Fédération Nationale
des Centres de Gestion
de la Fonction Publique Territoriale

Le contexte d'exercice des Centres de gestion en 2018

document joint à notre note « L'adaptation des Centres de Gestion en réponse à l'évolution des politiques publiques et aux exigences des employeurs dans un contexte territorial en mutation »

Présentation succincte des Centres de Gestion

Les CDG sont des établissements publics administratifs gérés par des employeurs territoriaux. Il en existe un par département à l'exception de la Petite et de la Grande couronne en région parisienne où ce sont des Centres Interdépartementaux de Gestion, ce qui fait un **total de 98 Centres** sur tout le territoire.

Comme la rappelle la Sénatrice du Rhône, Catherine DI FOLCO, dans un rapport remis au Président du Sénat en juin dernier, suivant les cas, les prestations des centres de gestion s'adressent :
- aux communes et à leurs groupements, qui y sont obligatoirement affiliés car employant moins de 350 fonctionnaires titulaires et stagiaires à temps complet
- aux communes et à leurs groupements, employant plus de 350 fonctionnaires titulaires et stagiaires à temps complet, qui y sont volontairement affiliés
- aux collectivités territoriales et aux groupements de plus grande taille, qui n'y sont pas affiliés mais qui demandent à bénéficier de leurs prestations (socle commun de compétences facultatif ou conventions spécifiques)
- ou à l'ensemble des employeurs territoriaux du département.

Les missions des Centres de gestion

Les CDG sont garants de l'application du statut de la Fonction Publique Territoriale et assurent une mission générale d'information sur l'emploi public local. Ils sont en capacité de présenter des analyses fines et détaillées relatives à la Fonction Publique Territoriale de leur ressort géographique et exercent quatre fonctions principales :

- **un accompagnement technique et une expertise en matière de GRH**
- **un outil de mutualisation dans différents domaines : carrière, recrutement, achats publics…**
- **un levier d'appui à la transformation de l'action publique : accompagnement dans le cadre des réformes « prélèvement à la source », DSN, dématérialisation, RGPD…**
- **un tiers de confiance neutre notamment en matière de déontologie, de conseil en organisation, de médiation.**

FNCDG – CL/AB
Octobre 2018

Les Centres de Gestion exercent :

Une mission générale : l'entrée dans la fonction publique (organisation des concours, gestion de la bourse des emplois territoriaux…)

Et une mission principale : la gestion des ressources humaines des collectivités et établissements publics locaux.

Les missions obligatoires sont exercées à destination des collectivités affiliées obligatoirement ou volontairement.

Les Centres de gestion exercent à l'égard des collectivités non affiliées deux types de missions :

- des prestations obligatoires prévues à l'article 23 de la loi de 1984 : organisation de certains concours, bourse de l'emploi et gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, le reclassement des inaptes et des fonctionnaires privés d'emploi

Les missions liées à l'emploi ne font l'objet d'aucun financement. Ces missions obligatoires ne sont financées que par la cotisation des collectivités obligatoirement affiliées.

- les prestations facultatives prévues à l'article 25 de la loi de 1984 (remplacement d'agents, médecine professionnelle, hygiène et sécurité, conseil en organisation, gestion des paies…).

Six missions sont proposées sous la forme d'un socle minimum insécable aux collectivités et établissements non affiliés qui peuvent faire le choix d'une adhésion pour l'exercice de ce socle.

Missions du socle :
- Secrétariat des instances médicales (commission de réforme, comité médical)
- Assistance juridique statutaire
- Aide au recrutement et accompagnement à la mobilité
- Assistance à la fiabilisation des droits en matière de retraite
- Référent déontologue

En fonction des besoins des collectivités de leur département, les Centres de Gestion peuvent fournir un certain nombre de prestations complémentaires en mettant à disposition des spécialistes techniques et juridiques. Ce sont les missions dites facultatives.

Organisation des concours et examens professionnels

Gestion des carrières des agents publics

Prestations obligatoires

Gestion des dossiers individuels des agents

Assistance juridique statutaire

Assistance à la fiabilisation des droits en matière de retraite

Secrétariat des instances paritaires (CAP, CT, CHSCT, CCP)

Référent déontologue

Prestations facultatives

Suivi des dossiers de retraite

Gestion des comptes épargne temps

Emploi et recrutement

Prestations obligatoires

Gestion des vacances et offres d'emploi

Observation de l'emploi et GPEEC

Promotion de l'emploi public

Aide au recrutement et accompagnement à la mobilité

Conseil en évolution professionnelle

Gestion des fonctionnaires privés d'emploi

Reclassement professionnel

Prestations facultatives

Remplacement d'agents

Conseil en organisation

Aide à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap

Santé et sécurité au travail

Prestations obligatoires

Secrétariat des instances médicales (commission de réforme, comité médical)

Prestations facultatives

Conseil et inspection en matière de prévention des risques professionnels

Médecine professionnelle

Assistance psychologique

D'autres missions facultatives : mise à disposition de personnel ou mutualisation inter-collectivités ou établissements

Conseil juridique

Assistance sociale

Accompagnement à la mise en œuvre de prestations sociales (action sociale, protection sociale complémentaire)

Gestion des contrats d'assurance groupe

Gestion des paies

Accompagnement dans l'élaboration des plans de formation

Coaching en management

Assistance budgétaire

Archivage

Calcul des indemnités chômage

Expertise technique

Prestations informatiques

Accompagnement à la numérisation et à la dématérialisation

DPD et assistance à la mise en œuvre du RGPD

Conseil en marchés publics et groupements de commandes…

Les critiques soulevées à l'encontre des Centres de gestion

1. Les structures CNFPT/CDG sont perçues comme source de coûts (1 milliard d'euros, plus de 6000 agents) dans un contexte budgétaire contraint. Certains établissements cumuleraient des « Cagnottes » de plusieurs centaines de millions d'euros.

L'évolution des effectifs des Centres

Les Centres de Gestion emploient en moyenne 50 agents (43 agents en 2012) soit 41 titulaires et 9 contractuels (35 titulaires et 8 contractuels en 2012)[1].

La variation des effectifs est très importante : de 13 agents permanents dans le Jura, l'Aveyron et en Ardèche à 285 au CIG de la Grande Couronne.

[1] L'ensemble des données chiffrées relatives aux Centres de gestion sont issues d'une enquête menée fin 2017/début 2018 auprès de tous les CDG, enquête couvrant leur activité et leurs ressources (75 CDG ont répondu à ce questionnaire).

Les effectifs permanents sont étroitement liés à la densité de population départementale et au nombre de fonctionnaires territoriaux gérés. Ainsi, les Centres qui emploient plus de 80 agents se situent dans des départements urbains particulièrement peuplés. A contrario, les 10 CDG employant moins de 20 agents sont majoritairement des départements très ruraux.

Les Centres de Gestion ont un **taux d'encadrement élevé**, en comparaison avec les collectivités territoriales. En effet, **un tiers des agents des CDG relèvent de la catégorie A** (environ 10% dans la FPT en 2016). Ce chiffre s'explique par l'expertise nécessaire à l'exercice des missions des CDG, notamment en matière de conseil ou de santé.

L'effectif des Centres de Gestion s'élevait à 3 850 agents permanents en 2015 (base de 91 CDG) et, il est vrai, a connu une progression de 16% en dix ans.

Cette évolution est liée au transfert de la gestion des agents de catégorie A en 2010 mais également à deux autres éléments :

- **Le premier est le transfert non compensé de deux missions précédemment exercées par les services de l'Etat (DDASS) : le secrétariat des comités médicaux et des commissions de réforme**

L'IGA et l'IGAS, dans leur rapport *« L'évaluation des instances médicales dans la Fonction publique »*, relevaient que le dispositif des instances était excessivement consommateur de ressources médicales et que les CDG avaient su répondre à la nécessité d'une optimisation collective permettant d'assurer une bonne gestion des dossiers d'invalidité, que sollicitent tous les employeurs.
Concernant les comités médicaux en 2015, les Centres de Gestion géraient en moyenne 900 à 1000 dossiers. S'agissant des commissions de réforme en 2015, les Centres de Gestion ont géré en moyenne 350 dossiers.
Les effectifs correspondant au secrétariat des instances médicales s'élèvent de 2 à 3 ETP par Centre de Gestion. Un agent gère en moyenne entre 200 et 800 dossiers par an.

- **Le deuxième relève du nombre de nouvelles compétences attribuées par le législateur à coût constant ces dernières années**

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 cette loi.

Ainsi, au-delà des missions obligatoires, l'intervention des Centres de Gestion 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 missions.

Le champ des missions obligatoires a été considérablement renforcé par le législateur, en 2007, 2012 et 2016 (depuis 2012, une dizaine de nouvelles compétences sont exercées comme le référent déontologue, le conseil en évolution professionnelle, l'aide au recrutement et à la mobilité…).

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 par la loi déontologie des agents publics d'avril 2016.

Ces évolutions en termes de missions sont couplées à des modifications organisationnelles qui procèdent également de la réforme du contexte territorial.

Ces dernières années, les contraintes pour les collectivités locales se sont encore renforcées : réforme territoriale, dotations de l'État revues à la baisse, exigence affichée de maîtrise salariale, contractualisation, nouvelles normes... Ces transformations, plus ou moins profondes, ont affecté la gestion territoriale.

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

- le niveau d'affiliation et le financement des missions des CDG
- le renforcement des cas de saisine sur certaines missions comme l'assistance statutaire ou le conseil en organisation
- le développement de compétences facultatives.

Si l'extension des missions contribue au renforcement des CDG en tant qu'institutions, la prise en charge de nouvelles missions obligatoires a généré une augmentation du coût de fonctionnement dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques. Toutefois, cette augmentation maîtrisée des dépenses de fonctionnement des Centres de gestion a entraîné, comme le soulevait le rapport de la revue des dépenses de novembre 2017, des économies substantielles pour les collectivités territoriales et leurs établissements.

Le financement des Centres de Gestion

Les CDG disposeraient d'importants excédents cumulés

Au cours de l'examen en séance publique du projet de loi déontologie des agents publics début 2016, le Gouvernement avait examiné l'idée d'introduire dans ce projet de loi un amendement visant à diminuer de 0,8 à 0,72% la cotisation versée par les collectivités obligatoirement affiliées aux Centres de Gestion. Ce projet était notamment soutenu par l'idée que les CDG disposeraient d'excédents importants et que, dès lors, cet effort pouvait être consenti.

Le rapport de l'IGA de 2014 mettait en évidence la croissance très forte et régulière des budgets et la situation financière globalement excédentaire des CDG, pointant l'acquisition de nouveaux locaux en autofinancement (cumul important d'excédents).

La mission souhaitait faire acter la contribution des CDG à l'effort financier attendu des budgets locaux, soit par une baisse des cotisations, soit par la prise en charge d'autres missions.

Une enquête a été menée par la FNCDG en janvier 2016 auprès de 32 CDG pour répondre à la question concernant un éventuel excédent dégagé par l'exercice de leurs missions obligatoires ou facultatives.
Il est apparu que le montant avancé de plus de 250 millions ne correspondait pas à la réalité, tous les CDG ne présentant pas de budgets excédentaires.

Lorsqu'il existe des excédents cumulés, ils sont destinés à faire face aux missions/besoins et s'érodent, en tendance. Certaines missions, telle que la mise à disposition de personnels, ne peuvent être réalisées que sous réserve d'une trésorerie importante et l'excédent constitue alors en réalité une provision pour faire face aux missions.

Dans certains cas, lorsqu'un excédent cumulé existait, il a pu conduire les Conseils d'administration des CDG à décider une diminution du taux de cotisation. Elle exprime la participation de ces établissements à l'effort des Collectivités dans le cadre de la réduction des déficits, sert les Collectivités les plus fragiles et tient compte des réductions de dotations opérées par l'Etat.

Les ressources moyennes des Centres s'élèvent à 6,73 millions d'euros.

26% des Centres de Gestion disposent de recettes de fonctionnement inférieures à 3 millions d'euros. Mais la disparité entre les établissements est très importante. Le minimum des recettes de fonctionnement est de 1,07 million d'euros, le maximum est de 23 millions d'euros.
L'étendue de l'échelle des recettes est à l'image des différences de population et d'attractivité du secteur public local entre les départements. Par ailleurs, ces écarts s'expliquent également par le développement important des missions facultatives chez certains CDG.
La loi n°84-53 du 26 janvier 1984 attribue aux Centres de Gestion l'exercice de missions au profit des collectivités affiliées, en contrepartie du versement d'une cotisation obligatoire plafonnée à 0,8%.

Dans les départements ruraux, les recettes sont faibles du fait de l'assiette de cotisation (peu de catégorie A, nombre de temps non complet), alors que les besoins en compétences spécialisées des collectivités sont réels.

Les cotisations obligatoires versées par les collectivités affiliées représentent environ 26% des ressources totales.

Le montant de la cotisation obligatoire dépend de la masse salariale des collectivités, mais également du taux voté par chaque CDG.

77,27% d'entre eux ont un taux de cotisation obligatoire égal au maximum légal, c'est-à-dire 0,80% (82,35% en 2013).
Pour ceux qui appliquent un taux inférieur à 0,80%, le taux moyen est de 0,77% (minimum : 0,6%/maximum : 0,78%).

20% des répondants font état d'une évolution du taux de cotisation obligatoire ces cinq dernières années, majoritairement dans le sens d'une baisse (69,23%).

Les Centres concernés évoquent plusieurs facteurs d'évolution du taux de la cotisation obligatoire :

- La volonté de participer à l'effort des collectivités
- La situation financière du CDG
- Un projet d'investissement exécuté
- L'évaluation stricte du coût des missions obligatoires

- Des observations formulées par la chambre régionale des comptes
- Le coût des nouvelles missions obligatoires comme le secrétariat des commissions de réforme et des comités médicaux.

Cette baisse du taux de la cotisation obligatoire évoquée par 14% des CDG est à mettre en parallèle avec une baisse globale des charges de fonctionnement liées à l'administration générale dans la grande majorité des établissements et avec l'augmentation des dépenses liées à l'exercice des missions obligatoires qui ont progressé ces cinq dernières années (+ 5 points), les Centres assumant une dizaine de nouvelles missions obligatoires depuis 2012.

Les missions concours, droit syndical et carrière continuent de peser très lourdement sur les cotisations obligatoires perçues par les CDG (respectivement 27,35%, 20,40% et 17,96%), notamment du fait de :
- nouvelles opérations de concours et d'examens prévues par les textes réglementaires
- l'augmentation des heures syndicales remboursées aux collectivités depuis 2015
- la modification du fonctionnement de certaines instances paritaires.

Les nouvelles missions obligatoires confiées aux CDG sans compensation financière en 2012 et principalement le secrétariat des instances médicales (12,77%) et l'assistance juridique (10,29%) ont un poids important également sur les cotisations obligatoires versées aux Centres, ce qui explique que seuls 28,57% des Centres parviennent aujourd'hui à équilibrer leurs missions obligatoires.

Avec l'entrée en vigueur de trois missions supplémentaires (référent déontologue, conseil en évolution professionnelle, secrétariat des CCP) cette situation déficitaire risque de se renforcer.

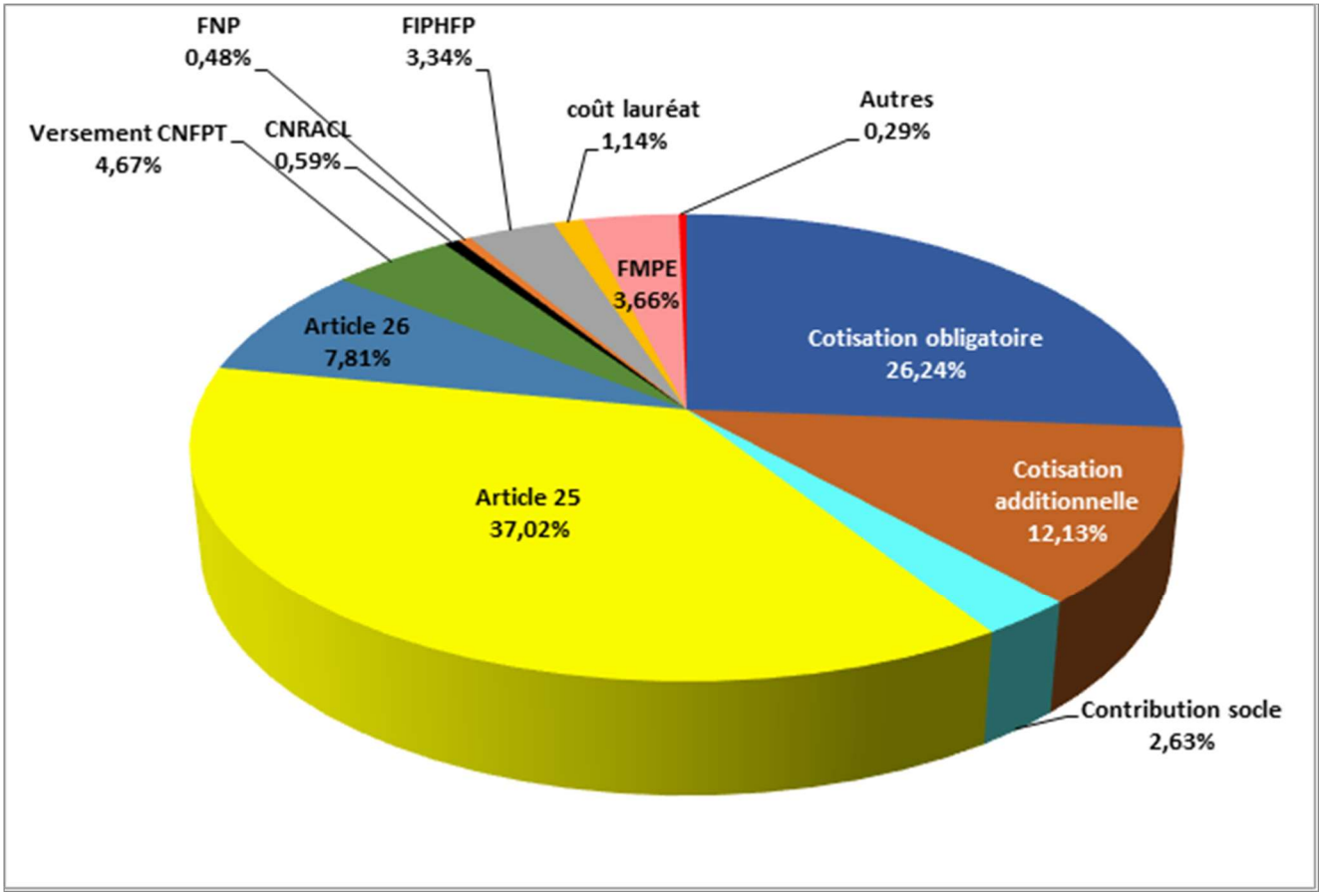
Les autres recettes sont les suivantes :
- Les cotisations additionnelles versées par les affiliés qui souhaitent bénéficier de certains services facultatifs (taux de cotisation d'en moyenne 0,39%)
- Les contributions à un socle minimum d'adhésion ouvert aux collectivités et établissements non affiliés (pour l'exercice de ces 6 missions, le taux de contribution est en moyenne de 0,09% contre 0,11% en 2014)
- Les prestations proposées au titre de l'article 25 de la loi du 26 janvier 1984 (exercice des missions facultatives)
- Les prestations proposées au titre de l'article 26 de la loi du 26 janvier 1984 (conventionnement pour l'organisation des concours, *« groupement de commandes »* en matière de contrat d'assurance groupe)
- Les transferts financiers provenant du CNFPT
- Les conventionnements avec la CNRACL, le FNP et le FIPHFP
- Le remboursement des coûts lauréats
- Les contributions versées par les collectivités au titre de la gestion des fonctionnaires momentanément privés d'emploi.

En matière de missions facultatives, les Centres de Gestion supportent les **charges les plus lourdes dans le domaine du remplacement des agents et**

de la médecine professionnelle (respectivement 28,21% et 11,49%), même si celles-ci ont régressé (respectivement 44,9% et 14,55% en 2014). La part des dépenses liées à chacune des autres missions optionnelles proposées par les CDG sur les budgets de fonctionnement n'a pas considérablement évolué ces 4 dernières années.

Ainsi, une augmentation des coûts comme pour la gestion des paies, le conseil en organisation ou le conseil en matière de numérisation et de dématérialisation est liée à une croissance de l'activité dans ces domaines.

Répartition des recettes de fonctionnement en 2017
66 répondants



2. L'hétérogénéité des Centres et la non-réponse aux besoins des collectivités dans certains départements entraînant la désaffiliation d'un nombre important de communes et d'EPCI

L'un des premiers instruments de la coopération intercommunale en matière de personnel est le syndicat de communes créé par la loi du 28 avril 1952 pour faciliter l'application du statut des agents communaux. Le principe de coopération entre petites collectivités communales pour la gestion statutaire a ainsi été instauré.

La loi du 26 janvier 1984 a créé les Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale, établissements publics locaux à caractère administratif, exerçant des missions à titre obligatoire et facultatif.

On distingue deux formes de décentralisation : la décentralisation territoriale d'une part et la décentralisation fonctionnelle d'autre part.
Les CDG incarnent, à côté d'autres établissements publics, la décentralisation fonctionnelle au service de la décentralisation territoriale, et réalisent une forme de coopération intercommunale.

Ainsi, les CDG ont été historiquement positionnés comme un espace de mutualisation en matière de ressources humaines et notamment de gestion des carrières, organisation de concours, garantissant une neutralité et une interprétation homogène du statut.

Les CDG ont aussi développé des missions facultatives autour de la santé au travail, de la gestion de paye, de mutualisation de contrats groupe en matière de prévoyance et d'assurance statutaire, de conseil en organisation, en recrutement...
Les missions facultatives développées se sont faites au gré des besoins des territoires et des demandes formulées.

Les CDG disposent d'un positionnement spécifique, du fait de leur rôle "technique", détachés de toute contingence locale, bénéficiant d'une indépendance de gestion, pour une FPT identique pour tous. L'extension du champ des missions obligatoires des Centres contribue au renforcement des CDG et, si elle s'est opérée sans compensation financière, elle a toujours poursuivi deux objectifs : garantir une application du statut de la fonction publique territoriale homogène sur l'ensemble du territoire en bénéficiant d'un tiers de confiance, d'une part, mutualiser des prestations techniques à une échelle pertinente d'autre part.

Il est reproché aux CDG une hétérogénéité dans l'offre et le niveau de service rendu aux collectivités et établissements qui s'explique par différents facteurs : spécificités des départements, dynamique des CDG, politique définie par les élus…

Les CRC mais également la cour des comptes dans son rapport de février 2015 ou l'IGA et le CGEFI, en novembre 2017, reconnaissent que les modalités d'exercice par les centres de gestion de leurs missions ont évolué vers davantage de professionnalisation depuis 2008.

LA MONTEE EN EXPERTISE DES CENTRES DE GESTION ET LE RENFORCEMENT DE LEURS COMPETENCES

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.

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 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.

Ainsi, au-travers de l'exercice de leurs missions, les CDG apportent une indispensable plus-value des CDG du fait de leur rôle mutualisateur, vis-à-vis des collectivités qui seraient démunies ou incapables de faire face à leurs obligations / leurs besoins, du fait des coûts qui seraient exposés en se tournant vers d'autres structures[2].

Les missions obligatoires

L'organisation des concours

Dans le cadre de la réforme de la FPT adoptée en février 2007, les CDG ont vu leurs compétences étendues en matière d'organisation de concours. Depuis le 1er janvier 2010, ils assurent pour l'ensemble des collectivités la mission transférée du CNFPT, à savoir la mise en œuvre des épreuves pour les recrutements en catégories A, B et C, à l'exception des A+.

Depuis ce transfert, les Centres de Gestion élaborent et adoptent un calendrier prévisionnel pluriannuel de dates nationales pour l'ensemble des concours organisés.

Jusqu'au transfert de compétences, le calendrier national ne portait que sur quelques cadres d'emplois comme rédacteur, technicien supérieur, gardien de police…

Il est parfois reproché aux CDG un nombre limité de concours organisés, avec une périodicité trop étendue et une gestion des reçus collés non efficiente.

Le calendrier des dates nationales est élaboré à partir de principes relatifs à la périodicité optimale des concours, définis à partir de nombreux paramètres :
- besoins de recrutement exprimés par les collectivités (moins de 16% de créations de postes envisagées en 2018)
- écoulement des listes d'aptitude
- effectifs de candidats
- taux de réussite constatés et nominations prononcées
- complexité du concours liée à la multiplicité des sujets
- moyens des différents CDG

[2] Le CSFPT, dans son document de juin 2018 « Axes de simplification et d'assouplissement pour la FPT. Propositions des employeurs territoriaux », au Chapitre 5 « Une approche globale de la santé au travail (le cas particulier du « risque maladie ») » relève : *« Les élus/collectivités sont écartelés entre le coût croissant des contrats d'assurance et la montée en puissance des difficultés de gestion (contrôle, prévention…) de la maladie de leurs personnels, dans lesquels les maladies professionnelles progressent de façon préoccupante. »* Ce propos a été repris par P. LAURENT, dans son intervention lors de l'Instance de dialogue de la Conférence nationale des territoires du 4 juillet 2018.

- maîtrise des coûts financiers
- recherche d'une unicité nationale
- pratiques antérieures du CNFPT en termes de périodicité
- formations de préparation aux concours et examens du CNFPT.

Les dates définies se fondent également sur les principes de subsidiarité mais aussi de mutualisation, de coopération entre Centres de Gestion, de rationalisation et de recherche d'économies d'échelle, dans le respect de l'autonomie de chaque établissement.

Concernant l'organisation des concours, les Centres de Gestion se sont organisés au niveau régional ou interrégional.

Pour l'organisation de certains concours, notamment ceux de la filière médicosociale ou de la filière culturelle pour lesquels les besoins des collectivités ne nécessitent pas toujours la mise en œuvre d'épreuves complexes et coûteuses, l'ensemble des CDG ont pris l'habitude de conventionner avec des établissements parfois très éloignés géographiquement.

Outre la coopération régionale et interrégionale, la coordination nationale s'est fortement renforcée ces huit dernières années.

Ainsi, depuis 2010, le Conseil d'Administration de la Fédération adopte un calendrier national pluri-annuel pour l'ensemble des concours et examens professionnels organisés par les Centres de Gestion.

En outre, le calendrier présentant les dates des épreuves comporte également des périodes d'inscription communes pour l'ensemble des concours et examens susceptibles d'être programmés par les Centres de Gestion, comprenant la période de retrait de dossiers ou de pré-inscription, ainsi que la date de clôture des inscriptions (date limite de dépôt des dossiers).

Par ailleurs, la coordination nationale a également permis le renforcement de la mutualisation en matière de sujets de concours.

Les Centres de Gestion ont décidé en 2009 de travailler en concertation à l'élaboration de sujets nationaux pour les épreuves écrites des concours transférés au 1er janvier 2010 du CNFPT vers les Centres de Gestion.

Une Charte a été élaborée pour fixer le cadre de l'élaboration et de l'utilisation de sujets nationaux et une cellule pédagogique a été mise en place.

Le contexte du transfert des concours du CNFPT ayant justifié la mise en place d'une organisation des concours et examens à un niveau de mutualisation coordonnée sur l'ensemble du territoire, les Centres de Gestion se sont accordés sur les objectifs suivants :

- Evaluer au mieux les besoins en promouvant la généralisation de l'observation de l'emploi public local

- Apporter à l'ensemble des collectivités du territoire une offre de concours et d'examens correspondant aux besoins (volume, périodicité, localisation des épreuves), en contribuant à l'élaboration et au respect d'un calendrier national.

Les Centres de Gestion ont décidé de formaliser les moyens pour atteindre ces objectifs dans le cadre d'une convention générale valant engagement sur un code général de bonne conduite, posant les conditions de la mutualisation des coûts des concours et examens de leur compétence exclusive.

Depuis 2010, les Centres de Gestion organisent une trentaine de concours par an dont certaines nouvelles opérations liées à des réformes statutaires comme en catégorie B (de nouveaux concours ont été créés avec la mise en place du nouvel espace statutaire).

Concernant les lauréats de concours, de nouvelles dispositions relatives à la gestion des listes d'aptitude établies à l'issue des concours ainsi qu'au suivi des lauréats inscrits sur celles-ci ont été introduites par la loi déontologie du 20 avril 2016.
Un groupe de travail a été constitué au niveau national afin de tendre vers une harmonisation des procédures. Le partage d'expériences et d'outils mis à dispositions par des centres plus rodés aux pratiques d'accompagnement vers l'emploi a représenté un apport utile pour l'ensemble des CDG en matière d'employabilité des lauréats de concours.

Les services liés à l'emploi

La Cour des comptes en 2015, à l'instar de ce qu'avait indiqué l'IGA dans son rapport de juin 2014, insistait sur la nécessité de mettre en œuvre l'ensemble des missions relatives à l'emploi.

Les chambres et la Cour constataient au regard de l'examen des missions obligatoires une exploitation parfois insuffisamment dynamique de la bourse de l'emploi, une absence de véritable suivi des effectifs gérés et un retard important dans la confection du rapport biennal sur l'état de la collectivité.

Selon le I de l'article 23 de la loi du 26 janvier 1984, les centres de gestion sont investis d'une mission générale d'information sur l'emploi public : ils *« assurent, dans leur ressort, une mission générale d'information sur l'emploi public territorial, y compris l'emploi des personnes handicapées, pour l'ensemble des collectivités et établissements publics mentionnés à l'article 2, des agents territoriaux en relevant ainsi que des candidats à un emploi public territorial.*

Ils sont chargés d'établir (…) un bilan de la situation de l'emploi public territorial et de la gestion des ressources humaines dans leur ressort et d'élaborer les perspectives à moyen terme d'évolution de cet emploi, des compétences et des besoins de recrutement. Ces documents sont portés à la connaissance des comités techniques ».

Les CRC, la Cour des Comptes et l'IGA préconisaient une plus grande anticipation dans la collecte des données et des échanges de bonnes pratiques avec les autres Centres au niveau régional qui permettent de rapides améliorations tant

pour le bilan social que pour la production de statistiques sur l'emploi public local.
L'accompagnement en matière de gestion prévisionnelle des effectifs de l'emploi et des compétences n'était en outre pas systématiquement mis en œuvre.

Afin d'assurer leur mission d'observation de l'emploi public, les CDG mettent en place des outils qui permettent et facilitent d'une part, la collecte des données et d'autre part, la restitution d'études aux collectivités tant au niveau départemental que régional.

En 2015, près de 29000 bilans sociaux avaient été collectés par les Centres de gestion.

Depuis 2017, l'ensemble des Centres de Gestion se sont dotés d'une nouvelle application commune permettant le recueil des éléments auprès des collectivités dans le cadre du bilan social aux fins de transmission à la DGCL. Cette démarche a permis, outre des économies de fonctionnement, un retour statistique plus conséquent et pertinent.

Un outil d'exploitation des bilans sociaux, spécifique et simple d'utilisation, a également été développé par les Centres de Gestion au niveau national. Cet outil est mis à la disposition de l'ensemble des collectivités et établissements par le biais de leur CDG.

La synthèse du bilan social se présente sous la forme d'une fiche reprenant les principaux indicateurs sociaux issus du Bilan Social : statut des effectifs, catégorie, genre, filière, cadre d'emplois, âge, temps de travail des agents, mouvements dans la collectivité ou l'établissement, masse salariale, formation, action sociale, conditions de travail, handicap, absentéisme…et permet des comparaisons entre strates de collectivités.

La loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a modifié l'article 14 de la loi du 26 janvier 1984. Les missions confiées aux CDG nécessitant une organisation à un niveau supra-départemental sont élargies en prévoyant la création d'un observatoire régional de l'emploi et la mutualisation de la gestion des agents de catégorie B.

La création d'un Observatoire régional des emplois géré par les Centres de Gestion répondait à un triple objectif :
- repositionner à l'échelle nationale les diagnostics départementaux et régionaux de l'emploi territorial
- améliorer la connaissance des bassins d'emploi et leurs caractéristiques
- réaliser des études thématiques en matière de gestion des ressources humaines afin d'anticiper les évolutions du marché de l'emploi territorial et d'aider les décideurs locaux.

Comme l'indiquait l'IGA en 2014, *« l'observation des tendances de l'emploi public est un outil nécessaire ».*

Les enquêtes et études menées par les CDG et les observatoires régionaux accompagnent les collectivités dans l'élaboration de leurs politiques de gestion des ressources humaines.
Elles constituent 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.

Les principales thématiques des études menées par ces observatoires sont les suivantes :
- un Panorama de l'emploi régional
- Les métiers en tension et les difficultés de recrutement
- Le temps de travail
- La prévision des départs en retraite
- L'égalité femmes/hommes
- La connaissance du bassin d'emploi…

2/3 des Centres de Gestion collaborent avec d'autres acteurs dans le cadre de l'observatoire de l'emploi public. La collaboration s'effectue principalement avec d'autres Centres de Gestion, qu'elle soit au niveau interrégional (63%) ou national (59%), le CNFPT et l'INSEE (32%).

Au titre de l'article 23-1 de la loi du 26 janvier 1984, les collectivités et établissements publics sont tenus de communiquer aux CDG les éléments suivants :
- Les créations et vacances d'emplois
- Les nominations intervenues
- Les tableaux d'avancement
- Les demandes et propositions de recrutement et d'affectation susceptibles d'être effectuées.

Depuis le dernier trimestre 2013, est publié le baromètre de l'emploi territorial à partir des données issues des bourses de l'emploi des Centres de Gestion.

L'objectif est de faire remonter, à l'échelon national et à un rythme trimestriel, des indicateurs sur la vie de l'emploi territorial.

Ainsi, les Centres de Gestion ont su répondre aux interrogations posées par l'IGA en juin 2014 sur la nécessité de développer l'observation de l'emploi. Par ailleurs, ils ont renforcé leur accompagnement aux collectivités en matière de GPEEC.

La démarche de GPEEC peut être réalisée en collaboration avec un partenaire extérieur comme 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…

Un appui extérieur et neutre de la part d'un spécialiste des ressources humaines publiques peut aider à définir précisément les besoins de la collectivité, à faire

des choix dans la multitude d'actions à mener, mais également à gagner du temps.

Dans certaines collectivités n'existent que peu d'outils de GPEEC, et les expériences en la matière sont inexistantes.

L'appui d'un consultant extérieur peut faire réellement démarrer le projet, et permettre de disposer des outils et du recul nécessaires au déploiement d'une GPEEC.

Le Centre de Gestion ne se substitue pas aux collectivités pour mettre en œuvre la GPEEC.
Toutefois, il alimente la réflexion des collectivités en matière de GPEEC par :
- l'élaboration de bilans ou rapports sur l'emploi territorial
- la mise en œuvre de débats sur l'emploi
- la mise à disposition de documents et d'outils en matière notamment d'organisation de services ou de conseil statutaire.

L'assistance juridique statutaire

Depuis 2012, l'assistance juridique statutaire est une mission obligatoire des Centres de Gestion pour les collectivités et établissements affiliés et une compétence inscrite dans le socle ouvert aux non affiliés adhérents.

L'assistance statutaire propose des études, une documentation et des échanges avec une équipe spécialisée autour des difficultés posées par telle ou telle situation individuelle.

L'attente des collectivités en termes d'assistance juridique peut être classée en fonction de l'étendue des réponses attendues :

- **Questions relatives à l'état du droit positif :** nécessitent simplement une lecture/communication des textes (pallie généralement à un déficit documentaire et/ou à une crainte de n'avoir pas les bonnes sources textuelles).

- **Questions nécessitant une analyse ou une interprétation du droit :** la collectivité connaît les dispositions juridiques applicables, mais souhaite connaître leurs modalités d'application (nécessite souvent une recherche documentaire, notamment jurisprudentielle).

- **Questions nécessitant une aide opérationnelle à la décision (sur un cas) :** l'analyse juridique délivrée par le Centre est assortie d'une prescription opérationnelle tenant compte du risque juridique (aide à la décision).

- **Questions complexes :** nécessitent des recherches et une réflexion approfondie et/ou la collecte d'information auprès des pouvoirs publics ou de partenaires extérieurs (Vides juridiques nécessitant une modification réglementaire ou une question parlementaire, par exemple).

L'assistance juridique recouvre d'autres prestations telles que l'organisation de réunions statutaires et de groupes de travail ponctuels, la mise à disposition de notes ou de circulaires juridiques ou encore la rédaction d'actes.

Les Centres de Gestion proposent principalement aux collectivités de rédiger des modèles de délibération, des arrêtés comme ceux de nomination, de mise en congé ou de radiation des cadres.

En moyenne, 354 collectivités affiliées ont sollicité le service d'assistance juridique statutaire du Centre de Gestion.

En moyenne, 2779 actes ont été rédigés par CDG en 2016.

Dans le cadre de la mise en œuvre du socle de prestations ouvert non affiliés adhérents, plus de la moitié des collectivités adhérentes ont sollicité ce service dans 61% des CDG.

Cette mission s'est renforcée notamment du fait de plusieurs facteurs :

- Une mission qui est devenue obligatoire pour les affiliés depuis 2012
- Un besoin de sécurité juridique dans un contexte d'évolution constante des textes
- La nécessité pour les collectivités de limiter les charges liées à la documentation ou aux consultations juridiques.

L'IGA et le CGEFI estimaient en novembre 2017 que, dans le cadre de l'exercice de cette mission, les CDG réalisaient un véritable contrôle de conformité des actes des collectivités.

La tarification de ce service est incluse dans le versement de la cotisation obligatoire ou de la contribution au socle. Dans le secteur privé, le service de conseil juridique téléphonique est facturé entre 90 et 350 euros.

<u>L'aide au recrutement et à la mobilité</u>

Depuis 2012, *"l'assistance au recrutement et l'accompagnement individuel de la mobilité des agents"* est devenue une mission obligatoire du CDG.

Autour de l'emploi, les centres peuvent appuyer d'une part, les employeurs dans leurs recherches par la mise à disposition d'une bourse de l'emploi, la constitution de viviers de candidats qu'ils ont repérés et accompagner d'autre part, les agents qui souhaitent ou réfléchissent à une mobilité externe.

L'assistance au recrutement est la mise en relation de l'offre et de la demande, dans un schéma de bourses de l'emploi.

L'accompagnement à la mobilité est une mission plus centrée sur l'agent que sur l'employeur et peut regrouper notamment :

- L'organisation de forums de l'emploi public
- L'assistance à la réaffectation des agents en fonction de leurs compétences
- L'aide aux agents qui souhaitent construire un projet de mobilité

- La réorientation de parcours professionnels dans le cadre d'ateliers de la mobilité et en particulier pour certaines catégories de population comme les seniors ou les agents en fin de contrat
- L'assistance aux lauréats de concours
- La gestion de la mobilité inter-fonctions publiques.

Les principales actions mises en œuvre par les Centres de Gestion sont à la fois des missions générales et des missions plus individualisées ou ciblées.

Cette mission est exercée dans le cadre de la cotisation obligatoire ou de la contribution au socle commun.

A cet égard, elle permet aux collectivités de bénéficier d'un appui dans la mise en œuvre de toute la procédure de recrutement que ce soit en termes d'outils ou d'expertise (coaching pour la tenue des entretiens, réalisations de tests, recherche de candidats, rédaction des actes d'engagement…).

Si la collectivité devait avoir recours à un cabinet de recrutement, les tarifs appliqués seraient d'environ 25% à 35% du montant de la rémunération de l'agent recruté.

Le conseil en évolution professionnelle

Une ordonnance du 19 janvier 2017, prise en application de la loi *"travail"*, intègre également dans le champ des missions obligatoires l'accompagnement personnalisé pour l'élaboration du projet professionnel des agents.

Cette mission est révélatrice des besoins en termes de mobilité, d'adaptation de l'emploi à l'évolution des missions des collectivités et du besoin de conseil en évolution professionnelle pour les agents, dans une Fonction Publique Territoriale en pleine mutation.

Préalablement à sa demande d'utilisation de ses droits CPF, un agent peut bénéficier d'un accompagnement personnalisé afin d'élaborer son projet professionnel et d'identifier les différentes actions nécessaires à sa mise en œuvre. Ce conseil est assuré par un conseiller formé à cet effet au sein de sa collectivité ou de son établissement ou au sein des centres de gestion si la collectivité ou l'établissement est affilié au CDG.

Le conseiller en évaluation professionnelle :
- établit avec l'agent un état des lieux de ses atouts, de ses motivations et de ses capacités d'adaptation
- conseille l'agent dans sa démarche pour élaborer ou conforter son projet professionnel
- explicite les objectifs poursuivis (en matière d'accompagnement), identifie et ajuste avec la personne la stratégie envisagée
- mobilise toute mesure ou partenaire afin de permettre la réalisation du projet mais également de prévenir les éventuelles difficultés de mise en œuvre de la stratégie concertée.

L'offre de service du conseil en évolution professionnelle est structurée sur 3 niveaux :

1er niveau : un accueil et une information individualisée
2ème niveau : un conseil personnalisé
3ème niveau : un accompagnement personnalisé à la mise en œuvre du projet.

Ces différentes étapes du processus de conseil en évolution professionnelle n'ont pas vocation à être toutes systématiquement mises en œuvre. Cela dépend des souhaits et des besoins de l'agent, en fonction notamment de son degré d'autonomie et de la maturation de son projet.

Dès 2017, deux tiers des CDG avaient mis en place un accompagnement individualisé aux agents en demande d'évolution professionnelle.
Cette prestation entre dans le champ de la cotisation obligatoire pour les collectivités et établissements affiliés.

Afin de généraliser et de professionnaliser cette mission, un travail en réseau a été constitué aux niveaux régional et national, la FNCDG travaillant sur des outils pratiques à proposer aux agents et aux collectivités.

Le secrétariat des commissions de réforme et des comités médicaux

La loi du 12 mars 2012 a confié la prise en charge des secrétariats des comités médicaux et des commissions de réforme à titre obligatoire par les Centres de Gestion pour les collectivités affiliées, et, à titre volontaire pour les collectivités non affiliées. Cependant, les Centres de Gestion exercent la fonction de secrétariat des instances médicales au-delà des collectivités affiliées obligatoires. En effet, 88% des Centres couvrent plus de 76% des collectivités du département par affiliation ou convention (soit au total 1,5 million d'agents territoriaux).

L'évolution des textes législatifs et réglementaires mais également les réalités locales avait conduit les Centres de Gestion à étendre le champ de leurs services facultatifs à d'autres activités notamment dans le domaine de la santé au travail avec l'exercice des secrétariats des commissions de réforme et des comités médicaux.

Au moment de la publication de la loi du 12 mars 2012, plus de 54% des Centres exerçaient le secrétariat des commissions de réforme et 14% celui des comités médicaux. Ces compétences se sont étendues sur le territoire en quelques mois. En effet, seuls 28% des CDG avaient en charge ces missions en 2008.

Les Centres de Gestion estiment que l'exercice de ces secrétariats s'inscrit pleinement dans la politique de prévention des risques professionnels et permet d'établir des relations avec toutes les collectivités.

Par ailleurs, l'exercice de ces deux missions par les Centres de Gestion répond au désengagement progressif de l'Etat et à la nécessité d'une optimisation collective permettant d'assurer une bonne gestion des dossiers d'invalidité, que sollicitent tous les employeurs.

Le nombre de dossiers traités annuellement par agent va de moins de 150 à plus de 1 000.

Certains CDG assument par ailleurs des tâches complémentaires comme un conseil et un accompagnement de proximité aux collectivités, le paiement des expertises médicales, voire la prise de rendez-vous avec les experts, la convocation des agents et leur relance 48 heures avant le rendez-vous.

Le nombre de comités médicaux par an varie de 5 à 29. Cependant, la majorité des Centres de Gestion déclarent 10 à 12 séances annuelles.

Le nombre moyen de dossiers examinés par comité médical va de moins de 15 à plus de 200.

Le nombre de commissions de réforme par an va de 5 à 48 voire 73.

Le nombre de dossiers examinés par commission de réforme va de moins de 10 à 80.

L'IGA et l'IGAS ont mis en avant, dans leur rapport de 2017, l'efficience du fonctionnement de ces instances dans la FPT depuis leur *« transfert »* aux CDG. Près de 70% des Centres affichent un délai moyen de passage en commission de réforme ou en comité médical de moins de deux mois, alors que ce délai oscillait entre 6 et 24 mois lorsque ces instances étaient gérées par les DDASS.

Le référent déontologue

L'article 28 bis de la loi du 13 juillet 1983 créé par la loi du 20 avril 2016 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*** » mentionnés dans le statut général des fonctionnaires.

17% des collectivités et établissements ont mis en place un référent déontologue au sein de leur structure. Pour les autres, il s'agit d'un service assuré par le Centre de Gestion *(source : baromètre HoRHizons 2018)*.

50% des CDG ont choisi une formation collégiale, 34% une personne externe au CDG et 16% une personne relevant du CDG.

Le périmètre d'intervention du référent est majoritairement départemental (87%, 9% à l'échelle régionale et 4% à l'échelle interrégionale).

Les saisines concernent principalement le respect des règles en matière de cumul d'activités. Le deuxième sujet de saisine le plus fréquent concerne le respect des règles et obligations des agents publics.

53% des CDG confient la mission de référent lanceur d'alerte à leur référent déontologue.
83% des Centres ont confié la mission de référent laïcité à leur référent déontologue.

La fonction de tiers de confiance des Centres de Gestion dans ce domaine est reconnue puisqu'un quart des établissements indiquent avoir reçu des saisines d'agents de collectivités et établissements non affiliés.

Les services facultatifs apportés aux collectivités et établissements

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 »*.

Depuis 2004, le développement des services optionnels a été très important, en réponse à une demande forte des collectivités et établissements, affiliés et non affiliés.

Il y a dix ans, la majeure partie des CDG exerçait entre 6 et 8 missions facultatives. En 2018, le nombre moyen de missions exercées par CDG se situe à 11, la grande majorité des Centres de gestion (42%) offrant entre 10 et 15 services optionnels.

	Centres exerçant la mission en 2018 **92 réponses**
	En %
Remplacement d'agents	**90,22%**
Médecine professionnelle	**89,13%**
Prévention des risques	**98,91%**
CNRACL	**95,65%**
Contrat d'assurance groupe	**90,22%**
Action sociale	**26,09%**
Assistance psychologique	**41,30%**
Assistance sociale	**18,48%**
Conseil juridique (hors questions statutaires)	**21,74%**
Assistance informatique et dématérialisation	**29,54%**
Protection sociale complémentaire	**58,70%**
Conseil en organisation	**44,57%**

Accompagnement dans l'élaboration des plans de formation	**23,91%**
Archivage	**61,96%**
Gestion des paies	**46,74%**
Organisation de journées d'information	**53,26%**
Gestion des comptes épargne temps	**3,26%**
Groupement de commandes	**13,04%**
Calcul des allocations chômage	**63,04%**
Dématérialisation et numérisation	**23,91%**
Conventionnement FIPHFP (maintien dans l'emploi)	**88%**

Le remplacement d'agents

Le service remplacement d'un Centre de Gestion a pour mission de pallier ponctuellement les absences de personnel des collectivités territoriales en mettant à leur disposition des agents qualifiés pour une durée déterminée.

Les collectivités peuvent faire appel au service remplacement du CDG lorsqu'elles sont confrontées à l'une des situations suivantes :

- remplacement momentané d'un agent titulaire en raison d'un congé maladie, maternité, parental ou de présence parentale, d'un passage provisoire à temps partiel, de la participation de l'agent à des activités dans le cadre d'une réserve opérationnelle, sanitaire, civile ou autre
- vacance temporaire d'un emploi qui ne peut être immédiatement pourvu dans les conditions prévues par le statut de la fonction publique territoriale
- accroissement temporaire d'activité
- besoin occasionnel ou saisonnier.

Le remplacement d'agents est une mission importante, qui **concerne plus de 90% des Centres de Gestion**.

Même si la filière administrative reste la plus sollicitée, depuis 10 ans, l'offre de services s'est diversifiée : on observe une très forte progression de la filière technique (83%) et des secteurs sanitaire et social (49,15%) et animation (27,12%).

Le recours aux agents remplaçants apparaît massif. Certains Centres en emploient plus de 400. En moyenne, les CDG qui ont mis en place un service de

remplacement ont recours à environ 139 personnes par mois (contre 50 en 2015). Le minimum indiqué est de 2 agents, d'autres CDG évoquant plus d'un millier de personnes employés dans leur service de remplacement.

Près des trois quarts des Centres de gestion ont développé un partenariat avec Pôle Emploi. Plus de 80% des Centres travaillent avec Cap Emploi. La grande majorité ont développé des axes de collaboration avec le CNFPT (60,38%).

En moyenne, 101 collectivités et établissements ont recours au service de remplacement de leur CDG chaque année pour une moyenne de 16 330 heures mensuelles. Plus de 10 000 collectivités ou établissements ont sollicité le service en 2017.

La part des collectivités, affiliées et non affiliées, bénéficiant de cette mission a progressé ces cinq dernières années.
En effet, cette prestation permet aux collectivités de bénéficier d'un remplaçant formé dans des délais resserrés avec une tarification limitée.
Outre le traitement et les charges, le régime indemnitaire et les frais de déplacement sont les deux éléments principaux pris en considération pour la facturation. Des frais de gestion d'environ 8% en moyenne pour les collectivités affiliées et de 9,5% pour les non affiliées peuvent être imputés. Ces tarifs sont très inférieurs à ceux pratiqués par une agence d'intérim (coefficient de facturation de 2,2 à 2,8 en moyenne).

Gestion des paies

Près de 47% des Centres de Gestion proposent aux collectivités de leur département de réaliser toutes les tâches liées à la confection des paies de leurs personnels.

Ce service permet de décharger les collectivités des tâches complexes liées à l'établissement des paies et au calcul des cotisations.

Cette mission a progressé dans les CDG, seuls 24% des établissements l'exerçaient en 2004, 38% en 2011 et 42% en 2015.

Le nombre de bulletins édités par mois est, pour la majorité des Centres, supérieur à 1000 (30% des CDG réalisent entre 200 et 1 000 bulletins par mois). En 2011, les CDG indiquaient une activité d'environ 500 bulletins par mois en moyenne.

Le nombre de sollicitations a progressé ces cinq dernières années et les demandes sont importantes depuis quelques semaines avec la mise en œuvre prochaine du prélèvement à la source.
Le tarif par bulletin de paie pratiqué s'élève en moyenne à 7€ et varie entre 4,60€ et 12€. Si les collectivités avaient recours à un cabinet d'expertise comptable, la tarification serait largement supérieure (entre 25 et 30€ en moyenne par bulletin) et ne bénéficieraient pas nécessairement du conseil juridique associé.

Le conseil en organisation

La mise en œuvre de la réforme territoriale mais aussi 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 2018, plus de 44% des CDG proposent aux collectivités et établissements de leur ressort un service de conseil en organisation. Dans ce cadre, 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.

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, **89% des missions de conseil concernent aujourd'hui la structuration ou l'élaboration d'outils RH**. 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. Environ trois quarts des Centres citent également les études portant sur le temps de travail et le régime indemnitaire et près de deux tiers des établissements évoquent la définition de profils de poste et le management.**
Les services conseil en organisation des Centres de gestion sont également sollicités pour l'élaboration de projets de service, la mise en œuvre de la GPEEC, les mutualisations et fusions d'EPCI, les reclassements.
Certains établissements évoquent l'élaboration de projets de territoires et de projets d'administration, les risques psychosociaux, le coaching, la réorganisation de services, l'évolution des rythmes scolaires…

Début 2016, préalablement à la mise en œuvre des fusions d'EPCI, 6,7% des communautés avaient sollicité l'accompagnement d'un cabinet privé et 10% avaient eu recours au service *« conseil en organisation »* de leur Centre de Gestion (source : enquête AdCF/FNCDG 2016).

Sur la base d'un tarif à la journée, les Centres de Gestion pratiquent en moyenne une tarification de 459 € par jour d'intervention. Il est à noter que le tarif journalier des consultants titulaires d'un marché UGAP est d'environ 1000€ et que celui d'un cabinet de conseil oscille entre 1500 et 2000€.

L'élargissement de l'expertise technique des Centres de Gestion dans les domaines de la numérisation, de la dématérialisation, de la protection des données

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).

En 2015, seuls 20% des Centres proposaient à la demande des collectivités de les accompagner dans leurs démarches d'informatisation. Ils étaient près de 25% fin 2017.

Il est important de préciser que depuis l'entrée en vigueur de la loi du 20 avril 2016, l'accompagnement à la dématérialisation et à la numérisation a été intégré dans le champ des missions facultatives des CDG défini à l'article 25 de la loi du 26 janvier 1984.

Ainsi, un tiers des établissements ont mis en place ce service en 2016.

Dans le cadre de ce service, les CDG proposent majoritairement quatre types de prestations :

- La dématérialisation
- L'e-administration
- La mise à disposition de logiciels métiers
- L'accompagnement informatique et libertés.

Sont également mis en œuvre :

- L'information géographique
- La gestion électronique de données
- La sécurisation des systèmes d'information.

Plusieurs CDG proposent un accompagnement personnalisé aux collectivités qui va au-delà de la simple mutualisation de la fonction de DPD.

<u>Le conseil juridique</u>

Si tous les Centres exercent le conseil juridique en matière statutaire, environ un quart des établissements proposent aux collectivités et établissements de leur ressort une assistance juridique sur d'autres thématiques que le statut.

Le conseil juridique n'a été inscrit dans le champ des missions facultatives des CDG, défini à l'article 25 de la loi du 26 janvier 1984, qu'en 2016.

Les principales thématiques de saisine portent sur l'organisation et la gestion communale, la coopération intercommunale, les élections, la responsabilité civile et pénale, les marchés publics, l'aménagement du territoire et l'urbanisme.
Sont également évoqués l'environnement, les finances publiques, l'état civil, les cimetières, la gestion du patrimoine, les pouvoirs de police, les procédures contentieuses et la gestion des RH de droit privé.

Dans les deux tiers des établissements, il apparait que les collectivités souhaitent en priorité avoir des réponses à des questions complexes. Il s'agit ensuite de questions nécessitant une analyse ou une interprétation du droit et l'accompagnement sur des procédures contentieuses.

Les principaux actes rédigés par les Centres de Gestion à destination des collectivités sont des délibérations et des procédures.

Par ailleurs, plus de la moitié des établissements rédigent également des conventions et des contrats et des cahiers des charges. Entre un quart et un tiers des CDG élaborent des requêtes et des mémoires contentieux.

Les Centres de gestion proposent le conseil juridique hors statut emploient en moyenne 3 juristes (ETP : 2,06), ce chiffre dépendant du territoire concerné et allant de 1 à 7.

Les juristes des Centres de gestion traitent en moyenne 600 questions par an.

Plus de 55% des CDG ont mis en place des collaborations en matière de conseil juridique, 40% d'entre eux dans le cadre de la charte de coopération régionale, 20% avec des cabinets d'avocats et 20% avec les autres Centres au niveau national ou les collectivités du département.

Environ 148 collectivités et établissements ont recours au service chaque année par département. Le nombre de collectivités affiliées concernées par le conseil juridique est assez important : dans plus de 50% des établissements, le service est proposé à plus de 50% des collectivités.

Le financement de cette mission s'inscrit dans les deux tiers des établissements dans le cadre de la cotisation obligatoire ou additionnelle, à un tarif horaire moyen trois à sept fois inférieur à celui pratiqué par un cabinet d'avocats.

<u>La médecine professionnelle</u>

Les Centres de Gestion peuvent, en vertu de l'article 26-1 de la loi du 26 janvier 1984 créer des services de médecine préventive *« ou de prévention des risques professionnels »*.

82 ont un service de médecine professionnelle et préventive (gestion directe ou déléguée) ce qui représente **89,13% des CDG**.
Cette mission est en constante évolution depuis 2004, période où elle était exercée par 78% des établissements, en 2011 il y avait environ 81% des CDG qui la proposait.

Le nombre total d'agents relevant des collectivités adhérentes à ce service, pour l'ensemble des CDG exerçant cette mission s'élève à près d'un million.
En moyenne, environ 12 200 bénéficient de ce service par département (9 790 agents en 2015).

La grande majorité des CDG ont mis en place une équipe pluridisciplinaire composée de médecins, d'infirmiers, de psychologues, d'ergonomes.

Plus de 32000 collectivités et établissements ont recours aux services de médecine professionnelle des Centres, ce qui représente en moyenne 398 collectivités et établissements par département.
Le tarif moyen d'une visite médicale est de 74 euros pour les collectivités affiliées et de 81,50€ pour les non affiliées, alors que dans le secteur privé la tarification moyenne est supérieure à 175€ par an et par salarié.

La mise en œuvre de la mission « groupement de commandes »

De plus en plus de Centres de Gestion s'engagent dans une procédure de groupement de commandes pour les collectivités de leur département (environ 18%).

Ces groupements portent notamment sur :
- La fourniture d'équipements de protection
- La santé au travail
- Les nouvelles technologies
- La téléphonie et les moyens de communication
- L'accessibilité des locaux
- Les défibrillateurs
- Des systèmes de reliure
- La reprographie
- Les dispositifs de télétransmission
- La dématérialisation des marchés publics
- Les fournitures de bureau
- La flotte automobile
- La fourniture de consommables informatiques
- Les marchés d'hygiène et d'entretien
- La visio-conférence…

La lourdeur du groupement de commandes reste un frein à la mise en œuvre d'un tel service. Cependant, la mise en place d'un groupement de commandes permet la réalisation d'économies d'échelle et de mutualiser les achats entre plusieurs personnes publiques et privées.

Tous les Centres ayant mis en œuvre cette mission définissent la procédure, coordonnent et animent le groupement de commandes, 80% des CDG rédigent les actes, assistent les services dans l'évaluation des besoins, sélectionnent les entreprises et suivent l'exécution des marchés.

Les CDG qui développent cette mission font généralement du conseil et de l'assistance juridique en matière de marchés publics.
Les segments d'achats peuvent être très variés, pour des opérations ponctuelles où à plus long terme, avec des prestations de service, achat de fournitures ou des marchés de travaux.

Le recours à cette prestation par de grandes collectivités est de plus en plus fréquent.

Rappelons que la mutualisation des achats est encouragée par l'IGA et le CGEFI dans le rapport « revue des dépenses » de novembre 2017.

Le contrat d'assurance groupe

L'article 26 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 permet aux centres de gestion de souscrire des contrats d'assurance des risques statutaires pour le compte des collectivités et établissements publics du département qui le souhaite. Ces contrats les indemnisent contre les risques financiers liés aux :

- décès
- accident de service et maladie professionnelle
- congés de maladie
- congés de maternité, paternité, adoption

des agents affiliés au régime spécial CNRACL qu'ils emploient.

Ces contrats, appelés couramment contrats groupes, ont un effet mutualisateur.

Le contrat d'assurance groupe est mis en place dans une très large majorité de Centres (90,22%).
Ces contrats prennent en charge l'ensemble des agents des collectivités adhérentes, contractuels inclus.

Depuis des années, l'augmentation constante du taux d'absentéisme au sein des collectivités est une des principales explications à cet accroissement du nombre d'agents couverts.

En moyenne, 291 collectivités ou établissements adhèrent au contrat d'assurance groupe dans chaque département en 2017 (minimum : 40 /maximum : 671).

Dans le ressort des CDG exerçant cette mission, les contrats englobent plus de 600 000 fonctionnaires et contractuels, ce qui correspond à 6644 agents en moyenne.

Les collectivités et établissements bénéficient, à isopérimètre de garanties et de franchises, une offre à un taux inférieur à leur contrat actuel. Dans le département de la Haute-Savoie par exemple, l'économie est de 18% pour un gain annuel moyen sur la prime d'assurance de 20 000 €.

Les taux proposés sont garantis pour une durée importante du contrat, sans résiliation possible de l'assureur, alors même que le taux de sinistralité augmenterait.

Le maintien dans l'emploi

La loi du 11 février 2005 a confié au Fonds d'Insertion pour les Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) l'objectif de mettre en œuvre une politique publique destinée à promouvoir l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans la Fonction publique, ainsi que la formation et l'information de tous les acteurs.

La loi n°84-53 du 26 janvier 1984, en son article 23-I, donne aux centres de gestion une *« mission générale d'information sur l'emploi public territorial, y compris l'emploi des personnes en situation de handicap, pour l'ensemble des collectivités et établissements publics, des agents territoriaux »*.

Les centres de gestion sont apparus très rapidement pour le FIPHFP des acteurs importants avec lesquels il convenait de construire un partenariat opérationnel visant à mieux faire connaître le FIPHFP et à développer des actions permettant l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap au sein de la Fonction publique territoriale.

Le FIPHFP reconnaît dans différents rapports que le taux de la FPT s'explique pour partie importante par l'action de sensibilisation et d'accompagnement des CDG.

L'équipe pluridisciplinaire du CDG : médecins du travail, psychologue du travail, ergonomes sollicitent et travaille de concert avec les agents du service emploi et carrières, comité médical et commission de réforme, ce qui permet un accompagnement sur les différents champs du maintien dans l'emploi et un regard transdisciplinaire sur la situation individuelle de l'agent, évoluant dans une collectivité avec son contexte d'organisation, d'activité...

Les CDG ont également un rôle d'appui dans le recrutement des personnes en situation de handicap.

Tous CDG confondus, ce sont 8 713 recrutements qui ont été réalisés et 9000 maintiens dans l'emploi.

La médiation

En 2016, les tribunaux administratifs ont enregistré 198 578 affaires nouvelles. 11% d'entre elles portaient sur un contentieux lié à la fonction publique. Entre 2013 et 2017, a été observée une augmentation de plus de 25% des affaires enregistrées dans le domaine de la fonction publique territoriale.

La médiation préalable obligatoire, alternative au recours administratif, pourra ralentir, voire limiter cet accroissement. Tout en offrant des garanties de confidentialité et d'impartialité, la médiation permet de régler de manière rapide et pour un coût modéré un accord sur mesure adapté aux besoins de chacun.

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 doivent être soumis à une médiation préalable obligatoire »

Le décret n°2018-101 du 16 février 2018 et l'arrêté du 2 mars 2018 organisent la mise en œuvre de l'expérimentation.

Eu égard aux qualités d'expertise notamment statutaire reconnues aux Centres, mais également des relations de confiance établies avec les collectivités et établissements de leur ressort, 42 Centres de Gestion représentant 46 circonscriptions départementales proposent cette solution aux collectivités et établissements de leur ressort en tant que mission optionnelle depuis le 1er avril 2018 jusqu'au 18 novembre 2020.

Afin de respecter le principe de libre administration des collectivités, seules entrent dans le champ de l'expérimentation les collectivités et établissements qui l'ont accepté à travers la signature de la convention d'engagement avec le Centre de Gestion au titre des missions d'assistance et de conseil juridique *(article 25 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984)*

Les collectivités et établissements peuvent adhérer à cette mission jusqu'au 31 décembre 2018, au plus tard, par convention d'adhésion avec le Centre de Gestion de leur ressort territorial *(décret n°2018-654 du 25 juillet 2018).*

Avec la médiation, l'employeur et l'agent évitent un procès long et coûteux en temps et frais de justice.
Au 1er juillet dernier, environ 1800 collectivités avaient délibéré en faveur de ce dispositif d'expérimentation de la médiation préalable et plus de 2500 autres envisageaient de le faire.

Les relations avec les collectivités et établissements

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

Il ressort ainsi du Baromètre Horhizons 2017 que les collectivités mutualisent de plus en plus les fonctions RH notamment en ayant recours aux Centres de Gestion.
Par exemple, pour assurer la santé et la sécurité de leurs agents, les collectivités et EPCI font majoritairement appel aux services de médecine et de prévention des centres de gestion.

La FNCDG a mené courant 2018 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.

94% des collectivités et établissements sont affiliés aux Centres de Gestion.

Les affiliés obligatoires

Les communes représentent la part la plus importante (72%) des affiliés obligatoires. En moyenne, 353 communes sont affiliées aux CDG. 93% des collectivités affiliées aux CDG emploient moins de 50 agents.

Les EPCI représentent 18% des affiliés obligatoires aux Centres de gestion.

Concernant les autres établissements publics, ils représentent 9,8% des affiliés.

Le nombre d'EPCI et de communes affiliés obligatoirement a été réduit du fait de la réforme territoriale.

Les affiliés volontaires

Le nombre d'affiliés à titre volontaire a beaucoup progressé depuis 2006 : près des trois quarts des CDG déclarent qu'au moins une collectivité ou un établissement est affilié volontairement, ce qui représente 301 structures (sur la base 49 Centres ayant répondu à l'enquête).

Les collectivités affiliées à titre volontaire restaient marginales en nombre en 2006, 25 CDG n'en recensant même aucune.

En moyenne, 6 collectivités ou établissements sont affiliés volontaires dans le ressort des 49 CDG ayant répondu à l'enquête.
Ces affiliés sont majoritairement des EPCI (52%), des communes (16%), des établissements publics tels que des CCAS ou des SDIS (15%), des conseils départementaux.

La part des EPCI affiliés volontaires a très largement progressé, ils représentaient 26% en 2012 contre presque 52% en 2017. Les EPCI qui s'affilient volontairement emploient en moyenne 675 agents.

Les collectivités non affiliées : 9 en moyenne (3 EP, 3 communes, 1 EPCI)

En moyenne, dans chaque département 9 collectivités et établissements publics ne sont pas affiliés au Centre (8 non affiliés en moyenne en 2012). Toutefois, ces données sont variables d'un CDG à un autre. Ainsi, dans le ressort de trois Centres, seul le Conseil départemental est non affilié.

Les établissements publics autres que les EPCI comme les CCAS ou les SDIS représentent la part la plus importante de non affiliés (34,70%).

Pour les collectivités non affiliées, a été institué par la loi du 12 mars 2012 un socle d'adhésion sur six nouvelles missions obligatoires pour les affiliés, celles-ci constituant un *« appui technique indivisible à la gestion des ressources humaines »*.

Dans près de 84% des départements, des délibérations ont été prises par les collectivités et établissements non affiliés en faveur d'une adhésion au socle commun.

Dans près des deux tiers des CDG concernés, les adhésions concernent 100% des non affiliés.

L'ensemble des collectivités adhérentes au socle ont prioritairement recours aux missions « secrétariat des instances médicales » et à l'assistance juridique statutaire.

La mutualisation

La mutualisation inter-CDG est indispensable pour répondre aux besoins d'expertise des collectivités et apporter plus grandes efficacité et efficience.

La loi n°2007-2009 du 19 février 2007 de réforme de la Fonction Publique Territoriale, qui a pour objet d'instituer le transfert de compétences entre le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) et les CDG, a modifié l'article 14 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique Territoriale.

Aux termes de l'article 14 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 :
« *Les centres de gestion s'organisent, au niveau régional ou interrégional, pour l'exercice de leurs missions. Ils élaborent une charte à cet effet, qui désigne parmi eux un centre chargé d'assurer leur coordination, détermine les modalités d'exercice des missions que les centres de gestion décident de gérer en commun ainsi que les modalités de remboursement des dépenses correspondantes. (…)*
L'exercice d'une mission peut être confié par la charte à l'un des centres pour le compte de tous. Des conventions particulières peuvent être conclues entre les centres de gestion dans des domaines non obligatoirement couverts par la charte.
(…)

Figurent, parmi les missions gérées en commun à un niveau au moins régional :
1° L'organisation des concours et examens professionnels relatifs aux cadres d'emplois de catégories A et B
2° La publicité des créations et vacances d'emploi de catégories A et B
3° La prise en charge des FMPE de catégories A et B
4° Le reclassement des fonctionnaires de catégories A et B devenus inaptes à l'exercice de leurs fonctions
5° Le fonctionnement des conseils de discipline de recours
6° La gestion de l'observatoire régional de l'emploi. »

Cette coordination permet d'assurer :
- Une homogénéité des pratiques de gestion des agents au sein de plusieurs départements
- Des économies d'échelle concernant la gestion des agents.

Chaque Centre de Gestion, par voie de délibération de son Conseil d'Administration, a pris la décision d'adhérer à une Charte de coopération régionale ou interrégionale.
Par cette même délibération, les Centres de Gestion ont désigné le Centre coordonnateur qui a compétence pour les représenter et gérer les missions

transférées dans le cadre du transfert de compétences institué par la loi n°2007-2009 du 19 février 2007.

Les 14 Centres de Gestion coordonnateurs, en métropole, sont :
• L'Indre-et-Loire (37) pour le Centre Val de Loire
• La Loire-Atlantique (44) pour les Pays de la Loire
• L'Ille-et-Vilaine (35) pour la Bretagne
• Les Bouches-du-Rhône (13) pour Provence-Alpes-Côte d'Azur
• La Corse du Sud (2A) pour la Corse
• Le Nord (59) pour les Hauts de France
• La Seine-Maritime (76) pour la Normandie
• Le Bas-Rhin (67) pour le Grand-Est et la Bourgogne Franche-Comté
• La Haute-Garonne (31) pour l'Occitanie
• La Gironde (33) pour la Nouvelle Aquitaine
• Le Rhône (69) pour Auvergne Rhône-Alpes.

Pour l'Ile-de-France, les CIG de la Petite et Grande Couronne ainsi que le CDG de Seine-et-Marne définissent par eux-mêmes les conditions d'organisation de leurs missions, aux termes de l'article 14 de la loi du 26 janvier 1984.
Dans les régions d'outre-mer et à Mayotte, les missions du centre coordonnateur sont assurées par chaque Centre de Gestion.

Dans un contexte de mutualisation des moyens et des compétences, certaines coopérations régionales et interrégionales s'orientent vers une collaboration plus approfondie, au-delà du champ des missions obligatoires définies par les textes. C'est le cas par exemple en matière de documentation, de conseil en organisation, par le biais d'une spécialisation de Centres sur des questions spécifiques (juridiques…).
À titre d'exemple, la charte de la région Rhône Alpes Auvergne prévoit que des conventions entre centres de gestion pourront être conclues pour une coopération supra-départementale dans les domaines suivants :

- Assistance à la retraite
- Assistance à la mobilité
- Conseil en organisation
- Calcul des allocations de retour à l'emploi
- Paie à façon
- Bilans de compétence.

Par ailleurs, dans cette charte sont également mentionnés des projets et opérations mutualisables comme l'organisation de formations communes à destination des CDG ou le financement d'outils, d'études ou de prestations permettant un travail encore plus collaboratif entre les Centres.

En Bretagne, 6 thématiques et 28 actions ont été identifiées et réparties entre les Centres de Gestion de Bretagne avec la désignation d'un chef de filât. Des objectifs de niveau de mutualisation ont également été définis. Ainsi, par convention les Centres de Gestion de la coopération régionale collaborent sur des sujets techniques sur lesquels chacun d'entre-deux s'est spécialisé.

La collaboration peut être interrégionale ou même nationale. C'est le cas en matière de concours ou de développement informatique par exemple.

Fédération Nationale
des Centres de Gestion
de la Fonction Publique Territoriale

L'adaptation des Centres de Gestion en réponse à l'évolution des politiques publiques et aux exigences des employeurs dans un contexte territorial en mutation

La présente note est accompagnée d'un document joint, complément indispensable à la précision de notre propos. Nos propositions d'évolution des Centres, compte-tenu des enjeux attachés aux nouveaux périmètres, figurent dans une note dédiée.

La réforme territoriale engagée depuis 2010 a engendré une évolution sensible du bloc local : nouvelle carte régionale, constitution de métropoles et de communes nouvelles, renforcement de l'intercommunalité, fusions, mutualisations, évolution-transferts de compétences et mouvements de personnels associés.
La nécessité de s'adapter aux nouvelles réalités locales et les besoins renforcés des collectivités, dans un contexte financier contraint, ont accru la nécessité d'une optimisation collective en matière de GRH dans un environnement juridique complexe.
La réforme territoriale et la maîtrise des dépenses publiques ont entraîné différents impacts sur les CDG : le risque de désaffiliation et le financement des missions des CDG, le renforcement des cas de saisine sur certaines missions telles que l'assistance statutaire ou le conseil en organisation, le développement d'une mutualisation à différents niveaux avec le renforcement de l'intercommunalité, le développement de compétences facultatives des Centres.

Ces défis ont suscité une transformation des CDG eux-mêmes.

Ce nouvel environnement territorial implique l'adaptation de toutes les structures et les Centres sont en mesure de démontrer qu'ils ne peuvent être perçus comme sources de coûts ou en inadéquation avec les nouvelles attentes des employeurs et des agents.

Le rôle des Centres de Gestion est initialement caractérisé par deux fonctions :

- **Garantir une application du statut de la fonction publique territoriale homogène sur l'ensemble du territoire en bénéficiant d'un tiers de confiance,**

- **Mutualiser des prestations techniques à une échelle pertinente.**

  - **La mise en cohérence avec l'évolution du contexte et les impératifs des politiques publiques ont entraîné, et entraînent, une diversification et un approfondissement des fonctions des CDG**

- **Un outil de réponse aux enjeux de modernisation de la Fonction publique**

Le Gouvernement entend développer et faciliter le recours au contrat pour répondre aux besoins des employeurs publics : les CDG accompagnent cette évolution pour garantir l'application homogène du droit applicable aux personnels, qu'ils soient

fonctionnaires ou agents contractuels. Les Centres favorisent, sur l'ensemble du territoire, la cohérence des pratiques de gestion des agents en tant qu'experts en matière de GRH et exerce, de surcroît, un véritable contrôle de conformité s'ajoutant à un contrôle de légalité nécessairement devenu très sélectif.
De même, la volonté de renforcer l'accompagnement des agents dans leurs mobilités et leurs transitions professionnelles sera favorisée par la nouvelle mission obligatoire des Centres "d'accompagnement personnalisé pour l'élaboration du projet professionnel des agents" constituant un véritable support pour changer de métier, de versant de la Fonction publique, pour rejoindre le secteur privé ou encore, prévenir des situations d'inaptitudes de plus en plus nombreuses. L'action des Centres contribue d'autant plus efficacement à réaliser cet objectif qu'elle est articulée avec les missions de conseil en mobilité, conseil en organisation -véritable mission d'accompagnement au changement-, ainsi qu'avec leurs activités de gestion de la bourse des emplois territoriaux et d'observation des évolutions de l'emploi public, des compétences et des besoins de recrutement.

- **Un accompagnement technique et une expertise RH renforcés et renouvelés**

L'offre d'accompagnement s'est épanouie et l'expertise approfondie avec le renforcement du champ des missions confiées aux CDG : depuis 2012, une dizaine de nouvelles missions obligatoires leur ont été dévolues.
Parallèlement, le champ de leurs missions facultatives a été étendu et sécurisé par la loi de déontologie du 20 avril 2016 sachant que, depuis 2004, le développement des services optionnels a connu un essor remarquablement important en réponse à une demande forte des collectivités et établissements affiliés *et* non affiliés.
En 2018, le nombre moyen de missions exercées par CDG se situe à 11, la grande majorité des Centres de gestion (42%) offrant entre 10 et 15 services optionnels, contre 6 à 8 missions facultatives dix ans plus tôt.
Les CDG apportent une indispensable plus-value du fait de leur rôle mutualisateur vis-à-vis des collectivités qui seraient démunies ou incapables de faire face à leurs obligations / leurs besoins, du fait des coûts qui seraient exposés en se tournant vers d'autres structures.

- **Un outil renforcé de mutualisation de la fonction RH et des actes de gestion**

La mutualisation constitue la principale source d'attractivité des Centres.
L'intervention des CDG est réductrice des hétérogénéités des collectivités territoriales dans leur mode de gestion des RH et la mutualisation réalisée au sein des Centres permet de délivrer des prestations qualitatives et de générer des économies d'échelle dans la gestion des agents et les prestations techniques relatives aux actes. Les effets négatifs, sur la GRH des collectivités, de la dispersion et de la rareté des compétences-clés sont ainsi annulés par les gains de mutualisation offerts par les Centres.
Mutualiser au sein des CDG les compétences et les actes permet une optimisation de ressources pour un coût limité.
L'analyse de la Revue des dépenses de l'IGA et du CGéfi valide ce constat et souligne qu'il faut encourager le développement de prestations de services communs émanant des CDG auxquelles recourent facultativement de plus en plus de collectivités territoriales et de leurs groupements non affiliés. C'est un gage de qualité et de massification, vecteur de réduction des coûts et d'économies substantielles.

Tous les domaines d'intervention des Centres sont ainsi marqués de l'empreinte de la mutualisation, au bénéfice des employeurs qui sont accompagnés dans tous les process RH, aussi bien dans le recrutement, le déroulement de carrière / des parcours (mobilités…), le départ des agents et les actes de gestion associés.
Les CDG sont également les conseils RH des employeurs dans l'appréhension des évolutions de structures/d'organisation, la gestion prévisionnelle des effectifs, le respect de leurs obligations en matière de santé au travail…
Les Centres de Gestion sont enfin en capacité d'accompagner la réalisation de missions de modernisation et d'optimisation du service public local, permettant aux collectivités de disposer d'experts qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes (dématérialisation, numérisation, achats publics…).

- **Une qualité de tiers de confiance et de référence encore accentuée**

Traditionnellement orientés vers l'employeur, ils assument également, désormais, un véritable rôle dans la relation employeur-agent en étant porteurs d'une intermédiation en matière de déontologie et de résolution des conflits. Ils assument obligatoirement la fonction de Référent déontologue (loi du 20 avril 2016) et expérimentent la mission de Médiateur.
Les CDG, du fait de leur rôle "technique", en tant qu'agent de la décentralisation fonctionnelle détachés de toute contingence locale et bénéficiant d'une indépendance de gestion, disposent d'un positionnement spécifique reconnu et sans équivalent dans le monde territorial : leur impartialité, leur neutralité, les désignaient nécessairement pour être des vecteurs essentiels de déontologie, médiation, conseil en organisation, notamment.

- **Un accompagnement global des collectivités fondé sur une synergie des services des Centres**

En matière RH, la diversité des situations rencontrées par chaque collectivité nécessite une multiplicité de solutions qui n'est complètement obtenue que par une synergie entre services des Centres. L'activité en matière de contrats d'assurance groupe constitue une excellente illustration, non seulement de l'effet mutualisateur des Centres, mais encore des bénéfices de leur culture pluridisciplinaire. Ainsi, le contrat groupe porté par les CDG, outre sa fonction assurantielle, permet aussi aux collectivités de bénéficier de la synergie de leurs services : instances médicales, prévention des risques professionnels, médecine, ouvrant dans ce cas un accompagnement pour lutter contre l'absentéisme, prévenir le reclassement lié à la constatation de l'inaptitude, conseiller l'employeur dans la gestion des arrêts lourds…
Dans le même ordre d'idées, le secrétariat des Instances Médicales se fait en synergie avec d'autres fonctions RH, en lien avec les pôles santé prévention et le conseil statutaire (carrières, retraite) : de nombreux CDG ont conçu cette compétence comme une composante d'un ensemble médico-social permettant d'obtenir une vision globale ainsi qu'une prestation de conseil transversal de nature à accélérer le traitement des dossiers et à mieux les orienter.
Les Centres accentuent le développement de services pluridisciplinaires ou fonctionnant en réseau, pour s'adapter à chaque étape de la carrière des agents et répondre à des enjeux complexes. Ainsi, pour exercer la mission obligatoire de gestion des carrières, lorsque se présentent des difficultés de santé, l'approche statutaire n'est pas suffisante. Au sein d'un Centre, des services tels que "Conditions de travail", "Mobilité-Emploi-Compétences" et "Conseil en organisation", sensibilisés aux questions de reconversion et de reclassement, sont dès lors mis en réseau.

Pour développer les parcours professionnels des agents, les différentes missions de conseil en recrutement, mobilité, évolution professionnelle, organisation, sont mobilisées aux côtés de la gestion de la bourse des emplois et de la mission d'observatoire régional de l'emploi des CDG.
C'est également, notamment, du fait de la connaissance dont disposent les CDG des bassins d'emplois et de leurs caractéristiques, avec l'exploitation des données sociales qu'ils recueillent auprès des collectivités (consolidées par leurs Observatoires régionaux) et l'élaboration des bilans de la situation de l'emploi public et de la GRH qu'ils sont chargés d'établir, que les CDG ont pu développer leur accompagnement aux collectivités en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Ils favorisent ainsi la réponse aux besoins de recrutements, remplacements, reclassements… et, dans le cadre de restructurations de services, c'est en couplant leur connaissance de l'emploi avec leur activité de conseil en organisation et leurs actions en matière de management (activités de coaching, de tutorat, de valorisation du management intermédiaire, de prévention des conflits ou des RPS, par exemple) qu'ils apportent une réponse à la fois globale et adaptée aux problématiques de la collectivité.

- **Un levier d'appui à la transformation de l'action publique**

Dans le cadre des réformes « prélèvement à la source » (PAS), DSN, retraite, dématérialisation, RGPD ou encore Médiation préalable obligatoire, leur engagement auprès des collectivités et établissements est indispensable.
A titre d'illustrations :
- Concernant le prélèvement à la source de l'impôt et la mise en œuvre de la DSN, les CDG sont appelés à être des acteurs majeurs de la réforme. Ils seront chargés d'exécuter l'ensemble des opérations matérielles liées au PAS lorsqu'ils agissent en qualité de prestataire de service dans le cadre de la paye à façon pour les collectivités et établissements publics locaux. Pour le versant territorial, à la suite du PASRAU, le passage des employeurs publics à la DSN, qui interviendra au 1er janvier 2020 et au plus tard au 1er janvier 2022, suscite d'ores et déjà une très forte demande des collectivités pour bénéficier de la gestion des paies, mission facultative des Centres. De nombreux Centres ont ainsi intégré les phases pilotes du PASRAU et de la DSN.
- En matière de retraite, la Caisse des Dépôts a conclu de longue date un partenariat avec les CDG pour leur confier la gestion de l'information retraites et l'instruction des dossiers relevant de la CNRACL, de l'IRCANTEC et du RAFP pour le compte de leurs collectivités et établissements affiliés et des fonctionnaires et agents qu'ils emploient. Les services des CDG apparaissent indispensables pour l'appui aux questions de retraites des agents : le recours aux Centres, en constante augmentation, se renforcera dans le contexte actuel de préparation de la réforme des retraites.
- Quant à la médiation préalable obligatoire (MPO), face à une judiciarisation croissante, elle constitue un mode de règlement alternatif des différends qui, en privilégiant la volonté de trouver un accord entre les parties, évite l'engagement coûteux d'une procédure devant le tribunal et contribue au désengorgement des rôles. Issue de la loi du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXIème siècle, le décret d'application du 16 février 2018 a confié la MPO, pour la Fonction Publique Territoriale, aux Centres de Gestion.

- **La réalité de la diversification et de l'approfondissement des fonctions des CDG s'apprécie également au regard de l'adhésion des collectivités aux Centres de Gestion[1]**

Si les collectivités et établissements de moins de 350 fonctionnaires sont obligatoirement affiliés aux CDG, ce n'est que dans le cadre d'une démarche volontaire que les collectivités et établissements à l'effectif supérieur recourent à leurs services, par affiliation volontaire ou adhésion au socle commun ou recours aux services facultatifs.

Les Centres gèrent en moyenne 9400 agents contre 8397 en 2012 (+12%). En moyenne, 6000 agents proviennent de communes (63,83%), 2339 d'EPCI (24,88%) et 1061 d'établissements tels que les CCAS et les OPH (11,29%). 94% des collectivités et établissements sont affiliés aux Centres de Gestion en raison de la structure même de nos collectivités et établissements.

Parmi les affiliés obligatoires, les communes représentent la part la plus importante et 93% de ces collectivités emploient moins de 50 agents. **Le nombre d'EPCI et de communes affiliés obligatoirement a été réduit du fait de la réforme territoriale** (effet de seuil), sachant pour autant que certains ont alors fait le choix d'une affiliation volontaire ou au socle commun.

L'augmentation des affiliés volontaires, ces dernières années, est remarquable : en 2006, ces adhésions restaient marginales et 25 Centres n'en recensaient même aucune. En 2012, la situation avait évolué puisque 50 CDG indiquaient qu'une collectivité ou un établissement avait fait le choix de s'affilier volontairement. Fin 2017, les CDG enregistrent une nouvelle progression puisque **près de 75 % des CDG recensent un ou plusieurs affiliés à titre volontaire**, avec une moyenne de 6 collectivités ou établissements affiliés volontaires. **De plus, parmi ces affiliés volontaires, il est remarquable que la part majoritaire est constituée par les EPCI, représentant désormais près de 52 %.** Cette part d'EPCI affiliés volontaires a très largement progressé : ils représentaient 26,32% en 2012 contre 51,83% en 2017.
Parmi les raisons justifiant l'affiliation volontaire, sont évoquées : l'expertise RH des CDG, la qualité de l'accompagnement proposé, l'offre de services des Centres, la gestion statutaire des agents, la gestion des instances paritaires, la mutualisation offerte par l'affiliation y compris en matière de promotion interne, la gestion des droits syndicaux, des raisons historiques ou politiques.

Ainsi que l'a souligné la Revue des dépenses précitée, la dynamique de coopération inter-CDG a eu pour conséquence de favoriser les adhésions volontaires et de contribuer au développement des missions facultatives.

Enfin, concernant les collectivités et établissements non affiliés, **il est également remarquable que, dans près de 84% des départements, des délibérations ont été prises par les collectivités et établissements non affiliés en faveur d'une adhésion au socle commun de prestations et que, dans près des deux tiers des CDG concernés, les adhésions concernent 100% des non affiliés.**

[1] Enquête FNCDG menée en 2017-2018

Si l'extension continue des services rendus aux Collectivités et établissements affiliés et non affiliés contribue au renforcement des CDG en tant qu'institutions, la prise en charge de nombreuses nouvelles missions obligatoires (renforcée par le législateur en 2007, 2012 et 2016), sans compensation financière (hors concours et examens professionnels principalement, en 2007), a impacté les coûts de fonctionnement dont l'augmentation est restée maîtrisée par les Centres.

- **Un financement des Centres de Gestion minoritairement issu des cotisations obligatoires**

Les **nouvelles missions obligatoires confiées aux CDG sans compensation financière** (à taux de cotisation inchangé) en 2012, principalement le secrétariat des instances médicales et l'assistance juridique, ont un poids important sur les cotisations obligatoires versées aux Centres. Il en est de même en ce qui concerne les missions concours, droit syndical et carrière qui continuent de peser très lourdement sur les cotisations obligatoires.

Généralement, la cotisation obligatoire ne permet pas de couvrir l'exercice des missions correspondantes : seuls 28,57% des Centres parviennent aujourd'hui à équilibrer leurs missions obligatoires (avec l'entrée en vigueur de trois missions supplémentaires -référent déontologue, conseil en orientation professionnelle, secrétariat des CCP- cette situation déficitaire risque de se renforcer dans un contexte où **des CDG ont dû faire face à une réduction de leurs bases de cotisations obligatoires** du fait des nombreuses fusions de communautés, avec pour implications des départs d'agents dans le cadre de ces transferts et des diminutions de recettes pour les Centres concernés.

De plus, rigoureusement, l'équilibre budgétaire ne peut être obtenu par compensation avec les recettes des missions facultatives que leurs confient les collectivités, ainsi que le soulignent les Chambres Régionales des Comptes.

De plus, si les collectivités non affiliées (CNA) peuvent bénéficier des prestations facultatives prévues à l'article 25 de la loi de 1984 (remplacement d'agents, médecine professionnelle, hygiène et sécurité, conseil en organisation, gestion des paies…), **il convient de rappeler que les Centres de gestion exercent à l'égard de ces collectivités et établissements non affiliés des missions obligatoires** prévues à l'article 23 de la loi de 1984, ne faisant l'objet d'aucun financement de la part de ces CNA. Notamment : organisation de certains concours, bourse de l'emploi et gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. **Ces missions obligatoires des Centres ne sont financées que par la cotisation des collectivités obligatoirement affiliées.**

Il est, de plus, particulièrement remarquable que les cotisations obligatoires versées par les collectivités affiliées représentent environ 26% des ressources totales. Si les recettes des prestations facultatives sont plus élevées, les Centres, au titre de ces missions, supportent les charges les plus lourdes (plus de 60% des dépenses de fonctionnement). Parmi ces missions, le remplacement des agents et de la médecine professionnelle, déployées par 90 % des CDG, constituent les principales sources de coût.

- **Une large extension de l'offre de services aux collectivités à des coûts « compétitifs » couplée à une optimisation complexe des missions obligatoires**

- ***La montée en expertise des CDG (retracée dans le document joint) a pour corollaire l'extension de l'offre de services aux collectivités à des coûts très attractifs***

Le développement des missions facultatives des Centres constitue le prolongement, en même temps que le complément indispensable de leurs missions obligatoires. Il s'inscrit dans un contexte de renforcement des besoins des collectivités dans un contexte financier contraint. L'essor remarquable des prestations facultatives (11 missions exercées par CDG en moyenne, entre 10 et 15 dans près de la moitié des Centres) **est fondé sur l'attractivité des Centres, à la fois en termes d'expertise et d'optimisation des coûts exposés par les Collectivités pour bénéficier de services dans des domaines où les Centres ne disposent pas de la protection de compétences exclusives.**

A titre d'illustrations :

- Le recours des collectivités et établissements aux **services de remplacement** d'agents des CDG, mis en œuvre dans la quasi-totalité des Centres, est massif. Offrant souplesse, adéquation du profil au poste et continuité du service public, certains CDG emploient au sein de leur service de remplacement plus d'un millier de personnes, mises à disposition des collectivités. En dehors du remboursement de la rémunération et des frais de déplacement, des frais de gestion, d'environ 8% en moyenne pour les collectivités affiliées et de 9,5% pour les non affiliées peuvent être imputés. Ces tarifs sont très inférieurs à ceux pratiqués par une agence d'intérim dont le coefficient de facturation varie de 2,2 à 2,8 en moyenne[2].

- Près de 47% des Centres de Gestion proposent aux collectivités la **gestion des paies**. Le tarif par bulletin de paie s'élève en moyenne à 7 €. Si les collectivités avaient recours à un cabinet d'expertise comptable, la tarification serait largement supérieure, entre 25 et 30€ en moyenne par bulletin, et elles ne bénéficieraient pas nécessairement du conseil juridique associé.

- La mise en œuvre de la réforme territoriale, l'accroissement des compétences, la multiplicité et la complexité de certains textes juridiques amènent les collectivités à faire appel de manière croissante au **conseil en organisation** des Centres. Sur la base d'un tarif à la journée, les Centres de Gestion pratiquent en moyenne une tarification de 459 € par jour d'intervention. Il est à noter que le tarif journalier des consultants titulaires d'un marché UGAP est d'environ 1000 € et que celui d'un Cabinet de conseil oscille entre 1500 et 2000 €.

[2] Exemple concret recensé par un CDG : le coût d'une Assistante administrative mise à disposition par le CDG auprès d'un Syndicat Mixte de son ressort s'élève à 2780,47 € soit 18,33 €/h, sur la base de 151.67 heures travaillées par mois (8% de frais de gestion sont appliqués au traitement brut et aux charges patronales). Pour un salaire brut identique auquel un coefficient de délégation de 2,10 est appliqué par une entreprise d'intérim, ce salaire s'élève à 3750,77 € soit 24,73 €/h sur la même base mensuelle d'heures travaillées. Pour cet exemple, on enregistre un coût différentiel de 6,40 € par heure et de 970,69 € par mois, économisé par la collectivité en faisant appel à la prestation "Missions Temporaires" du Centre de Gestion.

- 89,13% des CDG ont un service de **médecine professionnelle et préventive** (gestion directe ou déléguée). Le nombre total d'agents relevant des collectivités adhérentes à ce service pluridisciplinaire, pour l'ensemble des CDG exerçant cette mission, s'élève à près d'un million. Plus de 32 000 collectivités et établissements ont recours aux services de médecine professionnelle des Centres. Le tarif moyen d'une visite médicale est de 74 euros pour les collectivités affiliées et de 81,50 € pour les non affiliées. Dans le secteur privé la tarification moyenne est supérieure à 175 € par an et par salarié.

- Afin de se prémunir des risques financiers liés aux arrêts de travail des agents et confrontées à l'augmentation du taux d'absentéisme, les collectivités affiliées et non affiliées se voient proposer par les CDG (à 83%) des **contrats d'assurance groupe statutaire** permettant, grâce à la mutualisation des résultats des collectivités adhérentes au contrat, de bénéficier d'une sécurité financière, de meilleurs tarifs et d'une pérennité des conditions tarifaires.
A titre d'exemple, un CDG à l'issue d'une procédure concurrentielle qu'il a lancée, a proposé, en 2018, un contrat négocié offrant : sur le petit marché garantissant l'ensemble des risques (collectivités et établissements de moins de 20 agents), une économie de 28 000 € par an soit 112 000 € sur la durée du contrat au regard de la prime payée en 2017 et un taux d'assurance inférieur au taux antérieur, sans possibilité de résiliation par l'assureur. Sur les tranches conditionnelles, où les collectivités et établissements de plus de 29 agents ont le choix des garanties, l'économie moyenne s'élevait à 18% pour un gain annuel moyen sur la prime d'assurance de 20 300 €, allant jusqu'à 189 000 € pour la diminution la plus importante. Sur 49 collectivités, 40 ont reçu une offre à un taux inférieur au contrat précédemment conclu. L'effet mutualisateur a pu être observé y compris parmi les collectivités déjà adhérentes chez le même courtier (proposition de taux inférieur de 22%, gain de 18 000 € pour une collectivité).
Un système équivalent de contrat groupe est en place pour la **prévoyance** permettant des gains financiers pour les collectivités et des garanties renforcées pour les agents.

En dehors des motifs d'affiliation volontaire (*cf*. supra), l'attractivité des Centres est également vérifiée vis-à-vis des collectivités et établissements non affiliés en ce qui concerne certaines de leurs missions obligatoires, provoquant soit une adhésion au socle commun, soit un conventionnement.

A titre d'illustration :

- Le **secrétariat des instances médicales** (comités médicaux, commissions de réforme) assuré par les Centres de Gestion à titre obligatoire, depuis la loi du 12 mars 2012, couvre près de 1,5 million d'agents territoriaux et 88% des Centres couvrent plus de 76% des collectivités du département, par affiliation ou convention (alors même que le socle est réputé insécable). Ainsi, les CDG exercent le secrétariat des instances médicales bien au-delà des collectivités affiliées à titre obligatoire. Les collectivités ont alors renoncé à l'internalisation de la fonction, à la fois pour des questions de neutralité et de coûts. L'IGA et l'IGAS ont mis en lumière, dans leur rapport de 2017, l'efficience du fonctionnement de ces instances dans la FPT depuis leur « transfert » aux CDG (notamment, très forte réduction du délai moyen de passage en commission).

Par conséquent, s'il existe une certaine hétérogénéité des Centres, tenant aux spécificités des départements (qui ne disposent pas des mêmes ressources en fonction du tissu de collectivités sur le territoire) ou à la dynamique propre des CDG (libre administration), à l'instar d'autres structures telles que les intercommunalités, elle doit être relativisée : l'offre, le niveau de service rendu aux collectivités et établissements et leur attractivité se sont nettement élevés en quelques années. Les CRC mais également la Cour des Comptes, dans son rapport de février 2015, ou l'IGA et le CGEFI, en novembre 2017, reconnaissent que les modalités d'exercice par les Centres de Gestion de leurs missions ont évolué vers davantage de professionnalisation depuis 2008 et nos propositions d'évolution des CDG, notamment sur l'approfondissement des mutualisations inter-CDG, sont de nature à réduire les effets indésirables de cette hétérogénéité (*cf. notre note relative à nos propositions d'évolution des Centres de gestion*).

- ***Une optimisation complexe des missions obligatoires***

Parallèlement à l'extension de l'offre de services complémentaires, la prise en charge d'une dizaine de nouvelles missions obligatoires depuis 2012 a entraîné une augmentation des dépenses liées à l'exercice de ces missions qui ont progressé ces cinq dernières années (+ 5 points).

Compte-tenu des coûts exposés et pour retrouver des marges de manœuvre, **les Centres ont réalisé différents efforts de rationalisation. On enregistre ainsi une baisse globale des charges de fonctionnement liées à l'administration générale** dans la grande majorité des établissements et leurs effectifs ont connu une progression mesurée au regard de l'ensemble des missions assumées.

Leur volonté de rationaliser des missions obligatoires s'est également exprimée par le jeu de mutualisations supra-départementales, lorsque la nature de ces missions permet leur organisation à niveau, c'est-à-dire sans préjudice de proximité, favorise la réduction et la mutualisation des coûts par la coordination des Centres. En dehors des conventionnements inter-Centres, la coopération régionale et interrégionale de même que la coordination nationale s'est fortement renforcée ces huit dernières années.

A titre d'illustrations :

- **Concernant l'exercice très onéreux de la mission Concours** : même dans un contexte de contraction du nombre de postes et de recours important aux contractuels, le principe du recrutement par concours conduit les CDG à organiser chaque année plus d'une trentaine de concours de catégories A, B, C, et une quinzaine d'examens professionnels sur la base des besoins recensés auprès des employeurs publics territoriaux (en 2014, les CDG ont organisé 27 concours, correspondant à 24 492 postes ouverts et 18 998 lauréats ; en 2016, 35 types de concours différents et 27 examens professionnels ont été organisés dans la FPT).
Avec un taux d'absence de 30 % en moyenne, **l'absentéisme représente un surcoût de plus d'un million d'euros par an** quand près de 60 000 personnes ne se présentent pas aux opérations chaque année.

Plusieurs pistes de rationalisation des concours ont été mises en œuvre. Les Centres ont :

- organisé une certaine équivalence des ouvertures de postes par périmètre d'organisation et réduit le nombre d'organisateurs, de nature à peser sur la réduction de l'absentéisme
- élaboré un calendrier national pluriannuel des concours, afin de mieux gérer leurs opérations et lisser les recrutements nécessaires
- promu des sujets nationaux par le recours systématique de tous les organisateurs à la cellule pédagogique nationale existante pour l'élaboration des sujets nationaux (ce qui a permis de réduire très sensiblement les coûts d'élaboration des sujets : 2 à 6 fois moins onéreux lorsqu'ils sont produits par la cellule plutôt qu'élaborés par un organisateur).
- favorisé leur coordination par le biais d'une convention de mutualisation des coûts des concours et examens récemment renouvelée.

Cependant, en 2016, la prolongation de la durée de validité des listes d'aptitude et les obligations de suivi individuel des autorités organisatrices des concours pour les lauréats inscrits depuis plus de 2 ans sur la liste sont venues renchérir les opérations liées aux concours. Par ailleurs, la FNCDG propose plusieurs mesures en matière de concours destinées à accentuer nettement la rationalisation des coûts concours (*cf. notre note relative à nos propositions d'évolution des Centres de gestion*).

- **Concernant le secrétariat des instances médicales** (comités médicaux, commissions de réforme) : si *"les moyens consacrés montrent que les CDG ont investi cette fonction"*, ainsi que l'assure le rapport de l'IGA et de l'IGAS (2017), la pénurie de ressources médicales, les coûts des médecins agréés, le formalisme des instances et l'étendue des cas de saisine offrent peu de prise à rationalisation des coûts en l'absence, notamment, d'évolution des textes.

Fédération Nationale
des Centres de Gestion
de la Fonction Publique Territoriale

Nos propositions d'évolution des Centres de gestion

Si la capacité d'adaptation et d'innovation des Centres de Gestion est reconnue et soulignée par la récente Revue des dépenses, elle doit nécessairement se prolonger, aujourd'hui, d'une nouvelle conception de leurs missions soutenue par un nouveau mode d'organisation, aptes à réduire des hétérogénéités, réelles mais relatives, et satisfaire de façon optimale les besoins des collectivités, des établissements et des agents du service public local.

Le nouveau profil des Centres de Gestion doit permettre de répondre à des enjeux complexes pour développer leur efficacité et renforcer leur attractivité :

- Conjuguer l'étendue et la qualité de services avec la rationalisation des coûts,
- Développer la subsidiarité par le jeu de la mutualisation inter-Centres pour bénéficier des gains associés sur l'ensemble du territoire national et répondre aux enjeux attachés aux nouveaux périmètres, sans préjudice de la nécessaire proximité vis-à-vis des employeurs et des agents territoriaux.

La mission doit s'interroger sur la question des missions respectives des CDG et du CNFPT et du niveau de prestations attendu par les collectivités.

Les auteurs du rapport *« revue des dépenses »* soulignaient en novembre 2017 l'expertise renforcée des CDG depuis la précédente mission menée par l'IGA en 2014 et préconisaient d'attribuer aux CDG de nouvelles compétences ou d'étendre certaines à l'ensemble des collectivités.

I- Une nouvelle conception des missions

Cette nouvelle conception devrait être développée selon deux axes, lesquels peuvent être approfondies grâce à un mode d'organisation inter-Centres approfondie (*cf*. infra).

1) Développer les prestations de services mutualisés

Conformément à la préconisation de l'IGA et du CGéFI, *« les prestations de services communs émanant des CDG devraient se développer »*, ce qui nécessite d'encourager les collectivités et établissements à recourir aux services des CDG car *« la dispersion et la rareté des compétences-clés dans les collectivités territoriales peuvent avoir des effets négatifs sur leur GRH… Il apparaît 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. »*

Nous souscrivons aux préconisations de l'IGA et du CGéFI à cet égard :

- Assistance juridique : *« 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. »*

- Mise à disposition par les CDG de personnels hautement spécialisés, par exemple dans le domaine financier ou de la commande publique, permettant aux collectivités qui font appel à ce service de disposer d'experts qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes. *« 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. »*

- Services de remplacement des CDG : *« généraliser et promouvoir auprès des collectivités territoriales l'utilisation des prestations d'intérim et de remplacement ».*

- Médecine préventive : les CDG permettent de mutualiser cette ressource rare. *« 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 ».*

- Développer la mutualisation des contrats-groupe en matière d'assurance permet des gains significatifs pour les collectivités ayant adhéré à ce contrat-groupe par les CDG, compte-tenu des effets de massification, tout comme pour la paye à façon réalisée pour le compte des collectivités et établissements ou la mise en œuvre de groupement de commandes.
« 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. »

2) Adapter l'exercice des missions des Centres aux nouveaux enjeux en matière de ressources humaines

Il s'agit également de rationaliser certaines tâches pouvant être considérée comme purement administratives ou d'apporter à certains textes des évolutions législatives ou réglementaires, pour mieux développer l'expertise technique et l'accompagnement à la transformation de l'action publique. Notamment, le rôle des Centres est encore appelé à s'accentuer en matière d'emploi et de mobilité.

- **Poursuivre la rationalisation des concours pour offrir un accompagnement renforcé dans l'accompagnement des recrutements :**

L'organisation des concours et examens professionnels de catégories A, B, C pourrait être intégrée au socle commun et ainsi être exercée par les seuls Centres de Gestion, dans un esprit de clarification et de rationalisation.

La FNCDG prône un allègement et une simplification des concours.
Plusieurs pistes de rationalisation et de simplification des concours sont à amplifier ou à mettre en œuvre et notamment :
- Elaborer un dispositif unifié à l'échelle nationale d'inscription aux concours, contribuant à la prévention de l'absentéisme aux épreuves d'admissibilité
- Favoriser et simplifier le développement du recrutement sur titre pour les professions réglementées et les cadres d'emplois de la filière artistique.

Parallèlement, l'action des Centres pourrait être renforcée en matière d'accompagnement aux processus de recrutement.

Concernant le recours aux agents contractuels, une nouvelle modalité de recrutement pourrait être envisagée pour les emplois de catégorie A, voire de catégorie B : le contrat de mission (CDD de droit public) qui n'excéderait pas 5 ans, ne pourrait intervenir que pour l'exercice d'une fonction requérant des qualifications spécialisées, ne serait pas renouvelable, aurait pour terme la réalisation de l'objet du contrat et n'aurait pas vocation à ouvrir un droit à titularisation, ni à transformation en CDI ou à indemnité de fin de contrat.
Les agents bénéficiaires de ces contrats de mission pourraient être mis à disposition des collectivités et établissements par les CDG en prévoyant d'inscrire cette possibilité dans le cadre des dispositions de l'article 25 de la loi du 26 janvier 1984, eu égard au rôle des Centres en matière de recrutement.

- **Rationaliser la gestion des carrières et des instances paritaires**

En matière de gestion des carrières, là encore plusieurs pistes de rationalisation pourraient être mises en œuvre :

- Optimiser la gestion des actes et des carrières : en créant un dossier numérique individualisé de l'agent, rendu obligatoire dans un délai raisonnable, en favorisant la promotion de l'archivage numérique, la dématérialisation des bulletins de paye et de l'entretien professionnel, en développant la télétransmission des actes pour toutes les collectivités
- autoriser, sous conditions, les CDG à procéder eux-mêmes à l'archivage des documents qu'ils ont collectés et des dossiers individuels des agents.

La mise en œuvre de ces propositions permettrait des gains de temps et de moyens pour les collectivités et établissements et un accompagnement sur la numérisation de tous les actes administratifs, dans le sens de la volonté exprimée par le Premier Ministre en février 2018

La FNCDG prône également une rationalisation de l'organisation des secrétariats des instances paritaires.
Ainsi, le champ des questions d'ordre individuel sur lesquelles les CAP sont obligatoirement consultées, pour avis, doit être réduit en le recentrant sur les questions relatives à la promotion interne et, principalement, aux cas de décisions défavorables à l'agent, la CAP étant saisie dans ce dernier cas en tant qu'instance consultative de recours.

En matière de gestion des carrières, les Centres de gestion proposent de revoir la question de la prise en charge des fonctionnaires privés d'emploi.

Plus de la moitié des Centres de Gestion gèrent des fonctionnaires momentanément privés d'emplois (FMPE), dont le nombre s'élevait à 410 pour les trois catégories, en 2016. La longévité croissante de cette prise en charge entraîne des coûts financiers importants, autant pour l'organisme de gestion que pour les collectivités qui contribuent financièrement à celle-ci. Dans certains cas, exceptionnels, des fonctionnaires se trouvent en position de privés d'emploi depuis plus d'une quinzaine d'années, ce qui pose alors la question de la non-réadaptation des agents au marché de l'emploi et, en amont, du suivi des démarches pour sortir du dispositif.
Dès l'atteinte de l'âge légal de départ à la retraite, il est proposé que le FMPE soit obligatoirement admis à la retraite.
Par ailleurs, le dispositif de prise en charge pourrait être limité dans le temps, à l'instar de ce qui existe dans la Fonction publique hospitalière.

Les économies de gestion ainsi réalisées permettraient aux Centres de gestion de se concentrer sur la réadaptation à l'emploi notamment en matière d'inaptitude mais aussi d'approfondir un véritable contrôle de conformité des actes des collectivités territoriales.

- **<u>Répondre aux enjeux concernant les missions relatives à l'emploi et à la mobilité</u>**

Les Centres de Gestion ont su développer l'observation de l'emploi. Il convient de renforcer l'accompagnement aux collectivités en matière de GPEEC mais également de développer certains services comme le conseil en mobilité ou en évolution professionnelle ou le remplacement.

En matière d'appui au maintien dans l'emploi, les CDG proposent d'ouvrir à l'agent en situation de reclassement la possibilité d'être mis à disposition d'une collectivité par les services de remplacement des Centres de gestion mais aussi d'accompagner les situations de maintien ou de recrutement de personnes en situation de handicap.

Les centres de gestion sont apparus très rapidement pour le FIPHFP des acteurs importants avec lesquels il convenait de construire un partenariat opérationnel visant à mieux faire connaître le FIPHFP et à développer des actions permettant l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap au sein de la Fonction publique territoriale.

Depuis 2008, ont été noués des partenariats avec les centres de gestion sur la base des axes suivants :

- information et sensibilisation des acteurs territoriaux
- emploi et recrutement des personnes en situation de handicap
- mutualisation des moyens au service du maintien dans l'emploi et du reclassement professionnel.

En 2016, 87 CDG avaient conventionné avec le FIPHFP couvrant 95% du territoire national.

Ce partenariat a permis la constitution d'un réseau relai des actions du FIPHFP efficace auprès des petites collectivités. Tous CDG confondus, ce sont 8 713 recrutements qui ont été réalisés et 9000 maintiens dans l'emploi. Le FIPHFP reconnaît dans différents rapports que le taux de la FPT s'explique pour partie importante par l'action de sensibilisation et d'accompagnement des CDG.

Cette prestation mériterait d'être généralisée et approfondie.

Au titre de leurs missions obligatoires, les CDG assurent le reclassement des fonctionnaires devenus inaptes à leurs fonctions, de catégorie A, B et C.
Lorsque le Comité médical départemental, saisi par l'autorité territoriale, émet un avis constatant que l'état de santé de l'agent ne lui permet pas d'exercer les fonctions correspondant aux emplois de son grade et constate qu'il est apte physiquement à l'exercice d'un emploi correspondant à un autre grade de la FPT, mais que la collectivité ne dispose pas dans l'immédiat d'emploi vacant correspondant à ses capacités permettant de prononcer le reclassement, le fonctionnaire est actuellement placé ou maintenu en congé maladie jusqu'à épuisement de ses droits statutaires, puis placé en disponibilité d'office et cesse alors de bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite. La durée de la disponibilité d'office ne peut excéder une année mais peut être renouvelée deux fois pour une durée égale, voire une troisième fois.

L'article 85-1 de la loi du 26 janvier 1984, issu de l'ordonnance du 19 janvier 2017, est venu intégrer un nouveau dispositif en prévoyant désormais que le fonctionnaire reconnu inapte à l'exercice de ses fonctions a droit à une période de préparation au reclassement (PPR) avec traitement d'une durée maximale d'un an et que cette période est assimilée à une période de service effectif.

Pendant cette PPR, afin de faciliter la réinsertion professionnelle de l'agent par la reconversion vers un nouvel emploi, compatible avec son état de santé, et favoriser la

réussite d'un projet de reclassement, le fonctionnaire devrait avoir la possibilité d'être mis à disposition d'une collectivité par les services de remplacement des Centres de gestion répondant aux besoins des employeurs en cas de titulaires momentanément indisponibles ou de vacance d'un emploi qui ne peut être immédiatement pourvu.

Ainsi, la PPR pourrait être réalisée en dehors de la collectivité ou de l'établissement d'origine du fonctionnaire et le CDG s'assurerait de bilans réguliers pour évaluer la mise en œuvre du projet de PPR et, le cas échéant, l'adapter.

En matière de GPEEC, le contexte territorial incite à aller vers des dispositifs d'anticipation et de prospectives : nombreuses modifications législatives et réglementaires en matière de FPT, accélération des évolutions technologiques, accroissement des besoins et des exigences du public, recomposition de la carte territoriale, départs massifs à la retraite dans les années à venir, vieillissement des agents…

Afin de renforcer cette gestion prévisionnelle, dans un contexte où la mise en œuvre d'une GPEEC est effective dans seulement 13% des collectivités et établissements, il nous apparaît indispensable de créer un lien étroit entre mobilité, évolution professionnelle et conseil en organisation.
Ces trois aspects sont indissociables pour atteindre l'objectif de proposer aux agents un accompagnement renforcé de leurs mobilités et transitions professionnelles dans le cadre de l'évolution de leurs carrières, tout en satisfaisant les besoins des employeurs publics.

Les CDG se sont vus confier par l'Ordonnance 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, une nouvelle mission obligatoire *« d'accompagnement personnalisé pour l'élaboration du projet professionnel des agents »* dans le cadre du conseil en évolution professionnelle.

Cette mission illustre l'idée de créer des *« passerelles professionnelles »* permettant de changer de métier, de versant de la Fonction publique, voire de rejoindre le secteur privé, sachant que le projet d'évolution professionnelle peut également viser à prévenir une situation d'inaptitude.

Dans le cadre de cette mission, notamment, les CDG devraient être reconnus en tant que centres de ressources agréés pour la réalisation des bilans professionnels des agents de la FPT *en prévoyant la possibilité de les réaliser au bénéfice des agents de la FPE et de la FPH*, à titre volontaire pour les CDG : en lien avec leur collectivité, ce bilan permet aux agents d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir leur projet professionnel.

Les Centres de gestion ont développé, notamment dans le cadre de leurs coopérations régionales et interrégionales, des services d'accompagnement à la mobilité des agents permettant l'examen des possibilités en fonction des compétences, des contraintes des agents et des exigences des recruteurs.

Ils souhaitent renforcer ces services en les couplant avec la mission d'accompagnement personnalisé pour l'élaboration du projet professionnel des agents, pour tenir compte de la complémentarité de ces deux missions, accomplies à titre

obligatoire pour les collectivités et établissements affiliés (article 23 de la loi du 26 janvier 1984) et pour ceux adhérents au socle.

L'exercice du conseil en mobilité et en évolution professionnelle serait, de plus, adossé à la mission de *« conseil en organisation »* largement développée par les CDG, notamment depuis l'extension et la sécurisation du champ de leur missions facultatives (article 25 de la loi du 26 janvier 1984). Dans le cadre du conseil en organisation, véritable mission d'accompagnement au changement, 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'articulation du conseil en mobilité et en évolution professionnelle avec le conseil en organisation serait d'autant plus efficace que le conseil en organisation peut accompagner les restructurations de services et les démarches de GPEEC, indispensables aux collectivités, dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques.

- **Desserrer certaines contraintes dans l'exercice des missions liées à la santé et à la sécurité au travail**

Outre la question de la généralisation de l'accompagnement au maintien dans l'emploi, les Centres de Gestion formulent trois champs d'évolution de leurs missions dans ce domaine :

- assouplir et simplifier l'organisation des instances médicales afin d'en limiter le coût, de recentrer le dispositif sur le volet médical et de dégager du temps aux médecins
- modifier l'article 26-1 de la loi du 26 janvier 1984 afin d'intégrer la possibilité d'exercer la médecine professionnelle et préventive pour les services de l'Etat, de l'Hospitalière et de leurs établissements publics : les CDG peuvent être moteurs dans le développement de missions **inter Fonctions Publiques**.
- permettre pour les CDG de développer un service de contrôle de la justification médicale des arrêts de travail assuré par un médecin agréé, pour les collectivités qui le souhaitent.

- **Favoriser la résolution des conflits par la médiation préalable obligatoire**

En 2016, les tribunaux administratifs ont enregistré 198 578 affaires nouvelles. 11% d'entre elles portaient sur un contentieux lié à la fonction publique. Entre 2013 et 2017, a été observée une augmentation de plus de 25% des affaires enregistrées dans le domaine de la fonction publique territoriale.

La médiation préalable obligatoire, alternative au recours administratif, pourra ralentir, voire limiter cet accroissement. Tout en offrant des garanties de confidentialité et d'impartialité, la médiation permet de régler de manière rapide et pour un coût modéré un accord sur mesure adapté aux besoins de chacun.

Il conviendra certainement, à l'issue de l'expérimentation lancée jusqu'en novembre 2020, de généraliser cette mission et de la rendre obligatoire, à l'instar de ce qui était prévu pour le recours administratif préalable obligatoire.

- **Généraliser et promouvoir les autres missions, notamment les compétences facultatives**

A l'instar de ce qui est proposé par l'IGA et le CGEFI dans leur rapport de novembre 2017, il serait souhaitable que l'ensemble des missions facultatives proposées actuellement puisse être généralisé au niveau du territoire national.

Les collectivités et établissements pourraient ainsi bénéficier du même niveau de prestations exercées dans le cadre de schémas de mutualisation régionaux ou supra-départementaux.

Cela concerne principalement les missions suivantes :

- Conseil juridique
- Conseil en organisation
- Assistance sociale
- Assistance psychologique
- Accompagnement à la mise en œuvre de prestations sociales (action sociale, protection sociale complémentaire)
- Gestion des contrats d'assurance groupe
- Gestion des paies
- Assistance budgétaire
- Archivage
- Prestations informatiques et accompagnement à la numérisation et à la dématérialisation
- DPD et assistance à la mise en œuvre du RGPD
- Conseil en marchés publics et groupements de commandes.

II- Un nouveau mode d'organisation fondé sur le niveau pertinent d'organisation des missions

Une nouvelle conception de l'exercice des missions des Centres de Gestion doit être accompagnée d'un mode d'organisation de nature à approfondir l'offre, le niveau de service et un exercice harmonieux de leurs compétences sur l'ensemble du territoire national. Ainsi, le mouvement de mutualisation et la coordination inter-Centres se développent pour répondre aux besoins des collectivités et établissements, être en capacité de s'adapter aux périmètres pertinents tels que les bassins d'emplois, sur certaines missions, optimiser nos moyens et ainsi renforcer l'attractivité de tous les Centres.

Il nous apparaît important de redéfinir certains champs d'activité des Centres de gestion et de distinguer les missions qui nécessitent un lien de proximité avec les collectivités territoriales et les agents et celles qui pourraient s'exercer de manière subsidiaire à un niveau mutualisé.

1) Des propositions d'évolution inspirées des conclusions majeures de la Revue des dépenses

Dans les rapports de l'IGA de juin 2014 et de novembre 2017, est posée la question de la pertinence de l'échelon départemental des CDG et du renforcement de la mutualisation régionale.

Concernant la mutualisation inter-Centres, la mission IGA/CGEFI soulignait en novembre 2017 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. »*

« 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 « revue des dépenses » préconisaient 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 œuvre 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. »

Tableau 8 : Les missions des CDG sur lesquelles porterait le schéma de coordination, de mutualisation et de spécialisation obligatoire

Missions faisant d'ores et déjà l'objet d'une obligation de coordination	**1er groupe** Art. 14 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984	- Organisation des concours et examens professionnels relatifs aux cadres d'emploi de catégorie A et B. - Publicité des créations et vacances d'emploi de catégorie A et B. - Prise en charge des fonctionnaires de catégorie A et B momentanément privés d'emploi. - Reclassement des fonctionnaires de catégorie A et B devenus inaptes à l'exercice de leurs fonctions. - Fonctionnement des conseils de discipline de recours. - Gestion de l'observatoire régional de l'emploi.
Missions relevant du « socle commun » élargi	**2ème groupe** Art. 113 II et IV de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012 modifiant l'article 23 IV de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984. « socle commun » actuel	- Secrétariat des commissions de réforme. - Secrétariat des comités médicaux. - Avis consultatif dans le cadre des recours administratifs préalables. - Assistance juridique statutaire. - Assistance au recrutement et à l'accompagnement individuel à la mobilité des agents hors de leur collectivité. - Assistance à la fiabilisation des comptes de droits en matière de retraite.
	3ème groupe Élargissement du « socle commun » proposé	- Médecine professionnelle. - Prévention des risques professionnels. - Insertion des personnes handicapées. - Action sociale. - Protection sociale complémentaire. - Assurance groupe
Autres missions figurant parmi les missions facultatives les plus fortement sollicitées	**4ème groupe**	- Organisation des concours et examens professionnels relatifs aux cadres d'emploi C. - Systèmes d'information. - Archives.

Source : Mission

2) <u>Renforcer la mutualisation inter-CDG : supra-départementale, régionale/interrégionale</u>

La FNCDG soutient cette idée de renforcer la mutualisation et de lui donner un cadre juridique plus abouti, calqué sur celui applicable à l'intercommunalité, selon un équilibre efficace entre "compétences de proximité" et "compétences de subsidiarité".

L'efficacité des Centres dans l'exercice de leurs missions les invitent à renforcer leur coordination régionale et interrégionale pour un exercice harmonieux de leurs compétences sur l'ensemble du territoire national.

La satisfaction des besoins des collectivités et établissements est notamment liée à la façon dont les CDG s'organisent collectivement et délivrent le service, sachant que non seulement les ressources des Centres ne sont pas extensibles compte-tenu de la contraction de la masse salariale des collectivités, mais encore, l'**exercice de certaines missions à un niveau d'efficacité pertinent** dépasse **le cadre départemental** qui **reste pour autant un échelon de proximité indispensable en matière de GRH**. Ainsi, il apparaîtrait compliqué d'organiser des visites médicales ou d'envisager le remplacement d'agents à un échelon régional.

- **<u>Mutualiser au niveau régional les missions du socle commun</u>**

La conclusion, par les CDG, des nouvelles chartes régionales et interrégionales de coopération (pour procéder à l'adaptation aux nouveaux périmètres) et l'évolution de ces Chartes ont permis de mesurer l'approfondissement volontaire de la mutualisation régionale ou interrégionale des missions.

Cependant, compte-tenu des enjeux, afin d'approfondir les mutualisations inter-CDG, il est nécessaire que les missions du socle commun soient **obligatoirement mutualisées à un niveau au moins régional sur l'ensemble du territoire national** et intègrent par conséquent l'article 14 de la loi du 26 janvier 1984.

Au-delà de la mutualisation régionale des missions du socle commun, les mutualisations supra-départementales entre CDG doivent continuer de s'opérer sur une base volontaire, en fonction de critères concertés, guidés en toutes hypothèses par la volonté de délivrer une réponse adaptée et de qualité aux besoins exprimés par des collectivités établis sur des territoires aux profils variés.

- **<u>Développer les démarches volontaires de mutualisation inter-Centres sur la base de critères en rapport avec les enjeux</u>**

Si les CDG ont approfondi la mutualisation de leurs missions au niveau régional, interrégional ou même national[1], au-delà des missions obligatoirement gérées en commun à un niveau au moins régional, des degrés de mutualisation différents peuvent être relevés et il conviendrait que la coordination régionale ou interrégionale examine impérativement **tous** les domaines dans lesquels elle pourrait efficacement s'exercer sur la base de critères en rapport avec les enjeux.

Notamment, la mutualisation supra-départementale, régionale, interrégionale peut répondre à deux enjeux qui devraient être nécessairement envisagés dans le cadre des schémas régionaux de coordination, de mutualisation et de spécialisation :

- **Mutualiser les missions dont l'exercice le plus efficace se situe au niveau des bassins d'emplois :** ainsi, par exemple, la mission d'accompagnement à la mobilité des agents peut répondre à une logique *de « bassins d'emplois »* transcendant les frontières administratives. De même pour les activités de maintien dans l'emploi, ou le recrutement de personnes en situation de handicap. (*Cf*. *supra*, p. 4, Répondre aux enjeux concernant les missions relatives à l'emploi et à la mobilité).

- **Mutualiser les missions pour promouvoir des approches communes / le partage d'expériences ou/et une rationalisation des coûts ou/et généraliser certaines missions :** au-delà de certaines missions obligatoirement mutualisées telles que l'organisation des concours permettant une rationalisation des coûts, des missions telles que le conseil juridique, la documentation… et plus largement les missions facultatives citées p. 8, doivent s'envisager sur une base volontaire de coopération inter-Centres.

[1] Ex. de mutualisation nationale : le *"GIP (Groupement d'Intérêt Public) Informatique des CDG"* crée par arrêté du 9 juin 2017 pour, notamment, mettre en œuvre le schéma directeur informatique national des CDG afin de mutualiser les moyens et toutes solutions informatiques utiles à l'accompagnement des missions légales et réglementaires dévolues à ses membres, favoriser l'utilisation d'outils partagés, rationaliser les applications, organiser des achats groupés, développer les facultés de réponse des centres et l'e-administration au service des collectivités.

Certaines activités peuvent librement s'envisager dans le cadre d'une mutualisation volontaire supra-départementale. Ainsi, la Charte nationale du référent déontologue comporte trois options s'agissant du niveau d'exercice du conseil déontologique exercé par le référent : le département, l'échelon régional ou interrégional, conformément aux possibilités offertes par l'article 14 de la loi du 26 janvier 1984.
Certaines compétences facultatives peuvent également être généralisées au niveau du territoire national dans le cadre de schémas de mutualisation régionaux ou supra-départementaux, favorisant un même niveau de prestations pour toutes les collectivités et établissements et impliquant une certaine spécialisation de Centres, déjà à l'œuvre, sur l'une des missions mutualisées obligatoirement ou volontairement.

Il s'agit là d'un *« droit à la différenciation »* dans l'organisation des missions selon les enjeux, les territoires, les niveaux de coopération pertinents pour répondre aux besoins des collectivités et établissements, sachant que cette réponse peut si nécessaire être apportée directement au niveau régional ou interrégional par un CDG à qui telle ou telle mission a été confiée (chef de file) pour le compte d'autres CDG. Mais ce « droit à la différenciation » doit s'exprimer en fonction des prévisions du schéma de mutualisation préconisé.

- **Fonder l'organisation de la coordination régionale sur un « schéma de coordination, de mutualisation et de spécialisation »**

Inspirée par la proposition de la Revue des dépenses, l'organisation de la coordination régionale pourrait être fondée sur un ***« schéma de coordination, de mutualisation et de spécialisation »*** **se substituant aux Chartes de coopération**, pour inscrire dans une trajectoire juridique, volontariste et prospective, le mouvement de mutualisation déjà engagé.

Le schéma devrait ainsi prévoir notamment un plan d'actions qui livrerait :
- un échéancier prévisionnel des services ou fonctions qui feraient l'objet d'une mutualisation,
- les différentes formes juridiques de mutualisations envisagées :
  - mises à disposition,
  - services communs,
  - prestations de services,
  - partage des moyens matériels,
  - groupement de commandes…
- ainsi que l'impact prévisionnel de la mutualisation sur les effectifs des CDG et sur leurs dépenses de fonctionnement.

- **Permettre la création de services communs ou la mise en commun de moyens**

A l'instar des schémas de mutualisation des intercommunalités, il s'agirait de prévoir certaines mutualisations entre Centres dans les cas où elles constituent une bonne organisation du service.

Il s'avère indispensable de modifier le cadre juridique de coopération inter-Centres afin de permettre la création de services communs ou la mise en commun de moyens.

Aujourd'hui, les collaborations inter-Centres sont basées sur les articles 14, 25 et 26 de la loi du 26 janvier 1984 qui apparaissent insuffisantes pour garantir des mutualisations efficientes.

Le renforcement de la mutualisation

Le schéma de coordination, de mutualisation et de spécialisation examine tous les domaines de compétences des CDG.

Missions	Niveau d'exercice	Motivations
Socle commun *obligatoire* : secrétariat des instances médicales, assistance statutaire, aide au recrutement et à la mobilité, assistance à la fiabilisation des comptes de droit en matière de retraite, référent déontologue + organisation de l'ensemble des concours[2], bourse de l'emploi Missions obligatoires liées à l'emploi : gestion des FMPE, GPEEC, observation de l'emploi…	Régional	Efficience d'exercice et d'expertise renforcées par la mutualisation des ressources et des moyens Gestion unifiée des personnels territoriaux Economies d'échelle
Autres missions obligatoires : gestion des dossiers individuels, des instances paritaires, exercice du droit syndical, conseil en évolution professionnelle	Départemental	Besoin de proximité Rationalisation financière
Missions facultatives	Schéma de mutualisation régional avec la possibilité d'un exercice des missions au niveau départemental ou supra-départemental	Développement de l'offre des missions facultatives Généralisation et promotion de services

[2] A l'exception des A+

3) L'évolution des relations avec les collectivités et établissements et les modes de financement des Centres de Gestion

Les inspectrices de l'IGA en 2014 mettaient en avant l'absence de comptabilité analytique dans plusieurs établissements et préconisaient de rendre obligatoires dans les CDG le débat d'orientation budgétaire et le calcul de ratios financiers comparés selon la taille de l'établissement, ainsi que la transmission d'un rapport d'activité annuel à leurs affiliés et adhérents.

Bien que non-obligatoire, certains CDG ont mis en place un débat d'orientation budgétaire (DOB). La généralisation de ces débats pourrait être prévue par les textes avec l'introduction dans ceux-ci d'une analyse chiffrée des conséquences du renforcement des missions notamment obligatoires.

« L'information des membres du conseil d'administration de l'établissement pourrait être améliorée par l'élargissement de l'analyse préalable aux débats d'orientation budgétaire à l'activité de l'ensemble des services, par la présentation de documents budgétaires dont les recettes et certaines dépenses seraient évaluées de façon plus sincère et par le débat et l'adoption du rapport annuel d'activité. » (CRC Poitou Charentes, CDG de la Vienne, 1er septembre 2011).

Concernant la comptabilité analytique, en 2012, 69,57% des Centres indiquaient avoir mis en place un tel système de comptabilité permettant, notamment, de déterminer distinctement le coût et le financement de chacune des missions.
Ce chiffre a légèrement progressé, près des trois quarts des CDG disposant d'un tel système comptable en 2017.

La FNCDG promeut la généralisation de ce système et le GIP informatique des Centres mène un travail d'accompagnement technique à destination des établissements n'ayant pas mis en place une comptabilité analytique.

La généralisation de la comptabilité analytique permettra une meilleure connaissance des coûts et s'avèrera être un outil permanent de recherche de la performance et d'optimisation du pilotage des politiques menées par les CDG auprès des collectivités.

Une remise en cause du taux de cotisation obligatoire, dans un contexte où seuls 28% des établissements équilibrent leurs missions obligatoires avec un champ de compétences sans cesse étendu à coût constant depuis 2010, ne permettrait plus l'exercice de certaines missions indispensables aux CDG.
Par ailleurs, le risque de désaffiliation de Collectivités fragilise les perspectives (qui s'est déjà réalisé pour certains Centres), en cas de fusion dans le cadre de l'intercommunalité, par exemple. Ainsi, même lorsque des excédents cumulés ont pu être dégagés, il est souligné que ceux-ci ne permettraient pas de faire face, même à court terme, au déficit de recettes des missions obligatoires. Une réduction progressive des bases de cotisation, si elle était couplée à une réduction de la cotisation obligatoire, serait particulièrement néfaste.

Il conviendrait certainement d'engager comme souligné ci-avant une réflexion sur le champ des missions des Centres et leur niveau d'exercice et peut-être, comme le proposait l'IGA en 2014, l'étude d'un autre mode de calcul de la cotisation des collectivités aux CDG en la déconnectant au moins

partiellement des évolutions salariales. En toutes hypothèses, une étude d'impact devrait être menée compte-tenu des enjeux.

En outre, il convient de redéfinir les relations CDG/Collectivités dès lors que plus de 75% des non affiliés font le choix d'une adhésion au socle commun proposé depuis 2012.

Afin de préserver les gains de mutualisation enregistrés, c'est-à-dire garantir une application homogène des règles de gestion de la fonction publique, favoriser des pratiques de gestion des agents communes, et des économies d'échelle, l'intervention des CDG en tant que structure mutualisatrice doit être confortée en rendant obligatoire l'adhésion des collectivités et établissements actuellement non affiliés aux CDG sur le socle commun de missions introduit par la loi du 12 mars 2012 et modifié en 2016 qui pourrait être étendu à de nouvelles compétences.
Cette évolution offrirait également des marges de manœuvre aux collectivités actuellement non affiliées par redéploiement de leur organisation RH.

En matière de désaffiliation, il conviendrait de soumettre le retrait à l'accord explicite des collectivités et établissements déjà affiliés, de manière analogue à l'admission ou au retrait des communes au sein d'un EPCI.

4) Une meilleure coopération / coordination des institutions CDG et CNFPT

Les Centres de gestion sont des organisations décentralisées dont le conseil d'administration est uniquement composé d'élus. *A contrario*, le CNFPT est un établissement national centralisé, administré paritairement, avec des délégations sans personnalité morale.

Les missions respectives des CDG et du CNFPT sont actuellement bien délimitées et clarifiées entre la formation et la gestion. Si des coopérations existent de longue date, elles doivent s'approfondir sur l'ensemble du territoire national : des synergies peuvent se développer chaque fois que la complémentarité de leurs actions est bénéfique à la réalisation de leurs missions au service des employeurs et des agents.

Plusieurs objectifs d'approfondissement de la coopération / coordination sont à atteindre :

- En faveur d'une gestion dynamique des compétences, l'organisation par les CDG de rencontres régulières avec des représentants de collectivités et des représentants de la délégation du régionale du CNFPT : cela favorisera l'évolution réactive du catalogue de formation en fonction de l'actualité des besoins et contribuera, par cette association, à l'élaboration de *plans de formation mutualisés et décentralisés* ainsi qu'aux mises à jour du répertoire des métiers du CNFPT

- Le renforcement des conventions de formations professionnelles territorialisées

- La mise en œuvre d'un site emploi territorial unique et national dédié à la FPT, en relation avec le portail commun inter fonctions publiques

- Le développement d'enquêtes et d'études communes

- Une coopération pour le traitement et l'analyse des bilans sociaux et, plus généralement, en matière d'observation de l'emploi

Afin d'assurer leur mission d'observation de l'emploi public, les CDG ont mis en place des outils qui permettent et facilitent d'une part, la collecte de données exhaustives, notamment dans le cadre des bilans sociaux, et d'autre part, la restitution d'études aux collectivités tant au niveau départemental que régional.
Cette mission est soutenue par la constitution des Observatoires régionaux de l'emploi des CDG répondant à un triple objectif : repositionner à l'échelle nationale les diagnostics départementaux et régionaux de l'emploi territorial, améliorer la connaissance des bassins d'emploi et leurs caractéristiques, réaliser des études thématiques en matière de gestion des ressources humaines afin d'anticiper les évolutions du marché de l'emploi territorial et d'accompagner les collectivités dans l'élaboration de leurs politiques de gestion des ressources humaines.
Un croisement optimum entre les données des Centres avec celles, complémentaires, du CNFPT (dans le cadre de son Observatoire des métiers) permettra de réduire les délais d'exploitation en vue de leur traduction dans, notamment : le catalogue de formation, les plans et conventions de formations, la mise en œuvre d'enquêtes ciblées, un travail en commun sur certaines thématiques telles que l'attractivité des bassins d'emplois régionaux, par exemple…

- Le renforcement de la collaboration par l'articulation des compétences des Centres en matière de recrutement, de conseil en évolution professionnelle, de mobilité et de maintien dans l'emploi, avec les besoins de formation recensés et leur traduction réactive dans le catalogue de formation, les conventions de formations professionnelles territorialisées…

- Une collaboration en matière de développement de l'offre de formation en ligne…

Pour renforcer cette collaboration, une convention de partenariat sera signée entre la FNCDG et le CNFPT ; elle a vocation à être déclinée et adaptée aux territoires, aux niveaux régional et départemental, entre les Centres de gestion et les délégations du CNFPT.

5) Remarques subsidiaires à la suite de l'audition du 25/10/18 de la FNCDG par la Mission Parlementaire

-La possibilité de fongibilité entre recettes provenant des cotisations obligatoire, additionnelle et des conventionnements

La cotisation obligatoire finance les dépenses afférentes aux missions obligatoires. Assise sur la masse des rémunérations versées aux agents relevant des organismes affiliés à titre obligatoire, son taux est arrêté par le conseil d'administration, dans la limite d'un taux maximum fixé à 0,80% par l'article 48 de la loi n°88-13 du 5 janvier 1988 modifiée.

Aux termes de l'article 22 de la loi du 26 janvier 1984, « *Les dépenses supportées par les centres de gestion pour l'exercice de missions supplémentaires à caractère facultatif que leur confient les collectivités ou établissements sont financées par ces mêmes collectivités ou établissements, soit dans des conditions fixées par convention, soit par une cotisation additionnelle à la cotisation obligatoire ».*

Les Chambres régionales des comptes ont pu constater que la gestion de certains services obligatoires et/ou facultatifs n'était pas équilibrée. Certains services sont déficitaires et se trouvent financés par les excédents dégagés par d'autres missions notamment facultatives.

Aucune fusion n'est possible entre les cotisations obligatoire et additionnelle.

Les Centres de gestion, pour pallier à ces déséquilibres financiers, recherchent une meilleure adéquation entre les coûts réels et la facturation.

Toutefois, la fongibilité (liberté offerte à chaque gestionnaire d'utiliser librement les recettes et de modifier leur répartition) devrait être autorisée permettant ainsi de modifier les affectations prévues initialement afin de les adapter à l'évolution des besoins de services de collectivités et établissements.

-L'affiliation obligatoire de tous les établissements dont l'effectif est inférieur à 50 agents

Les organisations syndicales représentées au CSFPT ont proposé en juin 2018 de redéfinir à l'article 15 de la loi du 26 janvier 1984 les collectivités et leurs établissements obligatoirement et volontairement affiliés, pour que tous ceux qui emploient moins de 350 fonctionnaires soient obligatoirement affiliés.

Ainsi, les organisations syndicales proposent que deviennent affiliés obligatoires l'ensemble des établissements publics des collectivités territoriales. Par exemple, les SDIS, établissements départementaux, sont aujourd'hui exclus de l'affiliation obligatoire du fait de leur niveau départemental. Un quart de ces établissements a fait le choix d'une affiliation volontaire.

Suivant la proposition du groupe de travail, seuls les départements, les régions et les communes et établissements publics de plus de 350 agents demeureraient non affiliés obligatoires et auraient la possibilité de s'affilier volontairement.

Cette proposition pourrait être intéressante notamment pour les syndicats mixtes départementaux qui se retrouvent non affiliés alors qu'en majorité ils gèrent de moins de 50 agents.

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Village des Collectivités Territoriales
1 avenue de Tizé - CS 13600 - 35236 THORIGNÉ-FOUILLARD CEDEX - Téléphone 02 99 23 31 00 - Télécopie 02 99 23 38 00 - E-mail : contact@cdg35.fr - www.cdg35.fr

Contribution sur la gestion mutualisée des concours et examens

Le CDG d'Ille-et-Vilaine, Centre coordonnateur, a souhaité apporter la contribution ci-après à la FNCDG dans le cadre de ses échanges avec la Mission parlementaire sur la formation et la gestion des carrières.

Rapide historique :

Le CDG 35 a été désigné « *CDG organisateur Grand Ouest* » au terme d'une phase d'étude préalable au transfert de nombreux concours du CNFPT vers les CDG en 2010. A ce titre, il est devenu l'organisateur de la plupart des opérations transférées et le comptable des dotations reçues pour exercer ces missions En Bretagne, Normandie et Pays-de-la Loire.

Dans une logique préfiguratrice de « guichet unique », le site du Village des collectivités d'Ille-et-Vilaine avait placé en mitoyenneté les services concours du CDG et celui de l'interrégion Grand Ouest du CNFPT. Les élus ont souhaité conserver les acquis de ce fonctionnement optimisé pour les 4 régions de l'époque en se dotant d'un service interrégional des concours adossé au CDG 35 et doté d'un budget annexe.

L'idée était de conserver une « masse critique » d'activités concours permettant une économie d'échelle et l'attribution de moyens de gestion dédiés (½ poste de rédacteur pour le suivi administratif et financier). L'ensemble a été piloté depuis par des instances de gouvernance associant les élus et les techniciens (1 réunion d'une sorte de bureau par semestre, préparant une réunion tournante des 14 présidents chaque année en novembre pour l'adoption du budget).

L'efficience de ce fonctionnement novateur a été saluée à plusieurs reprises par des autorités de contrôle, notamment l'Inspection Générale de l'Administration et la Chambre Régionale des Comptes. Depuis de nombreuses régions et interrégions se sont dotées de budgets annexes dédiées aux concours et examens.

Pour être complet, les concours et examens de portée régionale, partagés entre les 4 CDG de Bretagne ont également été intégrés dans un second budget annexe fusionnant leurs recettes et leurs dépenses. Ainsi pour le territoire breton, la totalité de l'activité concours est mutualisée dans un souci de simplicité et d'équité.

Synthèse du bilan 2010-2017 :

A l'occasion des échanges conduisant à renouveler la convention cadre interrégionale, un bilan de fonctionnement a été dressé (voir documents en annexe). Il en ressort principalement que :

- La dotation du CNFPT est essentielle pour le financement des concours et examens dont le nombre a considérablement augmenté avec le dédoublement des opérations de catégorie B (Nouvel Espace Statutaire créé pour tenir compte du rallongement des carrières).
- Elle ne couvre les opérations transférées en interrégion et région (répartition par subsidiarité selon les effectifs des grades concernés) que grâce aux mesures d'économies obtenues par l'effet groupe, les renégociations avec les prestataires (salles, mobilier, affranchissement…) et les mutualisations nationales (calendrier, sujets…).
- La constitution d'un service interrégional des concours et son suivi budgétaire sous l'égide des élus a suscité des analyses comptables et financières récurrentes, peu pratiquées jusqu'ici sur des opérations administratives de sélection de candidats. La comparaison systématique des montants prévisionnels avec les sommes véritablement dépensées a permis d'affiner la gestion et de lisser les charges dans une logique pluriannuelle.
- Les opérations sont particulièrement bien rodées dans les filières administrative et technique dont les grades recouvrent de nombreux métiers avec des épreuves écrites simplifiées par spécialités et des oraux professionnalisés tels des entretiens de pré-recrutement. Leurs listes d'aptitude donnent lieu à des insertions nombreuses et rapides.

- A l'inverse de nombreuses opérations des filières médico-sociales et culturelles occasionnent de fortes dépenses pour de moindres performances en termes de nomination.
    - Il s'agit en particulier des concours portant sur les métiers réglementés (professions de santé) qui pourraient donner lieu à une intégration directe à l'image du mode de recrutement de la fonction publique hospitalière. De nombreux candidats contournent ainsi les procédures en entrant d'abord dans la FPH sans concours puis en rejoignant la FPT par simple détachement.
    - Dans la filière culturelle « branche patrimoine et bibliothèques », certains cadres d'emplois n'ont pas encore été « toilettés » donnant lieu à des frais excessifs de conception de sujets et corrections de copies (5 écrits) alors que le principe de la liste d'aptitude reste pertinent pour les collectivités et les candidats.
    - Dans la filière culturelle « branche enseignement artistique », la complexité des épreuves pédagogiques (avec des élèves sujets) et la rareté des spécialistes génèrent des organisations dispendieuses débouchant sur un « marché de lauréats » très fragmenté donnant lieu à peu de mutations. Le CDI semblerait pouvoir répondre au souci légitime de déprécarisation de ces professionnels, par ailleurs peu exposés aux pressions politiques.

Enseignements tirés pour les prochaines années :

L'expérience précoce de coopération intégrée dans le Grand Ouest permet d'esquisser des pistes d'optimisation des concours et examens de la fonction publique :

- Dans la grande majorité des cadres d'emplois, le système actuel donne satisfaction à toutes les parties (collectivités et candidats au vu des taux de nomination, organisateurs au vu de la stabilisation des coûts malgré des facteurs inflationnistes comme l'absentéisme, le coût croissant des locations de salles).
- Le calendrier national de concours et examens est bien maîtrisé par les CDG qui assurent une répartition équilibrée des opérations sur le territoire (service public bien rendu).
- En généralisant certaines bonnes pratiques (budget annexe, dématérialisation poussée, régulation concertée des ouvertures de postes pour éviter le trop grand fractionnement des organisations et les disparités de sélectivité, facteur de multi-inscription et d'absentéisme) il serait possible d'optimiser les dépenses. Cela pourrait passer par une coordination nationale sur un système d'information unique et une réduction du nombre d'organisateurs, à condition de conserver une souplesse pour s'adapter aux enjeux régionaux de l'emploi.
- La réduction significative des dépenses passerait par une réforme des modes d'accès aux filières médico-sociale et culturelle.
- L'optimisation des concours par les CDG, ouverts dans une logique multi-employeurs, gagnerait à être partagée aux autres structures publiques dans un souci d'efficacité administrative et d'unité de la fonction publique. Déjà la Direction de la sécurité civile prépare la délégation de la partie opérationnelle des concours de catégorie B de pompiers professionnels à certains CDG réalisant les concours de catégorie C pour les SDIS. Cela pourrait s'étendre aux attachés interadministrations et à certains emplois déconcentrés (agents techniques des préfectures et des hôpitaux…).

En résumé, l'entrée puis la progression dans un système de carrière suppose l'examen des aptitudes par des jurys indépendants des pressions locales. Les CDG, organismes mutualisateurs par essence, ont démontré leurs capacités à exercer cette mission avec fiabilité et rigueur financière en regroupant leurs moyens. Cette mission mérite d'être optimisée et consolidée dans une architecture simplifiée, susceptible d'assurer des opérations pour l'ensemble de la fonction publique.

Fédération Nationale
des Centres de Gestion
de la Fonction Publique Territoriale

Coût d'exercice des missions obligatoires

Montant versé par certaines collectivités au titre de la cotisation de 0,8%

Exemple d'une communauté d'agglomération employant 826 agents et affiliée volontaire
Montant de la cotisation versée au CDG : 178 290 euros

Exemple d'une commune employant 131 agents
Montant de la cotisation versée au CDG : 32 640 euros

Exemple d'une commune de 15 agents
Montant de la cotisation obligatoire : 2 180 euros

Missions obligatoires réalisées :
Organisation des concours et examens professionnels
Gestion des dossiers individuels des agents
Assistance juridique statutaire
Assistance à la fiabilisation des droits en matière de retraite
Secrétariat des instances paritaires (CAP, CT, CHSCT, CCP)
Référent déontologue
Gestion des vacances et offres d'emploi
Observation de l'emploi et GPEEC
Promotion de l'emploi public
Aide au recrutement et accompagnement à la mobilité
Conseil en évolution professionnelle
Gestion des fonctionnaires privés d'emploi
Reclassement professionnel
Secrétariat des instances médicales (commission de réforme, comité médical)

Comparatif de coût d'exercice des missions facultatives entre les Centres de Gestion et l'offre du secteur privé

Mission proposée	***Coût d'exercice de la mission par le CDG***	***Coût d'exercice de la mission par l'offre privée***
Services de remplacement	Des frais de gestion, d'environ 8% en moyenne pour les collectivités affiliées et de 9,5% pour les non affiliées peuvent être imputés.	Coefficient de facturation variant entre 2,2 et 2,8 par les agences d'intérim
Gestion des paies	Moyenne de 7€ par bulletin de paie	Entre 25€ et 30€ par bulletin de paie sans bénéfice du conseil juridique associé
Conseil en organisation	Moyenne de 459 € par jour d'intervention	Le tarif journalier des consultants titulaires d'un marché UGAP est d'environ 1000 € et que celui d'un Cabinet de conseil oscille entre 1500 et 2000 €.
Médecine professionnelle et préventive	Le tarif moyen d'une visite médicale est de 74 euros pour les collectivités affiliées et de 81,50 € pour les non affiliées.	La tarification moyenne est supérieure à 175 € par an et par salarié.
Contrats d'assurance groupe statutaire	(*Sur la base d'un exemple concret*) Un CDG à l'issue d'une procédure concurrentielle, a proposé, en 2018, un contrat négocié garantissant l'ensemble des risques (collectivités et établissements de moins de 20 agents), une économie de 28 000 € par an soit 112 000 € sur la durée du contrat au regard de la prime payée en 2017. Sur les tranches conditionnelles, où les collectivités et établissements de plus de 29 agents ont le choix des garanties, l'économie moyenne s'élevait à 18% pour un gain annuel moyen sur la prime d'assurance de 20 300 €, allant jusqu'à 189 000 € pour la diminution la plus importante. Sur 49 collectivités, 40 ont reçu une offre à un taux inférieur au contrat précédemment conclu. L'effet mutualisateur a pu être observé y compris parmi les collectivités déjà adhérentes chez le même courtier (proposition de taux inférieur de 22%, gain de 18 000 € pour une collectivité).	
Conseil juridique autre que statutaire	Le financement de cette mission s'inscrit dans les 2/3 des cas dans le cadre de la cotisation obligatoire ou additionnelle	Tarif horaire moyen 3 à 7 fois supérieur par un cabinet d'avocat
RGPD	Le coût varie entre 750€ et 3000€ selon la taille de la collectivité ou est calé sur la masse salariale (0,057%)	À titre d'exemple, pour une PME/ETI, les factures s'élèvent le plus souvent entre 50.000 et 150.000 euros pour la mise en conformité.