PROGRAMME DÉTAILLÉ*

CONGRES 2018 - MERCREDI 6, JEUDI 7 & VENDREDI 8 JUIN

L'évolution des modes de gestion territoriaux

Palais Atlantia - La Baule

*Sous réserve de modifications

FNCDG

Fédération Nationale
des Centres de Gestion
de la Fonction Publique Territoriale

SOMMAIRE

PROGRAMME GÉNÉRAL 04

MERCREDI 6 JUIN

RÉUNION INSTITUTIONNELLE : L'ÉVOLUTION DE LA SCÈNE PUBLIQUE LOCALE ET SON IMPACT SUR LES CDG 12

JEUDI 7 JUIN

TABLE-RONDE : COMMENT FAIRE ÉVOLUER LE STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ? 33

ATELIER N°1 : L'EXPERTISE TECHNIQUE DES CENTRES DE GESTION : UN APPUI DE CONFIANCE AUX COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS 51

ATELIER N° 2 : LA MISE EN PLACE D'UN PROJET D'ADMINISTRATION OU DE SERVICE : LE RÔLE D'ACCOMPAGNEMENT DES CDG 68

PROGRAMME GÉNÉRAL

SOUS RÉSERVE DE MODIFICATIONS ET D'ACCORDS DES INTERVENANTS PRESSENTIS

Mercredi 6 juin 2018

13h30 ACCUEIL DES PARTICIPANTS

14h00 MOT D'ACCUEIL

Philip SQUELARD, Président du Centre de Gestion de la Loire Atlantique

14h15 ALLOCUTIONS D'OUVERTURE

Michel HIRIART, Président de la Fédération
Yves METAIREAU, Maire de La Baule
Philippe GROSVALET, Président du Conseil départemental de la Loire-Atlantique

15h00 INAUGURATION DU SALON DES EXPOSANTS

15h15-17h00 REUNION INSTITUTIONNELLE : L'EVOLUTION DE LA SCENE PUBLIQUE LOCALE ET SON IMPACT SUR LES CENTRES DE GESTION

Une réforme territoriale a été engagée depuis la fin de l'année 2010 afin de rendre l'organisation des collectivités plus lisible pour les citoyens et l'action publique locale plus efficace.

Une évolution sensible du bloc local se met en place d'ici la fin de ce mandat. Transfert de nouvelles compétences, évolution des périmètres communautaires, schémas de mutualisation, sans compter les projets de communes nouvelles, le fonctionnement du couple communes-communauté devrait profondément évoluer d'ici 2020, et par là-même, les modes de gestion territoriaux, qu'il s'agisse de mutualisation, d'achats ou de ressources humaines.

Les élus locaux souhaitent développer un service public de qualité répondant efficacement aux évolutions des besoins de la population et du nombre d'habitants en hausse.

Toutefois, le cadre juridique d'intervention est continuellement renouvelé et le niveau de la masse salariale et des effectifs de la fonction publique territoriale sont régulièrement questionnés.

L'évolution du bloc local a un impact certain sur les CDG que ce soit en termes d'évolution des périmètres ou des compétences.

La table-ronde s'axera autour de trois problématiques :

1- La mise en place effective du nouveau cadre institutionnel dans le cadre de la réforme territoriale : mutualisations, fusions, changements de statuts, intégration, communes nouvelles, réorganisation régionale, nouvelles compétences, transferts…

2- les enjeux pour les collectivités en termes financiers des nouvelles évolutions de la carte territoriale et de la notion de « *service public local* »

3- Les conséquences de l'évolution du bloc local sur les CDG en termes d'évolution des périmètres ou des compétences

Intervenants :

- *Emmanuel DURU, Directeur de mission FIDAL, Ancien conseiller technique d'André VALLINI, Secrétaire d'Etat à la réforme territoriale*
- *Nicolas KADA, Professeur de droit public à l'Université de Grenoble-Alpes*
- *Philippe LAURENT, Maire de Sceaux, Président du CSFPT, membre d'action publique 2022*
- *François DELUGA, Président du CNFPT*
- *Bruno DELSOL, directeur Général des Collectivités Locales*
- *Yves COLMOU, Inspecteur général de l'administration*
- *Michel HIRIART, Président de la FNCDG*

17h30 - 18h30 VISITE DES MARAIS SALANTS DE GUERANDE

20h30 COCKTAIL DINATOIRE AU PALAIS ATLANTIA

PROGRAMME GÉNÉRAL

SOUS RÉSERVE DE MODIFICATIONS ET D'ACCORDS DES INTERVENANTS PRESSENTIS

JEUDI 7 JUIN 2018

8h30 ACCUEIL DES PARTICIPANTS

9h00 ALLOCUTION D'OUVERTURE D'OLIVIER DUSSOPT, SECRETAIRE D'ETAT EN CHARGE DE LA FONCTION PUBLIQUE

9h30-12h30 TABLE-RONDE : COMMENT FAIRE EVOLUER LE STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ?

La FPT a fêté ses 30 ans début 2014. Ce fut un laps de temps au cours duquel des progrès ont pu être observés. La fonction publique est ainsi réputée être de qualité, professionnelle et intègre. Au cours de son existence, elle a su s'adapter aux différents contextes locaux complexes comme des réformes territoriales d'ampleur, des transferts de compétences de l'Etat, des baisses importantes de dotations.
Des dysfonctionnements persistent, on peut citer par exemple un faible taux de mobilité inter-fonctions publiques, et des défis sont encore à relever.

L'évolution du statut des fonctionnaires est une question épineuse. Certains élus ou experts ont pris position en faveur d'un changement du statut des fonctionnaires, certains prônant une suppression du statut, excepté pour les fonctions publiques régaliennes, d'autres préférant un assouplissement, voire un contournement du statut. Pour certains, le secteur public doit être fondu dans le secteur privé, les agents devant être recrutés par contrat.

Par ailleurs, est souvent mis en avant le poids de la masse salariale des collectivités sur les finances publiques.

Il s'agira dans le cadre de cette table-ronde de s'interroger sur la question de l'évolution du statut autour de deux thématiques :

* *Doit-on comme certains élus ou rapports le préconisent aller vers un rapprochement des secteurs publics et privés ou supprimer des emplois publics locaux ?*

* *Comment faire évoluer le statut pour préserver un service public efficient et de proximité ?*

Une intervention introductive d'Anicet LE PORS, Ancien ministre délégué auprès du premier ministre chargé de la fonction publique et des réformes administratives, permettra de poser le cadre des débats *autour des questionnements suivants :*

* Quelles sont les évolutions les plus fondamentales depuis l'entrée en vigueur du statut de la Fonction Publique Territoriale le 26 janvier 1984 ?
* Le principe de libre administration des collectivités locales et la multiplicité des employeurs locaux sont parfois difficilement conciliables avec le principe d'unité de la Fonction Publique. Faut-il maintenir une architecture à trois versants ou donner plus d'autonomie à la Fonction Publique Territoriale ?
* Comment concilier le système de la carrière et l'allongement de la vie professionnelle avec la professionnalisation, la mobilité, l'agilité nécessaires pour répondre à la demande sociale des citoyens ?
* Alors qu'une réflexion est engagée depuis plusieurs années sur la rénovation du dialogue social, comment dépasser la logique de confrontation employeurs/ représentants du personnel ?

A l'issue de cette intervention introductive, un débat sera engagé autour des enjeux de l'évolution de la Fonction Publique ces prochaines années et d'un assouplissement du statut (10h00 – 11h15)

Il s'agira de s'interroger sur les mesures annoncées en matière d'évolution du statut de la Fonction Publique.

Intervenants :

- Jean-Marie LE GUEN, Ancien Secrétaire d'État chargé des Relations avec le Parlement
- Emilie CHALAS, Députée de l'Isère
- Eve PERENNEC-SEGARRA, Adjointe au Directeur, Sous-direction des élus locaux et de la fonction publique territoriale
- Jean-Robert MASSIMI, Directeur du CSFPT
- Johan THEURET, Directeur général adjoint chargé du Pôle ressources de Rennes Métropole et de la Ville de Rennes, Président de l'Association des DRH des grandes collectivités

La seconde partie de la matinée (11h30 – 12h45) évoquera la question de l'évolution de l'emploi public territorial et notamment des marges de manœuvre dont disposent les collectivités au regard des nouveaux enjeux qui s'imposent à elles.

Intervenants :

- Loïc CAURET, Président du Centre de Gestion des Côtes d'Armor, Vice-Président de la Fédération
- Olivier DUCROCQ, Directeur du Centre de Gestion du Rhône
- Mathilde ICARD, DRH de la Ville de Lille

- Patrick COROYER, DRH de la Ville de Nantes et de Nantes Métropole, Président de l'ANDRHDT
- Jean-Laurent NGUYEN KHAC, Président de l'ANDCDG

12h30 DEJEUNER

14h30 – 17h00 ATELIERS THEMATIQUES

I. L'expertise technique des Centres de Gestion : un appui de confiance aux collectivités et établissements

L'atelier sera l'occasion de présenter les problématiques rencontrées par les collectivités et structures intercommunales et les outils techniques, juridiques et déontologiques mis en place par les Centres de Gestion et pour les accompagner dans cinq domaines :

- La médiation préalable obligatoire
- Le référent déontologue
- Les services de santé et sécurité au travail
- La numérisation/La dématérialisation
- La protection des données.

- La première partie de l'atelier sera consacrée au renforcement et à l'élargissement de l'expertise technique des Centres de Gestion et notamment dans le domaine de la déontologie et de la médiation

- La deuxième partie de l'atelier sera consacrée au renforcement et à l'élargissement de l'expertise technique des Centres de Gestion dans les domaines de la numérisation, de la dématérialisation, de la protection des données

- En dernière partie, seront évoquées les missions d'expertise qui, à terme, pourraient être exercées par les Centres.

II. La mise en place d'un projet d'administration ou de service : le rôle d'accompagnement des CDG

Le projet d'administration permet de mieux appréhender les enjeux auxquels sont confrontés les collectivités et les EPCI tels que :

- maîtriser les dépenses de personnel dans un contexte général de vives tensions financières et de baisse des ressources
- faire progresser le niveau d'efficience du service rendu

- garantir la mise en œuvre du programme politique
- re-périmétrer l'offre de service
- faire évoluer les modes d'organisation et de gestion
- renforcer le dialogue social
- améliorer les conditions de travail
- conduire le changement dans un environnement territorial et financier incertain et complexe
- disposer de repères collectifs et individuels
- redéfinir les modes de gestion managériaux...

Un projet d'une aussi grande ampleur nécessite souvent un accompagnement extérieur.

Dans le cadre du conseil en organisation, les CDG proposent des outils, des démarches, une méthode de travail sur les aspects internes d'organisation et peuvent apporter un conseil sur la faisabilité technique, financière, ressources humaines, de tels ou tels projets de transfert de compétences, de réorganisation des services et de mutualisation.

L'accroissement des compétences, la multiplicité et la complexité de certains textes juridiques amènent les collectivités à faire appel de manière croissante à l'expertise des Centres de Gestion en ce domaine.

L'atelier sera l'occasion d'aborder trois questions principales :

- Comment mettre en place un projet d'administration (objectifs, étapes, moyens, outils, communication...) ?

- Quel est le champ d'intervention des CDG sur cette thématique et celle plus générale de la réorganisation de service ? Sur quelles thématiques organisationnelles ou RH et auprès de quels types de collectivités et établissements les CDG interviennent-ils principalement ?

- Quels sont les outils proposés aux collectivités et établissements pour mener à bien une telle démarche ?

17h00 – 17h40 CONFERENCES ORGANISEES PAR LES PARTENAIRES

20h DINER DE GALA AU CHATEAU DE LA POTERIE

PROGRAMME GÉNÉRAL

SOUS RÉSERVE DE MODIFICATIONS ET D'ACCORDS DES INTERVENANTS PRESSENTIS

VENDREDI 8 JUIN 2018

8h30	ACCUEIL DES PARTICIPANTS
8h30 – 10h	CONFERENCES ORGANISEES PAR LES PARTENAIRES
10h00-12h30	ASSEMBLEE GENERALE

A l'issue des débats organisés les jours précédents, les Présidents valideront une motion reprenant les propositions de la Fédération sur l'évolution de la FPT et de ses institutions.

12h30	CLOTURE DE L'ASSEMBLEE GENERALE
13h00-16h30	DEJEUNER ET VISITE DE L'ESCAL ATLANTIC
16h45	RETOUR DES PARTICIPANTS

RÉUNION INSTITUTIONNELLE

MERCREDI 6 JUIN - 15H15 À 17H

Contexte

Une réforme territoriale a été engagée depuis la fin de l'année 2010 afin de rendre l'organisation des collectivités plus lisible pour les citoyens et l'action publique locale plus efficace.

Transfert de nouvelles compétences, évolution des périmètres communautaires, schémas de mutualisation, fusions de régions, sans compter les communes nouvelles, le fonctionnement du couple communes-communauté a profondément évolué, et par là-même, les modes de gestion territoriaux, qu'il s'agisse de coopération, d'achats ou de ressources humaines.

Dans ce contexte, les élus locaux souhaitent développer un service public de qualité répondant efficacement aux évolutions des besoins de la population et du nombre d'habitants en hausse.

Toutefois, le cadre juridique d'intervention est continuellement renouvelé et le niveau de la masse salariale et des effectifs de la fonction publique territoriale sont régulièrement questionnés.

L'évolution du bloc local a également un impact certain sur les Centres de Gestion que ce soit en termes d'évolution des périmètres ou des compétences.

Déroulé de la table-ronde :

Intervenants :

- Emmanuel DURU, Directeur de mission FIDAL, Ancien conseiller technique d'André VALLINI, Secrétaire d'Etat à la réforme territoriale
- Nicolas KADA, Professeur de droit public à l'Université de Grenoble-Alpes
- Philippe LAURENT, Maire de Sceaux, Président du CSFPT, membre d'action publique 2022
- François DELUGA, Président du CNFPT
- Bruno DELSOL, directeur Général des Collectivités Locales
- Yves COLMOU, Inspecteur général de l'administration
- Michel HIRIART, Président de la FNCDG

La table-ronde s'axera autour de trois problématiques :

I. LA MISE EN PLACE EFFECTIVE DU NOUVEAU CADRE INSTITUTIONNEL DANS LE CADRE DE LA RÉFORME TERRITORIALE : MUTUALISATIONS, FUSIONS, CHANGEMENTS DE STATUTS, INTÉGRATION, COMMUNES NOUVELLES, RÉORGANISATION RÉGIONALE, NOUVELLES COMPÉTENCES, TRANSFERTS… (30 MINUTES)

- Emmanuel DURU, Directeur de mission FIDAL, Ancien conseiller technique d'André VALLINI, Secrétaire d'Etat à la réforme territoriale
- Nicolas KADA, Professeur de droit public à l'Université de Grenoble-Alpes

Il s'agira, dans une première intervention, de s'interroger sur la mise en œuvre effective de la réforme territoriale et des difficultés rencontrées par les collectivités territoriales et les EPCI (15 minutes)

La réforme territoriale s'articule autour des 5 textes suivants :

* Loi n°2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales
* Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 sur la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM)
* Loi n°2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral
* Loi n°2015-292 du 16 mars 2015 relative à l'amélioration du régime de la commune nouvelle
* Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe).

Le champ des compétences des collectivités et EPCI a sensiblement été modifié par la loi n°2015-991 du 7 aout 2015 dite loi NOTRe. Cette loi redéfinit les compétences et s'accompagne d'un accroissement du rôle des régions, d'un renforcement de l'intercommunalité et de l'amélioration de la transparence et de la gestion des collectivités territoriales.
La loi NOTRe a supprimé la clause générale de compétence. Ainsi, les régions et départements ne peuvent désormais agir que dans le cadre des compétences que la loi leur attribue.

Cependant, le principe de compétences partagées a été maintenu dans les domaines ayant un caractère transversal. Ainsi «*les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier*» (article L1111-4 du CGCT).

Malgré les schémas départementaux de coopération intercommunale mis en œuvre en 2013 et 2014, la loi NOTRe a prévu une nouvelle refonte de la carte intercommunale au 1er janvier 2017. Ces évolutions de périmètre ont concerné les communautés mais également les syndicats techniques.

Les projets de schémas présentés en mars 2016 proposaient, dans la plupart des départements, une redéfinition importante des frontières des communautés.
Près de 800 fusions ont été engagées, fusions impactant 65% des communautés.

Ces SDCI ont eu davantage d'impacts que ceux adoptés en 2011 :

* beaucoup plus de communautés étaient concernées par des fusions
* les préfets ne proposaient presque que des fusions « de bloc à bloc » et non des recoupages à la marge avec des extensions de périmètre comme cela était fréquemment le cas en 2011
* de nombreux projets de fusions permettaient de regrouper plus de 50 communes et une centaine ont été réalisés à l'échelle de plus de trois groupements.

Au niveau de la carte intercommunale, la mise en œuvre de la loi NOTRe a ainsi abouti à un vaste mouvement de fusions : en 2017, on dénombre 1266 EPCI à fiscalité propre, contre 2062 un an plus tôt. Cette diminution est plus importante que celle observée entre 2012 et 2014, années qui correspondaient à la précédente étape de rationalisation de la carte intercommunale, résultant de la loi RCT du 16 décembre 2010. La diminution du nombre de groupements a principalement porté sur ceux de moins de 15000 habitants, dont l'effectif passe de 1225 en 2016 à 342 en 2017.

L'évolution de la carte syndicale est également programmée même si elle s'étalera sur une durée beaucoup plus longue. La majeure partie des évolutions de périmètre en la matière est liée au transfert de nouvelles compétences aux communautés, notamment dans le champ environnemental (GEMAPI, eau, assainissement).

Certains territoires ont été, dès 2016, impactés par ces recompositions territoriales du fait des dispositions prévues dans la loi « *MAPTAM* » de janvier 2014 et par la création de communes nouvelles.

La loi n°2015-292 du 16 mars 2015 relative à « *l'amélioration du régime de la commune nouvelle, pour des communes fortes et vivantes* » a facilité la création de communes nouvelles en instaurant notamment un pacte financier qui garantit pendant trois ans le niveau des dotations de l'État.

En deux ans, 1760 communes ont ainsi fusionné pour donner naissance à 517 communes nouvelles (317 en 2016 et 200 en 2017). Plus de 1200 communes ont été supprimées. La création d'une commune nouvelle permet non seulement de répondre à la nécessaire mutilation de moyens, d'assurer les projets d'investissement mais également de continuer à offrir des services publics de qualité aux habitants.

En parallèle de ce mouvement, la loi de réforme des collectivités territoriales de 2010 puis les lois « *MAPTAM* » puis « *NOTRe* » sont venues renforcer le cadre juridique de la mutualisation des services. Au 1er janvier 2016, l'ensemble des communautés devait disposer d'un schéma de mutualisation. Cette nouvelle donne territoriale a accru la nécessité d'un travail collaboratif et mutualisé.

↳ La seconde intervention sera l'occasion d'évoquer l'évolution des rapports juridiques entre les collectivités territoriales et les EPCI (15 minutes)

La jurisprudence, puis la législation, ont défini des modalités de convention entre territoires.

La coopération locale est envisagée par la 5ème partie du Code général des collectivités territoriales.

L'article L 5111-1 du CGCT prévoit que « *les collectivités territoriales peuvent s'associer pour l'exercice de leurs compétences en créant des organismes publics de coopération dans les formes et conditions prévues par la législation en vigueur.*

Forment la catégorie des groupements de collectivités territoriales les établissements publics de coopération intercommunale et les syndicats mixtes, les pôles métropolitains, les pôles d'équilibre territoriaux et ruraux, les agences départementales, les institutions ou organismes interdépartementaux et les ententes interrégionales.

Des conventions qui ont pour objet la réalisation de prestations de services peuvent être conclues entre les départements, les régions, leurs établissements publics, leurs groupements et les syndicats mixtes. Des conventions ayant le même objet peuvent également être conclues entre des établissements publics de coopération intercommunale ou entre des communes membres d'un même établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre lorsque le rapport relatif aux mutualisations de services, défini à l'article L 5211-39-1, le prévoit. Lorsque les prestations qu'elles réalisent portent sur des services non économiques d'intérêt général au sens du droit de l'Union européenne ou lorsque, portant sur d'autres missions d'intérêt public, les prestations sont appelées à s'effectuer dans les conditions prévues aux I et III de l'article L 5111-1-1, ces conventions ne sont pas soumises aux règles prévues par le code des marchés publics ou par l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.
La participation au financement d'une prestation ne saurait, à elle seule, être assimilée à une coopération au sens du présent alinéa ».

La coopération verticale (ou mutualisation) correspond à la mise à disposition de services entre un EPCI et un de ses membres. Ce type de coopération nécessite un contrôle conjoint sur une entité distincte chargée d'effectuer la mission.

La coopération horizontale correspond à une mutualisation de services entre deux collectivités ou deux groupements totalement indépendants. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de créer de nouvelle entité.

"*les changements de périmètre géographique des collectivités territoriales et des EPCI (création de communes nouvelles, fusion d'intercommunalités, création de nouvelles régions, apparition*

des métropoles, disparition programmée de certains départements...), comme ceux relatifs à la répartition de leurs compétences ou encore la liberté laissée par le législateur à ces échelons pour s'organiser, incitent les acteurs publics locaux à imaginer des montages juridiques innovants et concertés.''

Dès lors, *''contractualisation, délégation, mutualisation, organisation du chef de filât... sont autant de mécanismes juridiques mis à disposition des acteurs institutionnels locaux pour parvenir à structurer l'action publique et à exercer au mieux leurs compétences. Leur généralisation et leur complexité instrinsèque soulèvent de nombreuses interrogations et incitent à les étudier de manière approfondie.''*

L'intervention permettra, outre de présenter succinctement les dispositifs coopératifs existants, de poser des éléments de réponse aux questions suivantes :

* Comment se positionnent les communes et EPCI sur la mise en place de telles collaborations ?

* Quelles sont les difficultés d'ordre juridique, financier, politique, organisationnel rencontrées dans le cadre des mutualisations ?

* Quel premier bilan des mouvements de mutualisations initié depuis 2015 peut-on tirer en 2018 ?

* Quels ont été les effets de ces collaborations sur les aspects qualitatifs des prestations de service public ?

II. LES ENJEUX POUR LES COLLECTIVITÉS EN TERMES FINANCIERS DES NOUVELLES ÉVOLUTIONS DE LA CARTE TERRITORIALE ET DE LA NOTION DE « SERVICE PUBLIC LOCAL » (40 MINUTES)

- Philippe LAURENT, Maire de Sceaux, Président du CSFPT, membre d'action publique 2022
- François DELUGA, Président du CNFPT
- Bruno DELSOL, directeur Général des Collectivités Locales

Il s'agira, dans une première intervention, de rappeler le contexte financier des collectivités territoriales et ses conséquences en matière de gestion des ressources humaines (20 minutes)

En 2015, les dépenses de fonctionnement des collectivités locales se sont élevées à 169 milliards d'euros et leurs investissements à 47 milliards d'euros. Pour cette même année, les dépenses de fonctionnement des collectivités locales ont de nouveau ralenti : +1,2% après 2,5% de hausse en 2014.

Ce ralentissement provient tout d'abord de celui des frais de personnel qui concerne tous les niveaux de collectivité.

En effet, entre fin 2014 et fin 2015, les effectifs de la fonction publique territoriale ont progressé de 0,1% y compris les bénéficiaires de contrats aidés). Cependant, hors contrats aidés, les effectifs diminuent de 0,3%, ce qui constitue une baisse inédite.

En 2015, les recettes de fonctionnement ont progressé à un rythme plus rapide qu'en 2014, de 1,3%.

L'enveloppe des concours financiers de l'Etat aux collectivités territoriales a fait l'objet en 2017 d'une diminution de 2,9 milliards d'euros. Cet effort s'inscrit dans le cadre du plan d'économie de 50 milliards d'euros prévu entre 2015 et 2017 par la France pour réduire son déficit budgétaire et se conformer à ses engagements européens.
Les collectivités contribuent ainsi au redressement des finances publiques à hauteur de 451 millions d'euros pour les régions, de 1064 millions d'euros pour les départements et de 1036 millions d'euros pour le bloc communal.

Le montant de la dotation globale de fonctionnement est de 30,9 milliards d'euros et est répartie entre les différentes strates de collectivités. En 2017, les communes et groupements de communes perçoivent 59% du total soit 18,3 milliards d'euros. Le reste est réparti entre les départements (28%) et les régions (13%).

La rémunération du personnel représente environ 35% des dépenses de fonctionnement des collectivités territoriales (52% pour les communes mais 20% pour les départements, les régions et les groupements de communes). Les compressions financières des collectivités ont donc un impact direct en matière de politique de ressources humaines.

Outre la présentation d'éléments chiffrés issus des rapports de la DGCL « *les collectivités locales en chiffres* », de l'observatoire des finances et de la gestion publique locale «*Les finances des collectivités en 2017*», de la Cour des Comptes « *Les finances publiques locales 2017* » sera évoquée la loi n°2018-32 du 22 janvier 2018 de programmation des finances publiques 2018-2022.

La loi de programmation pluriannuelle des finances publiques (LPFP) 2018-2022, obligation constitutionnelle périodique depuis la révision de 2008, détermine les orientations pluriannuelles des finances publiques à moyen terme et s'inscrit dans l'objectif d'équilibre des comptes des administrations publiques.

La loi prévoit le retour à l'équilibre des finances publiques à horizon 2022, avec une baisse de plus de 3 points de la dépense publique dans le PIB combinée à une réduction d'environ 1 point du poids des prélèvements obligatoires.
Ces évolutions doivent ainsi permettre de ramener en 5 ans le déficit public à un niveau

proche de l'équilibre et de réduire de 5 points l'endettement public rapporté à la richesse nationale.

L'article 13 de la loi du 22 janvier 2018 précise qu'à l'occasion du débat sur les orientations budgétaires, chaque collectivité territoriale ou groupement de collectivités territoriales présente désormais ses objectifs concernant :

* L'évolution des dépenses réelles de fonctionnement
* L'évolution du besoin de financement annuel (emprunts - remboursements)
* Ces éléments prennent en compte les budgets principaux et annexes

Le gouvernement souhaitait éviter que le désendettement ne s'opère via une compression de l'investissement. C'est la raison pour laquelle la loi vient apporter des précisions quant à la maitrise des dépenses de fonctionnement.

Ainsi, l'objectif national d'évolution des dépenses réelles de fonctionnement des collectivités territoriales correspond à un taux de croissance annuel de +1,2% appliqué à une base de dépenses réelles de fonctionnement en 2017, en valeur et périmètre constant.

C'est la différence entre la moyenne enregistrée précédemment (+2,5% par an) et l'objectif fixé qui devra permettre de dégager 13 Mds d'euros en 5 ans.

La loi prévoit également un plafond de capacité de désendettement. La capacité de désendettement d'une collectivité territoriale ou d'un groupement de collectivités territoriales est définie comme le rapport entre l'encours de dette à la date de clôture des comptes et l'épargne brute de l'exercice écoulé ou en fonction de la moyenne des trois derniers exercices écoulés. Ce ratio prend en compte le budget principal. Il est défini en nombre d'années. L'épargne brute est égale à la différence entre les recettes réelles de fonctionnement et les dépenses réelles de fonctionnement.
Lorsque l'épargne brute d'une collectivité territoriale ou d'un groupement de collectivités territoriales est négative ou nulle, son montant est considéré comme égal à un euro pour le calcul de la capacité de désendettement.

Ainsi, pour chaque type de collectivité territoriale ou de groupements, le plafond national de référence est de :

* 12 années pour les communes et pour les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre
* 10 années pour les départements et la métropole de Lyon

* 9 années pour les régions, la collectivité de Corse, les collectivités territoriales de Guyane et de Martinique.

L'article 29 prévoit un mécanisme d'encadrement des dépenses de fonctionnement des collectivités.

Ce mécanisme repose sur la conclusion par certaines collectivités de contrats avec l'État visant à consolider leur capacité d'autofinancement et à organiser leur contribution à la réduction des dépenses publiques et du déficit public, au cours de la période de 2018 à 2020.

Les 322 collectivités entrant dans le champ de la contractualisation sont les suivantes :

- Les régions et départements
- La collectivité unique de Corse
- La Métropole de Lyon
- Les communes / EPCI dont les dépenses réelles de fonctionnement du budget principal 2016, recalées au périmètre de la collectivité en 2018 (en cas de fusions...) dépassaient 60 millions d'euros.

Celles parmi les 322 collectivités désignées par la loi qui ne voudraient pas signer se verront notifier d'office leur trajectoire financière par le préfet.

Les collectivités hors de l'application de ces dispositions pourront demander à mettre en place des contrats.

Par ailleurs, toutes les collectivités sans contrat, obligatoires ou choisis, sont soumises à l'obligation de fixer et de présenter leurs objectifs en matière de limitation des dépenses de fonctionnement.

Les contrats comporteront :

- Un objectif d'évolution des dépenses réelles de fonctionnement
- Un objectif d'amélioration du besoin de financement
- Une trajectoire d'amélioration pour les collectivités et établissement dont la capacité de désendettement dépasse le plafond de référence en 2016.

Les contrats devront être conclus au plus tard à la fin du premier semestre 2018 pour une durée de 3 ans, bien que des avenants modificatifs peuvent être introduits sur demande de l'une ou l'autre des parties.
Les contrats sont signés par le représentant de l'Etat et par le maire ou le président de l'exécutif local, après approbation de l'assemblée délibérante.

S'agissant des sanctions en cas de non-tenue des objectifs financiers, seul sera finalement sanctionnable l'objectif de maîtrise des dépenses de fonctionnement du budget principal (nettes des reversements de recettes).

La norme moyenne de dépenses de fonctionnement (1,2%) sera quant à elle modulée en fonction de 3 critères limitatifs, chacun susceptible de procurer une majoration ou une minoration de 0,15 point :

* la croissance démographique entre 2013 et 2018 ou croissance de la moyenne annuelle de logements autorisés ayant fait l'objet d'un permis de construire

* le revenu moyen par habitant ou proportion de population résidant dans les quartiers prioritaires au sens de la politique de la Ville

* la tenue des dépenses réelles de fonctionnement entre 2014 et 2016.

D'ici à 2020, les dépenses de fonctionnement du budget principal de chacune des 322 plus grandes collectivités vont devoir suivre une pente maximale de 0,75% et 1,65% par an, sous peine de sanction financière.

A contrario, le respect de la trajectoire financière donnera accès à une majoration de dotation de soutien à l'investissement local (DSIL).

Enfin, l'article 16 de la loi de programmation prévoit que d'ici à 2022, les concours financiers de l'Etat aux collectivités, hors FCTVA, TVA et fonds économique des régions (qui s'éteint au-delà de 2018), seront figés à 38,1 Mds€.

En l'état actuel, l'Etat semble donc exclure donc toute réactivation des baisses de DGF (27 Mds € sur les 38,1). Par ailleurs, l'exclusion de cette enveloppe « *normée* » du FCTVA et de la TVA des régions ; ainsi, leur hausse (éventuelle) ne viendra pas comprimer les dotations.

Le dispositif de contractualisation entre l'Etat et les collectivités visant à un encadrement de la dépense publique tel que défini dans les articles 13 et 29 de la loi de programmation des finances publiques 2018-2022 est appelé à se mettre en place rapidement. Le Gouvernement envisage une signature des contrats avant le 30 juin 2018.

Il s'agira, dans une deuxième intervention, de présenter les travaux lancés sur l'évolution des services publics locaux au travers d'Action Publique 2022 et de la Conférence nationale des territoires (20 minutes)

La Conférence nationale des territoires constitue le cadre du nouveau dialogue entre l'État et les collectivités.

Désormais, aucune décision gouvernementale concernant les collectivités territoriales ne peut être prise sans que celles-ci n'aient été préalablement concertées. Les associations représentatives des collectivités se sont, de leur côté, engagées à participer activement à cette concertation et à la relayer dans leurs territoires.

La Conférence nationale des territoires se réunit deux fois par an, sous la présidence du Premier ministre. La première séance de la Conférence s'est tenue le 17 juillet 2017.

Ses travaux sont préparés et suivis par un comité permanent.

Les membres du comité permanent :

* membres du Gouvernement directement concernés par l'ordre du jour : notamment ministre de l'Intérieur, ministre de la Cohésion des territoires, ministre de l'action et des comptes publics
* 5 représentants des Régions
* 5 représentants des Départements
* 6 représentants des communes et intercommunalités
* les présidents du comité des finances locales, du conseil national d'évaluation des normes et du conseil supérieur de la fonction publique territoriale
* 4 représentants du Sénat
* 4 représentants de l'Assemblée nationale.

Le 17 juillet 2017, en conclusion de la première conférence des territoires, le Président de la République a précisé que la conférence nationale des territoires, qui se réunira tous les six mois, a vocation à être une « *instance d'échanges, de concertation et de décision* ».

Il a présenté les défis que devront relever chacun des territoires et a évoqué certaines pistes de réforme en réflexion :

* faire aboutir la réflexion déjà avancée sur le statut d'élu local
* repenser en profondeur l'interaction entre l'État et les collectivités
* la suppression de la taxe d'habitation et la possibilité d'une compensation sous la forme d'une part d'impôt national
* la mise en place d'une commission de travail chargée d'engager une réflexion sur la refonte de la fiscalité locale
* le renforcement de la déconcentration en donnant aux représentants locaux «*plus de marges de manœuvre, notamment en matière budgétaire et de ressources humaines, mais aussi dans le dialogue quotidien avec les collectivités*»
* un pouvoir d'adaptation locale des réglementations par les préfets
* de nouveaux regroupements de collectivités s'ils sont « *conformes à l'intérêt général* »
* l'instauration d'une agence nationale de la cohésion des territoires, qui aura vocation à travailler en lien direct avec les régions et qui sera placée sous l'autorité du ministre de la Cohésion des territoires

* la simplification du droit d'expérimenter de nouvelles politiques publiques ou de nouvelles organisations des services publics
* la délégation de compétences de l'Etat en matière économique et sociale ou d'aménagement si l'intérêt local le justifie
* la conduite d'une revue générale des normes pour lutter contre l'inflation normative
* la réalisation par les collectivités de 13 milliards d'économies, sans baisse brutale des dotations
* la différenciation territoriale
* la fin de la fracture numérique d'ici 2020.

Le Premier Ministre a lancé, le 13 octobre, le programme « *Action Publique 2022* ». Celui-ci vise à transformer l'administration en trois points : améliorer la qualité des services publics, offrir un environnement de travail modernisé aux fonctionnaires et maîtriser les dépenses publiques en optimisant les moyens.
Un comité de 34 membres, issus de la haute fonction publique, du monde politique et économique, sera chargé de proposer des pistes de réformes sur 21 politiques publiques.

Cette démarche repose sur 6 principes :

* Un périmètre toutes administrations publiques : l'État et ses opérateurs, les administrations de sécurité sociale, les collectivités territoriales
* Une responsabilisation des ministères en tant que « chefs de file » des politiques publiques qu'ils conduisent
* La priorité donnée à la transformation numérique des administrations, notamment pour atteindre l'objectif fixé par le président de la République de 100% de services publics dématérialisés à l'horizon 2022
* Des moyens inédits pour la transformation publique, avec la mobilisation d'un fonds dédié de 700 millions d'euros sur les 5 années à venir, dont 200 millions d'euros dès 2018
* L'implication des agents publics et des usagers du service public tout au long de la démarche, pour recueillir leurs propositions
* Un portage politique de haut niveau par le Président de la République et le Premier ministre.

Le projet recouvre trois objectifs principaux visant à inclure les acteurs du service public à la démarche de transformation de l'action publique :

* Pour les usagers, la démarche doit permettre d'améliorer la qualité de service, notamment en développant la relation de confiance entre les usagers et l'administration
* Pour les agents publics, cela doit être l'occasion de leur offrir un environnement de travail modernisé en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations
* La projet doit contribuer à la baisse des dépenses publiques avec un objectif de 3 points du PIB d'ici 2022.

A l'occasion du comité interministériel de la transformation publique (CITP) du 1er février 2018, le Premier ministre a annoncé les premières mesures relatives à la transformation de l'action publique menée dans le cadre de la démarche Action Publique 2022. Celles-ci sont découpées en cinq grands axes :

* Un nouveau contrat social avec les agents publics

* Plus de libertés et de responsabilités pour les managers publics

* Renforcer la transparence sur l'efficacité et la qualité des services publics en relation avec les usagers

L'objectif du Gouvernement est d'instaurer une transparence sur la qualité du service rendu par les administrations afin de valoriser l'engagement professionnel des agents publics et de cibler, au plus près des réalités du terrain, les actions d'amélioration.

Toutes les administrations en relation avec les usagers publieront, à horizon 2020, des indicateurs de résultats et de qualité de service, notamment de satisfaction usagers.

Les usagers auront la possibilité d'exprimer leur avis, ce qui contribuera à restaurer la confiance des citoyens envers l'administration, à améliorer la qualité des services rendus aux usagers.

* «*FRANCEConnect*» : *accélérer la transformation numérique des administrations de la France*

Le Gouvernement se donne pour objectif au 1er janvier 2022 de rendre la totalité de ses services publics accessibles en ligne, y compris via un téléphone mobile. En parallèle, des moyens spécifiques seront déployés afin d'accompagner les citoyens les plus éloignés des outils numériques.

* Accompagner la transformation des administrations

Aucune transformation ambitieuse ne peut réussir sans investissement pour concevoir et développer les nouveaux modes de faire et accompagner le changement. C'est pour cela que le Gouvernement a décidé — au titre du Grand plan d'investissement annoncé par le Premier ministre le 25 septembre 2017 — de mettre en place un Fonds pour la transformation de l'action publique, doté de 700 millions d'euros sur cinq ans, dont 200 M€ d'autorisations d'engagement en 2018.

Le Fonds pourra soutenir des projets de nouveaux services numériques (dématérialisation de procédures, automatisation de tâches récurrentes, intelligence artificielle), des projets faisant appel à de nouveaux procédés métier ou support des administrations (mise en place de centres de services partagés, nouvelles organisations physiques des lieux de

travail...) et des projets innovants en matière de pratiques RH ou de rémunérations des agents.

L'intervention permettra de présenter les premières pistes de réflexion quant à l'évolution du service public local, engagées au travers de la Conférence des territoires et de la démarche « *action publique 2022* ».

III. Les conséquences de l'évolution du bloc local sur les CDG en termes d'évolution des périmètres ou des compétences (25 minutes)

- Yves COLMOU, Inspecteur général de l'administration
- Michel HIRIART, Président de la FNCDG

↳ **Il s'agira, dans une première intervention, d'évoquer les conséquences de l'évolution du bloc local sur les CDG en termes d'évolution des périmètres (10 minutes)**

La réforme territoriale et la nécessaire maîtrise des dépenses publiques entraînent plusieurs impacts sur les Centres de Gestion :

* le seuil d'affiliation
* le renforcement des cas de saisine sur certaines missions comme l'assistance statutaire ou le conseil en organisation
* la mutualisation
* le regroupement institutionnel.

Les collectivités sont affiliées soit par obligation (moins de 350 agents), soit de façon volontaire lorsqu'elles ont un effectif supérieur à 350 agents.

La FNCDG a mené courant 2017 une enquête globale sur les périmètres d'intervention des CDG. Il apparait que les Centres ont des relations renforcées avec les collectivités et établissements publics territoriaux, notamment avec les non affiliés dans le cadre de l'affiliation volontaire ou de l'adhésion au socle commun de prestations.

Les communes représentent la part la plus importante (70,31%) des affiliés obligatoires. En moyenne, 367 communes sont affiliées aux CDG et 90,74% des collectivités affiliées aux CDG emploient moins de 50 agents. Une part relativement importante des établissements publics de coopération intercommunale entre aussi dans la catégorie des établissements obligatoirement affiliés. Les EPCI représentent 19,92% des affiliés obligatoires aux Centres de gestion.

Le département statistique de la DGCL a tenté une projection à partir des chiffres de 2015. A priori, la progression d'EPCI passant au-dessus du seuil d'affiliation est faible. Avant la réforme, on dénombrait 122 EPCI de plus de 350 agents, ils étaient 137 en 2017. Pour les communes, le nombre de cas de passage au-dessus du seuil de 350 agents fut limité aussi.

36% des Centres indiquent qu'en moyenne 3 collectivités ou établissements ne sont plus affiliés obligatoires ces 4 dernières années.
A contrario, 23% des CDG font état de l'affiliation d'au moins une nouvelle collectivité ou d'un nouvel établissement depuis 2012.

Bien que les effets soient réduits, le nombre d'EPCI et de communes affiliés obligatoirement a été réduit du fait de la réforme territoriale (communes nouvelles et fusions d'EPCI).

S'agissant des affiliés volontaires, en 2012, 50 CDG indiquaient qu'une collectivité ou un établissement au moins avait fait le choix de s'affilier volontairement. En 2017, ce nombre a encore progressé : 81,77% des CDG déclarent qu'au moins une collectivité ou un établissement est affilié volontairement. En revanche, la part des EPCI affiliés volontaires régresse, ils représentaient 26,32% en 2012 contre 20,26% en 2017.

Lorsque l'on étudie le type de collectivités ou d'établissements non affiliés, il apparait que ce sont les communes, et majoritairement celles employant plus de 500 agents (65%), qui représentent la part la plus importante de non affiliés (38,71%). Viennent ensuite les CCAS (29,03%), les EPCI (10,89%), les départements et les régions (10,49%), les SDIS (6,85%) et les autres établissements publics (4,03%).

Dans 88,5% des départements, des délibérations sont prises en faveur d'une adhésion au socle insécable mis en œuvre depuis 2012. Les adhésions concernent 76,21% des collectivités et établissements non affiliés dans les départements concernés (en moyenne 7 collectivités ou établissements par département).

> **La seconde intervention s'attachera à évoquer les évolutions des CDG en termes de missions mais également les niveaux de mutualisation des services pour répondre aux nouveaux besoins et enjeux des collectivités et établissements publics (15 minutes)**

Les Centres de Gestion de la fonction, héritiers d'une logique de coopération intercommunale entre des collectivités fortement dispersées, et premiers établissements mutualisateurs de services fonctionnels, doivent aujourd'hui s'adapter afin de poursuivre leur vocation. La loi de déontologie des agents publics permet de répondre à ces évolutions en ouvrant le champ des compétences obligatoires et facultatives des CDG.

Ainsi, l'article 25 de la loi du 26 janvier 1984 a été modifié par la loi déontologie des agents publics qui prévoit désormais que :
« *Les centres de gestion peuvent assurer toute tâche administrative et des missions d'archivage, de numérisation, de conseils en organisation et de conseils juridiques, à la demande des collectivités et établissements* ».

Dans le cadre de l'accompagnement de la mise en œuvre de la réforme territoriale, les CDG ont mis en place un programme d'actions et une offre de services concertée :

* accompagnement des mobilités et des recrutements
* refonte des fiches de postes
* développement d'outils d'harmonisation des temps de travail, des rémunérations
* GPEEC
* assistance statutaire
* constitution et suivi du réseau.

Dans le cadre du conseil en organisation, les CDG proposent des outils, des démarches, une méthode de travail sur les aspects internes d'organisation et peuvent apporter un conseil sur la faisabilité technique, financière, ressources humaines, de tels ou tels projets de transfert de compétences, de réorganisation des services et de mutualisation.

Près de 70% des CDG réalisent des missions d'audits et d'études d'organisation, ce chiffre est en constante évolution.

L'accroissement des compétences, la multiplicité et la complexité de certains textes juridiques amènent les collectivités à faire appel de manière croissante à l'expertise des Centres de Gestion en ce domaine également.

Concernant l'assistance statutaire, cette activité vise à apporter une réponse à la fois juridique et pratique aux questions que se posent les responsables communaux et intercommunaux élus ou fonctionnaires dans le cadre d'une mutualisation ou d'un transfert de personnel accompagnant l'exercice de nouvelles compétences.

Les services de conseil statutaire rédigent et tiennent à jour tous les modèles d'arrêtés ou de contrats que ceux-ci sont amenés à produire.

Les CDG peuvent également assister les collectivités et établissements dans la phase managériale de l'intégration des nouveaux agents.

Les intérêts d'une telle collaboration sont multiples :

- la connaissance du terrain
- la maîtrise du statut
- la proximité avec les collectivités

- l'individualisation de la prestation
- le suivi dans le temps
- le concours des différentes compétences du CDG.

La nature des études qui sont confiées aux CDG a sensiblement évolué par rapport à 2011. Alors que la majeure partie des études portaient alors sur la santé et sécurité ainsi que sur le temps de travail, 82% des missions de conseil concernent aujourd'hui la réorganisation des services.
Cela démontre l'expertise reconnue aux CDG en matière de gestion prospective des ressources humaines et le rôle que leur attribuent les employeurs publics locaux comme tiers de confiance.

Une revue de dépenses portant sur les actes de gestion en matière de ressources humaines des collectivités territoriales a été réalisée en 2017, conjointement par l'Inspection générale de l'administration (IGA) et le Contrôle général économique et financier (CGéfi).

Ce rapport, publié le 15 novembre 2017, a pour ambition d'interroger la manière dont les collectivités territoriales peuvent rationaliser et optimiser leur fonction ressources humaines dont le poids varie entre 1,7 et 2,4% de l'ensemble des personnels et dont le coût est estimé à environ 1,7 Md€, soit 0,7% de leurs dépenses totales.

Si la mission a pu identifier des bonnes pratiques à diffuser en massifiant grâce au réseau des centres de gestion, en poussant la mutualisation à tous les niveaux et en tirant parti de la numérisation pour dématérialiser, elle a également proposé d'amplifier le mouvement de simplification des normes, des procédures et des contrôles.

Par ailleurs, la clarification des flux financiers entre les organes de la fonction publique territoriale, la structuration progressive du réseau des Centres de Gestion et la couverture généralisée des agents favoriseraient les synergies et les mutualisations.

La mise en œuvre des 22 recommandations proposées pourrait conduire à une économie cumulée en année pleine de 250 M€, soit plus de 10% des dépenses affectées à la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales.

Selon la mission, le poids de la fonction RH dans les effectifs des agents territoriaux varierait entre 1,7 et 2,4% de l'ensemble des personnels et son coût total est estimé en 2014 à environ 1,7 Md€, soit 1,1% des dépenses de fonctionnement des collectivités territoriales et 0,7% de leurs dépenses totales.

La mission note qu'il existe un certain nombre de bonnes pratiques à diffuser. Ces bonnes pratiques suivent principalement trois vecteurs.

Tout d'abord, la mission souligne que les Centres de Gestion (CDG) auxquels sont affiliés obligatoirement les deux tiers des communes et qui accomplissent des actes de gestion pour près de la moitié des agents de la fonction publique territoriale sont sources de bonnes pratiques et de leur diffusion. Ils constituent un réseau coordonné de compétences et d'expertises, garant d'une grande sécurité juridique.

La mission souhaite encourager le développement de prestations de services communs telles que proposés par les Centres de Gestion qui attirent de plus en plus de collectivités non affiliées. C'est un gage de qualité et de massification et donc, à terme, de réduction de coûts.

Ensuite, la réforme territoriale et l'obligation d'élaboration des schémas de mutualisation offrent une véritable opportunité pour promouvoir le partage de fonctions RH entre collectivités, entre niveaux de collectivités et entre Centres de Gestion eux-mêmes.

Enfin, le développement du numérique et les progrès de la dématérialisation permettent d'envisager, par l'industrialisation des processus, des économies substantielles de supports et de moyens de traitement pour l'édition des bulletins de paie ou la gestion de certains dossiers administratifs par exemple. Encore faut-il qu'un travail préalable de standardisation des systèmes d'information soit réalisé pour garantir leur interopérabilité dans le cadre des mutualisations.
Mais ce travail de fond de massification, de mutualisation et de numérisation ne peut porter rapidement ses fruits que s'il est mis en lumière et amplifié par une campagne active de promotion auprès de tous les partenaires concernés en utilisant tous les outils de communication disponibles.

L'extension des missions des CDG

Les auteurs du rapport soulignent l'expertise renforcée des CDG depuis la précédente mission menée par l'IGA en 2014 et préconisent d'attribuer aux CDG de nouvelles compétences ou d'étendre certaines à l'ensemble des collectivités.

« *La dispersion et la rareté des compétences-clés dans les collectivités territoriales peuvent avoir des effets négatifs sur leur GRH… Il apparaît donc pertinent, pour certaines fonctions précises, de mettre en commun les compétences rares, ou de mutualiser certains actes, qu'il est moins coûteux de réaliser à plusieurs que d'effectuer seul.* »

Le rapport cite notamment la mutualisation des contrats-groupe en matière d'assurance statutaire, l'assistance juridique statutaire, la généralisation et la promotion auprès des collectivités territoriales de l'utilisation des prestations de remplacement ou de l'édition des bulletins de paie.

En matière d'assistance juridique, l'IGA et le CGEF soulignent que « *Le temps gagné en évitant de devoir former de façon continue des cadres de haut niveau qui ne trouveraient à utiliser leurs compétences que de façon marginale, même s'il est difficilement quantifiable, est sans doute réel, en consolidation nationale : sur une base d'un quart d'ETP sur une centaine de structures, et d'un dixième pour quelques milliers de collectivités, cela représenterait un équivalent de quelques centaines d'ETP sur l'ensemble du territoire, soit de l'ordre de 1 % des effectifs consacrés à la RH.* »

L'IGA et le CGEF préconisent la mise à disposition par les Centres de Gestion de personnels hautement spécialisés.
« *Plusieurs CDG ont développé des prestations de mise à disposition d'expertise technique pointue, par exemple [...] dans le domaine financier ou de la commande publique. Ceci permet aux collectivités qui font appel à ce service de disposer d'experts qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes. Ainsi, cette mutualisation de compétences permet une utilisation optimisée de ressources rares, et pour un coût limité.* »

Le rapport souligne la nécessité de mutualiser la mission de médecine préventive.

« *Le recrutement de médecins pour assurer la mission de médecine préventive constitue, pour l'ensemble des collectivités et des CDG rencontrés, une préoccupation importante, du fait de la diminution globale du nombre de médecins, et du manque d'attractivité, notamment financière, de la fonction publique territoriale par rapport au secteur privé.*

Des CDG ont constitué un service, parfois important, qui a vocation à couvrir les besoins des collectivités du département, voire au-delà. La mutualisation permet d'abord de mieux employer ces médecins sur l'ensemble du ressort, d'éviter des difficultés de remplacement, et de réduire le coût par une meilleure organisation ».

Le rapport incite les collectivités à rechercher des effets de massification. Ainsi, le recours aux groupements de commandes par les CDG doit être conforté.

« *Les collectivités territoriales, du fait de leur très grande hétérogénéité, et de la forte dispersion des effectifs gérés, se trouvent le plus souvent en situation de faiblesse lorsqu'elles doivent négocier avec leurs principaux prestataires, pour qui elles ne représentent qu'une partie marginale de leur chiffre d'affaires. En se regroupant, elles peuvent également atteindre une taille critique pour disposer d'une compétence interne, moins coûteuse que le recours à un prestataire extérieur. Elles ont donc un grand intérêt, dans le respect du principe de libre administration, à se regrouper pour obtenir de meilleures conditions tarifaires et de meilleurs services. Ceci est particulièrement vrai en matière de système d'information, mais aussi pour un certain nombre d'actes de gestion RH* ».

« *Compte tenu du nombre important de bulletins de paie (pour 2 millions d'agents territoriaux, cela représente a minima environ 24 millions de bulletins par an, soit, au coût moyen établi par les CDG, un montant de plus de 140 millions d'euros), il y aurait un fort intérêt à massifier encore davantage cette édition des bulletins de paie, par une centralisation plus forte au sein de quelques*

CDG spécialisés, en se rapprochant du coût le plus bas relevé dans les CDG. Une baisse du coût moyen d'1 € représente un effet de l'ordre de 24 M€ d'économie pour l'ensemble des collectivités, soit, une économie de près de 70 M€ si l'on passe du coût moyen au coût le moins élevé. »

L'évolution institutionnelle

Concernant la mutualisation inter-Centres, la mission souligne l'intérêt d'un développement des collaborations régionales et nationales, voire à terme, la création de Centres régionaux de gestion et d'un centre national de coordination.
Toutefois, « *la modestie des économies potentielles susceptibles d'être générées par cette nouvelle architecture, le risque de déstabilisation d'un réseau de CDG qui a su s'organiser pour répondre toujours davantage aux attentes des collectivités territoriales conduisent la mission à ne pas recommander de modifier la structure actuelle du réseau des CDG, mais à privilégier la piste bien plus prometteuse d'une mutualisation renforcée de leurs missions.* »

Le renforcement de la mutualisation

« *Dans le cadre des nouvelles régions, les CDG ont adapté leurs chartes de coopération régionales. Au-delà des missions qui doivent obligatoirement être gérées à un niveau au moins régional, certains CDG ont souhaité aller plus loin dans la coopération à ce niveau.* »

Les auteurs du rapport préconisent d'aller plus loin en matière de mutualisation en confortant le mouvement entamé au sein du réseau des CDG, au moyen d'une coordination régionale obligatoire portant sur une liste élargie de missions, s'appuyant sur un schéma régional de coordination, de mutualisation et de spécialisation élaboré par le CDG coordonnateur. Cette obligation d'élaboration des schémas régionaux de coordination, de mutualisation et de spécialisation serait assortie d'une évaluation obligatoire à l'issue de leur mise en œuvre afin d'envisager d'étendre à toutes les collectivités territoriales l'obligation d'adhérer au « *socle commun* » élargi.

« 5 *niveaux de coopération sont possibles : concertation et échanges des pratiques, harmonisation des procédures, partage de moyens ou intervention à titre subsidiaire, actions communes cofinancées, services ou missions exercées en commun.* »

« *[Le schéma de coordination] établirait les modalités permettant d'optimiser, du point de vue des attentes des collectivités territoriales et des moyens susceptibles d'être engagés par les CDG, l'exercice des missions sur lequel il porte : recours à un service national, à un service délivré par le CDG coordonnateur pour le compte des CDG coordonnés, à un service délivré par un ou plusieurs CDG coordonnés pour le compte des autres CDG, etc. Le schéma ferait l'objet d'une évaluation annuelle transmise aux conseils d'administration des CDG concernés pour en mesurer l'efficacité en termes d'économie de moyens et de satisfaction des usagers. La mise en oeuvre de ces propositions permettrait, sans modifier la structure actuelle du réseau des CDG, aux plus petits CDG de renforcer leurs compétences tout en gardant la proximité des territoires. Par ailleurs, une*

coordination régionale et nationale plus prégnante soutiendrait le mouvement de mutualisation et de spécialisation des expertises au bénéfice des économies d'échelle et de la qualité des prestations des CDG, confortant ainsi leur attractivité. »

« La généralisation du « socle commun » élargi pourrait avoir pour vertu, grâce aux moyens supplémentaires alloués, de renforcer l'expertise fortement sollicitée des CDG et de garantir, face à l'affaiblissement progressif du contrôle de légalité exercé par l'État en la matière, l'unité d'application statutaire aux agents de la fonction publique territoriale sur le territoire national. En outre, du fait de leur accès aux expertises reconnues des CDG, les grandes collectivités, désormais adhérentes, seraient incitées à revoir l'organisation de leur service de ressources humaines et les prestations qu'il délivre en redéfinissant les tâches dévolues en interne pour mieux s'appuyer sur celles dorénavant offertes par les CDG (assistance juridique statutaire, secrétariat des comités médicaux et des commissions de réforme, santé et sécurité au travail, voire organisation des concours et archivage,) et ainsi réaliser à terme des économies substantielles par redéploiement des compétences. »

Contexte

Les principes fondamentaux du statut de fonctionnaire ont été posés et reconnus dès le début du XX^{ème} siècle et proclamés au travers des lois du 13 juillet 1983 et 26 janvier 1984 :

* Le principe d'égalité, qui veut que c'est par la voie du concours que l'on accède à la fonction publique
* Le principe d'indépendance du fonctionnaire vis-à-vis du pouvoir politique qui conduit à distinguer le grade de l'emploi
* Le principe de responsabilité qui fait du fonctionnaire un citoyen à part entière
* Le principe d'unicité de la Fonction Publique.

Ces principes demeurent quelles que soient les évolutions de la société. Toutefois, depuis 30 ans de nombreux textes sont intervenus pour tenir compte notamment des différentes réformes territoriales et du plus grand niveau de compétences des collectivités.

La FPT a su s'adapter aux différents contextes locaux.
Des dysfonctionnements persistent, comme le faible taux de mobilité inter-fonctions publiques, et des défis sont encore à relever.

Ces deux dernières années, les textes tant législatifs que réglementaires ayant impacté les ressources humaines publiques locales ont été nombreux.

Outre la mise en œuvre des réformes RIFSEEP, PPCR et le dégel du point d'indice, cette dernière année, peuvent notamment être cités les textes suivants :

* La loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires
* La loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté
* La loi n°2017-1339 du 15 septembre 2017 pour la confiance dans la vie politique
* L'ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017 portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique
* L'ordonnance n°2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique
* Le décret n°2017-1201 du 27 juillet 2017 relatif à la représentation des femmes et des hommes au sein des organismes consultatifs de la fonction publique
* Le décret n°2017-1419 du 28 septembre 2017 relatif aux garanties accordées aux agents publics exerçant une activité syndicale
* Le décret n°2017-1470 du 12 octobre 2017 relatif à l'accès aux corps et cadres d'emplois de la catégorie C de la fonction publique par la voie du parcours d'accès aux carrières de la fonction publique de l'Etat, territoriale et hospitalière
* Le décret n°2017-1471 du 12 octobre 2017 instituant à titre expérimental un

dispositif d'accompagnement des agents publics recrutés sur contrat à durée déterminée et suivant en alternance une préparation aux concours de catégorie A ou B de la fonction publique
* Le décret n°2017-519 du 10 avril 2017 relatif au référent déontologue dans la fonction publique
* Le décret n°2017-564 du 19 avril 2017 relatif aux procédures de recueil des signalements émis par les lanceurs d'alerte au sein des personnes morales de droit public ou de droit privé
* Le décret n° 2017-722 du 2 mai 2017 relatif aux modalités d'appréciation de la valeur et de l'expérience professionnelles de certains fonctionnaires éligibles à un avancement de grade
* Le décret n° 2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation

L'évolution du statut des fonctionnaires est une question épineuse. Certains élus ou experts ont pris position en faveur d'un changement du statut des fonctionnaires, certains prônant une suppression du statut, exceptée pour les fonctions publiques régaliennes, d'autres préférant un assouplissement, voire un contournement du statut. Pour certains, le secteur public doit être fondu dans le secteur privé, les agents devant être recrutés par contrat.

Il existe deux modèles de fonction publique : la fonction publique de carrière et la fonction publique d'emploi. Par exemple, en Suède, il n'y a quasiment pas de statut, de garantie de l'emploi, ni de notions de grade ou d'échelle de rémunération. Les agents publics y sont employés par des « *agences* » autonomes, y compris en matière de gestion des ressources humaines.

Dans une « *fonction publique d'emploi* », les agents publics passent un contrat de travail avec leur employeur, très proche du modèle en vigueur dans le secteur privé. L'agent contractuel est recruté sur des critères librement déterminés par l'employeur et n'a pas de garantie d'évolution de carrière.
Des conventions collectives prévoient des évolutions de carrière et de rémunération en fonction de l'ancienneté.

Au-delà de la question même du devenir du statut, est souvent mis en avant le poids de la masse salariale des collectivités sur les finances publiques.

La Cour des comptes a rendu public le 11 octobre 2017 son cinquième rapport annuel sur la situation financière et la gestion des collectivités territoriales.
Ce rapport, destiné au Parlement et au Gouvernement, est le fruit d'un travail commun avec les chambres régionales des comptes (CRC).

Cette année, le rapport portait sur :

* L'évolution de la situation financière des collectivités locales
* La fiabilité des comptes publics locaux
* L'état d'avancement de la réforme territoriale
* La situation financière des collectivités des départements d'outre-mer
* L'impact des dépenses sociales sur l'équilibre financier des départements

Dans l'ensemble, les communes et leurs groupements ont pu, grâce à leurs efforts de gestion, presque stabiliser leurs charges de fonctionnement (+0,8%) en ralentissant fortement leurs dépenses de personnel (+1,1%) et en réduisant presque tous les autres postes de dépenses.

Cependant, l'impact des « *normes* » nouvelles devrait être plus important en 2017 qu'en 2016, de l'ordre de 1 Md€, du fait particulièrement des mesures générales prises en matière de rémunération avec la revalorisation du point d'indice de la fonction publique et l'entrée en application des premières mesures du protocole « *Parcours professionnels, carrières et rémunérations* » (PPCR) . En outre, les coûts de transition liés à la mise en œuvre de la réforme territoriale vont faire sentir leurs effets sur l'évolution des dépenses des collectivités et ne pas en faciliter la maîtrise.

17 recommandations à l'attention de l'État et des collectivités territoriales sont formulées par la Cour des Comptes.

Pour les collectivités territoriales, les recommandations sont notamment les suivantes :

* Poursuivre les efforts de gestion déjà engagés, notamment par une meilleure maîtrise des effectifs
* Prévoir dans le rapport d'orientation budgétaire des nouvelles régions, EPCI fusionnés et communes nouvelles, une évaluation de l'impact financier de la fusion identifiant les coûts de transition, les économies réalisées et les surcoûts pérennes
* Evaluer le caractère reproductible de la création de la métropole de Lyon à partir d'un bilan de son impact en termes d'efficacité et d'efficience des politiques publiques métropolitaines et départementales
* Réduire les charges de personnel en agissant à la fois sur les effectifs et sur les conditions d'attribution de la majoration de traitement.

Il s'agira dans le cadre de cette table-ronde de s'interroger autour de deux questions principales:

* **Quelle est la situation de l'emploi territorial en 2018 ?**
* **Dans quel sens faire évoluer le statut de la fonction publique ?**

Déroulé de la matinée

La matinée s'articulera en quatre temps :

> **En ouverture, Olivier DUSSOPT, Secrétaire d'Etat à la Fonction Publique, présentera les axes d'évolution envisagés par le Gouvernement en matière de réforme de la fonction publique (9h00 – 9h30)**

Plusieurs modifications statutaires significatives sont envisagées ou évoquées sur la rémunération, la retraite, le recrutement ou l'emploi. Parmi les propositions formulées on trouve notamment :

* Réduire les effectifs de la Fonction Publique de 120 000 agents dont 70 000 dans la FPT
* Faciliter l'accès à la fonction publique sous contrat
* Favoriser les départs volontaires
* Mettre fin au principe d'unicité de la fonction publique en matière de points d'indice et introduire une part de rémunération au mérite
* Réformer le dialogue social et modifier les attributions des instances paritaires...

Le Premier Ministre a lancé, le 13 octobre, le programme « *Action Publique 2022* ». A l'heure où le Gouvernement souhaite transformer l'action publique, la question de l'évolution de la fonction publique est prégnante. Un débat sur les missions des agents publics, la place de la puissance publique, le rôle de l'État, le rôle des collectivités locales vient d'être engagé, notamment à l'occasion du premier comité interministériel de la transformation publique.

En matière de Fonction publique, quatre axes de réflexion sont lancés :

* Un dialogue social plus fluide et recentré sur les enjeux majeurs
* Une rémunération plus individualisée
* Un accompagnement renforcé en matière d'évolution de carrière
* Un élargissement du recours au contrat pour donner plus de souplesse dans les recrutements.

Les annonces d'évolution faites par le Premier Ministre vont être soumises à concertation, avant la présentation d'un projet de loi début 2019.
Parallèlement ont été engagés le chantier Action publique 2022 et les forums de l'action publique en région, destinés aux agents et consacrés aux questions de ressources humaines et une consultation en ligne.
Les mesures annoncées sont issues des chantiers interministériels sur la rénovation du cadre des ressources humaines, sur la simplification et la qualité des services et sur la transformation numérique.

Le Premier ministre veut « *adapter le statut de la fonction publique, l'assouplir pour qu'il redevienne un cadre efficace pour l'action publique et [...] accompagner les transformations, les reconversions, les mobilités dans la fonction publique, les départs vers le secteur privé* ».

Au-delà de ces sujets de ressources humaines, le Premier Ministre a évoqué l'ambition de systématiser la publication d'indicateurs de qualité pour tous les services qui accueillent du public afin de mieux répondre aux attentes des usagers. 100% des démarches administratives devront par ailleurs être accessibles en ligne d'ici à 2022 via un portail FranceConnect.

La seconde intervention d'Anicet LE PORS Ancien Ministre Délégué auprès du Premier Ministre chargé de la Fonction Publique et des réformes administratives entre 1983 et 1984, permettra de poser le cadre des débats autour des questionnements suivants :

* Quelles sont les évolutions les plus fondamentales depuis l'entrée en vigueur du statut de la Fonction Publique Territoriale le 26 janvier 1984 ?
* Le principe de libre administration des collectivités locales et la multiplicité des employeurs locaux sont parfois difficilement conciliables avec le principe d'unité de la Fonction Publique. Faut-il maintenir une architecture à trois versants ou donner plus d'autonomie à la Fonction Publique Territoriale ?
* Comment concilier le système de la carrière et l'allongement de la vie professionnelle avec la professionnalisation, la mobilité, l'agilité nécessaires pour répondre à la demande sociale des citoyens ?
* Alors qu'une réflexion est engagée depuis plusieurs années sur la rénovation du dialogue social, comment dépasser la logique de confrontation employeurs/ représentants du personnel ?

Durée : 20 minutes (9h30-9h50)

A l'issue de ces deux interventions introductives, un débat sera engagé autour des enjeux de l'évolution de la Fonction Publique ces prochaines années et d'un assouplissement du statut (10h00 – 11h15)

La plupart des rapports écrits sur l'avenir de la Fonction Publique (livre blanc sur l'avenir de la fonction publique de JL. SILICANI en 2008, rapport de B. Pêcheur en 2013, rapport de J. Théophile pour l'institut Montaigne en 2014 ou rapport du CESE en 2017) retiennent que le statut général est un cadre suffisamment souple pour permettre la plupart des réformes nécessaires à son adaptation.

La fonction publique, dans son organisation statutaire et pour ses trois versants, est en mesure d'apporter une contribution déterminante aux politiques publiques prenant en

compte l'intérêt général de la société.
Il convient de favoriser l'adaptation de la fonction publique aux attentes de la société (besoins sociaux, transformation numérique, demande de proximité, de simplification, de réactivité...).

Des adaptations législatives demeurent nécessaires afin :

* De garantir une qualité sans cesse accrue des prestations de service public
* De répondre aux impératifs conjoncturels qui pèsent sur l'emploi public (départs d'agents à la retraite, rareté de certains profils professionnels, désengagement de l'Etat...)
* Rendre plus lisibles et plus cohérentes les compétences attribuées aux différentes strates de collectivités et d'établissements
* Rechercher des économies d'échelle et une maîtrise des coûts.

Ces enjeux nécessitent une politique de ressources humaines dynamique et innovante et rendent en effet indispensables un certain nombre de modifications législatives et réglementaires.

Rapport du CESE (Janvier 2017)

En juillet 2016, le Premier ministre avait chargé le président du Conseil économique, social et environnemental (CESE), Patrick Bernasconi, d'une mission sur l'avenir de la fonction publique.

Cette mission avait pour objectif de mener «une réflexion prospective», «afin de dresser les pistes de ce que les trois versants de la fonction publique devraient être à un horizon de moyen terme».
Il s'agissait de définir les futurs principes qui régiront la fonction publique, et de déterminer les évolutions souhaitables pour «les relations hiérarchiques, l'innovation managériale, la promotion d'un environnement de travail épanouissant pour les agents, et l'impact de la révolution numérique.»

Le Conseil économique social et environnemental a adopté à une large majorité, mardi 24 janvier 2017, le projet d'avis relatif à «l'évolution de la fonction publique et des principes qui la régissent».

Le CESE se prononce en faveur du maintien du modèle de fonction publique fondé sur le statut et formule une vingtaine des recommandations.
Les deux rapporteurs ont rappelé que le statut était protecteur de l'usager et le garant de la capacité d'accès des citoyens à un service public de qualité et stable. Dans son avis, le CESE ne s'est pas prononcé sur la question des effectifs des administrations.
Le CESE propose la réunion « d'assises nationales et territoriales du service public » et

insiste sur le rôle que devrait jouer le Conseil national des services publics mis en place en 2014 comme « l'instance adaptée pour vérifier l'adéquation aux missions aux besoins et aux réalités des territoires ». Des moyens doivent découler de ce débat citoyen et la feuille de route ainsi tracée ne doit pas être remise en cause tous les 5 ans.

Dans les relations au public, le rapport insiste également sur l'importance de poursuivre l'effort de simplification des démarches administratives et à « évaluer, soutenir et amplifier » les démarches d'innovation dans l'objectif d'un meilleur service à la société.

En matière d'emploi, le rapport du CESE préconise un meilleur principe d'inégalité femmes/hommes et une plus grande diversité dans les modes de recrutement.

Le CESE préconise de renforcer les passerelles et les mobilités, d'accentuer les efforts et les négociations concernant la pénibilité et les conditions de travail. Il insiste sur un dialogue social renforcé à tous les niveaux.
Le rapport souligne aussi la nécessité de préciser de façon plus claire la situation des contractuels « en fixant un corpus portant notamment sur les conditions de recrutement, la position hiérarchique, la protection sociale, la durée du contrat ».

Cinq interventions sont prévues :

- Jean-Marie LE GUEN, Ancien Secrétaire d'État chargé des Relations avec le Parlement
- Emilie CHALAS, Députée de l'Isère
- Eve PERENNEC-SEGARRA, Adjointe au Directeur, Sous-direction des élus locaux et de la fonction publique territoriale
- Jean-Robert MASSIMI, Directeur du CSFPT
- Johan THEURET, Directeur général adjoint chargé du Pôle ressources de Rennes Métropole et de la Ville de Rennes, Président de l'Association des DRH des grandes collectivités

Il s'agira de s'interroger sur les mesures annoncées en matière d'évolution du statut de la Fonction Publique.

Extraits du document de concertation « *Refonder le contrat social avec les agents publics* » : ouverture de la concertation avec les représentants des agents publics et les employeurs

1. Comment définir un nouveau modèle de dialogue social avec un meilleur fonctionnement des instances représentatives et une dynamisation du dialogue social aux niveaux pertinents ?

L'organisation actuelle et le fonctionnement des instances représentatives du personnel (IRP) présentent aujourd'hui des faiblesses de plusieurs ordres qui impactent l'efficacité de plusieurs processus RH fondamentaux.

Ces instances présentent en effet un visage morcelé par leur nombre et avec des compétences parfois redondantes. Ces caractéristiques ne permettent pas d'offrir un cadre de dialogue social satisfaisant pour les agents.

Le chevauchement des compétences entre comité technique (CT) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en matière de réorganisation de services est trop souvent une source de complexité et d'insécurité juridique s'agissant des textes en consultation. On dénombre au demeurant pour le seul Etat 1200 CT et plus de 2000 CHSCT.

L'existence de 349 commissions administratives paritaires au sein de la FPE est sans doute excessive. Dans la FPT et la FPH, les CAP sont organisées par catégories statutaires plutôt que par cadres d'emplois ou par corps.

Ainsi, l'examen a priori des situations par les instances (CAP) est souvent analysé comme un facteur de ralentissement des processus de mobilité des agents, tout en impliquant une charge administrative particulièrement lourde pour les employeurs.
Outre un travail sur la simplification du fonctionnement des instances et l'amélioration des processus de gestion, pour les fonctionnaires comme pour les contractuels, le Gouvernement considère comme prioritaire d'alléger substantiellement les processus entourant la mobilité des agents publics.

De surcroît, la compétence des commissions administratives paritaires ne favorise pas la mise en œuvre de réponses graduées face à des comportements relevant du champ disciplinaire.

En outre, le Gouvernement considère comme prioritaire de réfléchir à une plus grande implication des employeurs de proximité, qui connaissent la valeur professionnelle des agents, afin qu'ils concourent aux décisions d'avancement et de promotion, tout en respectant la participation des représentants du personnel à la défense des équilibres sociaux de la fonction publique.

Pour répondre à ces enjeux, le Gouvernement entend approfondir les pistes de travail suivantes.

* S'agissant de l'organisation des CHSCT/CT, le Gouvernement souhaite avancer selon les orientations suivantes :
    - Simplifier les instances dans les trois fonctions publiques, et pour l'Etat tant au niveau ministériel que de proximité, tout en garantissant le traitement des problématiques actuellement couvertes
    - Prendre en compte les droits et moyens syndicaux.

* S'agissant des attributions des instances, le Gouvernement souhaite alléger, simplifier et déconcentrer les CAP pour conforter les processus RH fondamentaux :

- Redéfinir les actes devant être soumis aux CAP, afin de concentrer son rôle sur l'examen des décisions ayant un impact négatif sur la carrière des agents
- Accentuer le processus de déconcentration des CAP pour rapprocher la décision du niveau de proximité qui connaît les agents, en interrogeant notamment leur cartographie
- Accroître le niveau de dématérialisation.

2. Comment développer le recours au contrat pour mieux répondre aux besoins des employeurs et aux enjeux des territoires en termes d'affectation des personnels ?

La fonction publique va être confrontée dans les prochaines années à une série d'évolutions majeures qui vont imposer d'assouplir profondément le processus de recrutement : départs en retraite, évolutions des métiers et des compétences, évolutions des organisations et des modalités d'intervention des services publics, impact du numérique exigeant de développer de nouvelles compétences.

Les enjeux d'attractivité des métiers, d'affectation dans les territoires perçus comme moins attractifs qui connaissent des difficultés à pourvoir les postes et de « réarmement » des employeurs de proximité pour recruter plus facilement, sont aujourd'hui prépondérants.

Dans ce contexte, les employeurs publics expriment un besoin de souplesse offert par le recours au contrat.
Par ailleurs, les salariés du secteur privé peuvent souhaiter effectuer une partie de leur carrière dans le secteur public, ce qui permettrait d'enrichir chaque sphère de parcours mixtes.

A cette fin, le Gouvernement entend développer et faciliter le recours au contrat, en soumettant à la concertation les sujets suivants :

* Déterminer les secteurs et missions concernés par l'extension du recours au contrat, notamment pour les métiers n'ayant pas une spécificité propre au service public
* Définir les modalités contractuelles mises en œuvre dans ce cadre (natures de contrat, durées, etc.), en permettant notamment le recours à de nouvelles formes de contrat.

Ce chantier supposera en parallèle de réfléchir à l'amélioration des droits et garanties des agents contractuels, de leur représentativité syndicale, de l'évolution de leurs conditions d'emploi, et de discuter des horizons de recrutement les plus pertinents.

Le Gouvernement entend également s'interroger « *avec les représentants du personnel mais aussi avec les employeurs sur les conditions de recrutement des agents titulaires, les moyens d'ouverture mais aussi l'attractivité des concours et leur organisation* ».

3. Comment faire évoluer la politique de rémunération afin de mieux distinguer la sécurisation du pouvoir d'achat, la prise en compte de l'expérience, des responsabilités et des sujétions, ainsi que la performance individuelle et collective ?

La politique salariale de la fonction publique est porteuse de multiples enjeux :

* Un enjeu d'attractivité des talents, en particulier dans des métiers se caractérisant par la rareté des compétences et qualifications
* Un enjeu de fidélisation des agents exerçant notamment dans tous les territoires de la République et les services soumis à de fortes sujétions
* Un enjeu de reconnaissance de l'implication et de la performance individuelle et collective, et donc de motivation
* Un enjeu d'efficience de la dépense publique.

Ce chantier d'envergure implique donc de réinterroger notamment :

* Les composantes de la rémunération des agents publics
* Les besoins des employeurs publics en matière de maîtrise de leur masse salariale
* La nécessité de mieux distinguer les éléments contribuant à la sécurisation du pouvoir d'achat des agents, ceux permettant de reconnaître le niveau de fonction ou leurs sujétions, et ceux visant à la reconnaissance des mérites et de l'implication individuels et collectifs. Les modalités d'attribution devront également être questionnées, afin de redonner aux managers de proximité les marges de manœuvre dont ils ont besoin.

Le premier temps de la concertation sera consacré à la mise à plat des déterminants de la rémunération des agents publics de manière à identifier les difficultés et pistes de réformes communes à l'ensemble des trois versants de la fonction publique mais également plus ciblées.

Le Gouvernement souhaite que la concertation porte sur un chantier plus immédiat, celui de la « *rémunération au mérite* » permettant de mieux reconnaître l'investissement collectif et individuel.

4. Comment proposer aux agents un accompagnement renforcé dans leurs transitions professionnelles et dans leurs mobilités ?

Plusieurs enjeux se croisent qui doivent permettre de faire converger les aspirations des agents et les besoins des employeurs sur un horizon pluriannuel.

S'agissant des besoins des employeurs, ceux-ci sont d'ores-et-déjà confrontés à la mise en œuvre des transformations de l'organisation, des modalités d'intervention et des métiers du service public. L'impératif d'anticipation conduit à développer la capacité des employeurs à exprimer une vision pluriannuelle de ces évolutions, discutée avec

les représentants des personnels, afin de permettre aux agents de définir des projets professionnels qui leur sont propres.

S'agissant des agents, les évolutions sociétales et le renouvellement des générations ont renforcé les aspirations à davantage de visibilité sur les parcours et perspectives professionnels au sein d'une même filière métier, à développer des formules innovantes de « *passerelles professionnelles* » permettant de changer de métier, de versant de la fonction publique, voire de quitter la fonction publique pour le secteur privé. Dans le même temps, les choix des agents relevant de leur sphère privée et familiale conduisent souvent à une demande forte de pouvoir effectuer des mobilités sur un même territoire, ce qui suppose de pouvoir plus facilement passer d'un employeur à un autre.

Le Gouvernement propose en conséquence de soumettre à la concertation les trois objets suivants :

* Mobiliser l'appareil de formation et les acteurs RH de proximité pour accompagner les transitions professionnelles par :
  - Renforcer la formation professionnelle tout au long de la vie
  - Améliorer l'appropriation du compte personnel de formation (CPF) qui permet aux agents publics de solliciter auprès de leur employeur le financement d'actions de formation
  - Développer l'accompagnement personnalisé des agents publics.

* Proposer de nouveaux mécanismes pour favoriser les reconversions au sein de la fonction publique :
  - Créer un dispositif global d'appui lors de restructurations de services ou d'évolution importante des missions ou métiers
  - Favoriser les passerelles entre métiers et les secondes carrières
  - Faciliter les mobilités entre FPE, FPT et FPH.

* Développer les dispositifs et aides au départ vers le secteur privé pour les agents qui le souhaitent, permettant ainsi de structurer des plans de départs volontaires :
  - Refondre le dispositif existant d'Indemnité de départ volontaire (IDV)
  - Proposer un cadre pour les plans de départs volontaires
  - Développer des mesures de transition vers le secteur privé : accompagnement des agents dans leur projet de création d'entreprise, adaptation des positions statutaires.

Les cinq intervenants débattront pendant 1 heure autour des questions suivantes :

* **Quels sont les enseignements à retenir de la conférence nationale des territoires et du comité interministériel de la transformation publique ?**
* **Dans quel sens faire évoluer le statut de la Fonction Publique en conciliant libre administration des collectivités territoriales et nécessité d'un service public efficient et de**

proximité : renforcement de la contractualisation, rapprochement avec le secteur privé, suppression d'emplois territoriaux… ?

* **Comment garantir le respect des principes de la Fonction Publique et réforme du statut ?**

Après une pause de 15 minutes, la seconde partie de la matinée (11h30 – 12h45) évoquera la question de l'évolution de l'emploi public territorial et notamment des marges de manœuvre dont disposent les collectivités au regard des nouveaux enjeux qui s'imposent à elles.

Cinq interventions sont prévues.

Le panorama de l'emploi territorial (15 minutes)

- Loïc CAURET, Président du Centre de Gestion des Côtes d'Armor, Vice-Président de la Fédération
- Olivier DUCROCQ, Directeur du Centre de Gestion du Rhône

Le panorama de l'emploi territorial est le fruit d'un travail collectif, impulsé pour la première fois au cours de l'été 2011.
Sept éditions de ce panorama ont été publiées depuis 2012.

Dans le cadre de la préparation de cette septième édition du « *Panorama de l'emploi public territorial* », une nouvelle campagne de collecte des données et de consolidation de celles-ci au travers des bilans de l'emploi a été lancée au dernier trimestre 2017 auprès de l'ensemble des Centres de Gestion.

Le Panorama de l'emploi territorial permet de réaliser un tour d'horizon complet quantitatif et qualitatif de la situation de l'emploi dans les collectivités territoriales françaises. Il permet de présenter les données les plus récentes concernant les agents de la FPT.

Ce bilan de l'emploi constitue à la fois un repère mais aussi un point de départ afin d'établir les perspectives à moyen terme de l'évolution des emplois, des métiers, des compétences et des besoins en recrutement des collectivités et de leurs établissements publics.

Le panorama s'axe autour de quatre grands points :

* Les effectifs de la FPT, leur structure et leurs évolutions récentes
* Les données issues des bourses de l'Emploi des CDG : évolution des offres, des demandes, métiers en tension ou émergents…
* Les concours et les examens professionnels organisés par les CDG et le CNFPT
* Les départs en retraite : volumes en augmentation, âges moyens, perspectives.

Les données transmises par chaque Centre de Gestion sont complétées par les éléments transmis par le SIASP (système d'information sur les agents des services publics) et par la CNRACL et l'IRCANTEC.

L'intervention s'axera autour de la présentation de ces éléments de contexte sur l'emploi public local et son évolution depuis 2012.

La gestion des ressources humaines ne se limite pas à la seule administration du personnel. Il ne s'agit plus depuis une quinzaine d'années seulement d'administrer au quotidien mais aussi d'anticiper sur l'évolution des effectifs et des personnes.

La qualité du service rendu à la population et l'image de la collectivité sont indéniablement liées au développement et à l'optimisation des ressources humaines.

Certaines réformes récentes montrent que la donne de la politique RH a changé en devenant plus « *fine* » et par là-même plus exigeante. Les différentes évolutions constatées et envisagées en matière de Fonction Publique (mise en œuvre de des entretiens professionnels, du RISFEEP...) nécessitent une gestion globale et collective des ressources humaines qui intègre la GRH dans toutes ses dimensions : rémunération, perspectives de carrière, évaluation, formation, recrutement, relations sociales, gestion des effectifs et des compétences, gestion des conflits, messages autour d'une « *culture et des valeurs communes* » propres à la collectivité.

Le budget de personnel représente jusqu'à 50 à 60% des budgets de fonctionnement.

La réorganisation territoriale mais également la baisse des dotations de l'Etat ont eu un impact et des incidences en matière de conditions de travail, de régime indemnitaire, de dialogue social et de formation.

Ainsi, il ressort du baromètre Horhizons publié fin 2017 par l'AMF, le CNFPT, la FNCDG, l'ADF et Régions de France, que 58% des collectivités et des EPCI répondants estiment que la baisse des dotations de l'Etat a un impact sur les politiques RH et surtout sur les recrutements, la pérennisation des emplois aidés, le renouvellement des contrats, les rémunérations.

L'impact de la baisse des dotations, plus fortement ressenti en 2016, est particulièrement mentionné par les communes de plus de 20 000 habitants (89%) et par les régions (92%) et départements (86%).
Toutefois, si les communes de moins de 20 000 habitants semblent moins être impactées par la baisse des dotations, elles mettent très majoritairement en avant l'impact sur les recrutements et sur la gestion des contrats.
A noter que sont de plus en plus impactés tous les domaines des politiques RH et plus seulement la rémunération, les recrutements et la gestion des contrats : sont désormais

plus largement cités le temps de travail, la formation et la mise en œuvre de prestations sociales.

Dans un contexte de mutualisation, de renforcement de l'intercommunalité et de crispation des budgets locaux, les collectivités doivent faire face à des mutations en matière de transferts de compétences qui induisent refonte des politiques de recrutement et de mobilité du personnel.

En effet, le recrutement et la mobilité des agents s'inscrivent comme des leviers pour les collectivités dans un double objectif de prospective et d'anticipation de ces changements, et plus largement, dans une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences.

Le recrutement est à l'origine de toute gestion des ressources humaines pour les collectivités.
En effet, il intègre l'identification du besoin en amont, la définition des missions et des compétences requises, l'élaboration d'une fiche de poste et la conduite d'entretiens avec une phase postérieure d'accompagnement à la prise de poste.

Le recrutement constitue également un outil de mobilité qui accompagne l'agent au cours de son évolution professionnelle.
En effet, les agents publics, qu'ils soient fonctionnaires, agents contractuels ou sous un autre statut (comme bénéficiaire de contrat aidé) jouissent d'un droit à la mobilité. Toujours faiblement ancrée dans les pratiques de la Fonction Publique, la mobilité est encouragée et tend à se développer.

La mobilité apparait bénéfique à la fois pour l'agent et pour la collectivité.

En effet, elle permet de développer les compétences des agents, d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle et ainsi préserver la motivation des agents par la progression ou la réorientation. La mobilité permet également à la collectivité de redéployer et réorganiser les postes en fonction de ses besoins et de bénéficier des compétences requises sur les postes proposés.

Dans un contexte institutionnel et budgétaire compliqué, la part des collectivités et établissements qui envisagent de recruter en 2017 reste faible (23%) (*source baromètre Horhizons 2016*). Cette volonté de recruter se concentre surtout dans les communes de plus de 20 000 habitants et concerne d'abord des emplois permanents titulaires ou contractuels mais également de plus en plus des emplois aidés : contrats emploi d'avenir, apprentissage, CAE.

Si le remplacement des départs constitue toujours la première raison de recrutement, plus de la moitié des collectivités territoriales envisage de ne pas remplacer tous les départs prévus.

Dans le cadre du baromètre Horhizons 2016, seuls 16% des répondants faisaient état de créations de postes en 2016 contre 20% en 2015.
Les collectivités prévoyaient surtout de créer des postes dans les services « *enfance, éducation, jeunesse* », « *fonctions support* » (direction, affaires juridiques, ressources humaines, finances, informatique, communication), « *techniques* » et dans une moindre mesure par rapport à 2015 dans les services « *aménagement et développement* » (urbanisme, politique de la ville, transports, environnement, action économique, emploi, Europe et International...).

L'analyse comparative des postes proposés par les collectivités territoriales et EPCI entre 2015 et 2016 met en évidence une progression du nombre de postes. Cette progression reste limitée dans les collectivités (24,8% pour les communes, 26% pour les départements, 27,6% pour les régions) et concerne principalement les communautés d'agglomération.

Quel que soit le type de collectivité, commune, intercommunalité, conseil Départemental ou régional, la maitrise de la masse salariale constitue la première priorité en matière de gestion des ressources humaines pour le mandat 2014/2020.

L'évolution de la masse salariale est contenue, voire en diminution. Aux créations de postes devenues faibles (moins de 17% pour 2016), s'ajoute le non-remplacement de certains départs en retraite dans plus de la moitié des collectivités.

Face à la baisse des dotations, dans un contexte d'une demande d'une plus grande efficience des services de proximité, chaque collectivité ou établissement a engagé une réflexion visant à l'élaboration d'un plan d'économies sur le mandat, qui devait identifier des solutions à court, moyen et long terme. Au-delà de la seule masse salariale, c'est l'ensemble du projet politique qui a fait l'objet d'un réexamen avec en ligne de mire l'optimisation des dépenses et recettes : arbitrages sur les grands projets à mener, poursuite des mutualisations et des transferts de compétences, modification des modes de gestion des services...

Autant de leviers qui peuvent contribuer à une meilleure maîtrise des finances publiques locales.

Les collectivités utilisent des leviers de portées différentes pour maîtriser leurs masses salariales conformément à des objectifs impératifs et généraux.
Parmi les instruments privilégiés figurent l'adaptation du périmètre des services publics, la réforme des régimes indemnitaires, les horaires de travail et la lutte contre l'absentéisme, la gestion des effectifs dans le temps, le recours à des systèmes d'information et à des

consultants publics ou privés, le développement du management intermédiaire, voire, l'intégration de cet objectif comme élément subsidiaire d'un projet de service...

Chaque collectivité a son mode de fonctionnement développé en fonction du contexte, mais toujours dans une optique de resserrement.

Les collectivités doivent répondre à une double contrainte : réduire leurs effectifs et dans le même temps, moderniser et optimiser les services afin de les rendre plus efficaces. Ces deux objectifs de réduction et de modernisation peuvent être mis en œuvre dans un premier temps grâce à la mutualisation des services.

En matière de temps de travail notamment des évolutions apparaissent nécessaires. C'est notamment ce qui ressort du rapport de Philippe LAURENT remis à la Ministre de la Fonction Publique en Mai 2016.

Des leviers managériaux sont à développer également. Il peut s'agir de :

* Développer la mobilité des agents. Une évolution des fonctions, voire une mobilité, peut être envisagée afin d'éviter l'usure psychologique (démotivation) ou physique (pénibilité)
* Mettre en place des plans de prévention contre les TMS et RPS. La mise en oeuvre de plans de prévention contre les TMS et les RPS est intimement liée à la rédaction du document unique. Ce dernier doit notamment contenir une fiche sur les risques psychosociaux.
* Développer la GPEEC ou la GPECT. Le contexte de contraintes financières, de réformes des champs de compétences, des aspects RH... vont dans le sens d'une plus grande effectivité des démarches de GPEEC mais également de GPEEC mutualisée...

Pour les managers, une réflexion s'impose concernant les outils de gestion des ressources humaines.
Ces dernières années, l'accent a surtout été mis sur l'individualisation avec des outils liés à la carrière des agents comme l'entretien annuel.

Les décideurs locaux avec l'appui des DRH doivent également travailler sur le collectif (dialogue social, prévention des risques professionnels...).

Différents leviers d'action sont envisageables :

* Développer la promotion et la mobilité internes
    - Réduire l'absentéisme
    - Maintenir dans l'emploi
    - Optimiser le temps de travail effectif...

COMMENT FAIRE ÉVOLUER LE STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ?

Il s'agira de s'interroger sur les mesures prises en matière de ressources humaines pour faire face aux deux enjeux évoqués précédemment : la mise en œuvre de la réforme territoriale et les contraintes budgétaires.

Quatre intervenants débattront pendant 1h minutes autour des questions suivantes :

* **Quels sont les principaux enjeux des années à venir pour les employeurs locaux ?**
* **Comment contracter la masse salariale ?**
* **Quels sont les outils ou leviers d'actions notamment en matière de GRH publique locale dans un contexte de réduction des effectifs publics et d'évolution des compétences ?**

Intervenants :

- Loïc CAURET, Président du Centre de Gestion des Côtes d'Armor, Vice-Président de la Fédération
- Mathilde ICARD, DRH de la Ville de Lille
- Patrick COROYER, DRH de la ville de Nantes et de Nantes Métropole
- Jean-Laurent NGUYEN KHAC, Président de l'ANDCDG

ATELIER N°1

JEUDI 7 JUIN - 14H30 À 17H

Contexte

L'atelier sera l'occasion de présenter les problématiques rencontrées par les collectivités et structures intercommunales et les outils techniques, juridiques et déontologiques mis en place par les Centres de Gestion et pour les accompagner dans cinq domaines :

* La médiation préalable obligatoire
* Le référent déontologue
* Les services de santé et sécurité au travail
* La numérisation/La dématérialisation
* La protection des données.

Face à une complexification croissante de l'environnement territorial et des obligations des employeurs publics, les collectivités et établissements peuvent se sentir parfois démunis. En effet, les organisations de taille plus modeste n'ont pas toujours les moyens humains, techniques et financiers pour mettre en place leurs projets et garantir le bon fonctionnement de la gestion des agents publics.

Cependant, les Centres de Gestion ont développé un niveau de compétence et d'expertise attractif pour les collectivités. De véritables services et accompagnements sur mesure sont proposés en matière de santé, de sécurité juridique ou de numérisation. Cela vient confirmer la position de «*tiers de confiance*» des Centres.
Ces derniers sont des sources d'expertise sur des domaines de plus en plus larges. En effet, des outils déontologiques et de médiation ont récemment été mis en place et viennent enrichir l'offre d'expertise technique.

L'atelier sera l'occasion de répondre aux questions suivantes :

* Comment l'expertise technique des Centres de Gestion accompagne les projets locaux des collectivités et les employeurs publics dans l'application de la règlementation à l'égard de leurs agents publics ?

* En quoi les missions d'expertise technique des Centres de Gestion aux collectivités constituent-elles un facteur de mutualisation des informations et outils à destination des collectivités et établissements ?

* Quelles sont les modalités de mise en œuvre de ces missions techniques ?

* Comment les Centres de Gestion appréhendent-ils les nouvelles missions d'expertise récemment inscrites dans leur champ de compétences (référent déontologue, médiation préalable obligatoire) ?

ATELIER N°1

JEUDI 7 JUIN - 14H30 À 17H

Déroulé de l'atelier

L'atelier se déroulera en trois temps :

> **En introduction, Philip SQUELARD, Président du Centre de Gestion de la Loire-Atlantique, présentera les enjeux et la diversité de l'appui technique que les Centres de Gestion mettent à disposition des collectivités**

Durée : 5 minutes

Au delà des missions confiées aux Centres de Gestion par les textes, les Centres sont des tiers de confiance pour les établissements et collectivités de leur ressort et apparaissent comme des interlocuteurs indispensables dans un contexte institutionnel en pleine évolution.

Par vocation, ils représentent un moyen de mutualisation vers lequel les collectivités du département se tournent, qu'elles soient affiliées ou non. Cette vocation est confortée par le contexte lui-même.

La loi du 20 avril 2016 relative à la «*déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires*» a ouvert de nouvelles facultés de réponses en renforçant le champ de compétences des Centres de Gestion. C'est ainsi que le champ d'intervention facultatif des centres a été redéfini : le recentrage des services de l'Etat sur leurs priorités, ces dernières années, a contribué à ce que les collectivités territoriales s'orientent vers les Centres de Gestion pour obtenir le soutien technique nécessaire.

Désormais, la rédaction de l'article 25 de la loi du 26 janvier 1984 vient élargir, au delà des taches administratives, les missions facultatives des Centres de Gestion au conseil juridique, au conseil en organisation, à l'archivage et à la numérisation. Le renforcement des compétences obligatoires a également été acté notamment avec la fonction de référent déontologue.

L'accroissement des compétences, la nature des obligations légales de l'employeur public et la complexité de certaines règlementations amènent les collectivités et établissements à faire appel de manière croissante à l'expertise technique des Centres de Gestion.

En tant que premiers établissements mutualisateurs et premiers interlocuteurs locaux des collectivités les Centres ont développé une technicité dans l'accompagnement et les services rendus aux collectivités.

Ainsi les services de santé et sécurité au travail, les services juridique et informatiques se sont développées et proposent un service toujours plus adapté aux collectivités pour faire face à la complexité des règlementations et garantir leur sécurité juridique. De plus les Centres de Gestion ont acquis un certain nombre de nouvelles compétences

techniques qui viennent confirmer le statut de tiers de confiance dévolu aux Centres.

Par ailleurs, le rapport de l'IGA sur la «*revue des dépenses sur les actes de gestion en matière de ressources humaines des collectivités territoriales*» préconise désormais de privilégier la mutualisation au sein des réseaux des Centres de Gestion. Le rapport propose d'encourager le développement de prestations et de services communs auxquels recourent facultativement de plus en plus de collectivités dans un souci de qualité et de réduction des coûts.

La première partie de l'atelier, sera consacrée au renforcement et à l'élargissement de l'expertise technique des Centres de Gestion et notamment dans le domaine de la déontologie et de la médiation

Durée : 50 minutes

Intervention de Ronan DOARE, Maître de Conférences de droit public : l'évolution des textes législatifs et réglementaires relatifs aux Centres de Gestion (10 minutes)

Depuis la loi du 26 janvier 1984, les missions des CDG sont divisées entre missions obligatoires, héritées du CNFPT pour certaines d'entre elles au gré des textes, et missions facultatives qui reposent notamment sur l'article 25 de la loi du 26 janvier 1984.

Au-delà des missions obligatoires qui sont classiques et sécurisées, l'intervention des Centres de Gestion de manière innovante procède d'une logique de mise à disposition de compétences afin de favoriser l'adaptation des ressources humaines des collectivités et établissements publics à l'exercice de leurs compétences.

L'offre des Centres de Gestion s'inscrit dans un cadre d'intervention législatif et réglementaire qui a évolué du fait des modifications apportées au Statut de la Fonction Publique Territoriale mais également de l'entrée en vigueur des textes relatifs à la décentralisation.

Le champ des missions obligatoires a été considérablement renforcé par le législateur, en 2007, 2012 et 2016 (depuis 2012, une dizaine de nouvelles missions obligatoires sont exercées). Le cadre d'intervention des Centres à titre facultatif a également été modifié, l'article 25 de la loi du 26 janvier 1984 ayant été réécrit.

L'intervention pourra s'organiser autour de la présentation de l'évolution du champ de compétences des CDG depuis une dizaine d'années, celui-ci ayant été le fait notamment des textes suivants :

* La loi n°2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale
* La loi n°2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique

* La loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique
* La loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires
* L'ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017 portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique
* Le décret n°2016-1624 du 29 novembre 2016 relatif à la formation et aux autorisations d'absence des membres représentants du personnel de la fonction publique territoriale des instances compétentes en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail
* Le décret n°2017-1471 du 12 octobre 2017 instituant à titre expérimental un dispositif d'accompagnement des agents publics recrutés sur contrat à durée déterminée et suivant en alternance une préparation aux concours de catégorie A ou B de la fonction publique
* Le décret n°2018-101 du 16 février 2018 portant expérimentation d'une procédure de médiation préalable obligatoire en matière de litiges de la fonction publique.

Interventions de Cindy LABORIE, Responsable des Affaires juridiques et d'Alexis BOUCHER, Juriste-Chargé de mission, FNCDG. L'intervention aura pour objet la présentation des résultats de l'enquête globale menée auprès des Centres de Gestion en 2017/2018 (15 minutes)

Dans le cadre du Baromètre Horhizons 2017, il apparaît que les collectivités mutualisent de plus en plus les fonctions RH notamment en ayant recours aux Centres de Gestion.
Pour assurer la santé et la sécurité de leurs agents, les collectivités et EPCI font toujours majoritairement appel aux services de médecine et de prévention des centres de gestion (80%).

Ils ont également principalement recours aux services facultatifs suivants : conseil en organisation, remplacement, assurance, archivage, gestion de la paie, assistance en matière de retraite, protection sociale complémentaire.

Depuis 2004, la Fédération observe le développement des compétences obligatoires et facultatives des Centres de Gestion au travers d'une enquête recensant :

* les missions exercées par les Centres et la manière dont celles-ci sont mises en œuvre, notamment le volume d'activité que représente chaque mission au sein des CDG
* les ressources dont disposent les Centres pour exercer ces missions (ressources humaines, financières, matérielles)

* les liens d'affiliation, d'adhésion ou les conventionnements existants entre les Centres et les collectivités ou établissements.

Le questionnaire a été adressé à l'ensemble des Centres en juillet 2017 et 75% des établissements ont transmis des éléments de réponse.

Il s'agit, au travers de cette intervention, de dresser un bilan des nouvelles missions exercées depuis 2012 mais également d'appréhender les enjeux de l'évolution du champ de prestations délivrées aux collectivités territoriales.

L'intervention permettra également une présentation du premier bilan de la mise en place du référent déontologue au sein des Centres de Gestion autour des questions suivantes :

* Quels sont les profils des référents déontologues des Centres de Gestion ?
* Quels types et quels niveaux de saisines sont recensés par les référents déontologues?
* Quelle est la volumétrie des saisines ?
* Comment les Centres de Gestion appréhendent cette relation non plus directement avec les employeurs publics mais avec les agents ?

L'article 28 bis de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires prévoit que « *Tout fonctionnaire a le droit de consulter un référent déontologue, chargé de lui apporter tout conseil utile au respect des obligations et des principes déontologiques [...]. Cette fonction de conseil s'exerce sans préjudice de la responsabilité et des prérogatives du chef de service. Un décret en Conseil d'État détermine les modalités et critères de désignation des référents déontologues* ».

Le référent déontologue apparaît comme l'un des maillons dans la chaîne des acteurs en charge de la défense des valeurs éthiques et déontologiques des collectivités territoriales. L'autorité territoriale, les élus, le DGS, les responsables de service et les agents eux-mêmes constituent les autres maillons de la déontologie locale et chaque acteur est responsable de l'application des valeurs et règles applicables.

L'instauration d'une telle fonction de déontologue permet d'aborder les questions qui ne sont pas de prime abord réglées sur le plan législatif ou réglementaires. Les missions du référent déontologue dépassent la question de la simple conformité à la règle pour aborder plus largement celle du respect de règles de bonne conduite et de la pédagogie éthique.
Le soutien que le référent apporte permet d'éliminer, de réduire et/ou de prévenir les conflits, contentieux, risques juridiques liés à l'application des principes déontologiques auxquels sont soumis les agents publics locaux.

Pour la fonction publique territoriale la fonction de référent déontologue constitue une

mission obligatoire des Centres de Gestion. Cette mission relève également du socle commun de compétences dont peuvent bénéficier les collectivités non affiliées, en application de l'article 23 IV de la loi du 26 janvier 1984.

Cette fonction de référent peut être exercée à un échelon départemental, régional ou interrégional. En cas de mutualisation, celle-ci doit être inscrite dans la charte de coopération.

L'article 2 du décret n°2017-519 du 10 avril 2017 prévoit que les missions de référent déontologue peuvent être assurées par :

* Une ou plusieurs personnes relevant ou ayant relevé de la collectivité territoriale ou du CDG
* Une formation collégiale, dont la composition et les attributions sont arrêtées par l'autorité territoriale ou le président du CDG. Ce collège peut comprendre des personnalités qualifiées extérieures à la collectivité, au CDG ou plus généralement à la fonction publique.
* Une ou plusieurs personnes relevant d'une autre administration, collectivité territoriale ou établissement public, d'une autorité administrative indépendante, ou d'une autorité publique indépendante.

Intervention de Philippe GAZAGNES, Président du Tribunal administratif de Clermont-Ferrand (15 minutes)

Cette intervention permettra de revenir sur la mise en place de l'expérimentation de la Médiation Préalable Obligatoire au sein des Centres de Gestion au 1er avril 2018.

L'article 5 de la loi n°2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXIème siècle prévoit «*qu'à titre expérimental et pour une durée de quatre ans maximum à compter de la promulgation de la loi, les recours contentieux formés en matière de fonction publique ou de prestations sociales peuvent être soumis à une médiation préalable obligatoire*».

Ainsi, en qualité de tiers de confiance, les Centres de Gestion peuvent intervenir comme médiateurs dans les litiges opposant des agents publics à leur employeur.

Le décret n°2018-101 du 16 février 2018 organise la mise en œuvre de l'expérimentation.

La médiation s'entend de tout processus structuré, quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par la juridiction (Article L 213-1 du code de justice administrative).

42 Centres de Gestion proposent par convention aux collectivités territoriales et établissements d'exercer cette mission optionnelle de médiation depuis le 1er avril 2018 pour une période courant jusqu'au 18 novembre 2020.

Sont soumis, à titre expérimental, à une médiation préalable obligatoire, les litiges concernant les décisions administratives individuelles défavorables dans les domaines suivants : certains éléments de rémunération, refus de détachement, de placement en disponibilité ou de congé sans traitement, réintégrations à l'issue d'un détachement, d'un placement en disponibilité ou d'un congé parental, classement de l'agent à l'issue d'un avancement de grade ou d'un changement de corps obtenu par promotion interne, mesures appropriées à l'égard des travailleurs handicapés, aménagement des conditions de travail des fonctionnaires qui ne sont plus en mesure d'exercer leurs fonctions.

L'intervention doit permettre de répondre aux questions suivantes :

* Quelle est aujourd'hui la place de la médiation devant les juridictions administratives?
* Pourquoi cette expérimentation en matière de contentieux de la fonction publique, notamment territoriale ?
* Quel est l'intérêt pour un employeur territorial de s'engager dans cette expérimentation ?

La deuxième partie de l'atelier, sera consacrée au renforcement et à l'élargissement de l'expertise technique des Centres de Gestion dans les domaines de la numérisation, de la dématérialisation, de la protection des données

Durée : 45 minutes

Intervention de Sylvain DEFROMONT, Directeur des Systèmes d'information du CDG du Nord (10 minutes)

L'intervention aura pour objet la prestation des contours de l'offre des Centres de Gestion en matière d'accompagnement à la numérisation et à la dématérialisation.

La dématérialisation, soit la substitution du support papier par un support numérique, répond à de nombreux enjeux : réduction des espaces de stockage, accélération des échanges, traçabilité et conservation des données, réorganisation du travail et optimisation des processus de gestion interne et externe.

Les DRH des collectivités territoriales en sont conscients.

Nombre d'entre eux se déclarent en effet prêts à promouvoir des projets susceptibles de remplacer progressivement l'usage du papier dans les processus administratifs en matière de ressources humaines, à travers notamment la création d'un dossier numérique de

l'agent, la dématérialisation des bulletins de paie et l'accès aux informations RH à travers des solutions mobiles.

Les CDG peuvent développer des services d'assistance en matière d'archivage ou de numérisation. Dans le cadre de la numérisation, la création d'un dossier numérique de l'agent, la dématérialisation des bulletins de paie et l'accès aux informations RH à travers des solutions mobiles, constituent des objectifs pour les DRH des collectivités territoriales sensibles à la réduction des espaces de stockage, l'accélération des échanges, la traçabilité et la conservation des données, la réorganisation du travail et l'optimisation des processus de gestion interne et externe.

La dématérialisation du dossier administratif de l'agent, qui relate tous les évènements de sa vie administrative (état civil, recrutement, formation, paie, congés, discipline...), facilite également la mobilité des agents tout en simplifiant leur accueil et la gestion de leur fin de carrière (les éléments du dossier numérisé peuvent être transmis sous forme dématérialisée au nouvel employeur et à la CNRACL).

La loi NOTRe prévoit de nouvelles possibilités et obligations de dématérialisation des actes des collectivités :

* Les pièces nécessaires à l'exécution des dépenses et des recettes seront transmises au comptable public sous forme dématérialisée dès 2019
* Dématérialisation du recueil des actes administratifs des collectivités territoriales
* Dématérialisation de la publication des actes administratifs.

Les projets de dématérialisation sont des projets qui nécessitent une transversalité importante. En effet, différents services, pôles ou directions sont impliqués. Quant à l'activité d'archivage, elle constitue une mission indissociable de l'activité administrative des services publics locaux, les archives des communes et de leurs groupements étant des documents publics inaltérables et imprescriptibles, et une obligation légale incombant au maire, seul chargé de l'administration municipale (article 2122-18 du CGCT).

Ce mouvement de dématérialisation est confirmé par le rapport «*revue de dépenses sur les actes de gestion en matière de ressources humaines*» établi en juin 2017 par l'IGA et le Contrôle Général économique et financier. En effet, le rapport note que la GRH fait l'objet de nombreuses démarches de dématérialisation dans les collectivités mais qu'elles gagneraient à être diffusées plus largement.
L'intervention sera l'occasion de rappeler les enjeux de la numérisation pour les collectivités et établissements, d'en présenter les avantages et de valoriser l'accompagnement des Centres de Gestion en la matière.

L'intervention répondra aux questions suivantes :

* Toutes les collectivités sont-elles engagées dans le mouvement de numérisation de leurs actes ?

* Dans quels secteurs les dématérialisations sont-elles les plus fréquentes ?

* Quelles sont les actions engagées par les Centres de Gestion sur le volet numérisation et plus largement numérique ?

* Quels sont les impacts sur les collectivités ?

Interventions de Pierre LAFFOND, conseiller spécialisé informatique à l'UGAP et de Laëtitia ALLUT, Directeur des départements emploi et gestion locale, CIG de la Grande Couronne sur la mise en œuvre du RGPD (20 minutes)

Le règlement communautaire général sur la protection des données (RGPD) n°2016/679 du 14 avril 2016 sur les données personnelles renforce et unifie la protection des données et impose de nouvelles contraintes aux collectivités notamment avec la mise en place de procédures. Les collectivités doivent nommer, d'ici au 25 mai 2018, un délégué à la protection des données (DPD) qui aura pour missions notamment de recenser tous les traitements de données à caractère personnel, de préparer les procédures spécifiques et de sensibiliser les agents. Par ailleurs, pèse sur les collectivités une obligation d'information en cas de perte de données à caractère personnel et un risque aggravé de sanctions notamment en cas de non-conformité au règlement.

La première intervention permettra d'appréhender les nouvelles obligations des collectivités et établissements publics en matière de protection des données individuelles.

Le premier article du RGPD prévoit que « *la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel est un droit fondamental* » de tout citoyen de l'Union européenne. À ce titre, il doit notamment être informé de l'usage de ses informations personnelles, avoir le choix d'accepter ou non, ou encore pouvoir récupérer les données qu'il a fournies à une collectivité.

Au titre du règlement, constituent des données à caractère personnel, toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable. Est réputée être une « *personne physique identifiable* » une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale.

L'article 5 du RGPD prévoit que les données à caractère personnel doivent être :

a) traitées de manière licite, loyale et transparente au regard de la personne concernée (licéité, loyauté, transparence)

b) collectées pour des finalités déterminées, explicites et légitimes, et ne pas être traitées ultérieurement d'une manière incompatible avec ces finalités

c) adéquates, pertinentes et limitées à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées

d) exactes et, si nécessaire, tenues à jour ; toutes les mesures raisonnables doivent être prises pour que les données à caractère personnel qui sont inexactes, eu égard aux finalités pour lesquelles elles sont traitées, soient effacées ou rectifiées sans tarder

e) conservées sous une forme permettant l'identification des personnes concernées pendant une durée n'excédant pas celle nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées; les données à caractère personnel peuvent être conservées pour des durées plus longues dans la mesure où elles seront traitées exclusivement à des fins archivistiques dans l'intérêt public, à des fins de recherche scientifique ou historique ou à des fins statistiques, pour autant que soient mises en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées requises par le règlement afin de garantir les droits et libertés de la personne concernée

f) traitées de façon à garantir une sécurité appropriée des données à caractère personnel, y compris la protection contre le traitement non autorisé ou illicite et contre la perte, la destruction ou les dégâts d'origine accidentelle, à l'aide de mesures techniques ou organisationnelles appropriées.

Le RGPD définit le traitement des données comme toute opération ou tout ensemble d'opérations effectuées ou non à l'aide de procédés automatisés et appliquées à des données ou des ensembles de données à caractère personnel, telles que la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la structuration, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, la diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, la limitation, l'effacement ou la destruction.

L'article 6 du RGPD prévoit que le traitement n'est licite que si, et dans la mesure où, au moins une des conditions suivantes est remplie :

a) la personne concernée a consenti au traitement de ses données à caractère personnel pour une ou plusieurs finalités spécifiques

b) le traitement est nécessaire à l'exécution d'un contrat auquel la personne concernée est partie ou à l'exécution de mesures précontractuelles prises à la demande de celle-ci

c) le traitement est nécessaire au respect d'une obligation légale à laquelle le responsable du traitement est soumis

d) le traitement est nécessaire à la sauvegarde des intérêts vitaux de la personne concernée ou d'une autre personne physique

e) le traitement est nécessaire à l'exécution d'une mission d'intérêt public ou relevant de l'exercice de l'autorité publique dont est investi le responsable du traitement.

Les collectivités territoriales traitent de nombreuses données personnelles.
Au titre du RGPD, elles doivent adopter et actualiser des mesures techniques et organisationnelles leur permettant de s'assurer et de démontrer à tout instant qu'elles offrent un niveau optimal de protection aux données traitées.

Par ailleurs, la personne concernée dispose d'un droit étendu et facilité à accéder aux données à caractère personnel qui la concernent.
La structure qui détient des données personnelles doit informer la personne concernée de :

- l'identité du responsable du fichier
- la finalité du traitement des données
- le caractère obligatoire ou facultatif des réponses
- les droits d'accès, de rectification, d'interrogation et d'opposition
- les transmissions des données.

Le RGPD renforce les droits des personnes sur leurs données, en créant notamment le droit à l'oubli, et introduit de nouvelles exigences en matière de consentement.
L'exploitant de données personnelles doit respecter certaines obligations et notamment: recueillir l'accord des personnes concernées, les informer de leur droit d'accès, d'opposition, de rectification, d'effacement, de modification et de suppression des informations collectées, veiller à la sécurité des systèmes d'information, assurer la confidentialité des données, indiquer une durée de conservation des données.

Les collectivités doivent tenir compte le plus en amont possible, dès la phase de conception du produit, du service ou du traitement, de définition des outils qui seront utilisés et des paramétrages par défaut, des règles de protection des données. Il s'agira par exemple de restreindre au maximum les droits d'accès informatiques aux données ou de pseudonymiser celles-ci.

Le responsable du traitement des données doit mettre en œuvre les mesures de sécurité des locaux et des systèmes d'information pour empêcher que les fichiers soient déformés, endommagés ou que des tiers non autorisés y aient accès.

L'accès aux données est réservé uniquement aux personnes désignées ou à des tiers qui détiennent une autorisation spéciale et ponctuelle.
En cas de violation de données à caractère personnel, le responsable de leur traitement doit le notifier à l'autorité de protection des données dans les 72 heures.

Le responsable des données est aussi tenu de fixer une durée raisonnable de conservation des informations personnelles.

Dans le cadre de sa démarche de mise en conformité avec le RGPD, la collectivité ou l'établissement doit faire l'inventaire des traitements de données personnelles qu'il met en œuvre sous la forme d'un registre écrit.

La désignation d'un délégué à la protection des données est obligatoire pour toute collectivité ou organisme public (article 37 du RGPD).

Lorsque le responsable du traitement ou le sous-traitant est une autorité publique ou un organisme public, un seul délégué à la protection des données peut être désigné pour plusieurs autorités ou organismes de ce type, compte tenu de leur structure organisationnelle et de leur taille.

Au regard du volume important de ces nouvelles obligations légales imposées et de l'inadéquation potentielle entre les moyens dont la collectivité dispose et lesdites obligations de mise en conformité, la mutualisation de cette mission peut en effet s'avérer une solution adaptée notamment pour les plus petites collectivités. Elle permet de limiter les coûts et de bénéficier de professionnels.
En effet, la mutualisation offre les ressources nécessaires au respect des obligations, la mise à disposition d'un DPD formé et habitué aux problématiques de protection des données mais également indépendant.
Les collectivités et établissements peuvent se rapprocher de leur Centre de Gestion, de leur EPCI ou d'une structure de mutualisation informatique (SMI).

La deuxième intervention présentera l'accompagnement d'un Centre de Gestion en matière de protection des données.

Pour chaque traitement de données personnelles, la collectivité doit se poser les questions suivantes :

* Qui a accès aux données personnelles ?
* Quelles sont les différentes catégories de données traitées ?
* Quelles sont les données susceptibles de soulever des risques particuliers en raison de leur sensibilité ?
* Quelles sont les finalités des applications informatiques traitant de données personnelles ?
* Où sont hébergées les données personnelles ?
* Pour quel usage et jusqu'à quelle date doit-on les conserver ?
* Quelles sont les mesures de sécurité mises en œuvre pour limiter les risques d'accès non autorisé aux données personnelles ?
* Le traitement a-t-il potentiellement un impact sur la vie privée des personnes concernées ?

* Les données traitées le sont-elles en grand nombre pour une même personne ?
* Les données traitées proviennent-elles de plusieurs sources ?

Plusieurs CDG proposent un accompagnement personnalisé aux collectivités qui va au-delà de la simple mutualisation de la fonction de DPD.
C'est le cas notamment des Centres de Gestion de la Grande Couronne, de la Meurthe et Moselle, des Côtes d'Armor...
Ainsi, les DPD des CDG peuvent réaliser les prestations suivantes :

* fournir aux collectivités une base documentaire comprenant toutes les informations utiles à la compréhension des obligations mises en place par le RGPD et leurs enjeux
* organiser des réunions d'information sur la protection des données
* identifier les traitements de données à caractère personnel actuellement en place ou à venir dans les collectivités
* mettre à disposition un modèle de registre des traitements requis par le RGPD et créé à partir des informations recueillies auprès de chaque collectivité
* dispenser des conseils et des préconisations relatifs à la mise en conformité des traitements listés
* accompagner la réalisation de l'étude d'impact sur les données à caractère personnel provenant des traitements utilisés
* analyser les risques encourus et faire des propositions pour les limiter
* produire des modèles de procédures en adéquation avec les normes RGPD (contrat type avec les sous-traitants, procédure en cas de violation de données personnelles...).

La troisième partie de l'atelier posera la question de quelles missions d'expertise à l'avenir pour les CDG

Durée : 30 minutes

Intervention d'Emmanuelle ABINAL, Directrice du Centre de Gestion de la Lozère (10 minutes)

L'intervention s'axera autour d'une présentation de l'étude sur l'utilité sociale des CDG et du nouveau programme sur trois ans qui a débuté au 1er semestre 2017, dans un cadre étendu : la région Occitanie.

Le Centre de Gestion de la Lozère avait confié en 2014 au Centre d'étude et de recherche de Montpellier la réalisation d'une étude sur l'utilité sociale de son établissement et des missions qu'il propose aux collectivités territoriales et établissements publics de Lozère.
Cette mission poursuivait deux objectifs :

Mission 1 : Mesurer la contribution du capital humain interne de la structure au regard des compétences nécessaires à l'exercice des missions obligatoires et facultatives assignées au CDG 48. Ce travail s'inscrivait dans une prospective du développement des missions du Centre définie par la direction et les élus.

Mission 2 : Mesurer l'utilité sociale de la structure CDG 48 sur son territoire dans un contexte d'hyper-ruralité au regard de l'évolution de ses missions.
La poursuite de ces deux objectifs s'inscrivait dans la continuité du rapport rédigé par M. Alain BERTRAND, Sénateur de Lozère remis en juillet 2014 à la Ministre du Logement et des territoires.

Un nouveau programme sur trois ans a débuté au 1er semestre 2017, dans un cadre étendu : la région Occitanie.

Cette étude a notamment pour objectifs :

- d'accompagner les réflexions sur de nouvelles formes de collaboration, l'organisation et de partenariat à l'échelle régionale
- de construire un protocole de partenariat pour impulser un processus régional de gouvernance et de mutualisation gagnant-gagnant et reproductible,
- de maintenir un service au public et l'attractivité de des territoires ruraux
- d'anticiper le rôle des Centres au regard du besoin de leurs territoires respectifs afin de rester des acteurs incontournables des ressources humaines de demain et de favoriser l'égalité des chances, des hommes et des femmes et des territoires.

Les spécificités et les besoins de chaque territoire et de chaque CDG seront identifiés, afin de déterminer des modes de collaboration plus ou moins intégrés, selon les besoins des territoires et les décisions politiques et réglementaires...

Cet ensemble doit également permettre de créer les conditions favorables à des relations permanentes, continues et durables à l'échelle de l'Occitanie, ce projet étant en adéquation avec la mise en œuvre de la nouvelle charte régionale qui a pris effet au 1er janvier 2017.

Intervention d'Olivier DUCROCQ, Directeur du Centre de Gestion du Rhône (10 minutes)

L'intervention permettra de présenter le service de médecine de contrôle mis en place par le CDG du Rhône.

L'EXPERTISE TECHNIQUE DES CDG: UN APPUI DE CONFIANCE AUX COLLECTIVITÉS ET ÉTABLISSEMENTS

Depuis le 1er janvier 2017, le CDG 69 propose un nouveau service aux collectivités. Le service Médecine statutaire et de contrôle a pour objectif d'évaluer l'aptitude physique à l'embauche des candidats à un recrutement et de contrôler de la justification médicale des arrêts de travail des agents. Assurée par un médecin agréé intégré au Centre de Gestion, cette mission est accessible par convention.

Le service de médecine de contrôle s'est établi après plusieurs démarches.
En premier lieu, un benchmark auprès des services existants a été réalisé. Les collectivités ont été sollicitées sur leur intérêt pour un service de contrôle.
Au vu des retours positifs du questionnaire, une délibération créant le service a pu être prise.
Les procédures et les outils du service ont été élaborés. Une communication auprès des collectivités a pu avoir lieu afin de présenter le service.
L'activité du service a démarré en janvier 2017. Elle est centrée sur l'aptitude physique à l'embauche et le contrôle de la justification des arrêts.

Au 31 mai 2017, 36 collectivités étaient adhérentes ce qui représentait 23 000 agents. L'intérêt des grandes et moyennes collectivités était assez fort.
Au 1er septembre 2017, on dénombrait :

- 29 contrôles d'absentéisme
- 37 visites d'aptitude
- 1 expertise accident du travail
- 3 reprises ou prolongation de temps partiel thérapeutique.

Après une année de fonctionnement, le centre de gestion a constaté une montée en charge progressive de l'activité opérationnelle notamment de contrôle. Le développement des adhésions est toujours en cours.

Intervention de Valérie BOUVIER, Directrice du Centre de Gestion de la Haute-Savoie sur un appel à projet lancé en matière d'innovation RH (10 minutes)

Le Centre de Gestion de la Haute-Savoie a souhaité développer un projet de plate-forme collaborative fondée sur trois piliers :

- le retour/partage d'expériences en matière de gestion des ressources humaines
- la montée en compétences des agents (« tutorat de compétences »)
- la réponse aux besoins d'expertise ponctuelle des collectivités.

Ce projet de plate-forme collaborative a été porté à l'attention du Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (Ministère de la Cohésion des Territoires) qui a décidé d'inscrire cette initiative en réponse à l'appel à projets (AAP) lancé par le Gouvernement, début février, à l'occasion du Comité interministériel de la transformation publique.

En effet, le Fonds pour la transformation de l'action publique peut soutenir des projets innovants en matière de pratiques RH. Le dossier de soumission a été déposé le 15 mars 2018 et instruit par un Comité de pilotage placé auprès du Ministre de l'Action et des Comptes Publics.

Dans le cadre de cet AAP, seul le volet « retour/partage d'expériences » est développé. Ce projet étant expérimental, il est prévu qu'il porte en premier lieu sur le territoire de la région Auvergne-Rhône-Alpes mais a vocation, ultérieurement, à se déployer dans d'autres régions.

ATELIER N°2

JEUDI 7 JUIN - 14H30 À 17H

Contexte

Le projet d'administration constitue un cadre de référence : il permet de rappeler les valeurs de la collectivité ou de l'établissement, les règles d'organisation et de fonctionnement, d'améliorer la coordination et les outils, d'organiser les relations avec les satellites, les structures de mutualisation, les usagers...

Alors que le projet d'administration constitue est un outil fédérateur et de pilotage, le projet de service en est une déclinaison permettant de situer le travail de chaque service et des agents qui le composent.

Le projet de service permet de définir l'organisation du service, les activités réalisées ou à mettre en œuvre, les moyens d'exercice, les compétences nécessaires. Il s'inscrit dans une démarche plus globale de management par objectifs qui comprend : la formalisation des objectifs inscrits dans le projet d'administration, des actions permettant d'atteindre les objectifs (plans d'action), les moyens et le suivi continu des résultats (indicateurs de suivi).

Le projet de service permet également d'identifier les adaptations et/ou évolutions nécessaires en termes de compétences, de formation, d'équipements et d'activités.

La mise en œuvre de projets d'administration ou de service nécessite souvent un accompagnement extérieur.

Dans le cadre du conseil en organisation, les CDG proposent des outils, des démarches, une méthode de travail sur les aspects internes d'organisation et peuvent apporter un conseil sur la faisabilité technique, financière, ressources humaines, de tels ou tels projets de transfert de compétences, de réorganisation des services et de mutualisation.

L'accroissement des compétences, la multiplicité et la complexité de certains textes juridiques amènent les collectivités à faire appel de manière croissante à l'expertise des Centres de Gestion en ce domaine.

L'atelier sera l'occasion d'aborder trois questions principales :

- Comment mettre en place un projet d'administration (objectifs, étapes, moyens, outils, communication...) ?
- Quel est le champ d'intervention des CDG sur cette thématique et celle plus générale de la réorganisation de service ? Sur quelles thématiques organisationnelles ou RH et auprès de quels types de collectivités et établissements les CDG interviennent-ils principalement ?
- Quels sont les outils proposés aux collectivités et établissements pour mener à bien une telle démarche ?

Déroulé de l'atelier

L'atelier s'articulera en trois temps :

- **En introduction, Loïc CAURET, Président du Centre de Gestion des Côtes d'Armor et Simon MAUROUX, Responsable des Affaires juridiques à l'AdCF, présenteront les enjeux de l'élaboration des projets d'administration et des projets de service**

Durée : 15 minutes

En août 2016, dans le cadre d'une enquête menée par l'AdCF, environ 31% des EPCI répondants avaient engagé une refonte de leurs projets de service.

Dans le cadre de ces réorganisations des services, la démarche était lancée en phase préparatoire dans près de 50% des EPCI.

La communauté du Pays de Saclay, née de la fusion de deux communautés en 2016, a mis en place un schéma directeur des ressources humaines. Cette nouvelle organisation, impulsée par la gouvernance politique, répondait à trois objectifs :

* Fusionner les services des anciennes structures
* Préparer l'extension à de nouvelles compétences
* Mettre en œuvre les politiques publiques décidées par les élus à travers le projet de territoire.

Pour la ville d'Haguenau, l'objectif poursuivi par le projet est d'engager la collectivité dans un processus d'amélioration du service public municipal, celle-ci devant s'adapter aux évolutions de la société, voire les anticiper, se moderniser, se donner de nouveaux moyens pour répondre mieux encore aux besoins des administrés. La collectivité doit également pouvoir évoluer dans un environnement propice à l'épanouissement individuel de chaque agent.

Le projet d'administration de la métropole européenne de Lille repose sur cinq axes stratégiques:

* Porter haut les valeurs de l'établissement
* Accompagner le nouveau projet politique
* S'adapter aux réformes législatives
* Redonner toute sa place à la stratégie et à la réflexion
* Renforcer la place du citoyen.

Le projet d'administration de la ville de Caen répondait quant à lui à deux objectifs :

* Mettre en œuvre le projet politique
* Transformer l'organisation en faisant évoluer les modes de management, en fixant

des objectifs, en recherchant l'efficience et en développant la transversalité entre les services pour améliorer la qualité des services rendus au public.

Les acteurs publics locaux évoluent depuis ces dernières années, dans un contexte contraint marqué par :

* Une raréfaction des moyens budgétaires imposant une rationalisation des dépenses
* Une évolution des politiques publiques et du champ d'intervention des collectivités territoriales et des établissements publics
* Une mutation constante imposant une nécessaire anticipation des défis et enjeux à appréhender.

Dans le cadre de l'étude menée en 2016 par l'AdCF, il apparaît que, majoritairement, les EPCI ayant engagé une démarche de refonte des projets de service évoquent les objectifs suivants :

* Répondre à de nouveaux objectifs politiques et budgétaires
* Organiser et rendre opérationnelle la stratégie politique
* Prendre en compte des changements liés à la réforme territoriale
* Intégrer de nouveaux agents
* Identifier clairement et mesurer les attentes et besoins des usagers
* Renforcer la polyvalence et les compétences des agents
* Aider les managers au pilotage des services et à fédérer les agents autour des activités
* Formaliser les priorités au regard des orientations définies par les élus
* Inscrire l'action des services dans une dynamique d'amélioration continue
* Donner de la lisibilité et du sens à l'action pour chacun des acteurs
* Développer la cohésion d'équipe et prévenir les situations de conflits...

Pour les deux tiers des communautés n'ayant pas entrepris de réorganiser les services fin 2016, elles indiquaient que cette démarche serait mise en œuvre à l'issue des fusions courant 2017. D'autres EPCI précisaient en août 2016 que la réflexion sur la refonte de l'organisation des services serait menée dans un cadre plus global comme un projet de territoire ou une GPEEC.

Le Projet d'Administration est un outil stratégique de pilotage qui expose la vocation, les valeurs et les ambitions de l'assemblée délibérante et de la collectivité mais qui définit également les objectifs les plus significatifs, pour chacun des services.

La définition d'un projet d'administration et sa déclinaison en projets de services est fondamentale dans un contexte de vaste réorganisation territoriale.

En deux ans, 1760 communes ont ainsi fusionné pour donner naissance à 517 communes nouvelles. Plus de 1200 communes ont été supprimées.

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET D'ADMINISTRATION OU DE SERVICE : LE RÔLE D'ACCOMPAGNEMENT DES CDG

Au niveau de la carte intercommunale, la mise en œuvre de la loi NOTRe a abouti à un vaste mouvement de fusions : en 2017, on dénombre 1266 EPCI à fiscalité propre, contre 2062 un an plus tôt.
Entre janvier 2016 et janvier 2017, la diminution du nombre de syndicats a été plus forte que les années précédentes. Ils étaient 11378 contre 12234 en janvier 2016.

Le projet d'administration permet de positionner l'établissement ou la collectivité dans son environnement institutionnel et d'indiquer les évolutions en termes de public et de missions.

Les fusions tout comme les mutualisations ou transferts supposent une préparation en amont mais également en aval. L'aspect managérial ne doit pas être négligé et l'élaboration d'un projet d'administration s'inscrit dans la démarche plus globale de management par objectifs qui comprend : la formalisation des objectifs (projet d'administration et projets de direction) ; la formalisation des actions permettant d'atteindre les objectifs et le suivi continu des résultats avec la définition d'indicateurs de suivi.

Ainsi, afin de garantir la mise en œuvre du programme politique et du projet administratif, les collectivités territoriales, dans un contexte d'exigence d'une meilleure gestion des moyens, d'attrait pour la performance, mais aussi de généralisation des entretiens d'évaluation professionnelle, peuvent être amenées à formaliser des plans d'actions et des objectifs avec les encadrants mais aussi les agents.

Le projet de service permet de mieux appréhender les enjeux auxquels sont confrontés les collectivités et les EPCI tels que :

* La maîtrise des charges notamment de personnel
* La redéfinition du service rendu aux usagers
* La réorganisation des modes d'organisation et de gestion dans un contexte de transfert de personnels, de mutualisation, de fusions de service
* L'adaptation des services aux réformes de la Fonction publique Territoriale et aux évolutions techniques et technologiques
* La mise en place d'une culture commune...

Le projet de service a vocation à donner du sens à l'action des équipes en déclinant en objectifs concrets les grandes lignes du projet d'administration pour développer une culture de la collectivité ou de l'établissement.

Dans une première partie de l'atelier, seront présentés des axes de méthodologie et les outils développés ou mis en place par certaines collectivités ou communautés pour élaborer leurs projets d'administration et leurs projets de service

Durée : 1 h 20

ATELIER N°2

JEUDI 7 JUIN - 14H30 À 17H

Elaborer un projet d'administration suppose de mettre en œuvre plusieurs étapes indispensables et de créer une dynamique de coproduction entre les différents acteurs internes :

* La réalisation d'un état des lieux des missions, de l'organisation, des outils, des modes de fonctionnement, des prestations et des résultats des services...
* La définition des besoins des usagers des services
* La détermination des valeurs et des objectifs poursuivis par la collectivité
* La sélection de pistes d'amélioration, d'objectifs priorisés et d'activités ou de services à développer.

Les projets d'administration présentent généralement :

* Le rôle, les valeurs et les principes guidant l'action de la collectivité ou de l'établissement
* Les objectifs qui permettent de formuler les orientations à poursuivre et se déclinent en actions
* La structuration des services et les périmètres de responsabilité
* Les outils de pilotage interne
* Une charte du management.

Le projet de service peut comprendre les éléments suivants :

* les activités et missions du service
* l'organigramme
* les fiches de fonctions et les fiches de poste
* les procédures du service :
    - recrutement des agents
    - horaires et temps de travail
    - utilisation des matériels et véhicules...
* les moyens locaux et matériels
* les objectifs : ils permettent de définir les résultats attendus en matière d'action collective au sein du service comme renforcer la qualité du service rendu aux usagers...
* le plan d'actions : le plan d'actions décliné sous forme de fiches comprendra les objectifs visés, les échéances, les procédures mises en place, les moyens accordés, la personne responsable, le calendrier...

Le processus d'élaboration du projet de service comporte plusieurs étapes :

* Le diagnostic du service
* L'analyse de l'adéquation activités/missions/ressources du service
* La détermination des facteurs d'évolution internes et externes
* La définition des enjeux à appréhender et des objectifs à atteindre
* La mobilisation et l'implication des personnels dans le processus d'élaboration du projet

* La définition d'un plan d'actions et de ses conditions de mise en œuvre.

Si 31% des EPCI ayant répondu à l'enquête menée par l'AdCF en 2016 ont engagé une réflexion sur l'élaboration de projets de service, seul 17% des établissements jugent cette démarche avancée.
C'est le cas notamment de la Métropole européenne de Lille, des communautés d'agglomération d'Est Ensemble, des communautés de communes de Concarneau cornouaille, du Pays né de la mer ...

Lorsque la démarche de refonte de projet de service a été lancée, plusieurs actions ou outils peuvent avoir été mis en place :

* La mise en place d'une communication afin de sensibiliser les agents au projet de réorganisation.

S'il existe une méthodologie de la démarche d'élaboration d'un projet d'administration ou de service, il est indispensable de l'adapter au contexte spécifique de la collectivité ou de l'établissement compte tenu de sa culture, de ses acteurs...

Le projet d'administration 2015-2020 de la Métropole européenne de Lille comporte un rappel des axes stratégiques du projet d'administration ; un résumé des projets de chacun des pôles qui en découlent et une charte du management.

Le projet d'administration repose sur quatre leviers d'actions :

* Faire de la MEL une administration responsable en matière de développement durable, de recherche d'égalité, de promotion de la diversité...

* Développer la culture collaborative : Le fonctionnement de l'établissement doit s'appuyer sur le développement des échanges entre les pôles et directions et sur le partage de l'information entre les agents. Ceux-ci doivent s'approprier davantage le sens de l'action quotidienne de la MEL pour favoriser la contribution de chacun à la mise en oeuvre du projet politique. Le projet d'administration est l'occasion de renforcer la responsabilité managériale.

* Renouveler et moderniser les pratiques et les outils : Plusieurs facteurs de modernisation de l'action de la métropole peuvent être identifiés sur la durée du mandat, à l'image de la mise en place d'un nouvel Intranet et des démarches de dématérialisation.

* Développer la culture de la recette : dans le cadre budgétaire contraint qu'est celui de la MEL, la conduite des projets prévus pour le mandat nécessite de dégager des marges de manoeuvre. Dans ce cadre, il importe que chaque service développe une culture de la recette et une vision stratégique et réaliste de ses dépenses.

ATELIER N°2

JEUDI 7 JUIN - 14H30 À 17H

Les projets de service découlent des projets de direction qui eux-mêmes découlent des projets de pôle.

L'équipe de direction générale, réunie sous la forme de la Réunion de Direction Générale (RDG, ex-CODIR), a piloté la démarche globale.

Un comité de coordination piloté par l'adjointe au DGS a associé le service stratégique *Communication interne*; le service stratégique *Modernisation RH, organisation et accompagnement du changement* ; la direction *Modernisation, coordination des services et vie du document* ; et la direction *Recherche et développement*.

Pour les projets de pôle : chaque DGA a piloté la démarche avec ses directeurs. Tous les projets de pôle ont été validés par le DGS.
Pour les projets de direction : chaque directeur a coordonné la démarche avec ses chefs de service. Tous les projets de direction ont été validés par leur DGA et par le DGS.
Pour les projets de service : chaque chef de service a piloté la démarche avant validation du projet de service par la direction.
Les agents ont été associés à chaque phase des différents projets au minimum à l'occasion de deux réunions en plénière, une première de « *brainstorming* », et une seconde de présentation du projet dans sa version définitive.

La métropole européenne de Lille a engagé une importante action de sensibilisation avec l'organisation de séminaires de lancement et de clôture de la démarche dans chaque service, la programmation d'un séminaire de l'encadrement sur le projet d'administration, la réalisation d'un kit méthodologique à destination des encadrants et la mise en place d'une « collection de projets de service » par le service communication.

Afin d'être pleinement partagés, les objets de mutualisation entre la ville et la communauté d'agglomération ont été proposés depuis la base, direction par direction, sous la forme très participative de projets de service servant l'intérêt des deux entités.

L'intervention aura pour objectif de présenter la méthodologie d'élaboration des projets de service et la démarche de management participatif.

Il était important que chaque cadre, comme ses agents, puissent organiser une réflexion collective sur le fonctionnement du service et l'organisation du travail afin de définir d'un projet de service. Ce temps d'échange devait être l'occasion de recenser les attentes de chacun et permettre au cadre de réfléchir sur ses pratiques managériales et aux procédures à développer dans le service.

Six collectivités ou établissements témoigneront au cours de l'atelier de leur démarche d'élaboration d'un projet d'administration et de projets de service. Ces interventions permettront de répondre aux questions suivantes :

* Dans quel contexte la réorganisation des services et la mise en œuvre d'un projet d'administration et de projets de services ont-elles été engagées ?

* Quels étaient les enjeux principaux et les priorités fixées ?

* Quelle est la place du projet d'administration et des projets de services au sein de la vision de la structure (déclinaison du projet politique ?) ?

* Quelles démarches ont été menées pour définir le projet d'administration et faire évoluer les projets de services (diagnostic territorial, création d'une instance chargée d'élaborer des pistes d'organisation des services, recours à un cabinet extérieur...) ?

* Quelles ont été les pistes retenues pour améliorer l'organisation des services ?

* Quels ont été les outils élaborés ?

* Quelles ont été les modalités de mise en œuvre de ces actions (étapes, calendrier, acteurs...) ?

* Quelle a été la stratégie de communication développée à l'égard des élus, des cadres, des agents ?

* Quelles sont les principales craintes exprimées par les agents en cas de changement de service ou de structure ?

Intervenants :

- Dominique GAUDICHET, Directeur CCAS des Ponts de Cé
- Benoît BELLEC, DGS, Concarneau Cornouille agglomération
- Stéphane HAUGUEL, DRH, Communauté d'agglomération du Pays de Saclay
- Emmanuel AUBER, DGS, Communauté d'agglomération de St Omer
- Nadège BAPTISTA, DGS de la ville et de l'agglomération de Châteauroux métropole
- Thomas DECARY, DGS de la ville de Nogent sur Oise.

↳ **Dans la seconde partie de l'atelier, seront mises en avant des expériences d'accompagnement de l'élaboration de projets d'administration ou de projets de service par une prestation de conseil en organisation**

Durée : 1 h 40

- **Intervention de Philippe GAMBIER, Président de l'association ANDCO (15 minutes)**

Cette intervention aura pour objet de définir le conseil en organisation, la typologie des conseillers et leurs missions.

Le conseil en organisation consiste, une fois le pré-diagnostic et l'état des lieux posés, à

analyser avec la collectivité l'organisation et le fonctionnement des services afin d'établir le rapport de diagnostic organisationnel comprenant des préconisations personnalisées et une méthodologie d'accompagnement au changement.

Le conseil en organisation permet notamment d'apporter une aide à la décision en matière de stratégie organisationnelle, à l'optimisation des organisations, des systèmes d'information et des processus de travail, voire à l'accompagnement dans la mise en œuvre d'un plan d'appui au management.

Interventions des Centres de Gestion de la Loire Atlantique et du Finistère (30 minutes)

L'article 25 de la loi du 26 janvier 1984 a été modifié par la loi déontologie des agents publics qui prévoit désormais que :
« *Les centres de gestion peuvent assurer toute tâche administrative et des missions d'archivage, de numérisation, de conseils en organisation et de conseils juridiques, à la demande des collectivités et établissements* ».

Le service conseil en organisation a pour objectif de répondre aux préoccupations des collectivités dans leurs démarches pour améliorer leur organisation des services.

Ainsi, plusieurs types d'intervention peuvent être proposés aux collectivités et établissements par les services des CDG :

* De démarches d'audit classique, sur l'ensemble d'une collectivité, souvent en période de grands changements au niveau de l'exécutif (nouveau mandat) ou du top-management (arrivée d'un nouveau DGS...)
* D'audit d'un service spécifique, de manière régulière, ou encore sur une thématique spécifique comme celle du temps de travail
* Parfois, et de plus en plus dans un contexte de réforme, la démarche d'audit peut être suivie d'un accompagnement à la mise en œuvre. En fonction des axes d'évolution préconisés, ces interventions peuvent prendre plusieurs formes :
    - Formalisation d'outils (fiches de poste, tableaux de bord, ...) et de procédures (entretien professionnel...)
    - Formation-action, principalement au management
    - Refonte d'organigramme ou de projet de service...

La démarche de réalisation d'un projet d'administration ou d'un projet de service peut être réalisée en collaboration avec le Centre de gestion qui dispose d'une expérience reconnue dans le domaine de la gestion des ressources humaines et peut accompagner notamment l'instauration ou l'évolution des régimes indemnitaires, l'élaboration de fiches de poste, la réorganisation des services...

Dans le cadre des services de conseil en organisation, les centres proposent des outils, des démarches, une méthode de travail sur les aspects internes d'organisation et peuvent apporter un conseil sur la faisabilité technique, financière, ressources humaines, de tels ou tels projets de transfert de compétences, de réorganisation des services et de mutualisation.

Le service de conseil en organisation du CDG peut intervenir partiellement (sur un ou deux services) ou globalement sur l'organisation de la collectivité.

Pour accomplir cette mission le Centre de Gestion met à disposition des collectivités des consultants spécialisés dans l'analyse organisationnelle, les ressources humaines et une aide à l'analyse de l'adéquation entre les objectifs et les moyens.

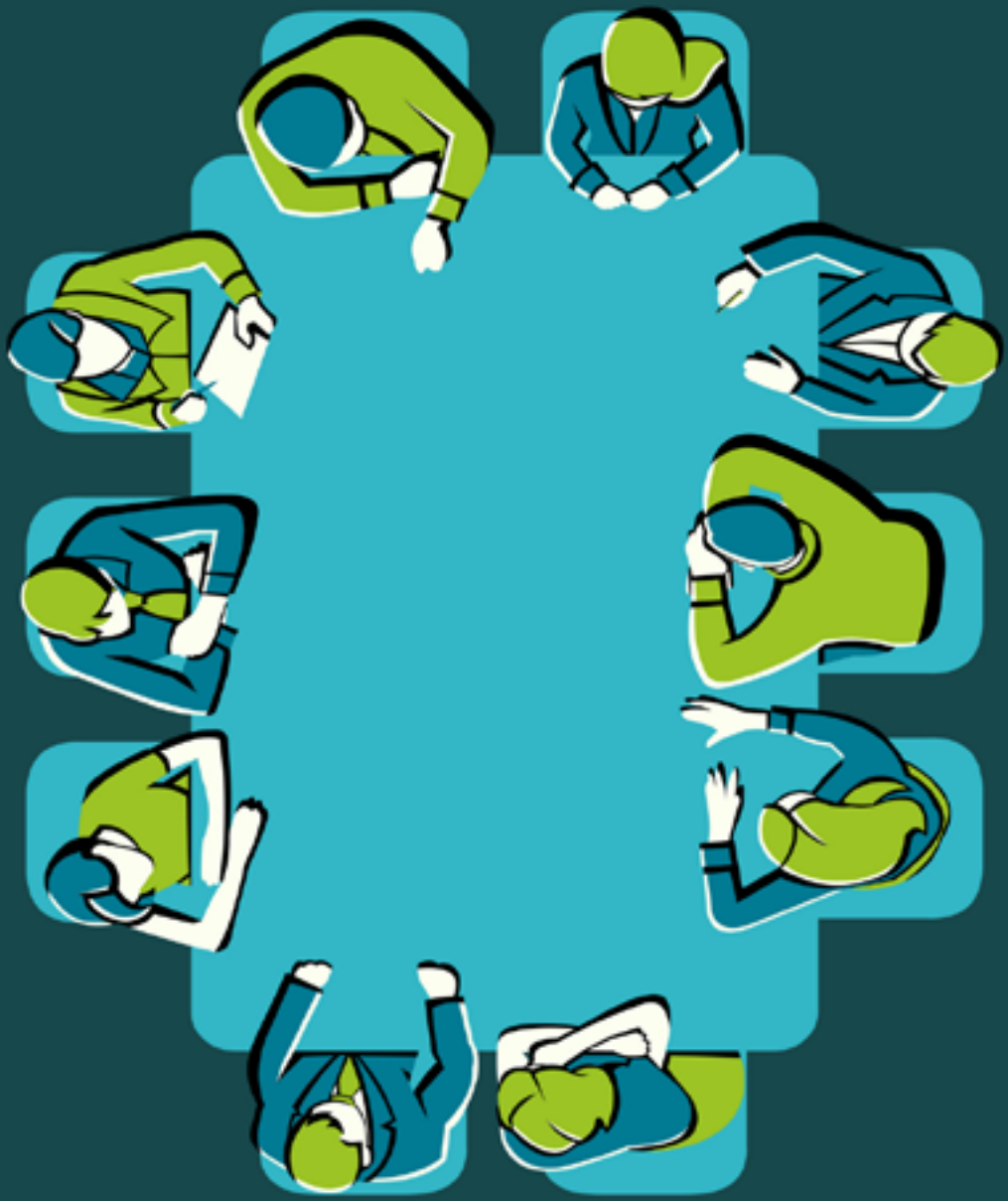
Le CDG peut également mettre à la disposition de la collectivité des outils de gestion des ressources humaines : fiches de poste type, organigramme type...

A la suite de chaque intervention du Centre, interventions qui sont adaptées à chaque demande, un diagnostic est élaboré et des préconisations concrètes sont données aux collectivités.

Certains EPCI ayant répondu à l'enquête menée par l'AdCF en 2016 comme les communautés de communes de Lamballe, du Pays du Coquelicot ou la communauté d'agglomération de Maubeuge Val de Sambre ont sollicité les services de leur Centre de Gestion.

Les interventions des Centres de Gestion de Loire Atlantique et du Finistère permettront de présenter un exemple concret d'accompagnement à l'élaboration de projets de service et de répondre plus généralement aux questions suivantes :

* Quel est le champ d'intervention des CDG sur la thématique de la réorganisation de service ?
* Auprès de quels types de collectivités et établissements les CDG interviennent-ils principalement ?
* Quels sont les outils proposés aux collectivités et établissements pour mener à bien une réorganisation de services ?
* Quels axes d'accompagnement managérial visant à optimiser et harmoniser le fonctionnement des services sont proposés aux collectivités (formalisation des procédures de travail, évaluation des services et de la gestion du temps de travail, coaching...) ?
* Comment accompagner les services dans le changement ?
* Combien de temps dure en moyenne une mission ?



FNCDG

Fédération Nationale
des Centres de Gestion
de la Fonction Publique Territoria

PALAIS DES CONGRÈS
ATLANTIA
La Baule