelles fondées sur l'échange, la réciprocité et l'adaptabilité. Monsieur le Président rappelle qu'au cœur de ces changements, les encadrants sont les premiers exposés aux transformations que vivent les collectifs de travail. Responsables de la gestion quotidienne des tâches à réaliser, ils doivent à la fois accompagner les équipes, répondre aux nouvelles attentes et mettre en œuvre des changements souvent imposés ou anticipés par la collectivité. Cheville ouvrière entre les équipes et la gouvernance, ils occupent une position charnière parfois difficile à tenir, d'autant plus que le quotidien de leur fonction laisse peu de place à la prise de recul.

Monsieur le Président souhaite dès lors, leur proposer un espace dédié à la réflexion, à l'échange entre pairs et à l'acquisition d'outils concrets, ce qui apparaît comme une opportunité de les soutenir. Ce type d'accompagnement vise à renforcer leur posture managériale, à les aider à mieux s'adapter aux évolutions de l'organisation, tout en sécurisant l'exercice de leurs missions.

Monsieur le Président évoque par ailleurs les nombreux travaux publiés sur les évolutions actuelles du travail, de même que les retours d'expériences, y compris de la part d'autres CDG, qui confirment l'intérêt pour le Centre de Gestion, au-delà de la mission « conseil en organisation », de proposer un accompagnement ciblé à l'attention des encadrants travaillant au service des collectivités de la Seine-Maritime.

A cette fin, Monsieur le Président propose donc d'autoriser les services du Centre de Gestion à formaliser trois actions originales destinées à compléter et diversifier l'offre d'accompagnement du CDG76.



Monsieur le Président expose les trois actions qui seraient mises en œuvre par la conseillère en organisation du CDG :

- Les rendez-vous « Atout Cadre » : Avoir les cartes en main
- Le travail en question(s)
- Le codéveloppement professionnel

I. Les rendez-vous « Atout Cadre : Avoir les cartes en main »

Monsieur le Président précise que ce programme d'accompagnement individuel s'adresse aux encadrants confrontés à des situations complexes pour lesquelles les outils classiques de remédiation ne suffisent plus. Il vise à leur fournir des ressources complémentaires ainsi qu'un point de vue extérieur, afin de mieux appréhender et gérer ces défis.

Exemple de situation à laquelle l'accompagnement pourrait répondre :

⌚ Difficulté de collaboration entre un agent et son encadrant

- ↳ Un agent d'une équipe n'applique pas la méthodologie de travail proposée par le cadre.
 - ⇒ Malgré l'accompagnement du cadre, les relations se tendent au fil du temps.
 - ⇒ L'issue de la situation ne semble pas favorable pour les deux parties.

Dans cette situation : Au-delà du risque de conflit interpersonnel, il y a aussi un risque pour la santé des agents, sans compter l'improductivité du service public qui en découle. Le collectif pourrait être par ailleurs impacté par un sentiment d'iniquité. Pour la collectivité, cela peut engendrer des risques psychosociaux affectant le bien-être des agents et pouvant générer des perturbations dans l'organisation du travail.

Ce que l'accompagnement pourrait apporter : Plan d'actions détaillé avec des finalités précises pour l'encadrant afin de reprendre la collaboration avec l'agent. Ajustement des actions par la conseillère en organisation avec l'encadrant selon le retour de ce dernier.

Monsieur le Président indique qu'à la fin de l'accompagnement, l'encadrant et la conseillère en organisation réalisent un bilan pour pérenniser le positionnement appris pendant l'accompagnement. Une « mallette d'outils » est également transmise pour permettre à l'encadrant de mobiliser les outils conseillés pendant l'accompagnement.

Pour solliciter l'accompagnement, l'agent aura à remplir une fiche explicative de sa demande, fiche qui sera analysée par la conseillère en organisation ; Elle sollicitera ensuite l'autorité territoriale en justifiant de l'intérêt de son intervention. En cas d'accord, un devis sera établi et la collectivité sera libre de le signer.

La durée de l'accompagnement pourra varier de 3 à 6 mois selon les situations avec des rendez-vous ponctuels en face à face ou en distanciel :

- 1^{er} rendez-vous : Approfondissement de la situation et réflexion sur les leviers possibles
- 2^e rendez-vous : Suivi de la mise en place des leviers
- 3^e rendez-vous : Bilan



Ces trois rendez-vous et le suivi de la situation de l'agent pourraient être proposés au tarif forfaitaire de :

- ❖ 1 440 € pour les collectivités affiliées
- ❖ 1 728 € pour les collectivités non affiliées

Si à la suite de ces rendez-vous, la nécessité de rendez-vous supplémentaires est constatée, le tarif horaire habituel (80 €) du conseil en organisation serait appliqué après signature d'un avenant au devis initial.

A la suite de l'intervention, une synthèse des outils sera transmise à l'agent bénéficiaire de l'accompagnement.

Les intérêts pour l'agent de solliciter l'accompagnement :

- ✓ Se sentir soutenu dans l'exercice de son métier
- ✓ Avoir un regard neutre et objectif sur une situation complexe
- ✓ S'enrichir d'outils pratiques et concrets pour l'exercice de sa fonction

II. Le travail en question(s)

Il s'agit de demi-journées dédiées aux encadrants, afin de leur permettre d'échanger autour d'un thème précis lié à l'organisation du travail. Ces rencontres offrent aux participants l'opportunité de bénéficier de l'expertise de la conseillère en organisation tout en partageant leurs expériences et retours avec leurs pairs.

Plusieurs sujets pourront être abordés, tels que :

- ✓ La gestion des équipes
- ✓ Le leadership
- ✓ La communication

Monsieur le Président souligne que l'objectif de ces demi-journées, **pouvant être mutualisées entre plusieurs collectivités**, est d'apporter aux encadrants des notions théoriques enrichies d'outils pratiques, leur permettant de mieux appréhender leurs responsabilités.

Le format proposé sera participatif, incluant des mises en situation adaptées aux thématiques traitées.

A la suite des rencontres, le support et les outils présentés seront transmis à chaque participant.

Pour participer à ces rencontres, l'agent aura à remplir une fiche d'inscription. La participation sera définitive après la signature de la fiche par l'autorité territoriale.

Le nombre de participants pour chaque rencontre serait de 7 agents minimum et de 12 maximum afin de garantir des échanges productifs permettant l'expression de chacun.

Selon la répartition géographique des participants, ces temps de rencontre pourront être proposés dans les locaux du CDG ou sur les sites des collectivités participantes. Ces temps de rencontre pourront concernés une seule collectivité si plusieurs de ses agents sont inscrits sur le même thème.

La tarification forfaitaire par participant pourrait être fixée, pour une demi-journée d'atelier, à :



- ❖ 50 € par agent pour les collectivités affiliées
- ❖ 60 € par agent pour les collectivités non affiliées

Les intérêts pour l'agent de participer à ces rencontres :

- ✓ Acquérir des notions complémentaires sur des thèmes liés à ses responsabilités
- ✓ S'enrichir d'outils pratiques et concrets pour l'exercice de sa fonction
- ✓ Créer / enrichir son réseau professionnel

III. Le codéveloppement professionnel

Monsieur le Président indique que le codéveloppement professionnel est une méthode d'apprentissage entre pairs, réunis autour de préoccupations professionnelles communes. Sur une durée définie, le groupe se réunit régulièrement pour réfléchir ensemble à des situations concrètes rencontrées par les participants. L'animation de ces groupes est assurée par la conseillère en organisation, formée spécifiquement à cette démarche.

Monsieur le Président indique que cette méthode s'inscrit dans une logique d'intelligence collective et d'apprentissage collaboratif. Selon Payette & Champagne, fondateurs de la démarche, « *le groupe de codéveloppement repose sur l'idée que chacun détient une partie de la solution, et que le croisement des regards enrichit la réflexion et l'action* ».

Monsieur le Président souligne par ailleurs que participer à un groupe de codéveloppement professionnel implique un engagement dès le départ dans un parcours collectif structuré, avec un début, une progression et une fin. Ce cadre favorise la confiance, l'implication et l'évolution individuelle et collective. Les participants s'engagent à être présents à chaque séance et à contribuer activement à la dynamique du groupe : c'est la continuité qui permet de tirer pleinement profit de la méthode.

Il indique que la participation à ces groupes permet également aux encadrants de bénéficier d'un retour concerté sur leurs situations professionnelles tout en apprenant des expériences de leurs pairs. Le nombre de participants pourrait être fixé à 6 agents pour démarrer, et le nombre de séances fixée à 7.

Monsieur le Président évoque le codéveloppement qui se caractérise par une structuration précise, incluant :

- ⇒ Une durée déterminée en amont
- ⇒ Un protocole spécifique pour chaque séance
- ⇒ Une répartition claire des rôles (administré, consultant, facilitateur)



Afin de le distinguer d'autres démarches, Monsieur le Président précise que le tableau ci-après situe le co-développement vis-à-vis de méthodes déjà proposées par le CDG 76 :

Critères	Analyse de pratiques	Groupe de parole	Codéveloppement
⌚ Objectif	Réflexion sur la posture professionnelle	Expression émotionnelle, soutien psychologique	Résolution d'un problème professionnel concret
👥 Participants	Professionnels d'un même champ (souvent dans la relation d'aide)	Personnes partageant un vécu commun ou une difficulté similaire	Pairs volontaires avec une expérience à partager
🌟 Animation	Superviseur, psychologue ou formateur expérimenté	Psychologue ou facilitateur formé à l'écoute	Facilitateur formé au protocole de codéveloppement
🗣 Type d'échange	Retour sur une situation vécue, analyse collective	Parole libre, écoute bienveillante, sans jugement	Retour structuré, questionnement,
✓ Résultat attendu	Prise de recul, meilleure compréhension de sa posture	Apaisement, reconnaissance, sentiment de soutien	Élaboration d'un plan d'action, transfert d'apprentissage
✳ Cadre méthodologique	Non-directif mais souvent guidé par une posture réflexive Nombre de séances indéterminé	Non-directif Souvent une seule séance suite à un évènement particulier	Protocole précis en plusieurs étapes Nombre de séances déterminé

Monsieur le Président précise par ailleurs qu'une tarification forfaitaire par participant serait proposée aux collectivités pour le codéveloppement.

Il indique qu'en comparaison, ci-après les tarifs proposés par les CDG 22, 44, 54 et le CIG de Versailles pour cette prestation sont les suivants :

CDG 22 :

- ↳ Collectivités affiliées : 563 € par agent
- ↳ Collectivités non affiliées : 663 € par agent

CDG 44 : 446€ par participant pour 3 journées entières

CDG 54 : 538,50 € par participant

CIG Versailles : Tarification horaire par strate

- ↳ Petite collectivité = 50 €
- ↳ Grande collectivité = 100€

La proposition tarifaire pour cette mission pourrait être la suivante, par cycle complet :

- ❖ 450 € par participant pour les collectivités affiliées
- ❖ 540 € par participant pour les collectivités non affiliées



Les intérêts pour l'agent de participer au codéveloppement professionnel :

- ✓ Avoir un temps et lieu d'échange neutres avec les pairs sur des situations concrètes
- ✓ Apprendre de l'expérience de ses pairs
- ✓ Repartir avec des leviers pratiques et concrets sur sa situation
- ✓ Crée / enrichir son réseau professionnel

Au-delà de ces éléments, quels sont les intérêts pour les collectivités et pour le CDG 76 de s'engager dans des démarches de ce type ?

A. INTERETS POUR LES COLLECTIVITES

Monsieur le Président indique qu'en encourageant la participation de leurs encadrants à ces actions, les collectivités participent autant à leur épanouissement professionnel qu'à l'acquisition de techniques de management susceptibles d'améliorer les relations au travail.

Ces missions leur permettent notamment de :

- ⌚ Motiver les encadrants à poursuivre leurs missions au sein de la collectivité,
- ⌚ Promouvoir un management à la fois positif et agile,
- ⌚ Participer à la prévention des risques psychosociaux,
- ⌚ Renforcer l'engagement et l'attractivité autour de fonctions clés.

B. INTERETS POUR LE CDG A PROPOSER CES MISSIONS

Monsieur le Président souligne par ailleurs que la mise en place de ces missions illustre la capacité du CDG à faire évoluer son offre de services en adéquation avec les besoins concrets et les attentes exprimées par les collectivités.

Monsieur le Président indique en effet, que dans le cadre de l'élaboration du projet d'administration CAP 76, le questionnaire adressé aux collectivités a mis en évidence une forte demande en faveur « d'ateliers pratiques thématiques ». De plus, une majorité des répondants a exprimé le souhait que le CDG « propose davantage de temps d'échanges sur les territoires ».

Monsieur le Président confirme ainsi que les actions proposées, en s'inscrivant dans une dimension d'innovation et de proximité, répondent de manière concrète à ces attentes. Elles permettent également d'accompagner les collectivités dans une démarche active d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (démarche qui intéresse également la majorité des répondants au questionnaire du CAP 76), notamment envers les encadrants, souvent confrontés à un sentiment d'isolement dans l'exercice de leurs fonctions.

Par ailleurs, les données issues de l'étude Ressources Humaines du CNFPT (décembre 2023) révèlent que 50 % des collectivités considèrent que « l'organisation, le management et l'encadrement » sont aujourd'hui des compétences en tension lors des recrutements. En parallèle, une étude menée par



Robert Walters (septembre 2024) montre que plus de la moitié des jeunes professionnels de la génération Z (52 %) ne souhaitent pas accéder à des fonctions managériales, et que 16 % refusent tout poste impliquant la gestion de subordonnés directs.

Monsieur le Président indique que dans ce contexte, les actions proposées en faveur des encadrants constituent un levier d'attractivité pour les métiers territoriaux, en particulier pour les fonctions de pilotage et de management, en proposant un accompagnement renforcé et adapté aux enjeux actuels. En proposant des accompagnements ciblés, adaptés aux réalités de terrain, le CDG contribue à préserver la santé et le bien-être au travail, tout en valorisant le rôle des managers.

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

- Autorise la création des nouvelles actions complémentaires pour le conseil en organisation mentionnées au présent rapport,
- Adopte les tarifs proposés dans le rapport pour la mise en œuvre des actions complémentaires, à savoir :
 - « Les rendez-vous Atout Cadre : Avoir les cartes en main »
 - 1 440 € pour les collectivités affiliées
 - 1 728 € pour les collectivités non affiliées

Ces tarifs forfaitaires correspondent au suivi individuel d'un agent, sur une durée de trois à six mois, ponctué de trois rendez-vous en présentiel
 - « Le travail en question(s) »
 - 50 € par agent pour les collectivités affiliées
 - 60 € par agent pour les collectivités non affiliées

Ces tarifs s'entendent pour une demi-journée d'atelier pour un groupe de 7 personnes minimum
 - « Le codéveloppement professionnel »
 - 450 € par agent participant pour les collectivités affiliées
 - 540 € par participant pour les collectivités non affiliées

Ces tarifs s'entendent pour un cycle de sept séances de travail successives.
- Autorise le Président à signer les devis qui pourront intervenir dans le cadre de ces nouvelles actions.

Le Secrétaire,
Jean CHOMANT

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean Chomant'.

Pour extrait certifié conforme
Le Président,
Christophe BOUILLON

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Christophe Bouillon'.