



DÉLIBÉRATION N°2026-DEL-11

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 JANVIER 2026

EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DES DÉLIBÉRATIONS

Le vendredi vingt-trois janvier deux-mille-vingt-six 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 Claudine BRIFFARD, Annic DESSAUX, Joëlle DOUBET, Blandine LEFEBVRE, Julie LESAGE, Claude LEUMAIRE, Marie-Françoise LOISON, Anne-Emilie RAVACHE, Messieurs Nicolas BERTRAND, Christophe BOUILLON, Patrick CALLAIS, Jean CHOMANT, Eric HERBET, Jean-François MAYER, Martial OBIN, Pierre PELTIER, François ROGER, François TIERCE et Jean-Marc VASSE.

ABSENTS AYANT DONNE POUVOIR :

- Monsieur Bastien CORITON (pouvoir à Christophe BOUILLON)
- Monsieur Laurent JACQUES (pouvoir à Anne-Emilie RAVACHE)
- Madame Françoise UNDERWOOD (pouvoir à Blandine LEFEBVRE)
- Monsieur Jean-Claude WEISS (pouvoir à Marie-Françoise LOISON)

ABSENTE EXCUSEE :

- Madame Marie-Agnès POUSSIER WINSBACK

OBJET : COOPERATION DES CENTRES DE GESTION - CRET 2025 - BILAN DE LA MANIFESTATION - INFORMATION

- Vu le Code Général de la Fonction Publique, notamment son article L452-11,
- Vu l'article 27 de la loi 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique Territoriale,



- Vu le schéma de coordination, de mutualisation et de spécialisation signé entre les cinq Centres de Gestion Normands,
- Vu la délibération n°2025-DEL-40 du 27 juin 2025, autorisant l'organisation et le financement de la CRET 2025

Monsieur le Président cède la parole à Madame Marie-Françoise LOISON, 2^{ème} Vice-Présidente, qui rappelle qu'à l'occasion de sa séance du 27 juin 2025, le Conseil d'Administration a autorisé l'organisation et le financement de la Conférence Régionale de l'Emploi Territorial (CRET) 2025 conformément à l'article 27 de la loi 84-53 dont les dispositions ont été reprises dans le Code Général de la Fonction Publique.

Madame LOISON indique que comme pour les trois années précédentes, la CRET s'est tenue sur les cinq départements en simultané. Une thématique unique « **Gérer les ressources humaines : mission impossible ?** » ainsi que des tables rondes spécifiques à chaque département ont été organisées, suivies d'une Intervention sur l'hybridation par Gabrielle HALPERN, docteure en philosophie, diplômée de l'Ecole Nationale Supérieure. L'animation de cette demi-journée a été effectuée au CDG 50 par Anne BOETIE, journaliste.

Madame HALPERN était en visioconférence et le public a pu poser des questions tout au long de son intervention via le Chat avec un QR code unique aux 5 départements.

Madame LOISON expose les éléments suivants :

1) Retour d'expérience sur l'organisation matérielle de la CRET

Les lieux de conférence : Choisis par chaque CDG, les lieux de conférence étaient les suivants :

- Dans le Calvados : dans la salle culturelle de BRETTEVILLE-SUR-LAIZE
- Dans l'Eure : dans les locaux de Toy Evènements à LOUVIERS
- Dans la Manche : dans les locaux du CDG 50, à SAINT-LÔ
- Dans l'Orne : au Château des requêtes à VALFRAMBERT
- Dans la Seine-Maritime : dans les locaux du CDG 76 à ISNEAUVILLE.

Le déroulé :

- 13H30 : Accueil des participants (émargement, mise à disposition de documents...)
- 13H55 : Ouverture de la conférence dans chaque département – [hors visio](#)
- 14H10 : Ouverture de la conférence par Anne Boétie - [en visio](#)
Annonce du programme de la journée, de la possibilité d'interagir via le QR affiché à l'écran et dans les salles, lancement de la présentation des statistiques



- 14H15 – 14H45 : Présentation des statistiques en Normandie – Antoine Ameline, Directeur des services du CDG 76 et Marie Blondel, Directrice régionale du CNFPT - [en visio](#)
Échanges entre Anne Boétie et les deux intervenants (questions ou remarques de la salle via le tchat) et annonce du départ en ateliers et/ou tables rondes dans chaque CDG
- 14H45 – 16H : Tenue des ateliers - [hors visio](#)
- 16H – 17H15 : Restitution des ateliers/tables rondes par chaque animateur auprès d'Anne Boétie et des participants - [en visio](#)
- 17H15 : Reprise de parole par Anne Boétie - [en visio](#)
 - lien entre les travaux et la problématique de départ « Gérer les RH : mission impossible » ?
 - Les travaux et productions feront l'objet d'une restitution qui sera partagée à l'ensemble des collectivités de Normandie
 - annonce de la 2^{ème} partie : mise en avant des travaux hybrides menés par les 5 CDG (avec des thèmes et des organisations différents) ouvrant ainsi sur la thématique de l'hybridation par Gabrielle Halpern
- 17H20 – 17H45 : Pause – [hors visio](#)
- 17H50 : Reprise de la conférence avec mot d'introduction de chaque Président dans chaque CDG – [hors visio](#)
- 18H00 : Ouverture de la 2^{nde} partie par Anne Boétie avec présentation de l'intervenante, Gabrielle Halpern et la possibilité d'interagir via le QR code – [en visio](#)
- 18H05 – 18H50 : Intervention de Gabrielle Halpern – [en visio](#)
- 18H50 – 19H20 : Echanges entre Anne Boétie et Gabrielle Halpern (+ consultation du tchat utilisé par les participants par l'animatrice) – [en visio](#)
- 19H25 : Fin de la manifestation : clôture par Anne Boétie – [en visio](#)
- 19H30 : Clôture par les Présidents des CDG dans leur département respectif et invitation au cocktail – [hors visio](#)



Les inscrits et les présents :

Une mobilisation plus faible qu'habituellement. (en 2024 : 427 présents)

CDG	Nombre d'inscrits	Nombre de présents dont agents CDG	Taux d'absentéisme
Calvados	91	72	21%
Eure	82	61	26%
Manche	70	50	29%
Orne	99	86	13%
Seine-Maritime	139	117	16%
TOTAL	481	386	20%

L'organisation générale et technique :

Madame LOISON indique que la CRET reposait sur plusieurs séquences. Le duplex avec l'animatrice qui était physiquement au CDG 50 s'est bien déroulé.

Les participants étaient invités à s'exprimer par écrit sur un « chat ». A l'instar de la CRET 2024, un QR Code unique a été proposé pour les 5 CDG et figurait en amont de l'intervention sur écran et après l'intervention.

La prestation de la société MTCA a été en demi-teinte : Les restitutions partagées en visio des tables rondes/ateliers ont été émaillées de problèmes techniques pour les CDG 61 et 14 : Images figées. Le son était néanmoins de bonne qualité.

L'animation :

Le recours à une animatrice a permis de dynamiser cette demi-journée où se sont alternés temps d'échanges sur chaque site, temps partagés via visio et diffusion de l'intervention en direct de la conférencière et philosophe Madame HALPERN.

Néanmoins, le déroulé de la première partie a mis en exergue la complexité d'une restitution à tous en visio de travaux menés individuellement par chaque CDG : en effet, la multitude des sujets et la durée des restitutions ont rendu les interventions denses et longues. Pour les restitutions n'ayant pas de support visuel, l'exercice a été d'autant plus complexe.

Madame LOISON indique que la conférence de Madame HALPERN était très intéressante. L'animatrice a pu relayer les questions les plus pertinentes en fin de conférence. Madame HALPERN avait demandé à ne pas être interrompue durant son intervention et à ne pas être enregistrée.

Madame LOISON détaille la partie relative aux ateliers :



2) Les Ateliers

Atelier « Luttons contre l'usure professionnelle ! » - CDG 14

Animé par les services Emploi et Prévention - Santé au travail cet atelier a permis de mieux comprendre les mécanismes de l'usure professionnelle et de réfléchir collectivement aux moyens d'y remédier.

- Comprendre pour mieux prévenir

Les échanges ont d'abord permis de définir l'usure professionnelle et de dresser un constat partagé : Les agents territoriaux sont confrontés à des réalités de travail de plus en plus exigeantes — intensification des tâches, évolution rapide des métiers, allongement des carrières ou encore perte de repères professionnels. Autant de facteurs susceptibles d'altérer la motivation et la santé des agents, si aucune démarche préventive n'est mise en place.

Les intervenants ont rappelé que l'usure professionnelle n'est pas une fatalité, mais le résultat d'un processus progressif. En agissant tôt, les collectivités peuvent prévenir ses effets et maintenir durablement l'engagement des agents.

- Une approche participative et concrète

L'un des temps forts de cet atelier a été la réalisation collective d'une frise chronologique retraçant les différentes étapes de la carrière d'un agent territorial : Avant le recrutement, à la prise de poste jusqu'à la fin de carrière.

Cette activité collaborative a permis à chaque participant de visualiser les moments clés où peuvent apparaître les signes d'usure, mais aussi d'identifier les leviers d'action et les outils mobilisables à chaque étape.

À partir de cette frise, les participants ont pu partager leurs expériences et définir des mesures concrètes : Accompagnement personnalisé des agents, aménagements de poste, entretiens de mi-carrière, dispositifs de mobilité, formations adaptées ou encore actions de prévention en santé au travail.

- Des leviers pour agir durablement

Trois grands axes se sont dégagés des discussions :

- Anticiper, grâce à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui tienne compte des parcours individuels et collectifs ;
- Accompagner, en favorisant la reconnaissance, le dialogue et l'évolution des agents tout au long de leur carrière ;
- Soutenir, en intégrant la qualité de vie au travail et la prévention de l'usure dans la culture managériale et les pratiques RH.



- Un atelier fédérateur

Les participants ont salué le caractère concret, interactif et mobilisateur de cet atelier, qui a permis d'échanger bonnes pratiques et retours d'expérience. En conclusion, tous ont convenu que prévenir l'usure professionnelle, c'est investir dans la santé, la motivation et la fidélisation des agents territoriaux.

Cet atelier a démontré qu'avec les bons outils et une vision collective, il est tout à fait possible de faire de la prévention un levier d'attractivité et de performance durable pour les collectivités.

Table ronde « La Promotion interne appartient à ceux qui s'en saisissent » - CDG 27

Madame LOISON précise que la table ronde était composée de Monsieur Jérôme GRENIER, Premier Adjoint de la Ville de Vernon en charge des Ressources et du Développement Urbain et Premier Vice-Président du CDG, de Madame Sandrine NICOLAS, DRH d'un service mutualisé entre Seine Normandie Agglomération et la mairie de Vernon et de Madame Cécile IASCI, DGS du CDG27.

Dans un premier temps, les personnes dans la salle ont été interrogées grâce à un QR Code.

Le public était composé de 77.5 % d'agents, 12.5 % d'élu.es et 10 % de représentants du personnel.

Les collectivités représentées étaient pour 57.5 % des collectivités de plus de 50 agents, 32.5 % de 11 à 50 agents et 10% de 1 à 10 agents.

Les différentes présentations ont montré que :

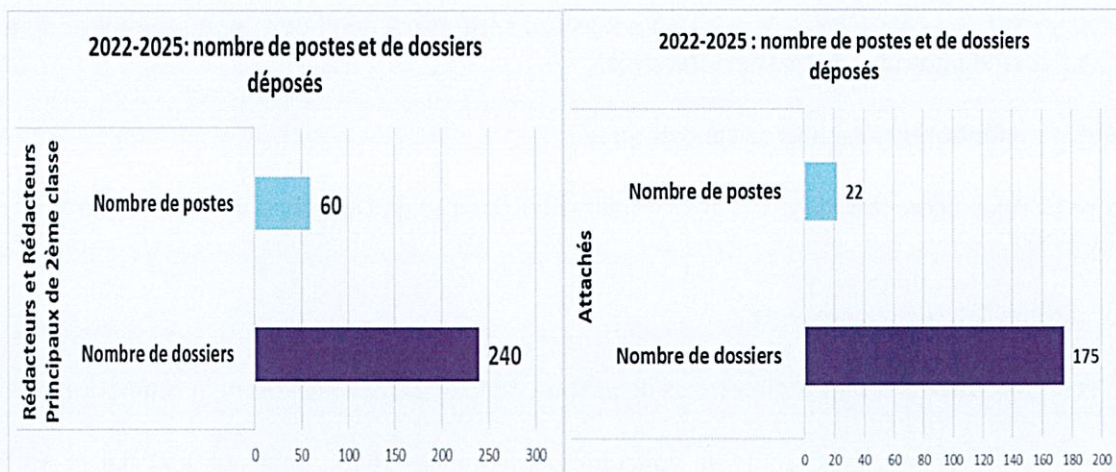
Depuis 2015, le cadre a profondément évolué au CDG 27 :

- ✓ D'abord avec l'anonymisation des dossiers,
- ✓ Puis en 2020 avec la sortie du dispositif des CAP, remplacées par les **lignes directrices de gestion**,
- ✓ Et enfin en 2024 avec une réforme majeure des **quotas**, qui a ouvert beaucoup plus de perspectives pour les agents.
- ✓ L'objectif national attendu était le doublement du nombre de postes pour l'ensemble des grades :

Derrière ces évolutions, une question centrale était posée : **comment chacun peut se saisir de ces dispositifs pour construire son parcours professionnel ?**

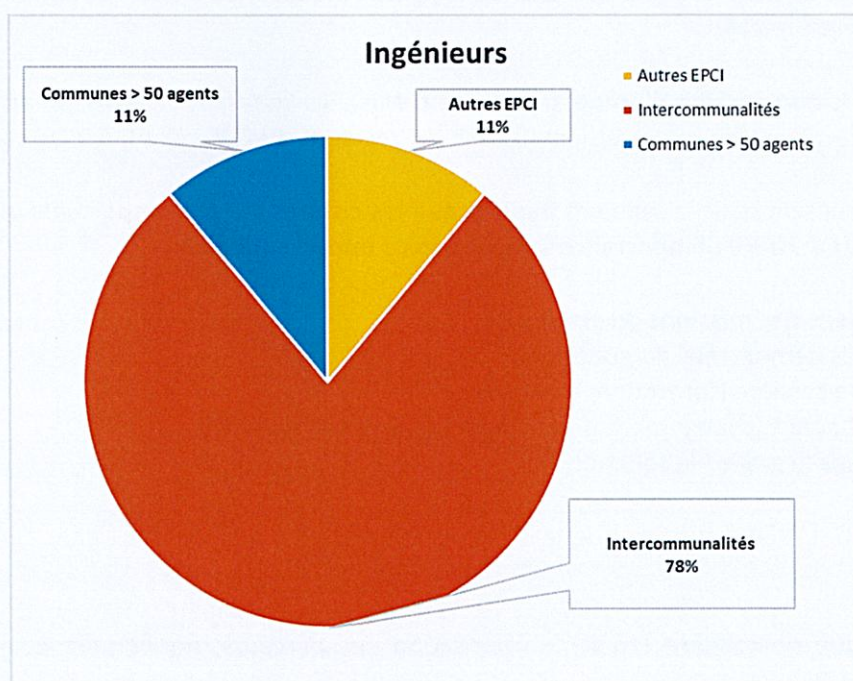
Les tendances de 2022 à 2025

Monsieur le Président fait savoir qu'entre 2022 et 2025, le nombre de dossiers déposés a fortement augmenté. Deux grades dominent largement : **les rédacteurs et les attachés**.



Madame LOISON souligne que la réforme de 2024 a renforcé cette dynamique, en ouvrant davantage de postes, avec des quotas relevés et une prise en compte des contractuels en CDI.

Les **ingénieurs**, eux, restent peu nombreux et concentrés dans les intercommunalités et les grandes communes.



Madame LOISON montre que les lignes directrices de gestion actuelles permettent une répartition équitable des postes entre les différents employeurs, communes de moins de 50 agents, communes de plus de 50 agents et EPCI.



Un constat ressort : La possibilité d'être inscrit sur liste d'aptitude dépend donc non seulement du quota de postes, mais aussi du **nombre de dossiers déposés**.

Autrement dit, il faut oser présenter sa candidature.

90% des personnes présentes dans la salle connaissaient les Lignes Directrice de Gestion de la promotion interne du CDG27.

Monsieur Jérôme GRENIER, a présenté :

Le cadre et le processus des lignes directrices de gestion du CDG 27, qui encadrent la promotion interne.

Nées de la loi de transformation de la fonction publique de 2019, l'objectif est clair : **Garantir la transparence, l'équité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**.

Concrètement :

- Les dossiers sont déposés via la plateforme **AGIRHE**, dans le respect d'un calendrier strict.
- Ils sont **entièrement anonymisés** : pas de nom, pas d'âge, pas de collectivité d'origine.
- Le service carrière vérifie d'abord la recevabilité : grade, ancienneté, formations obligatoires. Sans cela, le dossier est rejeté.

Ensuite, intervient la **commission d'étude**, composée d'élus. Elle se réunit une fois par an pour comparer les candidatures. Elle rend un avis consultatif, mais c'est le **Président du CDG** qui établit la liste finale d'aptitude.

Les personnes présentes dans la salle **ont indiqué que les critères les plus importants que devrait prendre en compte le CDG (par ordre d'importance 1 étant le plus important) sont :**

- 1 - L'accomplissement des missions du grade visé**
- 2 - Les compétences démontrées du grade visé**
- 3 - Etre acteur de sa carrière (formation, concours...)**
- 4 - Le parcours de l'agent (changement de poste, prise de responsabilité)**
- 5 - L'ancienneté dans le grade/ la fonction**

Monsieur Jérôme GRENIER a précisé que les critères d'évaluation actuels des Lignes Directrice de Gestion étaient pondérés :

1. **Historique de carrière** (10 %) – valorisation des parcours, notamment ceux qui n'ont jamais bénéficié d'une PI.
2. **Missions exercées** (40 %) – responsabilités, encadrement, technicité.
3. **Compétences et aptitudes** (25 %) – validées par les évaluations, parcours, engagements extérieurs.
4. **Engagement pour progresser** (25 %) – concours, formations, participation à des actions professionnelles.



En clair, le message est donc que la promotion interne n'est pas une récompense automatique. C'est une démarche qui se **prépare dans la durée**, en s'impliquant dans sa carrière et en se donnant des preuves tangibles de progression.

Madame LOISON précise également que Madame Sandrine NICOLAS, DRH d'un service mutualisé entre SNA et la mairie de Vernon a pu partager le **regard des DRH**.

Madame LOISON indique que les personnes présentes dans la salle ont répondu que **les critères pris en compte pour présenter un dossier en Promotion Interne étaient (par ordre d'importance 1 étant le plus important)**

- 1 - Les compétences démontrées sur le poste
- 2 - L'investissement et la disponibilité dans la collectivité
- 3 - La relation avec l'agent (confiance, fiabilité, proximité)
- 4 - Les possibilités budgétaires de la collectivité
- 5 - L'ancienneté dans la collectivité

Madame LOISON indique que Madame NICOLAS a exposé ceux du service mutualisé SNA/Vernon. Le processus est rigoureux :

- Les N+1 signalent les agents promouvables.
- La DRH vérifie les formations obligatoires, la cohérence entre missions exercées et grade visé.
- Les dossiers sont **notés selon les critères du CDG27**, puis classés.
- Ils passent en commission interne, puis devant les élus pour validation.

À Plaisir, une grande commune non affiliée du 78, le schéma était proche, mais avec une particularité : les **LDG étaient définies par la collectivité elle-même**. Cela donnait plus de liberté, mais aussi plus de responsabilité aux élus et à la DRH.

Dans tous les cas, le rôle des DRH, des élus ou des secrétaires de mairie est déterminant. Ce sont eux qui construisent les dossiers, qui vérifient leur solidité et qui défendent les candidatures.

Madame LOISON expose les éléments suivants :

Pour les personnes dans la salle, présenter un dossier en promotion interne, c'est (par ordre d'importance 1 étant le plus important) :

- 1 - Une Reconnaissance de la valeur professionnelle de l'agent
- 2 - Pour Fidéliser les agents
- 3 - Un Facteur d'attractivité
- 4 - Une Obligation statutaire

Et pour finir, la salle a été interrogée sur l'éventualité de mettre en place un entretien oral pour les agents souhaitant accéder à la catégorie A.



En effet, il apparaît qu'un futur agent de catégorie A doit être en mesure de prendre la parole en public au vu des missions du cadre d'emploi, contrairement à des futurs agents de catégorie B où l'oral peut mettre parfois en difficultés.

Selon vous, dans le cadre de la promotion interne en catégorie A, l'entretien oral après l'étude du dossier permettrait principalement de (par ordre d'importance 1 étant le plus important) :

- 1 - Évaluer les compétences comportementales et managériales (communication, pilotage, leadership)
- 2 - Mieux apprécier la réalité des missions et responsabilités exercées
- 3 - Réduire les inégalités liées à la qualité de rédaction des dossiers
- 4 - Renforcer l'équité et la transparence du processus

Ce que nous retenons de ces échanges, c'est que la promotion interne est à la fois :

- Un levier d'attractivité et de fidélisation des agents,
- Une reconnaissance de la valeur professionnelle,
- Et un moteur de motivation et de progression.

Mais pour que cela fonctionne, trois conditions sont nécessaires :

1. Des règles claires et transparentes (LDG, anonymisation, quotas).
2. Des agents qui s'impliquent activement dans leur parcours : concours, formations, mobilité.
3. Un accompagnement RH solide, garant de l'équité et de la rigueur.

En résumé, "la promotion appartient à ceux qui s'en saisissent". Elle appartient à celles et ceux qui osent, qui s'engagent, et qui travaillent avec leur collectivité à la construction de leur parcours.

Atelier pratique « Réinventez vos recrutements » - CDG 50

Réinventez vos recrutements, un atelier pour sortir des sentiers battus et choisir le bon candidat.

Pour aborder la problématique du recrutement dans sa globalité, l'atelier a été divisé en 3 sous-groupes :

- avant le recrutement
- de la sélection des candidats au choix final
- l'après recrutement

Avant le recrutement

Atelier animé par Sandrine DEPINCE, responsable du service « Missions temporaires et accompagnement au recrutement », Camille FREMONT, conseillère emploi, mobilité et formation et Pierre MOREL, responsable du service « juridique et conseils statutaires ».

Le groupe a rappelé qu'un recrutement réussi se prépare bien avant la publication d'une offre. Deux axes ont structuré leurs travaux :

- l'adaptation des pratiques de recrutement aux attentes de la nouvelle génération,
- la valorisation des leviers d'attractivité d'une annonce.



Investir dans une stratégie d'avant-recrutement solide, c'est poser les fondations d'un processus qui favorise à la fois l'attractivité, l'efficacité et une fidélisation durable des talents.

Au terme de l'atelier, les participants ont identifié les points-clés pour réussir un recrutement en amont :

- bien définir le besoin en amont,
- anticiper les étapes du processus,
- mobiliser les bons acteurs,
- rédiger une annonce claire, sincère et engageante,
- diffuser l'annonce sur les canaux appropriés,
- informer les candidats sur les étapes à venir en toute transparence.

Un atelier riche en échanges et en propositions concrètes, qui a permis de clarifier les étapes essentielles de la préparation au recrutement, pour un gain d'efficacité majeur.

▪ De la sélection des candidats au choix final

Atelier animé par Blandine HEBERT, responsable du service « Emploi, Promotion et accompagnement des parcours », Marie-Charlotte PASSILLY, responsable du pôle Santé et sécurité au travail et Aurélie Viard, responsable adjointe du pôle Tout au long de la carrière.

Deux enjeux ont été abordés dans cet atelier :

- la sensibilisation aux biais cognitifs,
- l'attention portée à l'expérience candidat.

Ces sujets sont souvent négligés, alors qu'ils ont chacun un impact significatif sur la qualité d'un processus de recrutement.

L'atelier a débuté par une plongée dans les biais cognitifs, ces raccourcis mentaux inconscients qui faussent nos décisions, comme l'effet de halo ou le biais de conformité.

Le groupe a ensuite exploré l'expérience candidat, cette somme d'interactions et d'émotions vécues par les postulants, de la recherche d'emploi à l'intégration. Les participants ont identifié les principaux irritants du processus, souvent sources de frustration pour les candidats.

En groupe, chacun a co-construit un plan concret avec deux actions immédiates pour limiter les biais et améliorer l'expérience candidat, une pratique à abandonner, et une expérience innovante à tester.

Un atelier résolument pratique, pour des recrutements plus justes et engageants dès demain.

▪ L'après recrutement

Atelier animé par Sandrine LEJEUNE, responsable du service « Concours et examens professionnels », Aurélie LETELLIER, responsable du pôle Tout au long de la carrière et Nathalie LORANT, responsable du pôle Ressources.

Dernière étape, trop souvent négligée : l'après-recrutement. Ce moment est pourtant déterminant pour sécuriser l'intégration, renforcer l'engagement et porter les valeurs de la collectivité.

L'atelier a mis l'accent sur 3 objectifs :

- la définition des étapes importantes de l'après-recrutement,
- la compréhension des raisons pour lesquelles il est important de soigner l'après recrutement, notamment pour la génération Z,
- la proposition d'actions concrètes et innovantes en ce sens.



Soigner cette étape permet de créer un lien durable avec le nouvel agent, de le fidéliser dès les premiers jours et de renforcer la cohérence entre promesse employeur et réalité du terrain.

À la suite d'un brise-glace sous forme de mise en situation, le groupe de travail a identifié trois étapes incontournables permettant de soigner l'après-recrutement :

1. l'annonce de la nouvelle au candidat retenu
2. la confirmation du recrutement par écrit
3. l'accueil de l'agent sur son poste

Par la suite, le groupe de travail a proposé des actions innovantes et créatives pour chacune des étapes : Annonce en visio, faire-part de recrutement, immersion dans les services, etc.

Un atelier dynamique, riche de retours d'expérience, qui a mis en exergue des leviers concrets pour transformer l'après-recrutement en véritable levier d'engagement.

Atelier/Discussion « Gérer et accompagner l'agent malade : le rôle des RH » – CDG61

Animé par les responsables du Pôle Gestion de l'Emploi et des Carrières, du Pôle Prévention et Santé au travail, Anne DELABARRE, Séverine BOULLE, Nathalie ROBERT et Sandrine GUILLOIS, directrice du CDG 61, avec également l'intervention du médecin du travail du CDG, cet atelier/discussion a permis de laisser la parole libre aux élus, aux secrétaires de mairie, au DRH, DGS des petites, moyennes ou grandes collectivités de l'Orne pour mieux appréhender leurs difficultés et leurs interrogations face à la gestion de l'agent malade.

Comment gérer l'administratif, comment y intégrer la dimension humaine, et comment accompagner l'agent malade dans ce parcours parfois semé d'obstacles ?

Les collectivités ont relevé les problématiques exposées. Il a été apporté quelques solutions pour rendre la gestion de l'agent malade plus sereine mais d'autres pistes demandent à être explorées pour rendre cette gestion plus agile, plus souple et moins complexe.

- Un atelier/discussion nécessaire

Cet atelier a démontré que nous sommes tous concernés par la thématique abordée.

Les participants ont pu exprimer leur ressenti voire même parfois leur impuissance en raison de la complexité des procédures à engager et sont parfois mal informés et/ou dépassés surtout pour les petites collectivités.

En conclusion, trois priorités se dégagent :

- Le suivi indispensable de l'agent tout au long de sa carrière,
- Les collectivités doivent se saisir de l'expertise du Centre de gestion pour être accompagnées au plus près de leur problématique,

Une approche transversale est nécessaire au regard de la complexité du sujet.

Table ronde « Existe-t-il une organisation du travail idéale ? » - CDG 76



▪ Temps de travail : regards croisés France – Europe

Animé par Isabelle Carpentier, Directrice adjointe du CDG 76 et Jonathan ADAM, Responsable du pôle « Assistance statutaire » du CDG 76 :

L'idée était de s'inspirer des différentes expériences de nos voisins européens, de les mettre en comparaison et aussi d'infirmer certains clichés sur le fait que la France serait le pays où l'on travaille le moins, les choses étant bien plus nuancées quand on les regarde sous tous les angles (durée du travail, mais aussi flexibilité, conditions de retraite, possibilités d'aménagements, etc ...).

▪ Regards croisés Élu et agents autour de la semaine à 4 jours et du télétravail

- Les prérequis : Identifier les métiers éligibles, réorganiser certains services si besoin, communiquer en interne afin de bien expliquer la démarche et inciter à expérimenter, être bien organisé (organiser sa semaine sur 4 jours ou planifier les tâches qui pourront s'exercer en télétravail), travailler en confiance avec son responsable hiérarchique et bien sûr, être bien équipé(e) au plan informatique pour la question du télétravail
- Les avantages pour les agents : Un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, une qualité de vie et des conditions de travail renforcées, une égalité femmes/hommes, des avantages économiques (moins de déplacements), permet de travailler de manière plus approfondie sur les dossiers (préparation des conseils municipaux par ex) avec une réduction des tâches chronophages et moins de sollicitations
- Les avantages pour la collectivité : Cette souplesse apportée dans l'organisation du travail est un véritable facteur d'attractivité, quelle que soit la taille de la collectivité. Elle contribue également à une certaine fidélisation et à une meilleure QVCT favorisant ainsi la productivité
- Les points de vigilance : Ces différents systèmes sont difficilement généralisables et il convient ainsi de mettre en place des mesures compensatrices pour les agents dont les missions ne peuvent être « télétravaillables » ou condensées sur 4 jours. Pour les agents en télétravail, il est indispensable de « décrocher » car la frontière vie professionnelle/vie privée est plus « fragile ». Ces organisations questionnent également la place et le rôle du maire ainsi que des agents lorsque les échanges ne peuvent se tenir en présentiel (supervision plus compliquée, des échanges indirects et donc une perception brouillée des rôles de chacun). Autre risque : Le report de charges sur les agents physiquement présents, voire sur les élus eux-mêmes qui peuvent être rapidement mis en difficulté sur des sujets techniques. Enfin, le télétravail reste inadapté pour certaines fonctions d'accueil, de maintenance, voire des fonctions administratives nécessitant des interactions plus soutenues.

Participants : Jean-Jacques Boutet, vice-président de la communauté de communes Inter Caux Vexin et maire de Bierville, Frédérique Cottard-Gorline, Responsable Administration générale, RH et Juridique à la Communauté de Communes Terroir de Caux, Agnès Colignon, secrétaire générale de mairie à Berville-sur-Seine et 1ère adjointe au maire d'Harcenville



En conclusion, ce n'est pas tant le temps ou le lieu du travail qui doit être interrogé mais plutôt la question de la performance et de la perception qu'on a du travail au regard de son organisation (intérêt du poste, raisonnement par objectifs, outils dont je dispose, interactions et cohésion d'équipe, relations de confiance, temps personnel que je vais pouvoir dégager en marge de mon activité professionnelle...).

C'est une question fondamentale que chacun doit se poser avant qu'elle s'impose à tous : l'IA est d'ores et déjà en train de redéfinir profondément notre rapport au travail (évolution des métiers, impact sur la productivité, interactions sociales...).

3) Les enseignements de la CRET

Il est à déplorer le taux d'absentéisme sur la 2nde partie pour la conférence de 18H. Sans doute un effet secondaire de la 1^{ère} partie qui, malgré son intérêt, a été considérée comme trop longue.

Néanmoins, toutes les réactions parvenues aux cinq CDG témoignent d'un sujet intéressant. La prestation de Madame HALPERN a été appréciée par la richesse des propos et les questions que l'hybridation a pu susciter aux employeurs publics.

Voici ce qu'il faut retenir des propos de Gabrielle HALPERN :

"Déficit public, recrutement, crise du management, attractivité des métiers, intelligence artificielle, transition écologique, transformations sociales... Les collectivités territoriales vivent une période particulièrement difficile, emprisonnées dans de nombreuses injonctions contradictoires. Comment faire face à tous ces enjeux ? Comment repenser le développement territorial et les services publics pour être au plus près de nos concitoyens ? Comment repenser l'organisation du travail, les fonctions, les métiers et les formations pour affronter les transitions en cours ?"

Qu'est-ce que l'hybridation ?

L'hybridation repose sur le principe de mettre ensemble des éléments qui, a priori, n'ont pas grand-chose à voir ensemble, voire qui peuvent sembler contradictoires, et qui, ensemble, vont donner lieu à quelque chose de nouveau.

Il y a déjà quelques signaux d'hybridation dans le secteur public : Une mairie qui ouvre sa cantine pour d'autres communes, une salle de classe ouverte le soir pour les seniors, des structures dont les missions diffèrent mais qui s'associent dans le cadre d'une action commune : la gestion des déchets, l'accueil de nouveaux habitants...

L'hybridation souffre encore d'une connotation négative, car elle est marginale, sans étiquette. Elle contrevient au principe général de rationalité, on met les gens dans des cases et de fait, les métiers, les territoires. Mais en agissant ainsi, ne passons-nous pas à côté de la réalité, de la réalité de usagers, des agents publics...

L'hybridation : un projet de société

En matière d'emploi, l'hybridation a toute sa place à l'heure où la fonction publique s'interroge sur l'attractivité de ses métiers et de son organisation.

Repenser l'emploi, les recrutements, la définition des fiches de postes devient nécessaire.



La jeune génération a un rapport au travail différent. L'idée de mener toute sa carrière sur un même métier auprès d'un même employeur est aujourd'hui illusoire. L'hybridation permet d'avoir des missions différentes sur des postes à priori non attractifs.

L'hybridation peut également permettre de modifier nos méthodes de recrutement : En apportant des regards et des approches différents sur les candidats nous multiplions nos chances de recruter des profils atypiques, pluridisciplinaires... qui vont venir alimenter d'autres réflexions, d'autres perspectives au sein de nos structures ; nous avons en effet souvent tendance à recruter plutôt nos semblables par souci de stabilité.

L'attractivité suggère la séduction, nous devrions nous focaliser davantage sur l'hospitalité, dans un collectif c'est important. Sans doute faut-il s'interroger sur les rites du code de l'hospitalité ? comment accueillons-nous ? notamment de nouveaux collaborateurs, jeunes et moins jeunes.

La question de l'hybridation se pose également sur le thème du rapport au temps : aujourd'hui la question du temps est relativement uniforme – il faut aller vite – idée par ailleurs renforcée par l'évolution numérique et l'ancrage de l'IA dans nos activités. Mais n'est-il pas temps de proposer d'autres alternatives avec un « droit à la lenteur » ou, du moins, l'idée de s'accorder du temps ? du temps pour échanger, pour créer un espace de collaboration.

Chacun peut être acteur dans l'évolution d'une société davantage hybride offrant des espaces partagés et des organisations multiples ; l'hybridation est avant tout un projet de société !

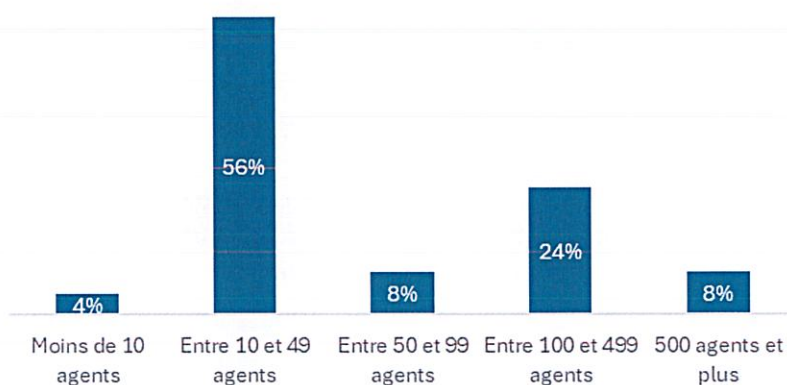
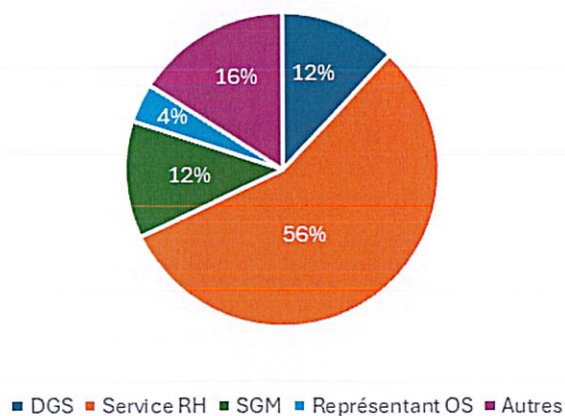


4) Le Questionnaire de satisfaction

CRET BILAN QUESTIONNAIRES SATISFACTION CDG 76

Taux de retour du questionnaire : 23%

Profil des répondants :



Pour 74% des répondants, il s'agissait d'une 1^{ère} participation à la CRET

Satisfaction globale

	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait
Globalement, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'événement ?	41%	59%	-
Pertinence des sujets évoqués	33%	67%	-
Horaires ¹	33%	52%	15%
Gestion du temps ¹	30%	63%	7%

Pour 73% des répondants, l'événement a été conforme à leurs attentes (19% au-delà des attentes et 8% en-dessous)

¹Sur la question du temps, 69% des répondants ont indiqué que le rythme était bien équilibré (19% l'ont trouvé trop lent et 12% trop rapide)

Satisfaction par séquence

	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait
Présentation des statistiques	59%	41%	-
Présentation du temps de travail : regards croisés France Europe	48%	48%	4%
Table ronde sur le temps de travail ²	37%	44%	19%
Restitution des ateliers	27%	73%	-
Conférence G Halpern	63%	32%	5%



89% des répondants ont indiqué être repartis avec au moins une idée ou action concrète à mettre en oeuvre

²Les répondants ont apporté les commentaires suivants :

« Les intervenants de la table ronde n'étaient pas assez représentatifs en particulier la commune de 500hab qui a mis en place le télétravail que pour 1 personne.

Expérience terroir de caux et commune du Trait - TB.

Parole d'élus - TB

Pas assez de retour sur les dispositifs mis en place »

« Il aurait été intéressant d'avoir des retours d'expérience plus concrets lors de la table ronde et également au moins une très grande collectivité. Par exemple, le sujet du télétravail ne concernait qu'un agent, qui n'a évoqué le télétravail que pour son profil de poste (secrétaire de mairie), travaillant dans une très petite collectivité. Un retour à plus grande échelle aurait été plus pertinent. »

Questions ouvertes

Quels aspects pourraient être améliorés pour une prochaine édition ?

- Les horaires : privilégier une journée entière pour ne pas déborder sur une soirée (fin tardive) ou seulement la matinée - une conférence trop longue
- La restitution : projeter systématiquement un support lors des comptes-rendus et régler les bugs lors de la retransmission

Quelles thématiques aimeriez-vous voir traitées lors d'une prochaine CRET ?

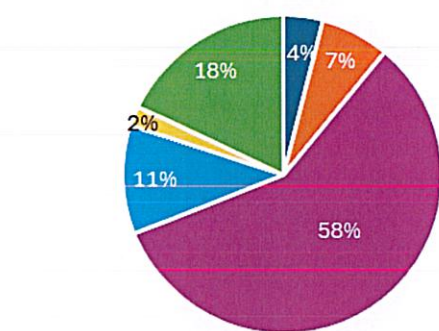
- L'entretien professionnel
- Le recul de l'âge de la retraite et la prévention des TMS
- Accompagner les départs
- Les leviers de fidélisation
- Les spécificités de la filière culturelle
- La santé mentale



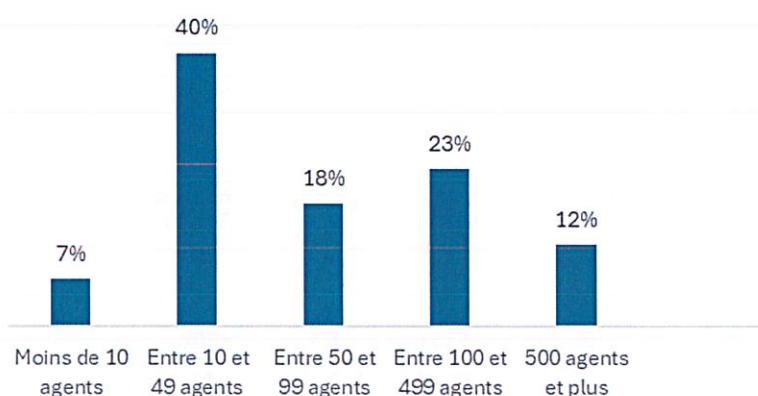
CRET
BILAN QUESTIONNAIRES SATISFACTION
 CDG NORMANDS

Taux de retour du questionnaire : 21%

Profil des répondants :



■ Élus ■ DGS ■ Service RH
 ■ SGM ■ Représentant OS ■ Autres



Parmi les répondants, on retrouve une égalité parfaite entre ceux pour qui il s'agissait d'une 1^{ère} participation à l'événement et les autres.

Satisfaction globale

	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait
Globalement, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'événement ?	39%	61%	-
Pertinence des sujets évoqués	41%	59%	-
Horaires	44%	48%	8%
Gestion du temps	41%	53%	6%

Pour 77% des répondants, l'événement a été conforme à leurs attentes (10% au-delà des attentes et 13% en-dessous¹)

¹

Pour le CDG 14 : regrette une conclusion pré-établie (constat mais pas d'éléments concrets) et un manque de temps pour des échanges constructifs et du partage de pratiques lors de l'atelier. L'usure professionnelle n'a représenté qu'une petite partie de l'atelier
 Pour le CDG 61 : un échange abstrait sans réelle solution à mettre en place sur l'atelier
 Pour le CDG 76 : Témoignage peu représentatif sur la table ronde avec la commune de 500 hab qui n'a mis en place le télétravail que pour un agent, pas assez de retours sur les dispositifs en place et souhait d'avoir des retours plus concrets avec notamment l'exemple d'une CT plus importante



Satisfaction par séquence

	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait
Présentation des statistiques	52%	48%	-
Atelier « Usure professionnelle » - CDG 14	53%	34%	13%
Table ronde « Promotion interne » - CDG 27	50%	40%	10%
Atelier « Recrutement » - CDG 50	42%	58%	-
Atelier « L'agent malade » - CDG 61	41%	59%	-
Présentation du temps de travail : regards croisés France Europe – CDG 76	48%	48%	4%
Table ronde « Temps de travail » - CDG 76	37%	44%	19%
Restitution des ateliers	26%	63%	11%
Conférence G Halpern	51%	43%	6%

80% des répondants ont indiqué être repartis avec au moins une idée ou action concrète à mettre en œuvre et **67%** ont considéré que le rythme de l'événement était bien équilibré.

Questions ouvertes

Quels aspects pourraient être améliorés pour une prochaine édition ?

- Les horaires : privilégier une journée entière pour ne pas déborder sur une soirée (fin tardive) ou seulement la matinée - une conférence trop longue
- La restitution : projeter systématiquement un support lors des comptes-rendus, proposer une restitution plus dynamique (sans PPT) et régler les bugs lors de la retransmission
- Le contenu : le bilan statistique, les ateliers (moins d'ateliers pour certains au profit de conférences et pour d'autres plus de temps pour les ateliers), plus d'opérationnalité (outils, partages d'expérience, innovations...), une même thématique sur les 5 CDG, le retour sur les tables rondes pas utile, préparer les ateliers en amont, des prises de parole plus audacieuses (la personne indique « se mouiller » davantage)
- Le lieu : un lieu plus central pour le Calvados

Quelles thématiques aimeriez-vous voir traitées lors d'une prochaine CRET ?

- L'entretien professionnel
- Le recrutement
- Le recul de l'âge de la retraite, la retraite progressive
- La prévention des TMS, le reclassement, l'usure professionnelle, les RPS, l'invalidité, les maladies, la pénibilité, le maintien dans l'emploi
- Le bien-être au travail
- Accompagner les départs, la gestion des entrants et des sortants (transmission, culture commune, expériences)
- Les leviers de fidélisation, l'attractivité
- Le management positif, les innovations managériales, comment encourager les agents (à se former, préparer des concours...)
- Les spécificités de la filière culturelle



- La santé mentale
- L'IA et notamment la place des services RH dans l'intégration de l'IA
- La politique salariale, les enjeux RH liés au budget
- La défense du service public, le sens du service public
- Les outils pour une bonne organisation du travail
- La relation élus/agents
- Développer la formation interne (s'appuyer sur les connaissances des collègues, le mentorat, le tutorat, le e-learning)
- Les passerelles secteur privé/public
- La transition écologique
- Le temps de travail (gestion, annualisation, temps partiel)
- Le développement de l'intercommunalité : frein ou vecteur d'emplois / de bien être ?
- Le statut

Compte tenu de l'ensemble des éléments exposés, Madame LOISON entendue, le Conseil d'Administration à l'unanimité, prend acte des informations contenues dans la présente délibération.

Le Secrétaire,
Jean CHOMANT

Pour extrait certifié conforme
Le Président,
Christophe BOUILLON