



EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'an deux mil vingt-quatre, le vingt et un novembre à dix-neuf heures, le conseil d'administration du Centre de gestion de la fonction publique territoriale de Meurthe-et-Moselle, légalement convoqué, s'est réuni à VILLERS-LES-NANCY, 2 allée Pelletier Doisy sous la présidence de Monsieur Daniel MATERGIA.

M. Pierre BOILEAU a été désigné secrétaire de séance.

| | Collège des collectivités affiliées | Collège spécifique des collectivités non affiliées |
|------------------------------|-------------------------------------|--|
| Nombre de membres | 24 | 6 |
| Nombre de membres présents | 7 | <i>Non convoqués</i> |
| Nombre de procurations | 7 | <i>Non convoqués</i> |
| Nombre de suffrages exprimés | 14 | <i>Non convoqués</i> |

Etaient présents
Monsieur Daniel MATERGIA
Monsieur Pierre BOILEAU
Monsieur Henry LEMOINE
Monsieur Claude GRAUFFEL
Monsieur Philippe ARNOULD
Madame Viviane PLANCHAIS
Monsieur François DIETSCH

Ont donné procuration
Monsieur Alde HARMAND à Monsieur Pierre BOILEAU
Madame Rose-Marie FALQUE à Monsieur Henry LEMOINE
Monsieur Jean-Jacques PIERRET à Monsieur Philippe ARNOULD
Monsieur Luc BINSINGER à Monsieur François DIETSCH
Monsieur David GARLAND à Madame Viviane PLANCHAIS
Monsieur Didier JACQUOT-HECK Monsieur Claude GRAUFFEL
Madame Blandine SOUVAY à Monsieur Daniel MATERGIA

Etaient excusés
Monsieur Christophe SONREL
Monsieur Jean-Marc FOURNEL
Monsieur Serge DE CARLI
Madame Martine BOCOUM
Monsieur Eric PENSALFINI
Monsieur Bernard BERTELLE
Madame Catherine PAILLARD
Monsieur Yannick HELLAK
Monsieur Valentin DETHOU
Monsieur Bertrand MASSON

En application de l'article 26 du décret n° 85-643 du 26 juin 1985 modifié, y assistait également :

- Monsieur Alain FAIVRE, Directeur
- Madame Agnès MAYER, Payeur départemental, EXCUSEE

**CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 21 NOVEMBRE 2024
POINT A L'ORDRE DU JOUR :**

**CDG 24/18 – MISSIONS SUPPORTS – POLE RESSOURCES & DEVELOPPEMENT –
UNITE FINANCES/RESSOURCES HUMAINES – SERVICE FINANCES – DEBAT
D'ORIENTATION BUDGETAIRE (DOB) 2024**

Conformément à l'article 33 du décret n°85-643 du 26 juin 1985 modifié : « un débat a lieu au conseil d'administration sur les orientations générales du budget, dans un délai de deux mois précédant l'examen de celui-ci »

Le débat d'orientation budgétaire, selon les articles L. 2312-1 et D. 2312-3 du CGCT, doit s'effectuer sur la base d'un rapport comportant :

- 1° Les orientations budgétaires envisagées portant sur les évolutions prévisionnelles des dépenses et des recettes, en fonctionnement comme en investissement
- 2° La présentation des engagements pluriannuels, notamment les orientations envisagées en matière de programmation d'investissement comportant une prévision des dépenses et des recettes
- 3° Des informations relatives à la structure et la gestion de l'encours de dette

Les orientations visées aux 1°, 2° et 3° devront permettre d'évaluer l'évolution prévisionnelle du niveau d'épargne brute, d'épargne nette et de l'endettement à la fin de l'exercice auquel se rapporte le projet de budget.

Le rapport 2024 présenté en annexe répond à un double objectif :

- Informer sur la situation budgétaire et financière de l'établissement (rétrospective)
- Introduire une discussion autour des principales orientations budgétaires et financières de l'établissement (prospective)

Un débat s'instaure au sein du conseil d'administration.

Le président, Monsieur Daniel MATERGIA, répondent aux questions qui lui sont posées.

Ainsi fait et délibéré en séance les jour, mois et an que dessus ont signé au registre les membres présents.

**Pour extrait conforme,
Le Président,**



**Daniel MATERGIA
Maire de SANCY**



Missions Obligatoires
Engagement & Mutualisation



Missions Facultatives
Innovation & Accompagnement

Compte-rendu de revue de direction 2024-2025

2 allée Pelletier Doisy – BP 340
54602 VILLERS LES NANCY CEDEX

| | |
|---|---|
| FORMULAIRE | Numéro : P58-5-12 Indice de révision : 2 |
| COMPTE-RENDU DE REVUE DE DIRECTION | Date d'application : 31/08/2024 |

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| 1. BILANS D'ACTIVITE | 4 |
| 1.2 PRESENTATION GENERALE | 5 |
| 1.3 ORGANIGRAMME GENERAL DES SERVICES..... | 6 |
| 1.4 POLE RESSOURCES & DEVELOPPEMENT | 10 |
| 1.5 POLE EMPLOIS & CARRIERE | 19 |
| 1.6 POLE SANTE & ASSURANCES | 32 |
| 1.7 POLE QUALITE & AMELIORATION | 56 |
| 2. DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE | 65 |
| 2.2 OBJECTIFS ET OBLIGATIONS LEGALES..... | 66 |
| 2.3 RETROSPECTIVE : LA SITUATION BUDGETAIRE ET FINANCIERE DE L'ETABLISSEMENT DE SEPTEMBRE 2023 A AOUT 2024 | 67 |
| 3. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE | 78 |
| 3.1 INDICATEURS SPECIFIQUES DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE : | 79 |
| 3.2 BILAN GENERAL DE L'EFFICACITE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE : | 82 |
| 4. OBJECTIFS | 83 |
| 4.1 BILAN DES OBJECTIFS POUR L'ANNEE 2024..... | 84 |
| 4.2 PROSPECTIVES : LES ORIENTATIONS BUDGETAIRES ET FINANCIERES DE L'ETABLISSEMENT..... | 84 |
| 4.3 OBJECTIFS POUR L'ANNEE 2025..... | 84 |
| 5. POLITIQUE QUALITE | 86 |

1. BILANS D'ACTIVITE

1.2 PRESENTATION GENERALE

Le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Meurthe-et-Moselle (CDG54) est un établissement public local à caractère administratif qui exerce des missions obligatoires et un ensemble de missions complémentaires facultatives, qui ont pour objectif d'accompagner les collectivités dans la gestion de leurs organisations et de leurs ressources humaines.

Les missions obligatoires sont financées par une cotisation obligatoire de 0,8% sur la masse des rémunérations versées aux agents relevant de la collectivité ou de l'établissement telles qu'elles apparaissent aux états liquidatifs mensuels ou trimestriels dressés pour le règlement des charges sociales dues aux organismes de sécurité sociale, au titre de l'assurance maladie (article L452-25 CGFP et suivants).

Les missions facultatives sont financées soit dans des conditions fixées par convention, soit par une cotisation additionnelle à la cotisation obligatoire (L452-30 CGFP).

Les communes et leurs établissements publics qui emploient moins de 350 fonctionnaires territoriaux titulaires et stagiaires à temps complet sont obligatoirement affiliés aux centres de gestion (article L452-14 CGFP). Les collectivités et leurs établissements publics qui ne sont pas affiliés à titre obligatoire peuvent s'y affilier volontairement (article L452-20 CGFP)

847 collectivités et établissements affiliés (données AGIRHE) qui emploient 11 338 agents actifs (11 202 en 2023) pour 13 224 carrières (13 108 en 2023) :

- 8 247 stagiaires/titulaires (8 277 en 2023)
- 2 666 contractuels de droit public (2 487 en 2023)
- 425 contractuels de droit privé (438 en 2023)

AU 01 09 2024

Répartition hommes / femmes



| | |
|--------|------|
| Femmes | 8175 |
| Hommes | 5049 |

Répartition par catégorie



| | |
|------|------|
| A | 1065 |
| B | 1521 |
| C | 8249 |
| N.C. | 2384 |
| S | 5 |

Répartition par contrat



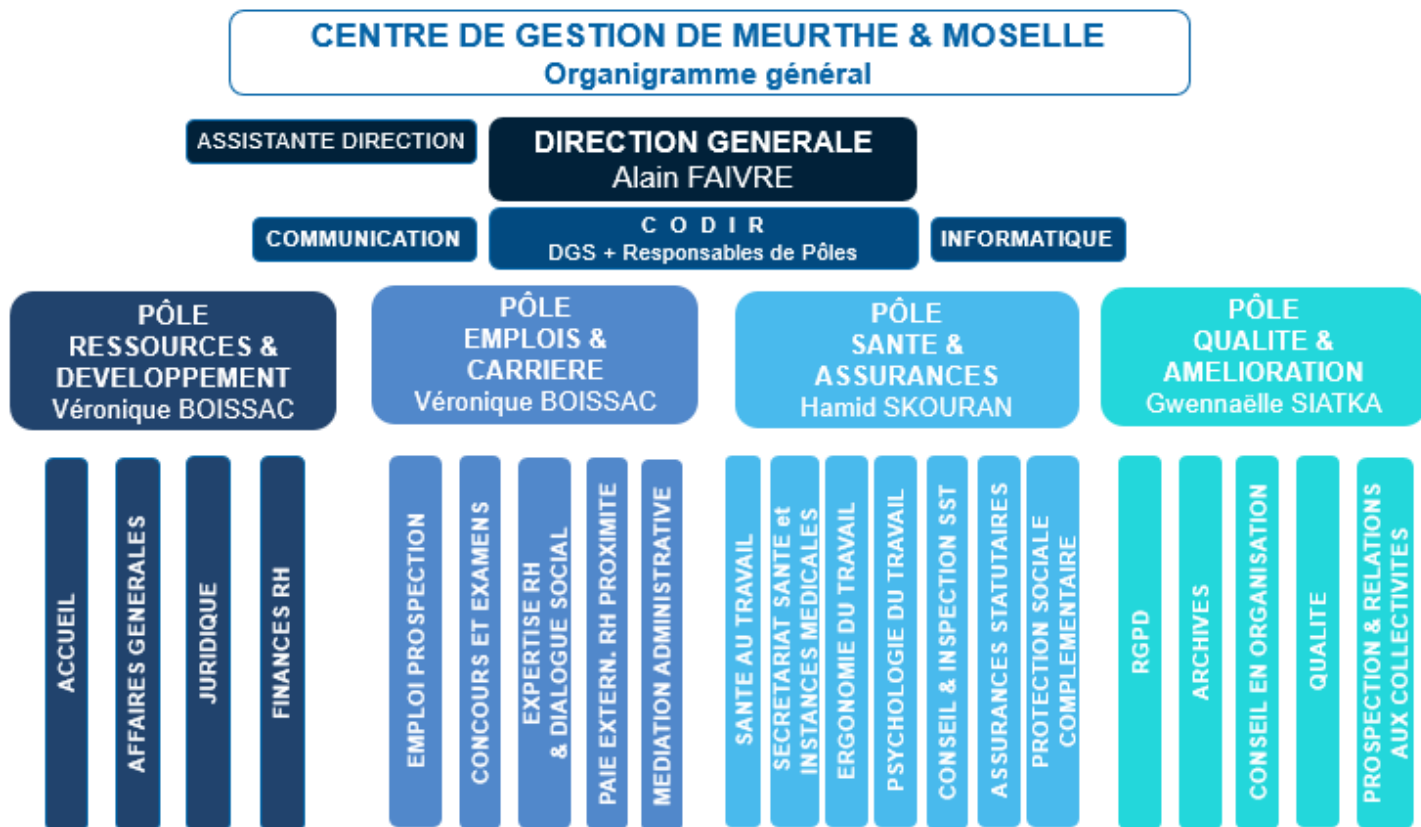
| | |
|-----------|------|
| Autre | 1946 |
| CDD | 2410 |
| CDI | 535 |
| Divers | 76 |
| inconnu | 11 |
| Stagiaire | 639 |
| Titulaire | 7607 |

Répartition par filière



| | |
|--------------------|------|
| | 1 |
| Administrative | 3157 |
| Animation | 1102 |
| Autres | 2395 |
| Culturelle | 404 |
| Droit privé-public | 225 |
| Médico-sociale | 1052 |
| Sécurité | 125 |
| Sportive | 143 |
| Technique | 4620 |

1.3 ORGANIGRAMME GENERAL DES SERVICES



1.1.1 Unité Informatique – Service Développement

Le service a pour but de développer des outils sur mesure afin de faciliter le travail des agents du centre de gestion et d’améliorer les échanges avec les collectivités et les agents du département. Les applications déjà développées sont :

- Tableau de bord (outil de gestion du temps/pointeuse, agenda, suivi d’activité, planification de projets, gestion de stocks...)
- Gestion Assurance
- Fiche de poste entretien professionnel
- Facturation, suivi convention Mission Facultative, télédéclaration et suivi des cotisations
- Interfaçage avec Outils externe (comptabilité, assurance)
- Aide à la réalisation d’inspection CISST
- Outil aires de mobilité
- Suivi du recrutement
- Suivi de l’accompagnement des fonctionnaires privés d’emploi (reclassement, suppression d’emploi...)

Au 31/08/2024, il compte 2 développeurs dont le responsable de service.

➤ **Bilan chiffré de l’activité du service :**

10 applications maintenues (maintenance évolutive et maintenance corrective). Ces applications avaient été développées par le service Développement de l’unité informatique.
 800 nouvelles demandes d’intervention pour une évolution ou un débogage (au lieu de 576) : + 23%
 782 demandes clôturées (au lieu de 525) : + 26%
 451h30 consacrées à ces demandes (au lieu de 327h16) : + 38%

| de septembre à août | Evolution sur 2 ans | 23 24 | 22 23 |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|-------|
| | | Total NOUVELLES DEMANDES | 1,23 |
| Total DEMANDES CLOTUREES | 1,26 | 727 | 575 |

Développement des applications totalement **finalisées** :

- Outil d'aide archivistique itinérant
- Amélioration de l'outil de suivi et traitement des signalements d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement et sexistes
- Finalisation de l'évolution tableau de bord :

Formalisation des demandes pour tous les services supports

Suivi des demandes, délai de réponse, satisfaction client

Report vers les indicateurs à poursuivre

- Extractions comptables pour le tableau de bord
- SMQ : Export liste documents, Gestion des notifications, Gestion des déclassements.
- Pointeuse
- Enregistrement des demandes et suivi des formations proposées
- Outil de convocation et de suivi des réponses des membres des instances
- Mise en production Service Archivage Electronique

Développement des applications à **poursuivre** et finaliser au 31 08 2025 :

- Questionnaire Psycho : finalisé à 95%,
- Indicateurs : statistiques traitement des fiches : finalisé à 75%,
- Finalisation de l'évolution tableau de bord : Report vers les indicateurs à faire
- Outil Projet : évolution en conformité avec SMQ (suivi des objectifs) : à faire
- Créer des visuels, des démonstrateurs des applications susceptibles d'être proposées
- Finaliser les outils de demandes et de suivi des développements informatiques

➤ [Relation avec les parties intéressées \(collectivités/partenaires/etc..\), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :](#)

Enquête de satisfaction globale : 82,33% de satisfaits

Modifications majeures en interne :

- Adaptation aux besoins des services dans la limite des moyens techniques
- Arbitrage d'intérêts entre le développement interne ou l'achat de logiciels

Enjeux externes :

- Proposition et adaptation des applications développées à d'autres CDG

➤ [Analyse des retours des agents du service :](#)

L'activité est décrite comme intense mais gérable.

Les relations avec les services sont bonnes et plutôt constructives.

Si la mise en place d'un SMQ a pu paraître floue à ses débuts, les rencontres SMQ sont très intéressantes.

Poursuivre les rencontres SMQ pour expliquer les impacts positifs et développer l'outil tableau de bord pour mieux utiliser les outils SMQ.

➤ [Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service \(état d'avancement des actions décidées\) : voir SWOT du service annexé](#)

1.1.2 Unité Informatique – Service Réseaux et systèmes d'information

Le service maintient le système informatique et téléphonique pour apporter un outil de travail aux agents du centre de gestion (sur site et en télétravail) et à des acteurs externes (membres des instances, médecins agréés, organisations syndicales).

Il veille à la sécurité du système pour prémunir le Centre de gestion d'accès malveillants.

Au 31/08/2024, il compte une technicienne réseau (1 ETP).

Beaucoup de sollicitations clients dans des domaines très variés, au détriment du temps à consacrer au cœur de métier.

➤ Bilan chiffré de l'activité du service :

Assistance sur des dysfonctionnements matériels, systèmes et réseaux, logiciels

840 nouvelles demandes d'intervention (au lieu de 563) : + 49%

782 demandes clôturées (au lieu de 525) : + 26%

252h57 consacrées à ces demandes (au lieu de 189h40) : + 33%

| de septembre à août | Evolution sur 2 ans | 23 24 | 22 23 |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|-------|
| | | Total NOUVELLES DEMANDES | 1,49 |
| Total DEMANDES CLOTUREES | 1,49 | 782 | 525 |

➤ Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Enquête de satisfaction globale : 73,25% de satisfaits

Objectifs 2024 annoncés :

- Accompagnement du GIP pour la sélection d'un logiciel médecine
- Marché pour le remplacement de 2 photocopieurs
- Remplacement de 25 ordinateurs (avec paramétrage et gestion des droits)

Bilan :

- Réception du marché d'externalisation (6 mois de travaux avec le prestataire)
- Remplacement de 20 ordinateurs (objectif atteint à 80%)

Objectifs 2025

- 1) Améliorer la formation des utilisateurs pour réduire les sollicitations : 600 demandes maximum
- 2) Poursuivre la rédaction des procédures et leur actualisation : 100% finalisées

1.1.3 Service Communication

➤ Bilan chiffré de l'activité du service :

Outre le secrétariat, communication avec mise à jour du site internet, médiatisation d'évènement, réalisation de support de communication, aide rédactionnelle, mise à jour des écrans numériques, newsletter/e-mailing, ...

| Communication Secrétariat direction de septembre à août | Evolution sur 2 ans | 23 24 | 22 23 |
|---|---------------------|--------|--------|
| Total NOUVELLES DEMANDES | 1,10 | 411 | 374 |
| Total DEMANDES CLOTUREES | 1,10 | 405 | 369 |
| Total du TEMPS PASSE | | 205h44 | 264h30 |
| Réunions de bureau | 1,00 | 3 | 3 |

| | | | |
|--------------------------------------|------|----|----|
| Réunions du conseil d'administration | 1,00 | 3 | 3 |
| Délibération | 0,57 | 30 | 53 |

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

Sont appréciés le système de traçabilité des demandes et suivi, la diversité des canaux de communication et des supports de communication, la centralisation, l'homogénéité et l'identification de l'image, de la charte graphique de l'établissement. Les outils sont maîtrisés et leur créativité et leur conception visuelle sont reconnues.

Ils regrettent une faiblesse du pilotage du service communication avec trop peu de réunion de service, des demandes des services tardives par rapport à la date de l'évènement et incomplètes (manque d'anticipation).

La communication n'est pas toujours intégrée dans les projets des services (certains services ne communiquent jamais).

La qualité des supports « print » doit être améliorée (matériel inapproprié et obsolète : photocopieur)

Et des demandes de communication n'aboutissent pas faute de compétences ou de temps (tournages et montages vidéo, supports animés...)

Objectifs 2025 annoncés :

- Poursuivre la mise en œuvre d'une stratégie de communication et l'élaboration du plan de communication global du CDG
- Cartographie des menus du tableau de bord

Bilan :

Objectifs réalisés à 100% :

- Planification de la communication externe du CDG pour une meilleure efficacité et lisibilité
- Travail sur l'identité visuelle du CDG et sa déclinaison dans tous les supports de communication
- Finalisation avec les CDG 51, 55, 70 et 88 de la nouvelle version du site internet

1.1.4 Service Secrétariat de direction

Le souhait d'un rattachement direct à la direction, au lieu du CODIR, a été exprimé.

Des propositions d'évolution de l'animation de la Qualité : réunions plus sous forme d'ateliers, implication de l'équipe Communication, rencontres SMQ permettant une parole libérée et sans ressenti lourd, ...

Sont appréciés la maîtrise des outils et des procédures, la connaissance de l'environnement et du fonctionnement de l'établissement, la transversalité, l'adaptabilité, l'autonomie et la relation de confiance avec la direction. L'outil projet du tableau de bord qui permet un suivi optimal.

Sont regrettés des délais parfois courts, des consignes parfois imprécises et le non-respect des procédures (délais de transmissions d'éléments notamment délibérations CA).

Objectifs 2025 annoncés :

Renforcer la qualité de l'accueil réservé aux élus et autres interlocuteurs en respectant à lettre le contrat issu des procédures (éventuellement à écrire) : enregistrement immédiat de 100% des demandes des élus (100% de décrochés sur la ligne directe), réponse immédiate à la question ou au plus tard dans la ½ journée.

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT du service annexé**

1.4 POLE RESSOURCES & DEVELOPPEMENT

Ce pôle de services est essentiellement orienté vers les fonctions supports de l'établissement : accueil, entretien des locaux et des espaces verts, gestion de la flotte de véhicules, budget/comptabilité, gestion des ressources humaines, appui juridique...

Compte tenu des conclusions de la dernière revue de direction, il a été réduit à 7 services (au lieu de 10) :

- Service Accueil
- Service Affaires générales
- Services Assistance & Conseil juridique, Déontologie et Signalement regroupés dans l'Unité juridique
- Services Finances et Ressources humaines, regroupés dans l'Unité Finances/RH.

17 personnes y sont affectées, à temps complet comme à temps non complet : 1 responsable du pôle, 1 responsable de service, 15 agents.

La responsable de pôle est également responsable des services Accueil, Affaires générales et Finances, ainsi que de l'unité juridique.

Seul le service Ressources Humaines a un encadrement direct.

1.1.5 Service Accueil

Le standard téléphonique est ouvert de 8h30 à 12 heures et de 13h30 à 17h30. On constate le très faible nombre d'appels de 8h30 à 9 heures (une vingtaine sur 12 mois), ce qui permet d'envisager l'évolution de l'accueil téléphonique de la façon suivante :

- De 9 heures à 12 heures et de 13 heures 30 à 17 heures (16h30 le vendredi), soit une amplitude de 32 par semaine.
- Les appels perdus le matin sont rappelés l'après-midi ; ceux perdus l'après-midi sont rappelés le lendemain matin
- Les indicateurs tableau de bord indiquent les nombres :
 - D'appels reçus aboutis
 - D'appels reçus perdus
 - La liste des appels perdus rappelés
- Plus de 40% des appels reçus au standard concernent le secrétariat des instances médicales
 - Le paramétrage standard permettra d'être directement dirigé vers ce service
 - La boucle comprendra les 4 agents du service, dont la responsable en dernière position

L'objectif est ZERO appel perdu non rappelé.

L'accueil physique sera assuré par 2 agents, qui se relaieront. L'agent qui ne sera pas à l'accueil se verra confier des tâches de secrétariat pour les pôles Ressources & Développement et Qualité.

L'affectation principale des agents est auprès d'autres services (Affaires générales, Expertise RH et Dialogue social et Emploi et Prospection des talents).

Du 01 septembre 2023 au 31 août 2024 :

Départ : 1 retraite (31/07/2024)

Arrivées : accueil d'1 agent dans le cadre d'une PPR du 17/06 au 31/07/2024, puis par mise à disposition du 01/08 au 31/10/2024 + renouvellement d'un contrat-accroissement temporaire d'activité le 01/03/2024 pour 9 mois + renouvellement d'un contrat-accroissement temporaire d'activité le 12/04/2024 pour 6 mois

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

16 093 appels téléphoniques reçus (15 053 de septembre 2023 à août 2024)

12 377 appels téléphoniques reçus et aboutis (12 389 de septembre 2023 à août 2024)

3 716 appels téléphoniques reçus et perdus (3 020 de septembre 2023 à août 2024)

- [Relation avec les parties intéressées \(collectivités/partenaires/etc.\)](#), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Modifications majeures en interne :

- Mettre impérativement en place une organisation pérenne de la fonction Accueil en cohérence avec l'objectif « 0 appel manqué ». Problèmes de fonctionnement identifiés : gestion des absences prévues ou inopinées (recours à des collègues d'autres services, accueil quelquefois assuré par le cadre), partage du temps de travail (entre activité d'affectation principale et accueil), stabilité de l'effectif (embauches à durée déterminée). Conclusions d'un audit organisationnel à venir en septembre.
- Interrogation sur la fonction Accueil : faut-il poursuivre le développement d'un guichet unique de 1^{er} niveau et comment le combine-t-on avec l'objectif « 0 appel manqué »

Enjeux externes :

- Acculturation des interlocuteurs cœur de cible (collectivités) au contact par formulaire électronique
- Qualité de l'image du centre de gestion par son accessibilité - Objectif « 0 appel manqué »

- [Bilan des indicateurs de performance du service :](#)

Evolution du nombre d'appels téléphoniques reçus et aboutis par rapport à 2023/2024 : - 5% soit une légère amélioration (- 7.3% en 22/23)

Evolution du nombre d'appels téléphoniques reçus et perdus par rapport à 2023/2024 : + 0,002% soit une stabilisation (+ 18.3% en 22/23)

Le bilan reste négatif, l'étude organisationnelle en cours et l'outil de rappel des numéros non aboutis permettra de réduire le nombre d'appels perdus

- [Analyse des retours des agents du service :](#)

Activité : La procédure a permis d'harmoniser les pratiques et d'apporter des réponses de 1er niveau.

Relations : /

SMQ : /

Propositions : /

- [Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service et des retours agents \(état d'avancement des actions décidées\) : voir SWOT du service annexé](#)

Objectifs 2024 annoncés :

- 2024/22 : Mettre les outils internes à niveau avec le résultat attendu, pour simplifier leur utilisation par les usagers
- 2024/23 : Développer un guichet unique d'information de 1er niveau

Bilan :

- 2024/22 : partiellement atteint (mise à disposition de procédures) – A reprendre pour la période 2024/2025
- 2024/23 : partiellement atteint (intégration d'une FAQ dans la procédure P39-2) – A reprendre pour la période 2024/2025

1.1.6 Service Affaires générales

Le service comprend 3 agents :

1 agent de maîtrise à temps complet (petits travaux de maintenance sur les locaux et organisation/suivi des interventions d'entreprises externes, gestion du parc de véhicules, location des salles, courrier, appui logistique pour les évènements des services)

1 adjoint technique 30/35ème (entretien des locaux)

1 adjoint d'animation à temps complet, accueilli par mise à disposition (courrier, accueil physique et téléphonique)

Du 01 septembre 2023 au 31 aout 2024 :

Départs : 1 retraite (31/07/2024)

Arrivée : accueil d'1 agent dans le cadre d'une PPR du 17/06 au 31/07/2024, puis par mise à disposition du 01/08 au 31/10/2024

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

119 demandes d'interventions Bâtiment et matériel (+ 11%)

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

Modifications majeures en interne :

- Equilibre à trouver entre les interventions prises en charge par le service et les interventions externes (rupture du contrat d'entretien des espaces verts)
- Diminution de la charge de traitement du courrier départ suite à dématérialisation

Enjeux externes :

- Image de l'établissement

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré) :**

(à mettre en place) Délai de réponse aux demandes d'intervention

Taux de satisfaction des usagers (agents de l'établissement) sur l'entretien du bâtiment

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

Activité : De nouvelles missions ont été confiées.

Relations : Les relations sont perçues comme bonnes.

SMQ : Les procédures sont considérées utiles ; il y a une attente pour que soient validées les procédures déjà rédigées.

Propositions : S'agissant du SMQ, le souhait porte sur la validation de tous les procédures et formulaires afin de pouvoir avancer.

S'agissant du service, la proposition est de peaufiner les grands axes des métiers supports.

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT du service annexé**

Objectifs 2024 annoncés :

- 2024/18 Sensibiliser les usagers internes et externes sur le respect du fonctionnement des services
- 2024/21 Optimiser les procédures pour intégrer les périmètres d'actions des différents services, faciliter la priorisation et le traitement, ainsi qu'améliorer la qualité des demandes

Bilan :

- 2024/18 Sensibiliser les usagers internes et externes sur le respect du fonctionnement des services : partiellement atteint (affichage informatifs) – A reprendre en 2024/2025

- 2024/21 Optimiser les procédures pour intégrer les périmètres d'actions des différents services, faciliter la priorisation et le traitement, ainsi qu'améliorer la qualité des demandes : atteint (procédures rédigées en attente de validation)

1.1.7 Unité juridique – Service Assistance et conseil juridique

En tant que service support, le service Assistance et conseil juridique apporte son conseil technique dans l'application des règles de droit organisant l'activité de l'établissement.

En tant que service opérationnel, il assure une assistance juridique statutaire aux agents.

Au 31/08/2024, le service compte 3 postes permanents de catégorie A, correspondant à 1.5 ETP.

Du 01 septembre 2023 au 31 août 2024 :

1 agent était en arrêt de longue durée (absence permanente)

1 agent était en absence prolongée et discontinuée de 5,7 mois, remplacé pendant une période de 4.25 mois.

2 départs :

Radiation des effectifs d'un agent permanent le 19/06/2024

Disponibilité d'un agent permanent le 01/08/2024

2 arrivées :

Recrutement d'un contractuel remplaçant du 15/02 au 14/05/2024, puis du 24/07 au 31/08/2024

Recrutement d'un contractuel pour un an à compter du 01/08/2024

➤ Bilan chiffré de l'activité du service :

350 demandes d'assistance juridique d'agents employés par les collectivités affiliées (+66.6%)

328 demandes de conseil juridique internes (+76%)

1 accompagnement Marchés publics

8 accompagnements précontentieux et contentieux

| de septembre à août | Evolution sur 2 ans | Evolution sur 2 ans | |
|--|---------------------|---------------------|-------|
| | | 23 24 | 22 23 |
| Total NOUVELLES DEMANDES | 1,22 | 789 | 646 |
| Total DEMANDES CLOTUREES | 1,23 | 597 | 484 |
| Total TEMPS PASSE | | 30,5 | 34,66 |
| Temps passé en minute par demande clôturée | | 3,07 | 4,30 |

➤ Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Modifications majeures en interne :

- Consolidation de l'équipe et des outils
- Implication du service dans la formation interne

Enjeux externes :

- Montée en puissance des demandes d'assistance juridique des agents (+66% de demandes)
- Positionnement du service dans l'accompagnement des procédures à forte composante juridique (discipline, précontentieux et contentieux, marchés publics)

➤ Bilan des indicateurs de performance du service (à mettre en place) :

- Délai de réponse

➤ Analyse des retours des agents du service :

Activité : Pour des membres de l'équipe, une progression dans certains domaines a été constatée, avec des améliorations notables dans les processus internes. Cependant, cette progression n'a pas toujours été linéaire, et ils ont aussi rencontré des défis, notamment en termes de coordination et d'alignement des objectifs. En même temps, des facteurs externes comme les changements économiques et réglementaires ont eu un impact variable sur leur activité. Ils ont essayé de s'adapter au mieux, mais cela a parfois nécessité des ajustements rapides et des révisions de priorités.

Dans l'ensemble, ces personnes considèrent qu'il y a eu des avancées, mais qu'il reste encore des aspects à améliorer pour atteindre une performance plus stable et mieux alignée avec les objectifs à long terme.

D'autres n'ont rien à signaler.

Relations : Les relations sont qualifiées de bonnes et globalement positives, également marquées par une combinaison d'efforts collaboratifs et de défis à surmonter :

- avec les collectivités et les élus, développement d'un dialogue constructif qui, bien que parfois ponctué de divergences d'opinions, a globalement conduit à des solutions mutuellement bénéfiques ;
- avec les partenaires et autres centres de gestion, coopération généralement positive, favorisant un échange d'expertise et de bonnes pratiques. Cependant, comme dans toute relation inter-organisationnelle, certains moments ont nécessité une clarification des attentes et une meilleure synchronisation des actions pour garantir une coordination efficace ;
- avec les agents, relation axée sur le soutien et la communication, mais quelques difficultés liées à la gestion des changements et des priorités fluctuantes.

Les relations avec les différentes parties prenantes ont mis en lumière des opportunités d'amélioration, notamment en termes de communication et de gestion des attentes.

SMQ : Pour certains, l'expérience est décrite à la fois comme enrichissante et complexe, marquée par une évolution continue et une intégration progressive des différentes composantes du système. Ils jugent ainsi que :

- les procédures mises en place sont efficaces à structurer les processus opérationnels et à clarifier les responsabilités, à renforcer la cohérence et la standardisation des actions, avec un impact positif sur la qualité globale du travail ;
- les rencontres SMQ ont joué un rôle crucial dans la sensibilisation et la formation continue des équipes. Ces réunions ont permis de créer un espace de dialogue où les enjeux de la qualité pouvaient être discutés de manière ouverte et constructive ;
- les demandes d'intervention Qualité ont été des opportunités d'amélioration continue. Les interventions ont souvent permis d'identifier des zones d'optimisation et de proposer des solutions adaptées ;
- l'implication des équipes dans l'utilisation des outils du SMQ a été un point central de l'année. Si certains se sont sentis pleinement intégrés dans ce processus, utilisant régulièrement les outils et participant activement aux initiatives qualité, d'autres ont éprouvé des difficultés à s'appropriier ces concepts ;
- en termes de pédagogie, les outils du SMQ ont été globalement bien expliqués, avec des efforts significatifs pour rendre les concepts accessibles à tous.

Pour d'autres, le travail précédemment accompli n'a parfois pas été respecté dans la mise en place du SMQ, compliquant par-là même le travail du service, sans aucune plus-value (par exemple, regret que le service juridique n'ait pas été consulté sur le modèle de formulaire synthèse de veille réglementaire) La difficulté de validation des procédures et quelquefois l'absence de consultation du service sur des points qui le concerne fortement font alors percevoir le SMQ comme une contrainte sans intérêt.

Propositions : S'agissant de l'évolution du SMQ, la question est posée de ne pas l'appliquer "bêtement" et de l'intérêt de certains formulaires pour améliorer le fonctionnement des services (exemple : formulaire synthèse veille réglementaire).

S'agissant du service, il semble nécessaire de faire un rappel sur le respect par les agents du centre de gestion de la procédure de saisine du service via le tableau de bord, et qu'ainsi, ils ne posent plus directement des questions, soit en venant dans le bureau du service, soit par téléphone.

- Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT de l'unité annexé

Objectifs 2024 annoncés :

- 2024/21 : Optimiser les procédures pour intégrer les périmètres d'actions des différents services, faciliter la priorisation et le traitement, ainsi qu'améliorer la qualité des demandes
- 2024/26 Tester l'apport d'un outil d'intelligence artificielle dans la qualité du service rendu
- 2024/28 Maintenir et développer les compétences au sein des services
- 2024/29 Diversifier et consolider les actions de veille réglementaire pour les services

Bilan :

- 2024/21 : Optimiser les procédures pour intégrer les périmètres d'actions des différents services, faciliter la priorisation et le traitement, ainsi qu'améliorer la qualité des demandes – Partiellement atteint (certaines procédures sont toujours en cours de rédaction, d'autres en cours de validation).
- 2024/26 Tester l'apport d'un outil d'intelligence artificielle dans la qualité du service rendu – Atteint (utilisation de l'outil validée)
- 2024/28 Maintenir et développer les compétences au sein des services – Atteint (organisation de formations dans le cadre du parcours d'intégration des conseillers RH)
- 2024/29 Diversifier et consolider les actions de veille réglementaire pour les services – Non atteint

1.1.8 Unité juridique – Service Déontologie

Deux agents de catégorie A sont affectés au service Déontologie, à savoir l'assistant au référent-déontologue (0.04 ETP) et un contractuel doctorant (1 ETP).

Le référent-déontologue désigné est un ancien magistrat ; il est indépendant et rémunéré de manière forfaitaire. Il fournit chaque année un compte-rendu d'activité.

Du 01 septembre 2023 au 31 août 2024 :

1 agent était en absence prolongée et discontinuée de 5,7 mois.

- **Bilan chiffré de l'activité du service :**

66 saisines du référent-déontologue/laïcité des agents

7 saisines du référent-déontologue des élus

- **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

Modifications majeures en interne :

- Gestion des absences

Enjeux externes :

- Mutualisation du service
- Mise en place du service d'assistance au référent-déontologue des élus
- Faible connaissance des enjeux liés à la déontologie

- **Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré) :**

Nombre de saisines du référent-déontologue/alerte/laïcité des agents

Nombre de saisines du référent-déontologue des élus

- **Analyse des retours des agents du service :**

Cf. supra

- Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT de l'unité annexé

Objectifs 2024 annoncés :

- 2024/21 : Optimiser les procédures pour intégrer les périmètres d'actions des différents services, faciliter la priorisation et le traitement, ainsi qu'améliorer la qualité des demandes
- 2024/26 Tester l'apport d'un outil d'intelligence artificielle dans la qualité du service rendu

Bilan :

- 2024/21 : Optimiser les procédures pour intégrer les périmètres d'actions des différents services, faciliter la priorisation et le traitement, ainsi qu'améliorer la qualité des demandes – Partiellement atteint (certaines procédures sont toujours en cours de rédaction, d'autres en cours de validation).
- 2024/26 Tester l'apport d'un outil d'intelligence artificielle dans la qualité du service rendu – Atteint (utilisation de l'outil validée)

1.1.9 Unité juridique – Service Signalements

La cellule « Dispositif de signalement » est une équipe pluridisciplinaire composée d'une psychologue du travail, d'un juriste, d'un contractuel doctorant et d'un conseiller RH.

- Bilan chiffré de l'activité du service :

24 signalements

- Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Evolution d'une convention-CNA pour tenir compte du retour d'expérience

Modifications majeures en interne :

- Gestion des absences

Enjeux externes :

- Mutualisation possible au niveau des intercommunalités

- Bilan des indicateurs de performance du service (à mettre en place) :

- Délai de réponse

- Analyse des retours des agents du service :

Cf. supra

- Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT de l'unité annexé

Objectifs 2024 annoncés :

- /

Bilan :

- /

1.1.10 Unité Finances/RH – Service Finances

Le service est en charge de la gestion budgétaire et financière de l'établissement (préparation et exécution budgétaire, comptabilité).

L'équipe est constituée d'1 gestionnaire budgétaire et comptable et 1 gestionnaire comptable (1.6 ETP), ainsi que d'1 cadre.

➤ Bilan chiffré de l'activité du service :

2 220 mandats (**7 520 255.25** euros)

5 837 titres de recettes (**8 896 840.91** euros)

313 287.31 euros de remboursement des droits syndicaux (décharges d'activité, autorisations spéciales d'absence)

➤ Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Modifications majeures en interne :

- Temps de travail partagé avec d'autres services
- Volume des annulations de factures pour certains services
- Départ du directeur financier/responsable d'unité non remplacé

Enjeux externes :

- Utilisation de Chorus par les collectivités (paiement des factures)

➤ Bilan des indicateurs de performance du service :

Nombre de mandats annulés : 4 (-15 209.70€)

Nombre de titres de recettes annulés/réduits : 106 (-39 224.48 €)

➤ Analyse des retours des agents du service :

Activité : Les avis sont partagés, entre une année encore plus chargée que la précédente et avec toujours plus de problèmes subis et à gérer, et une année qui a pu être gérée correctement.

Relations : Les relations sont perçues comme bonnes, même s'il est relevé que le service subit énormément les erreurs des autres (facturation, cotisation, informatique...).

SMQ : Qualifié de chronophage, le SMQ est ressenti comme générant beaucoup de travail et de sollicitations sans voir de résultats concrets et encore moins d'amélioration dans les problèmes subis.

Propositions : S'agissant du SMQ, une partie de l'équipe exprime avoir du mal à en voir l'aspect positif, affirmant que « comme toujours, la forme est plus importante que le fond », avec pour exemple l'audit sur l'utilisation des formulaires (frais de déplacement par exemple) « mais tout le monde se fout de savoir s'ils sont complétés correctement (montant, rib...) et donc traitables en compta. »

S'agissant de l'activité, il y a des attentes quant aux résultats de l'audit interne, et vis-à-vis des responsables, qu'ils « fassent leur travail en assumant toutes les tâches qui incombent à un responsable de service/pôle », qu'ils « entendent bien les problèmes [des agents] (même si ça ne fait pas plaisir) en s'investissant plus si besoin dans le concret pour bien les comprendre et qu'ils cherchent des solutions à ces problèmes qui perdurent depuis des années. »

➤ Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT du service annexé

Objectifs 2024 annoncés :

- 2024/17 Définir et maîtriser les coûts

Bilan :

- 2024/17 Définir et maîtriser les coûts. Objectif partiellement atteint avec la mise en place d'outils via le tableau de bord. Mais la sensibilisation des services clients reste à améliorer, vu le nombre d'annulations d'opérations comptables.

1.1.11 Unité Finances/RH – Service Ressources Humaines

Le service gère les ressources humaines de l'établissement.

Au 31/08/2024, il compte deux gestionnaires en ressources humaines et une responsable des ressources humaines (3 ETP). L'unité Finances/RH est chapeautée par la responsable du pôle Ressources et Développement.

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service (du 01/09/2023 au 31/08/2024) :**

11 procédures de recrutement

2026 bulletins de paie, dont :

- 1049 pour les agents du siège
- 52 pour les agents intercommunaux
- 409 pour les agents intérimaires
- 41 pour les FMPE
- 60 pour les élus
- 415 pour les intervenants concours

296 demandes des agents

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc..), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

Les partenaires externes (mutuelle, CPAM...) se montrent disponibles et courtois.

On peut toutefois noter une certaine inaccessibilité des services de l'URSSAF, ce qui limite la bonne gestion de dossiers (ex : trop versé de cotisations en 2023 faisant suite à la demande de ce prestataire et qui à ce jour n'est toujours pas remboursé).

Modifications majeures en interne :

- Temps de travail partagé avec d'autres services (paies à façon),
- Développement d'un outil de suivi financier pour la gestion des FMPE en lien avec le service Emploi et prospections des talents et Informatique,
- Etude organisationnelle du service en cours de traitement.
- Départ du directeur financier/responsable d'unité non remplacé

Enjeux externes :

Accroître les efforts en matière de développement des compétences (plan de formation...).

Réfléchir à intégrer davantage la dimension environnementale dans la marque employeur de l'établissement.

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service : voir bilan chiffré**

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

Activité : Le constat partagé est celui d'une activité toujours soutenue (SMQ, traitement de demandes COSOLUCE pour l'ADM54, arrivées/départs d'agents du site/intercommunaux/FMPE, traitement des dossiers de validation de service et de demande de pension de retraite, mise en place de la dématérialisation des bulletins de paie et des cartes up en remplacement des chèques déjeuner, DSN, FCTU...).

Relations : Les relations avec les agents du site et autres agents extérieurs gérés par le service sont qualifiées de bonnes, en dépit parfois d'incompréhensions, malentendus ou malgré les situations qui

peuvent être délicates. La mise en place du système de demandes via le tableau de bord a apporté de la fluidité dans les relations.

SMQ : Il a généré beaucoup de travail en plus (rédaction très fastidieuse des procédures et formulaires car les missions et les tâches sont très diverses et variées), et bousculé régulièrement l'ordre des priorités du service. L'équipe reste impliquée et convaincue de la démarche d'amélioration continue (participations aux rencontres SMQ, production de procédures/formulaires, réflexion sur ses pratiques pour les améliorer...).

Propositions : Une prise de recul est nécessaire pour relancer les propositions, apporter plus de transversalité et permettre une véritable homogénéisation des pratiques entre services. S'agissant du service, l'équipe est en attente du retour d'audit.

➤ [Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service \(état d'avancement des actions décidées\) : voir SWOT du service annexé](#)

Objectifs 2024 annoncés :

- 2024/19 Développer l'information de 1^{er} niveau auprès des usagers
- 2024/20 Valoriser l'image du CDG
- 2024/27 Animer les partenariats pour simplifier le travail
- 2024/28 Maintenir et développer les compétences au sein des services

Bilan :

- 2024/19 Développer l'information de 1^{er} niveau auprès des usagers. Partiellement atteint (mises en place de fiches pratiques pour répondre à des situations RH simples)
- 2024/20 Valoriser l'image du CDG. Non atteint. Travail sur la marque employeur en lien avec le service communication notamment (démarche transversale)
- 2024/27 Animer les partenariats pour simplifier le travail. Non atteint
- 2024/28 Maintenir et développer les compétences au sein des services. Partiellement atteint (formations internes, révision des formulaires de demande de formation, travail sur les parcours professionnels ...)

1.5 POLE EMPLOIS & CARRIERE

Le Pôle comprend 6 services opérationnels, regroupant 29 personnes : 1 responsable de Pôle, 1 adjointe à la responsable de Pôle déléguée à l'emploi, 3 responsables d'unité et de service, 24 agents.

La responsable de pôle est également responsable du service Paie externalisée/RH de proximité.

1.4.1 Service Emploi et Prospection des talents

Le service Emploi & Prospection des talents a pour vocation de faciliter le rapprochement entre les candidats à l'emploi public (demandeurs ou agents en recherche de mobilité) et les employeurs en favorisant l'adéquation entre les compétences requises et les compétences détenues.

Au 31/08/2024, le service compte trois conseillères en mobilité et recrutement (dont une conseillère affectée également à l'accueil du centre de gestion), un chargé de projet Emploi, le responsable du service ainsi que la responsable adjointe déléguée à l'emploi.

Le service recouvre les activités suivantes :

- Accompagnement des fonctionnaires dans leur parcours professionnel : proposer un accompagnement sur-mesure contribuant à la réussite du projet de mobilité des fonctionnaires.
- Personnel temporaire : mettre à disposition du personnel temporaire auprès des collectivités pour répondre à leurs besoins (remplacement, accroissement temporaire d'activité etc.)
- Assistance au recrutement : accompagner les collectivités tout au long de leur processus de recrutement

- Bourse de l'emploi : assurer la publicité des déclarations et offres d'emplois des collectivités
- GPEEC : réaliser des études au sein des collectivités afin d'identifier les écarts entre les besoins et les ressources disponibles et proposer un plan d'actions
- Information sur l'emploi public territorial : assurer une mission générale d'information sur l'emploi public territorial, y compris l'emploi des personnes handicapées
- Accompagnement des collectivités dans la réalisation du rapport social unique
- Développement de l'apprentissage
- Diplôme universitaire de secrétaire de mairie et gestionnaire administratif : maintenir les conditions d'existence du diplôme (financements, partenariats) et suivre les étudiants (de la sélection à l'entrée en emploi, réseau des anciens stagiaires...)
- Développement et animation du réseau départemental des secrétaires généraux de mairie (loi du 31/12/2023)
- Accompagnement des collectivités dans l'insertion professionnelle des personnes handicapées via les aides du FIPHFP

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

Nombre de demandes externes traitées :

341 fiches dont :

- Apprentissage : 27 fiches et à 54 reprises les collectivités ont été accompagnées, conseillées via ces fiches.
- Handicap (RQTH/ FIPHFP) : 36 fiches et à 120 reprises les collectivités ont été accompagnées, conseillées via ces fiches. (Dont 14 fiches pour un appui sur les aides financières du FIPHFP).
- Diplôme universitaire Secrétaire de mairie : 28 fiches et à 93 reprises les collectivités ont été accompagnées, conseillées via ces fiches.
- Rapport social unique 2023 : 140
- Bourse de l'emploi : 110

90 fonctionnaires accompagnés dans leur mobilité ou reconversion, dont :

- Entretiens préalables à accompagnement éventuels (EPAE) : 22 (dispositif mis en place par le service pour déterminer le type d'accompagnement le plus adapté)
- Fonctionnaires momentanément privés d'emploi (FMPE) pris en charge : 5 dont deux ruptures conventionnelles au cours de l'année 2024 (pas de reclassement sur cette période)
- Fonctionnaires maintenus en surnombre : 6
- Période de préparation au reclassement (PPR) suite à inaptitude de santé : 32 dont 14 agents reclassés soit un taux de reclassement de 44 %
- Fonctionnaires en recherche de mobilité : 15
- Accompagnement personnalisé à l'élaboration du projet professionnel : 3
- Bilans professionnels : 2
- Non réintégration après disponibilité : 5

138 missions dans le cadre de mises à disposition de personnel temporaire. Le taux de demandes satisfaites est de 87 %

6 missions d'assistance au recrutement

Bourse de l'emploi : **1652** offres / **3429** déclarations de création et vacance d'emploi

Actions de documentation/information relatives à l'état de l'emploi et aux politiques d'emploi :

1 plaquette sur la RQTH

1 webinaire sur la RQTH (nombres inscrits : 58)

1 visio-conférence sur la campagne RSU 2023

1 plaquette sur la promotion des missions Intérim et assistance au recrutement (mise à jour)

1 webinaire sur le référent handicap (nombre inscrits : 40)

1 webinaire d'information sur le financement de l'apprentissage (nombre inscrits : 14)

1 enquête lancement réseau secrétaires généraux de mairie (nombre réponse : 110 au 31/08/24)

3 réunions du réseau des anciens étudiants DU Secrétaire de mairie (nombres inscrits : 8)

11 salons de l'emploi (participation du service à la demande des organisateurs)
4 interventions lors de réunions ou de conférences (conférence "Entrer dans la fonction publique" organisée par l'IAE Nancy, deux présentations de l'emploi public territorial auprès de demandeurs d'emploi, conférence régionale de l'emploi sur le thème : "PPR : méthodologie d'appui et expérience du CDG 54").

L'année écoulée a été marquée par la modernisation de nos outils lors de nos interventions dans les salons de l'emploi (cartes de visite avec QR code vers les missions du CDG, utilisation de tablettes etc.)

Outre le fait de satisfaire à l'obligation légale de promotion de l'emploi territorial, ces actions permettent d'alimenter le vivier des candidatures pour le service Intérim et le vivier de candidats au DU secrétaire de mairie.

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

Modifications majeures en interne :

- Recrutement d'un chargé de projet Emploi au 1^{er} septembre 2023
- Réunion de service : Ordre du jour et CR formalisés
- Amélioration : formalisation des procédures
- Développement informatique d'outils internes pour faciliter les missions d'accompagnement des fonctionnaires dans leur mobilité ou reconversion et de gestion du vivier des personnels intérimaires
- Pilotage du projet transversal de développement d'une prestation Formation et de l'obtention de la certification Qualiopi (responsable adjointe déléguée à l'emploi)
- Positionnement de deux agents du service sur l'animation de formations dispensées par le centre de gestion

Enjeux externes :

- Relation de confiance entre les collectivités du 54 et le CDG
- Suivi des objectifs et animation de la convention de partenariat avec le FIPHFP 2023/2026
- Suivi des objectifs et animation de la convention avec France Travail-Cap Emploi 2023/206
- Collaboration avec le coordonnateur Apprentissage Grand Est – Bourgogne Franche Comté du CNFPT (organisme financeur de l'apprentissage) pour une information optimale des collectivités locales de Meurthe et Moselle sur les modalités de prise en charge financière des coûts pédagogiques. Collaboration avec les CFA : chargés de relation entreprises, coordonnateurs administratifs-référents handicap.
- Suivi et maintien des partenariats pour le maintien de la formation diplômante de secrétaire de mairie appuyée sur l'université de Lorraine/IAE de Nancy et financée dans le cadre du plan de formation de la Région Grand Est (3 ans) et France Travail
- Lancement d'un partenariat avec le lycée Cyfflé pour la promotion des métiers administratifs territoriaux
- Lancement et animation du réseau des référents handicap des trois fonctions publiques du 54
- Lancement du réseau et mise en place des partenariats institutionnels pour le réseau départemental des secrétaires généraux de mairie.
- Développement du club utilisateurs de l'outil informatique Fiches de poste/Entretiens professionnels (avec les CDG88, CDG85, CDG55, CDG51 et CDG70).

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré) :**

Taux de reclassement suite à inaptitude de santé (PPR) : **44 %** (61% en 2022/2023)

Taux de demandes d'intérim satisfaites : **87 %**

Taux de réalisation du Rapport social unique 2023 (RSU) par les collectivités : **43,41 %** (44.47% pour le RSU 2022)

Taux de retours effectifs du RSU 2023 : **35,62 %**

Montant global des aides financières attribuées par le FIPHFP : **69 235,87 €** (86 030.76 € en 2022/2023)

Diplôme universitaire Secrétaire de mairie - Taux d'insertion en emploi

- Session Longwy 2023/2024 : **83.33 %**
- Session Nancy 2024 : **63.63 %**

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

Activité : Les qualificatifs utilisés sont : dense, intense, chargée. Notamment parce que la charge de travail liée à certaines missions ne peut pas être anticipée. Certains ont néanmoins ressenti un allègement à la mi-juin.

Une amélioration est globalement constatée : simplification, remise en questions de pratiques dans le but de fluidifier au mieux les procédures, améliorations des outils de travail, meilleure appréhension de ses missions et de celles des collègues, entraide par l'appropriation des procédures, développement des compétences.

L'activité garde son intérêt dans la mesure où le service travaille sur de nouveaux projets (partenariat avec un lycée pour mettre en place une formation orientée vers la FPT, animation de formations, accompagnement de la réforme du métier de secrétaire de mairie).

Relations : Elles sont qualifiées comme étant bonnes, de confiance, de partenariat, dynamiques, bienveillantes, professionnelles et cordiales. La qualité de ces relations se matérialise par des retours positifs et une fidélisation des parties intéressées (exemple : les collectivités au niveau du service Intérim).

Le responsable de service insiste systématiquement sur la nécessité d'avoir des relations professionnelles de qualité avec les différents interlocuteurs tant sur le fond que la forme.

Le stress d'élus ou de personnel de mairie, confrontés à une réglementation de plus en plus dense et complexe, est parfois impactant pour les agents du centre.

Au sein du service, il y a une vraie cohésion d'équipe, avec partage des doutes, consolidation de l'action des uns et des autres grâce à l'expertise de chacun pour améliorer les pratiques et ainsi répondre au mieux aux attentes de chacune des parties intéressées.

SMQ : Il est perçu comme chronophage, au détriment d'autres missions, mais également, structurant (dans l'organisation et la continuité de l'activité), et permettant une prise de recul sur les pratiques.

Le soutien, la réactivité, la concision et la clarté des réponses du service Qualité sont soulignés. L'outil SMQ du tableau de bord, récemment revu, apparaît beaucoup plus intuitif.

L'ensemble de l'équipe est pleinement engagée dans la démarche d'amélioration continue et en comprend le sens.

Propositions : S'agissant du SMQ, les pistes d'évolution proposées concernent de manière très pragmatique l'augmentation des délais de restitution des travaux demandés par le service Qualité, une réduction du nombre de réunions SMQ et une idée pratique pour simplifier le quotidien de tous par rapport aux formulaires transmis à nos interlocuteurs externes : plutôt que d'avoir un onglet SMQ sur le côté gauche du TDB, pourquoi ne pas le créer en application ? Ainsi, cela faciliterait l'accès aux procédures et formulaires (puisque l'application serait automatiquement ouverte dans un autre onglet du navigateur) et éviterait une perte de temps à fermer une fiche dont le message est en cours de rédaction, enregistrer ce message en cours dans un word qu'il faut ensuite penser à supprimer, retourner sur la fiche concernée pour finir ce qui a été interrompu. L'ergonomie serait davantage adaptée à l'utilisation quotidienne des fiches et du SMQ.

D'autres propositions portent sur l'intégration d'objectifs environnementaux, le retour sur l'avancée des procédures à l'échelle du CDG, l'organisation d'un événement "SMQ" avec l'ensemble des agents du CDG pour maintenir la motivation et les échanges.

S'agissant du service : la poursuite du développement de la polyvalence au sein du service est fortement souhaitée, notamment par la formation, afin de garantir la continuité du service. Sont également mis en avant le développement de nouveaux outils de gestion des activités (exemple : création d'un logiciel de gestion de la situation administrative des agents intérimaires) et la relecture systématique des procédures par des personnes non directement concernées, voire par des personnes qui ne relèvent pas du service.

- Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT du service annexé

Objectifs 2023/2024 annoncés :

- 2024/31 Mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi
- 2024/32 Développer l'information de 1^{er} niveau auprès des usagers
- 2024/36 Animer les partenariats pour simplifier le travail
- 2024/37 Maintenir et développer les compétences au sein des services
- 2024/38 Construire et consolider les réseaux PPR sur l'ensemble du territoire de Meurthe-et-Moselle
- 2024/39 Développer une offre de formations pour les collectivités
- 2024/40 Développer le service de mise à disposition du personnel temporaire (intérim)

Bilan :

- 2024/31 Mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi : partiellement atteint (travail concentré sur le métier de secrétaire de mairie, en lien avec la réforme ; étude sur un périmètre de 17 intercommunalités hors métropole nancéenne) – A reprendre pour la période 2024/2025
- 2024/32 Développer l'information de 1^{er} niveau auprès des usagers : en cours – A reprendre pour la période 2024/2025
- 2024/36 Animer les partenariats pour simplifier le travail : atteint (renforcement du réseau CFA, préparation du lancement du réseau départemental des secrétaires généraux de mairie, partenariat avec l'Université de Lorraine, mise en œuvre de la convention avec le Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées de la Fonction Publique (FIPHFP)) – A poursuivre sur la période 2024/2025
- 2024/37 Maintenir et développer les compétences au sein des services : atteint – A poursuivre sur la période 2024/2025
- 2024/38 Construire et consolider les réseaux PPR sur l'ensemble du territoire de Meurthe-et-Moselle : toujours en cours (mise en œuvre hors secteur de la métropole nancéenne compliquée) – A poursuivre sur la période 2024/2025
- 2024/39 Développer une offre de formations pour les collectivités : atteint – A poursuivre sur la période 2024/2025
- 2024/40 Développer le service de mise à disposition du personnel temporaire (intérim) : partiellement atteint (nombre de contrats stable, développement d'une plateforme d'échanges dématérialisés avec les candidats à l'emploi intérimaire accessible sur le site internet, déploiement de l'utilisation d'applications de recherche d'emploi telles qu'Indeed et LinkedIn) – A poursuivre sur la période 2024/2025

1.4.2 Unité Concours et examens professionnels - Service opérationnel

Le service est chargé d'organiser les sessions de concours et examens pour les collectivités affiliées et par convention, pour les non affiliés, dans les différentes filières de la fonction publique territoriale : administrative, technique, artistique (catégories A, B et C).

Il s'agit également de proposer une mission « clé en main » à d'autres structures publiques, notamment les SDIS.

Au 31/08/2024, le service Concours opérationnel compte cinq gestionnaires Concours (dont un en contrat de projet), encadrés par le responsable de l'unité.

Et en moyenne, 500 collaborateurs occasionnels (surveillants d'épreuves, membres de jurys de concours...).

- **Bilan chiffré de l'activité du service :**

3804 candidats inscrits dont :

- 827 au concours de technicien
- 301 au concours de technicien principal de 2^e classe
- 1589 au concours de lieutenant de 1^{re} classe
- 532 au concours de sergent

- 219 l'examen de sergent
- 38 au concours de directeur des établissements d'enseignement artistique de 1re catégorie
- 58 au concours de directeur des établissements d'enseignement artistique de 2e catégorie
- 37 à l'examen de directeur des établissements d'enseignement artistique de 1re catégorie
- 203 à l'examen d'adjoint technique principal de 2e classe

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

Sur la période, 3 réclamations sont parvenues à l'unité concours et examens :

- une demande portant sur l'accès aux documents de préparation aux concours sur le site Internet : notes de cadrage, annales, meilleures copies...
- deux demandes portant sur la tenue des 3 épreuves sportives le même jour pour le concours de lieutenant SPP et sur le barème de l'épreuve du Luc Léger.

Modifications majeures en interne :

- Temps de travail : 3 agents à temps partiel sur 5 gestionnaires Concours
- Amélioration : mise à jour des procédures ; mise en place d'un système d'une suppléance et d'un co-pilotage des points hebdomadaires
- Maîtrise des coûts dans un contexte d'inflation (hypothèse d'une hausse des charges de structures) et d'évolution réglementaire (prise en charge des visites médicales relatives aux demandes d'aménagements demandées par les candidats en situation de handicap : représente 1111.40 euros sur la période, soit un coût moyen de 34.73 euros).
- Rationalisation du nombre de sites : exemple techniciens et rédacteur principal de 1re classe (site unique) et attaché (trois sites au lieu de 5)
- Mise en production de la dématérialisation des phases de gestion des concours/examens (les premiers versements en archive seront opérationnels fin 2024)

Enjeux externes :

- Professionnalisme reconnu par les différents partenaires (collaborateurs occasionnels, coordination interrégionale Est, ANDCDG) : l'équipe du CDG54 intervient dans les clubs utilisateurs à l'échelle de l'Interrégion et pilote les modules de formations sur l'organisation des concours.
- Transparence vis-à-vis des candidats : 100% des informations transitent via l'espace sécurisé candidat, dossier d'inscription 100% dématérialisé
- Disponibilité des collaborateurs occasionnels
- Gestion de l'enveloppe financière transférée via la coordination interrégionale Est
- Elargissement du périmètre d'organisation de certains concours (technicien, rédacteur principal de 2e classe), au sein de la coordination interrégionale Est
- Développement d'un outil mutualisé de recensement de postes à ouvrir aux concours, pour les CDG de la coordination interrégionale Est (livraison prévue : dernier trimestre 2024)
- Animation du groupe de travail des responsables Concours de la coordination interrégionale Est et alimentation régulière de l'outil INTERSTIS
- Concours de sapeurs-pompiers : passage à une logique d'appel à projets avec une enveloppe budgétaire nationale fixe pour la catégorie B
- Co-pilotage avec le CIG Petite Couronne du groupe de travail national pour la refonte des concours et examens de la filière technique

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service :**

| | Nb inscrits | Taux de présence (présents / inscrits *100) | Taux d'encadrement admissibilité | Délai moyen de recrutement (en mois) toutes sessions confondues | Taux de recrutement (nb recrutements/nb inscrits sur LA) toutes sessions confondues | Taux de radiation global | Coût lauréat année N | Coût lauréat dernière session |
|------------------------|-------------|---|----------------------------------|---|---|--------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Examen PEA 24 | 75 | 0,71 | 0,23 | 17,40 | 63,00 | | en cours | 3264,00 |
| Concours technicien 24 | 827 | 74,12 | 0,08 | 6,75 | 77,60 | 6,90 | en cours | 1012,00 |
| Concours TP 2 24 | 301 | 65,12 | 0,17 | 4,90 | 79,70 | 4,70 | en cours | 1141,00 |
| CC DEA 1re cat | 38 | en cours | | 12,60 | 73,10 | 11,50 | en cours | 3443,60 |
| CC DEA 2e cat | 58 | en cours | | 12,96 | 72,00 | 14,00 | en cours | 2857,40 |
| Examen DEA 2e cat | 37 | 56,76 | 0,57 | 18,32 | 41,70 | | en cours | 1800,90 |
| CC Attaché 24 | 3020 | en cours | | 7,60 | 82,80 | 9,70 | en cours | 1638,32 |
| CC LT1 2024 | | | | 1589 | 58,97 | | | |

➤ Analyse des retours des agents du service :

Activité : L'année a été vécue comme très chargée, dense avec une activité soutenue (10 concours organisés).

Mais très bien gérée, notamment avec un remplacement de qualité d'une des gestionnaires malgré l'absence de tuilage.

Un nouveau format de pilotage opérationnel de l'activité a été mis en place.

Relations : Elles sont qualifiées de cordiales, fluides, très riches et très denses et parfois complexes.

Sont cités comme preuve de la qualité des relations, la fidélité des intervenants et leurs retours très positifs sur l'organisation des opérations de concours.

Des rencontres mensuelles avec les services concours des CDG de l'Interrégion contribuent à l'établissement de relations constructives.

Pour certains, la collaboration avec d'autres services internes au CDG mériterait d'être davantage développée : concours/emploi (forum, recrutement, accompagnement lauréat...) et concours/instances (promotion interne et mise à jour des listes d'aptitude...).

SMQ : Il est plutôt bien intégré dans le service : implication de l'équipe, relais régulier dans la fonction de correspondant qualité, point régulier mis à l'ordre du jour des réunions de service, appropriation des outils mis en place, 3 agents du service en formation audit interne.

La réactivité et l'accompagnement du service Qualité sont appréciés.

Les avis sont partagés sur la clarté des informations communiquées. Des points d'amélioration sont identifiés concernant la feuille de route, les tâches à réaliser, le vocabulaire toujours en cours d'acquisition, l'abondance d'informations, les lourdeurs dans la rédaction de documents administratifs, la cohérence entre les messages passés par le service qualité.

Propositions : S'agissant du SMQ, les propositions portent sur la mise en place d'un retour par service des points à améliorer (points réguliers et formalisés avec l'équipe qualité et les responsables de service), l'amélioration du suivi via le tableau de bord.

La particularité du service Concours est pointée (formulaires propres : arrêtés, courrier, bordereau indemnisation, commande traiteur...). Ce qui le freinerait dans l'intégration d'un SMQ commun à l'ensemble des services du CDG.

S'agissant du service, une proposition de changement de bureau est faite pour permettre le regroupement des gestionnaires concours.

- **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) :**
voir SWOT de l'unité annexé

Objectifs 2024 annoncés :

- 2024/35 Optimiser les procédures pour maintenir une dynamique et une harmonisation des pratiques, fiabiliser les productions
- 2024/31 Mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi
- 2024/36 Animer les partenariats pour simplifier le travail
- 2024/37 Maintenir et développer les compétences au sein des services

Bilan :

- 2024/35 Optimiser les procédures pour maintenir une dynamique et une harmonisation des pratiques, fiabiliser les productions : objectif atteint - Toutes les procédures ont été formalisées et déposées en SMQ : 39 procédures dont 8 qui ont déjà été révisées au moins une fois
- 2024/31 Mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi : partiellement atteint (systématisation des briefing jurys (oraux) et des séminaires de correction (écrits), développement d'un outil de requête sur les compétences attendues par grade, module de formation des jurys (avec approche sur les biais évaluatifs)) – A reprendre pour la période 2024/2025
- 2024/36 Animer les partenariats pour simplifier le travail : atteint (positionnement dans l'Interrégion, développement d'un outil de requête sur les compétences attendues par grade)
- 2024/37 Maintenir et développer les compétences au sein des services : atteint - A poursuivre sur la période 2024/2025

1.4.3 Unité Concours et examens professionnels - Service pédagogique

Le service est chargé de la conception de sujets d'épreuve et participe à l'évaluation pédagogique des résultats aux épreuves.

Au 31/08/2024, le service pédagogique compte deux référents pédagogiques, encadrés par le responsable de l'unité.

Et en moyenne, une centaine de collaborateurs occasionnels (concepteurs et testeurs de sujets).

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

114 sujets conçus dont :

- Examen professionnel d'adjoint technique principal de 2^e classe : 4 sujets
- Examen professionnel d'ingénieur territorial : 24 sujets
- Concours externe d'attaché territorial : 3 sujets
- Concours interne et 3^e concours d'attaché territorial : 3 sujets
- Concours externe de technicien territorial : 9 sujets
- Concours interne et 3^e concours de technicien territorial : 9 sujets
- Concours externe de TP2 : 9 sujets
- Concours interne et 3^e concours de TP2 : 18 sujets.
- Concours et examens DEEA : 30 sujets
- Concours de lieutenant de 1^{re} classe : 5 sujets

172 recrutements de collaborateurs occasionnels

- **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc..), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

Modifications majeures en interne :

- Enregistrement de toutes les dates pédagogiques dans un calendrier partagé sur tableau de bord (projet)

Enjeux externes :

- Professionnalisme reconnu par les différents partenaires (autres CDG)
- Disponibilité des collaborateurs occasionnels
- Positionnement au sein de la cellule pédagogique nationale

➤ Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré) :

Rapport entre le nombre d'erratum et le nombre de sujets produits :

| Opérations | Nb de sujets | Nb d'erratum à destination des candidats | Nb d'erratum à destination des organisateurs | Ratio Nb d'erratum / nb sujets*100 |
|---|--------------|--|--|------------------------------------|
| Examen professionnel d'adjoint technique principal de 2 ^e classe | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Examen professionnel d'ingénieur territorial | 24 | 0 | 0 | 0 |
| Concours externe d'attaché territorial | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Concours interne et 3 ^e concours d'attaché territorial | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Concours externe de technicien territorial | 9 | 0 | 0 | 0 |
| Concours interne et 3 ^e concours de technicien territorial | 9 | 0 | 0 | 0 |
| Concours externe de TP2 | 9 | 0 | 0 | 0 |
| Concours interne et 3 ^e concours de TP2 | 18 | 0 | 2* | 11.1% |
| Concours et examens DEEA | 30 | 0 | 0 | 0 |
| Concours de lieutenant de 1 ^{re} classe | 5 | 0 | 1** | 1 |
| | 114 | 0 | 3 | 2.63% |

* erreur de transmission sur les consignes de reprographie (une annexe en deux exemplaires, dont une à rendre avec la copie)

** erreur d'énoncé sur plusieurs questions du QCM

➤ Analyse des retours des agents du service :

Cf. supra

➤ Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT de l'unité annexé

Objectifs 2023 annoncés :

- 2024/35 Optimiser les procédures pour maintenir une dynamique et une harmonisation des pratiques, fiabiliser les productions
- 2024/31 Mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi
- 2024/36 Animer les partenariats pour simplifier le travail
- 2024/37 Maintenir et développer les compétences au sein des services

Bilan :

- 2024/35 Optimiser les procédures pour maintenir une dynamique et une harmonisation des pratiques, fiabiliser les productions : objectif atteint - Toutes les procédures ont été formalisées et déposées en SMQ : 39 procédures dont 7 qui ont déjà été révisées au moins une fois
- 2024/31 Mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi : partiellement atteint (systématisation des briefing jurys (oraux) et des séminaires de correction (écrits),

développement d'un outil de requête sur les compétences attendues par grade, module de formation des jurys (avec approche sur les biais évaluatifs) – A reprendre pour la période 2024/2025

- 2024/36 Animer les partenariats pour simplifier le travail : atteint (positionnement dans l'Interrégion, développement d'un outil de requête sur les compétences attendues par grade)
- 2024/37 Maintenir et développer les compétences au sein des services : atteint - A poursuivre sur la période 2024/2025

1.4.4 Service Expertise RH et Dialogue social

Le service est chargé d'accompagner les collectivités dans la gestion des carrières de leurs agents.

A ce titre, il a en charge :

- La gestion des dossiers individuels des agents
- La publicité des tableaux d'avancement de grade
- Le fonctionnement des commissions administratives paritaires et des conseils de discipline
- Le fonctionnement du comité social territorial pour les collectivités et établissements publics employant moins de 50 agents et de sa formation spécialisée
- Le secrétariat de la commission consultative paritaire
- Le calcul du crédit de temps syndical et le remboursement des charges salariales afférentes à l'utilisation de ce crédit
- Le conseil en gestion des ressources humaines
- L'assistance à la fiabilisation des comptes de retraite

Le service Expertise RH et dialogue social est composé de :

- 1 responsable (1 ETP)
- 8 conseillers RH (7,5 ETP)
- 1 agent en charge du secrétariat des instances (0,75 ETP)

Sur la période septembre 2023 / août 2024, le service a été renouvelé au 2/3, on dénombre l'arrivée de 5 nouveaux gestionnaires et le départ de 3 agents.

Le service a été impacté par un fort taux d'absentéisme sur la période (congés de maladie ordinaire, congés de maternité, départs en formation).

Un parcours de formation et d'accompagnement a été mis en place afin d'accueillir les nouveaux arrivants et les fidéliser, ceci dans le but de permettre une continuité du service et le maintien d'un service de qualité auprès des collectivités affiliées.

➤ Bilan chiffré de l'activité du service :

47 réunions des instances de dialogue social : **3** CAP, **3** CCP, **7** CST, **5** FSSSCT, **27** CD

237 propositions de promotion interne instruites

5972 fiches de conseil statutaire traitées

94 devis acceptés

110 accompagnements retraite (réalisation ou vérification de dossiers de liquidation de pension/simulation)

A noter, une demande en hausse des collectivités, plus de 1000 fiches de conseil statutaires traitées en plus par rapport à la période précédente. Ainsi qu'une demande accrue sur le montage des dossiers retraite.

➤ Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc..), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Les relations avec les collectivités affiliées sont bonnes, une véritable relation de confiance est installée notamment grâce à la définition de portefeuilles qui permettent aux conseillers RH de suivre les dossiers dans leur globalité et pour les interlocuteurs côté collectivité (RH/DRH/DGS/Elus) d'avoir un interlocuteur privilégié pour aborder leurs problématiques RH.

On relève une demande accrue d'accompagnement des collectivités dans le montage des dossiers retraite, jugés complexes par certains de nos interlocuteurs.

Les principales réclamations clients sont liés au retard de mise à jour des dossiers agents.

Le service a également des demandes d'explications sur la méthodologie arrêtée pour instruire les dossiers de promotion interne, demandes émanant aussi bien des collectivités employeurs que des agents.

Le service est impacté par des relations tendues avec les organisations syndicales, notamment dans le cadre de l'organisation des instances paritaires.

L'activité du service a également été impactée et le sera encore sur la période 2024/2025 par les évolutions externes suivantes :

- Changements dans le traitement de dossiers retraite avec la mise en place d'une nouvelle plateforme dématérialisée
- Evolution du logiciel AGIRHE sur la partie instances

Modifications majeures en interne :

- Amélioration : formalisation des procédures
- Absentéisme et turn-over de personnel importants
- Perte d'expérience
- Gestion difficile de la promotion interne (calendrier instable, manque de performance de l'outil, volume de travail...)
- Cumul de retard de mise à jour des dossiers agents
- Mise en place suivi réunion de service (ordre du jour, fiches réunion service)
- Formalisation de l'activité du service (fiches réunion, tableurs de suivi)

Enjeux externes :

- Relation de confiance entre les collectivités du 54 et le CDG ; attente plus forte des collectivités
- Transparence vis-à-vis des agents et collectivités concernant l'instruction des dossiers de promotion interne

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré) :**

- Délai moyen de réponse aux fiches : 6.7 jours
- Résorption du retard dans la mise des dossiers agents : actuellement 7141 actes restants à traiter

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

Activité : Elle a été perçue comme intense malgré l'effectif qui a doublé. Des missions ont été ajoutées (formation, instance...). L'équipe récente commence à prendre ses marques.

Relations : Les relations avec les collectivités et les élus sont globalement bonnes.

Quelques points de tension ont concerné la promotion interne, du fait des résultats qui n'étaient pas à la hauteur des attentes des intéressés ou des modifications du calendrier qui les ont mécontentés.

L'intention est de créer une relation de confiance avec les collectivités.

Au sein du service, l'ambiance générale est bonne, avec une bonne entente et de l'entraide.

SMQ : Les retours sont variés en fonction de l'ancienneté au sein du service.

Pour les nouveaux arrivants, les procédures du SMQ ont pu sembler très lourdes et longues à lire, notamment parce qu'ils sont inexpérimentés dans la matière professionnelle. Cependant, elles sont reconnues comme utiles pour lever un doute sur la façon de procéder alors qu'on a déjà des connaissances techniques sur la matière.

Il demeure, pour certains, une difficulté à se situer dans la démarche perçue comme complexe.

Les rencontres SMQ sont intéressantes, mais le rôle du correspondant qualité n'est pas compris car il n'y a quasiment jamais de retour de ce dernier.

Propositions : Evoluer vers plus de simplicité quant au SMQ, accentuer la sensibilisation des nouveaux arrivants et refaire un point avec les correspondants à chaque nouvelle désignation pour que leur rôle soit bien compris.

S'agissant du service, étudier la mise en place de spécialisation et création de binômes pour se seconder dans l'activité et en cas d'absence.

➤ [Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service \(état d'avancement des actions décidées\) : voir SWOT du service annexé](#)

Objectifs 2023 annoncés :

- 2024/35 Optimiser les procédures pour maintenir une dynamique et une harmonisation des pratiques, fiabiliser les productions
- 2024/34 Mettre les outils internes à niveau avec le résultat attendu, pour simplifier leur utilisation par les usagers, pour diminuer le temps de gestion de la promotion interne, pour faciliter le secrétariat des instances médicales, pour anticiper l'allocation de moyens
- 2024/37 Maintenir et développer les compétences au sein du service

Bilan :

- 2024/35 Optimiser les procédures pour maintenir une dynamique et une harmonisation des pratiques, fiabiliser les productions : partiellement atteint (Difficultés dans l'organisation des instances paritaires. Plusieurs instances ont dû être reportées en raison d'une absence de quorum. La complétude de l'équipe a permis de retrouver un certain confort dans la réalisation des missions quotidiennes, en soulageant les collègues présents. L'activité est mieux répartie sur les différents conseillers RH mais une réflexion a été entreprise sur le délai de traitement des demandes afin de le réduire et garantir ainsi la satisfaction des collectivités) – A poursuivre en 2024/2025
- 2024/34 Mettre les outils internes à niveau avec le résultat attendu, pour simplifier leur utilisation par les usagers, pour diminuer le temps de gestion de la promotion interne, pour faciliter le secrétariat des instances médicales, pour anticiper l'allocation de moyens : partiellement atteint (Le traitement de la promotion interne reste conséquent et impacte fortement le bon déroulement des autres missions du service. Le logiciel interne nous aidant dans l'instruction des dossiers a déjà permis un gain de temps pour l'équipe, le traitement des dossiers est plus rapide, des évolutions sont encore souhaitées pour rationaliser le processus.) – A poursuivre en 2024/2025
- 2024/37 Maintenir et développer les compétences au sein du service : partiellement atteint (Compte tenu du turn-over et de l'absentéisme présents dans le service, le maintien et le développement des compétences reste un objectif à atteindre afin de garantir une continuité du service et notre place d'expert vis-à-vis des collectivités affiliées qui comptent sur l'accompagnement proposé par le service.) – A poursuivre en 2024/2025

1.4.5 Service Paie externalisée/RH de proximité

Le service a pour mission de confectionner les bulletins de salaire des collectivités et établissements qui le demandent et d'éditer les documents post-paie qui en découlent :

- Calcul des rémunérations et indemnités de l'ensemble des personnels et des élus de la collectivité
- Édition des bulletins de salaire et des états liquidatifs aux organismes sociaux
- États de fin d'année
- Génération et transmission des données sociales.

La mission RH de proximité a pour objectif de préparer et proposer à la signature de l'autorité territoriale tous les actes de gestion concernant les agents de la collectivité :

- rédaction des arrêtés de recrutement et des contrats de travail
- édition des arrêtés (avancement d'échelon, titularisation, radiation des cadres, congés, télétravail, mobilité, etc.) et avenants des contrats de travail

- organisation et suivi des campagnes annuelles des entretiens professionnels et leur déclinaison en paie
- montage des dossiers de retraite
- gestion des fins de contrat
- suivi de la mission de médecine de prévention
- suivi des congés via le portail AGIRHE
- veille statutaire et réglementaire
- mise à jour des fiches de poste
- déclinaison opérationnelle du plan de formation
- déclarations relatives aux assurances statutaires et prévoyance.

Au 31/08/2024, il compte 5 gestionnaires issus de différents services et encadrés par le responsable de service. L'équipe équivaut à 0.46 ETP pour la paie et 0.03 ETP pour la RH de proximité.

Du 01 septembre 2023 au 31 aout 2024 :

Arrivées : recrutement d'1 agent par contrat pour vacance temporaire le 28/03/2024 pour 1 an, ce qui a permis de libérer du temps de travail d'un agent affecté principalement au service RH

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

8 collectivités adhérentes

134 bulletins de salaire produits en moyenne par mois

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc..), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

Manque de retours de l'URSSAF sur les anomalies relevées

Modifications majeures en interne :

- Intégration et formation de 2 nouvelles collaboratrices
- Difficulté à combiner le temps de travail partagé avec d'autres services
- 2 nouvelles collectivités adhérentes à la paie externalisée

Enjeux externes :

- Raréfaction de la compétence Paie en collectivité
- Evolution des besoins vers du diagnostic et de l'analyse de pratiques

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré) :**

Nombre de collectivités adhérentes

Nombre moyen de bulletins de salaire produits par mois

Respect du calendrier des paies (dépend de la paierie)

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

Activité : /

Relations : /

SMQ : /

Propositions : /

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT du service annexé**

Objectifs 2024 annoncés :

- /

Bilan :

- /

1.4.6 Service Médiation administrative

La médiation offre un cadre de résolution amiable du différend entre les parties, avec l'aide d'un tiers, le médiateur. Le Centre de gestion dispose de deux médiateurs formés, qui peuvent être sollicités en cas de litige au sein d'une collectivité. Il existe différents types de médiation dont la médiation préalable obligatoire.

➤ Bilan chiffré de l'activité du service :

6 médiations dont 5 qui ont abouti à un accord avec les parties soit un taux de réussite de 84 %.
2 médiations en cours

➤ Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Modifications majeures en interne :

- Saisine possible par le juge administratif

Enjeux externes :

- Mise en œuvre concrète des dispositions de la convention de partenariat entre les CDG 54, 88 et les TA, CAA de Nancy signée en 2023 : le TA a confié trois affaires en médiation au Centre de gestion de Meurthe-et-Moselle sur la période du 1er septembre 2023 au 31 août 2024. La première a abouti un accord entre les parties, la seconde débutera au mois de décembre 2024 (les parties ont donné leur accord pour entrer en médiation), la troisième n'aura pas lieu dans la mesure où l'une des parties ne souhaite pas s'engager dans ce processus.

➤ Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré) :

Nombre de médiations

➤ Analyse des retours des agents du service : /

➤ Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT du service annexé

Objectifs 2024 annoncés :

- 2024/33 Communiquer sur l'offre de services

Bilan :

- 2024/33 Communiquer sur l'offre de services – Atteint - Le processus de médiation est de plus en plus connu par les différents acteurs (employeurs, agents, organisations syndicales etc.). Le nombre de médiations est passé à 8 contre 3 en 2023. Mise en œuvre concrète des dispositions de la convention avec les juridictions administratives (tribunal administratif et cour administrative d'appel) pour mettre en place la médiation à l'initiative du juge.

1.6 POLE SANTE & ASSURANCES

Le Pôle comprend actuellement 7 services avec 19 agents, 3 médecins vacataires et 3 médecins externes

1.1.12 Service Secrétariat santé et instances médicales

Parmi les missions obligatoires du Centre de gestion figurent le secrétariat des conseils médicaux (Article L452-38 du CGFP).

Cette mission est également exercée au profit des collectivités et établissements non affiliés qui ont adhéré au Centre de gestion pour les missions du « bloc insécable » de l'article L452-39 du CGFP, à savoir : la Ville de Nancy, le CCAS de Nancy, la Métropole du Grand Nancy, le Conseil départemental et le SDIS, ainsi qu'au profit de la Région Grand Est, par convention avec le Centre de gestion du Bas-Rhin, concernant les agents de la Région exerçant leurs fonctions sur le territoire du département de Meurthe-et-Moselle.

Le conseil médical est une instance consultative chargée de donner des avis préalables à certaines décisions, prises par les employeurs publics, concernant la situation administrative de leurs agents en congé pour raison de santé.

Il se réunit selon deux modalités :

- En formation restreinte (reprend en partie les compétences de l'ancien comité médical)
- En formation plénière (pendant de l'ancienne commission de réforme)

Le service assure :

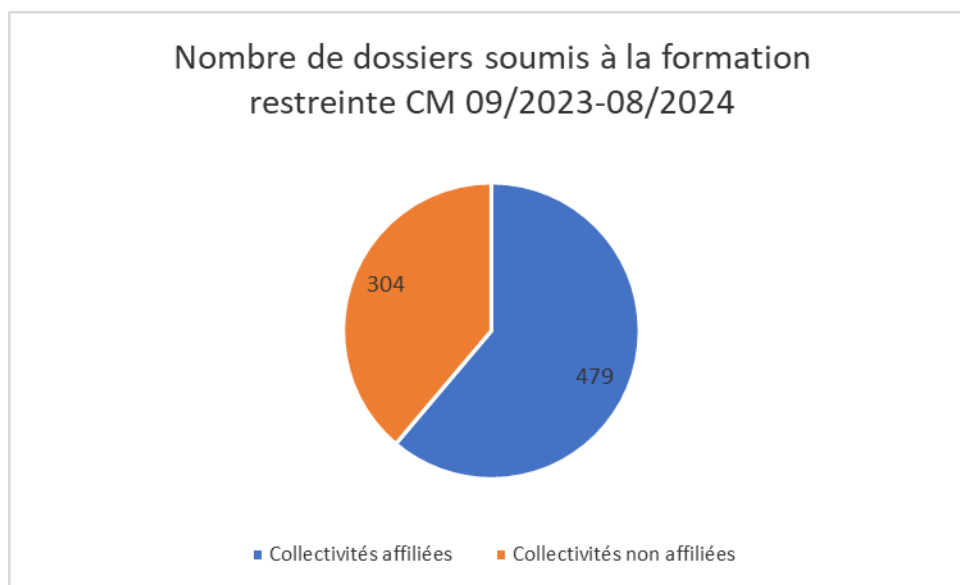
- Le secrétariat du conseil médical : enregistrement et instruction administrative des dossiers, organisation des expertises, convocation des membres, notification des avis...
- Le secrétariat santé : Assure la gestion de la planification et la facturation des visites médicales.

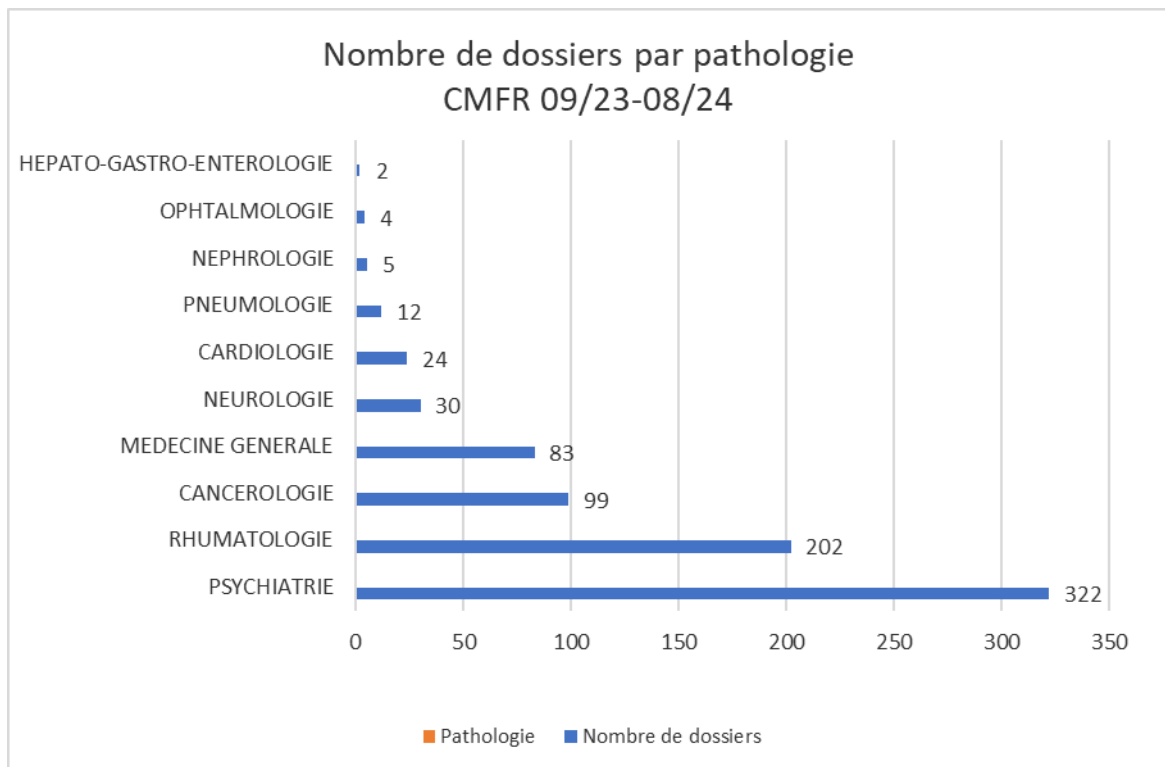
Au 31/08/2024, le service compte 3 gestionnaires encadrées par le responsable de pôle.

➤ Bilan chiffré de l'activité du service :

Formation restreinte

- 783 dossiers soumis à la formation restreinte du conseil médical dont :
- 479 pour les collectivités affiliées
- 304 pour les collectivités non affiliées

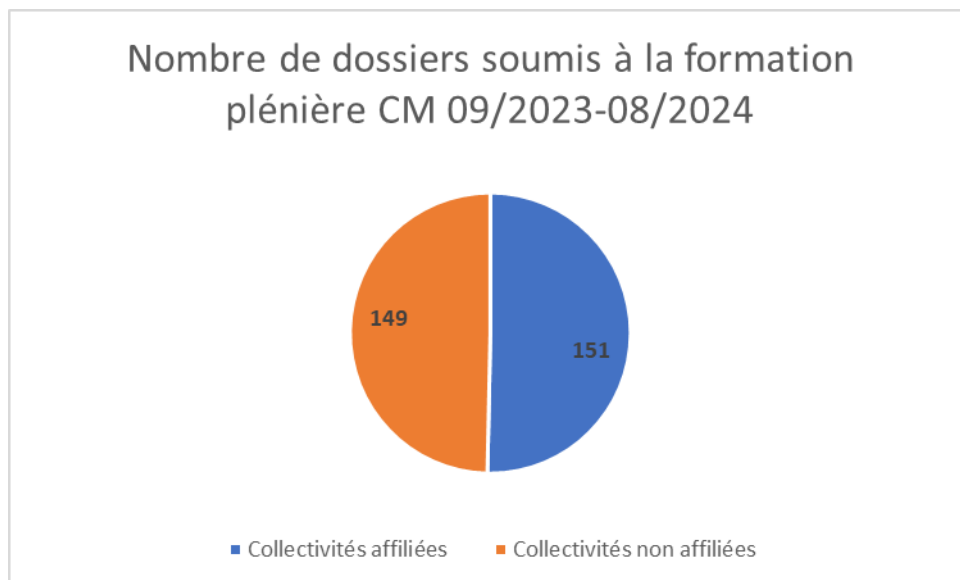




783 dossiers toutes pathologies confondues et 322 dossiers en psychiatrie (soit 41% des dossiers examinés).

Formation plénière

- 300 dossiers soumis à la formation plénière du conseil médical dont :
- 149 pour les collectivités affiliées
- 150 pour les collectivités non affiliées





➤ Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Les relations avec les différents partenaires sont perçues comme bonnes. Quelques contestations des agents des avis du conseil médical et de quelques collectivités pour la facturation des visites programmées mais non réalisées suite à l'absence des agents.

Relation avec les parties intéressées :

- Rattachement du secrétariat des instances au pôle Santé et Assurances fin novembre 2023 en parallèle de l'annonce de départ de responsable de service ;
- Démarrage de la fusion des secrétariats des instances et secrétariat santé en février 2024 pour créer un service commun « secrétariats médicaux »
- Recrutement d'un nouveau responsable de service en janvier 2024 pour assurer sa formation par l'ancien responsable avant son départ en mars 2024
- Formation des 3 gestionnaires de service à la médecine statutaire le 15 mars 2023 et aux congés maladies le 20 mars 2023 par le service juridique
- Réunion dans l'objectif de formation et de formalisation des procédures, à hauteur d'une heure par jour du 28/02/2024 au 31/03/2024, entre les 3 gestionnaires pour se former entre elles chacune dans son domaine de compétence.
- Formation des gestionnaires sur les logiciels métiers CMFR (entre le 08/04/2024 et 17/05/2024), CMFP (entre le 15/04/2024 et le 21/06/2024) et la médecine du travail (entre le 19/04/2024 et le 21/05/2024)
- Départ de nouveau responsable 6 mois après son recrutement soit fin juin 2024.
- Changement du planning des entretiens infirmiers. Proposition d'un nombre de créneau équivalent à la moitié de l'effectif pour les collectivités territoriales et les établissements de la FPH et 1/5^{ème} pour les établissements de le FPE.

- Retard dans l'envoi du planning des entretiens infirmiers
- Mise en place de la documentation pour la mise en œuvre d'un service de secrétariat pour la médecine agréée
- Le référent « secrétariat CMFR » est passé d'un ETP à 0.5 ETP depuis le mois de juin 2024

Enjeux externes :

- Raréfaction de médecins experts dans certaines spécialités médicales
- Maintien du lien avec les collectivités non affiliées
- Contestations des avis par les agents
- Contestations des avis par les employeurs
- Complexité de l'animation de réunions combinant le présentiel et la visioconférence en formation plénière
- Disponibilité des membres pour atteindre le quorum en formation plénière
- Absences des agents aux visites médicales et contestation des factures liées à ces absences par les collectivités

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré) :**

Le nombre de dossier soumis au conseil médical a diminué suite à la dernière évolution réglementaire. La mise en œuvre de la médecine agréée est plus que jamais nécessaire pour assurer l'équilibre financier du service.

Réduction des absences liées aux visites médicales et entretien infirmier de 35% suite à la mise en place de système de la facturation à l'acte et l'amélioration de la communication avec les établissements adhérent à la convention médecine professionnelle. Dans l'objectif de réduire le nombre de créneaux perdus et les contestations liées à la facturation de ces créneaux, une réflexion est à mener par le service par rapport à la stratégie de planification des visites.

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

L'activité globale de service a été perçue par les agents comme compliquée et la mise en place du SMQ est essentiellement vu comme une charge de travail supplémentaire.

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT du service annexé**

Objectifs 2024 annoncés :

- Mise en place d'un service de prises de rendez-vous en médecine statutaire agréé
- Envoi du planning des visites médicales avant fin juillet 2024
- Fusion et polyvalence des gestionnaires
- Optimiser le temps médical

Bilan :

- Le conseil d'administration a délibéré le 04/07/2023 pour la mise en place de ce service. Ce service est toujours en construction au 31/08/2024.
- Le planning n'a pas été envoyé dans les temps par manque de retour de certaines collectivités par rapport à leurs effectifs.
- La fusion a été actée et la polyvalence n'est pas encore opérationnelle à 100%
- Réduction de créneau perdus de 34%

1.1.13 Service Santé au travail

Le service de santé au travail a pour mission de conseiller les employeurs et les agents afin d'éviter toute altération de la santé des agents de la fonction publique du fait de leur travail. Les acteurs de service conduisent des actions de santé au travail, les visites d'information et de prévention et des campagnes de vaccinations, pour préserver la santé des agents tout au long de leur parcours

professionnel. Ils surveillent l'état de santé des agents en fonction de leur âge, de leur santé et des risques dont ils sont exposés au travail.

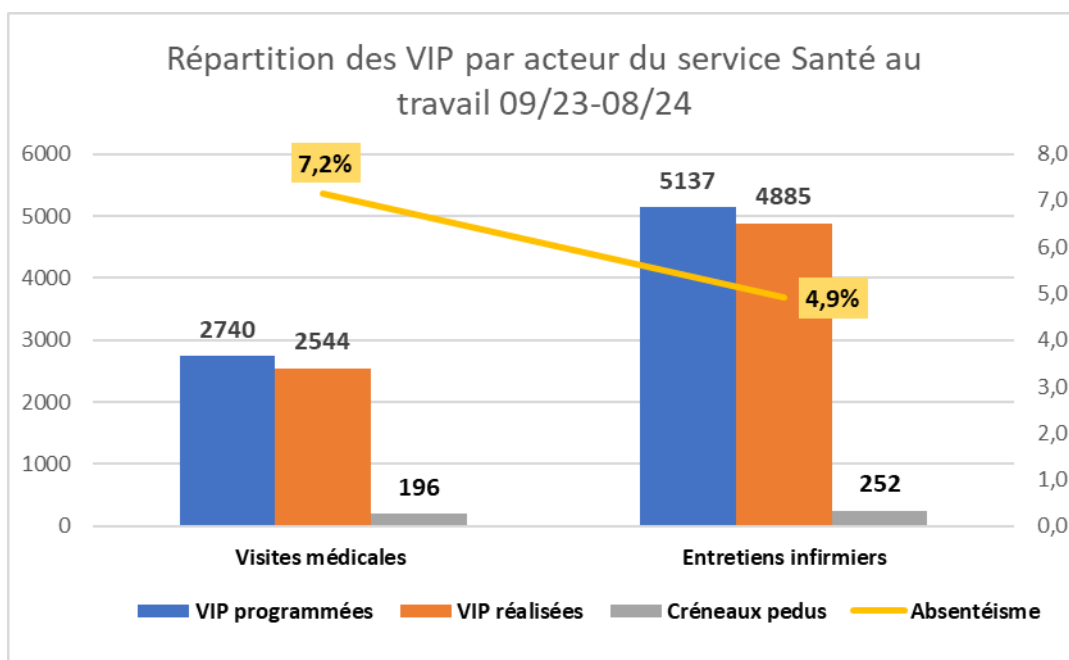
Les interventions du service sont financées par la convention médecine professionnelle.

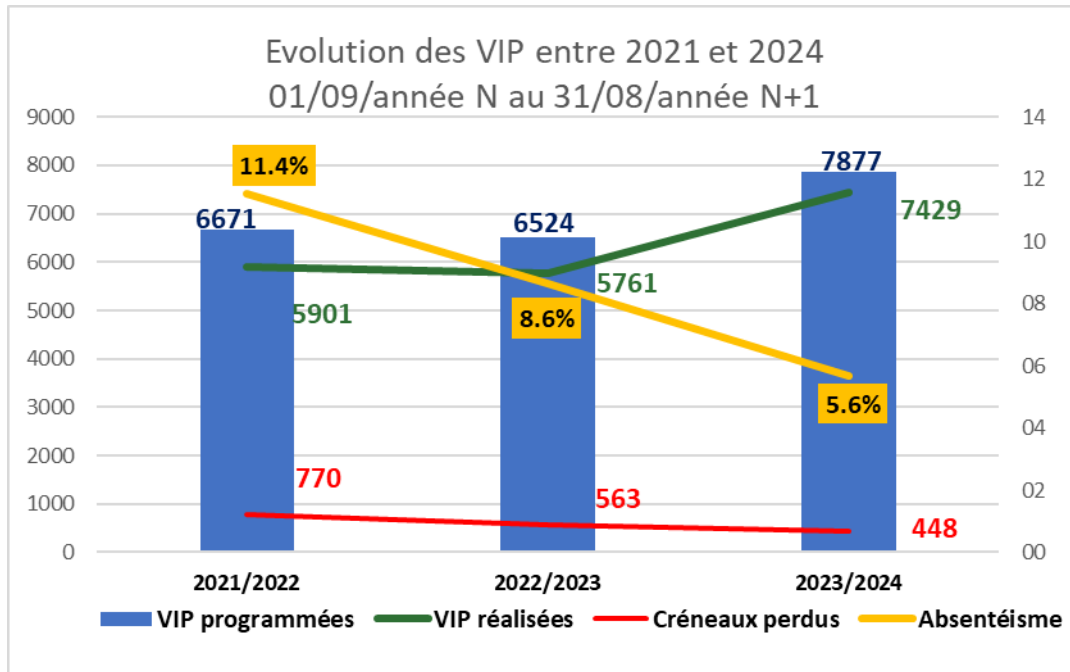
Le service santé au travail est composé, au 31/08/2024, de :

- 1 secrétaire médicale
- 2 infirmiers à 100%
- 1 infirmière à 40%
- 1 médecin vacataire coordonnateur 4 jours / mois
- 1 médecin vacataire 2 jours / semaine
- 1 médecin vacataire 2 demi-journées / semaine
- 3 médecins externes : Le nombre de visites dépend de l'activité du médecin et de la demande des collectivités
- 1 responsable de service (responsable du pôle santé et assurances)

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

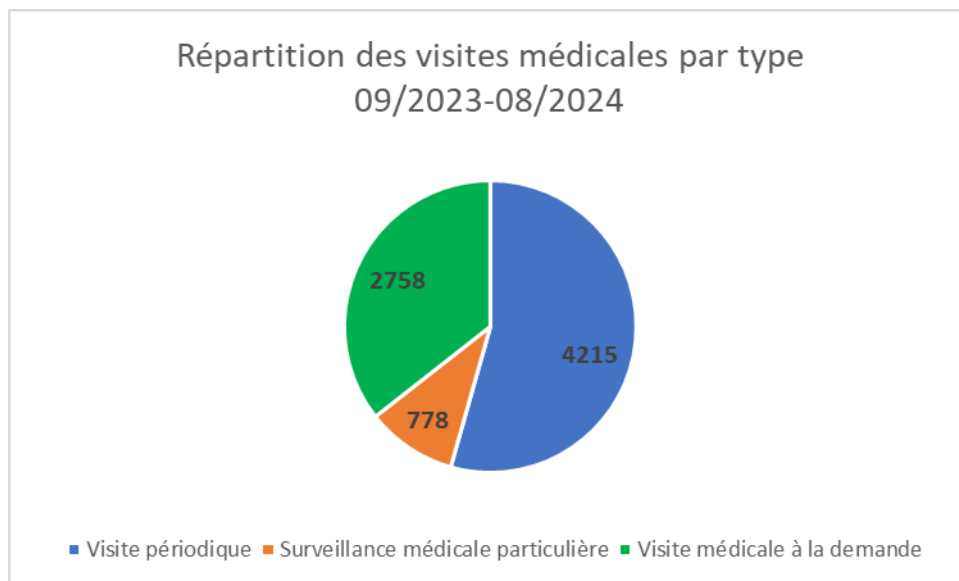
- **Les visites médicales :**



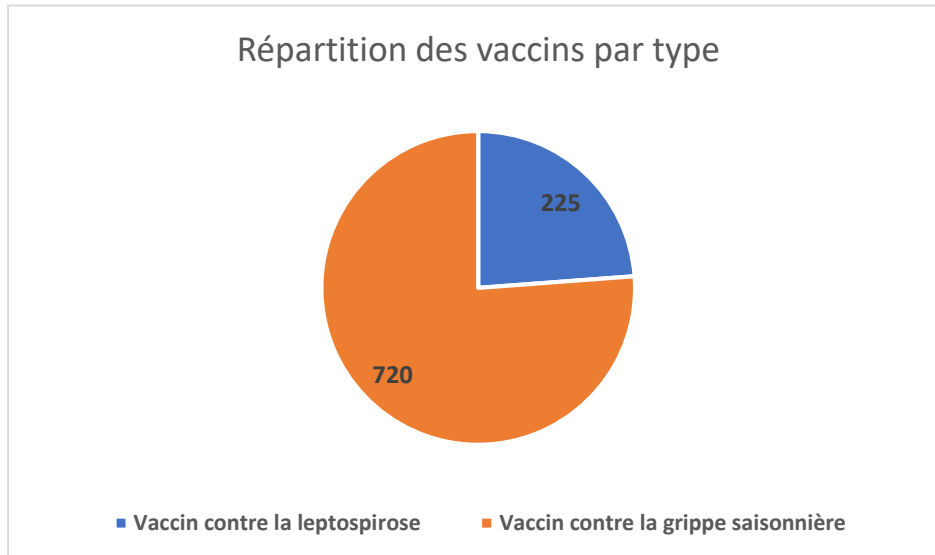


448 créneaux perdus (149h) cette année contre 563 (188h) l'année dernière avec réalisation de 1668 visites en plus cette année.

- **Répartitions des visites médicales par type :**



- **Les vaccins**



- Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Relation avec les parties intéressées :

Amélioration des échanges avec les parties intéressées avec des points annuels et présence dans les F3SCT pour présenter le bilan santé surtout pour les établissements de grande taille. Les retours sont bons dans l'ensemble mais quelques tensions concernant la planification et/ou la facturation des visites persistent, même si elles restent à la marge, sont à signaler (une dizaine sur 7877 créneaux facturés). Ces tensions s'expliquent par l'envoi du planning annuel un peu en retard l'année dernière et le remplacement de la procédure de planification. Proposition d'un nombre de créneau équivalent à la moitié de l'effectif des établissements de la FPT et FPH et 1/5^{ème} pour la FPE.

Enjeux internes /externes :

- Recrutement de deux médecins du travail un en septembre 2023 à hauteur de 1 journée/ semaine et le deuxième en octobre 2023 à hauteur de 2 jours/ semaine.
- Le médecin qui a rejoint l'établissement en octobre 2023 l'a quitté fin avril 2024 suite à un projet de changement de région.
- Le médecin coordonnateur a repris son rythme initial de présence sur site soit 4 jours/ mois après passage à 2 jours/ mois en fin d'année 2022 et le nouveau médecin est passé d'1 jour/ semaine à deux jours/ semaine depuis le mois de mai.
- Préparation et diffusion du nouveau calendrier annuel en mois de mars 2024 au lieu de mois d'octobre initialement prévu ;
- Fusion des secrétariats des instances médicales et secrétariat santé au travail.
- Recrutement d'un nouveau responsable secrétariats santé et instances médicales en janvier 2024
- Départ du nouveau responsable en juin 2024 suite à un changement de projet de vie.
- Lancement de recrutement d'un responsable de service une deuxième fois dans l'année

Dans l'objectif de réduire le risque routier et l'impact de l'activité de service sur l'environnement, les entretiens infirmiers, 66% des VIP, ont eu lieu dans les locaux des collectivités. Les infirmiers se sont déplacés auprès des collectivités pour éviter les déplacements de 4885 agents.

- **Bilan des indicateurs de performance du service**

Absentéisme/visites médicales : 5.7% cette année contre 8.6% l'année dernière soit une réduction de 34%. Cette réduction est due aux points réguliers et à la participation aux réunions F3SCT pour présenter le bilan santé surtout pour les collectivités de taille importantes (Vandœuvre-Lès-Nancy, les entités de justices...etc.).

➤ Analyse des retours des agents du service

Temps médecin de coordination faible, peu de temps présentiel pour travail de fond. Le travail administratif a été rendu facile par le SMQ. L'activité soutenue, en mois de juin 2024, pour un infirmier à cause de plusieurs déplacements successifs surtout dans le nord du département.

➤ Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)

Voir SWOT du service annexé

Objectifs 2024 annoncés :

- Réduire le nombre de créneaux perdus
- Anticiper le départ à la retraite du médecin du travail
- Trouver des solutions pour optimiser le temps du travail des agents en prenant en compte la qualité du service et la QVT des agents
- S'assurer que nos pratiques sont conformes à nos engagements
- Assurer l'engagement de l'établissement auprès des parties intéressées par rapport à son portefeuille. Vérifier si les termes des contrats et conventions sont respectés par nos agents et que les exigences légales et autres le sont aussi
- Préparer et envoyer le calendrier perpétuel avant le mois de juillet 2024
- Analyser les alertes des infirmiers, des médecins et du groupe CME et proposer un plan d'actions aux collectivités concernées

Bilan des objectifs 2024 :

- Réduction du temps médical perdu de 34%.
- Réunion avec les médecins et les infirmiers sur les conclusions à mettre sur les FDL pour éviter les retours des collectivités et ainsi éviter de perdre du temps.
- Changement de mode de fonctionnement de prise de RDV auprès des médecins : les demandes arrivent tous les jours au lieu des mardis et vendredis précédemment.
- Reste à établir la fiche d'établissement, revoir le 1/3 temps médecins + roulement des visites médecins et infirmiers.
- Convention à faire évoluer pour y intégrer la mobilisation de l'équipe pluridisciplinaire à la demande de la collectivité pour les établissements qui n'ont pas la convention à l'acte.
- Le planning n'a pas été envoyé dans les temps. Pour préparer le planning, une demande des effectifs a été envoyée aux établissements adhérents et certaines collectivités n'ont pas répondu à la demande (1300 agents).
- Les alertes des infirmiers et médecins ont été prises en charge par l'équipe pluridisciplinaire.

1.1.14 Service psychologie du travail

Le service psychologie est composé, au 31/08/2023, d'un psychologue du travail attaché directement au responsable du pôle Santé & Assurances

Types d'interventions proposées par le service psychologie :

- **Entretien de soutien psychologique** : pour accompagner les agents confrontés à des changements professionnels qui pourraient avoir des répercussions sur leur activité ou leur santé (changements organisationnels, évolution du poste de travail, etc.).
- **Entretien de retour à l'emploi** : cet entretien est un outil de gestion de l'absentéisme qui permet d'accueillir un agent suite à une absence pour raison de santé (arrêt de maladie ordinaire, accident du travail, congé maternité, etc.). Il s'agit d'une étape clef pour favoriser la bonne réintégration de l'agent à son poste de travail.
- **Animation de groupe de parole** : cette prestation vise à accompagner un collectif de travail confronté aux mêmes problématiques dans le but de trouver des solutions communes.
- **Médiation** : cette démarche peut intervenir dans le cadre d'une relation professionnelle dégradée (entre deux agents, un agent et son supérieur, un agent et un élu, au sein d'un collectif de travail) ou de la contestation d'une décision administrative.

- **Bilan professionnel** : cet accompagnement (16 heures d'entretien en face à face), proposé pour les personnes en situation de transition professionnelle, vise à faire le point sur le parcours professionnel, les compétences acquises, les intérêts professionnels, les valeurs, les besoins, les motivations au travail et le mode de fonctionnement afin d'identifier une ou plusieurs nouvelles pistes d'orientation.
- **Diagnostic RPS** : étude conduite à l'échelle d'une collectivité pour identifier et résoudre les problématiques d'ordre psychosocial.
- **Evaluation du climat social** : étude conduite à l'échelle d'un service pour prévenir l'apparition de risques psychosociaux et développer la qualité de vie au travail.
- **Actions de sensibilisation en « santé et sécurité au travail »** : à destination des agents et des élus afin d'informer et de former sur les risques professionnels.
- **Conseils aux collectivités** et aux agents du Centre de gestion, participation à la Commission Maintien en Emploi (CME).

Les interventions du service sont financées selon divers modes :

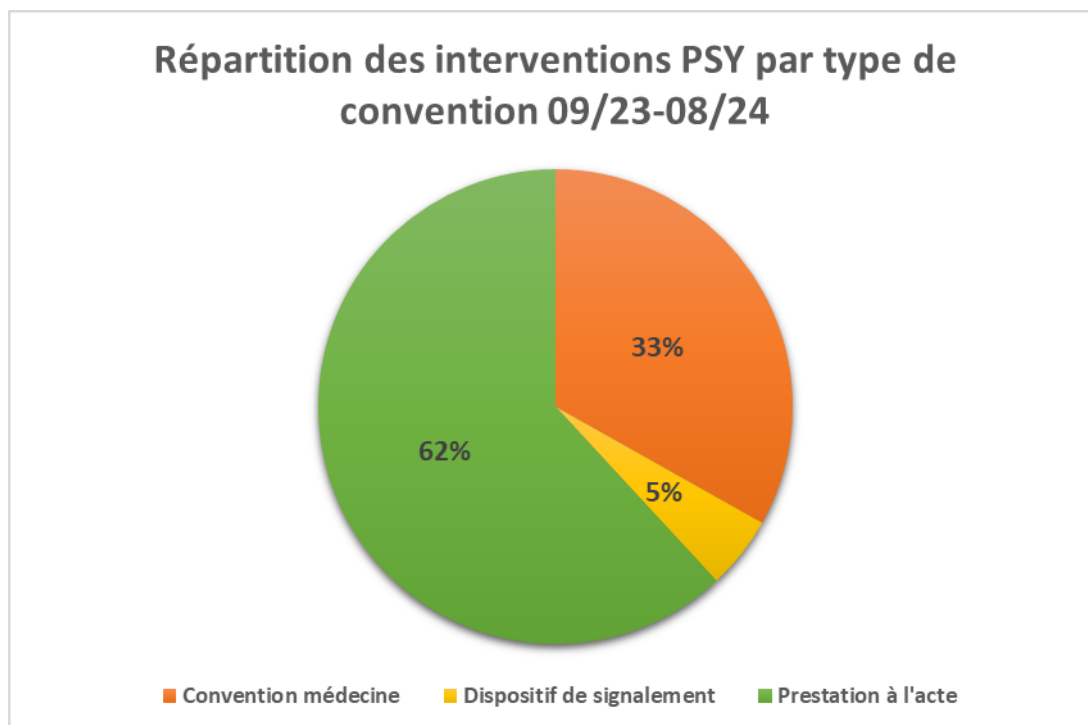
- **Convention médecine professionnelle** : utilisation du tiers temps de prévention
- **Prestation à l'acte** : collectivités affiliées ou non au CDG → utilisation du tiers temps de prévention si souscription à la convention médecine professionnelle.
- **Convention FIPHFP** : le Centre de gestion a souscrit une convention avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique : Réalisation de bilans professionnels pour les agents reconnus en qualité de travailleur handicapé (RQTH) ET en position de service.
- **Convention dispositif de signalement** : entretiens de soutien psychologique pour les victimes ou témoins d'Actes de Violence de Discrimination de Harcèlement ou d'Agissements Sexistes (AVDHAS).

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

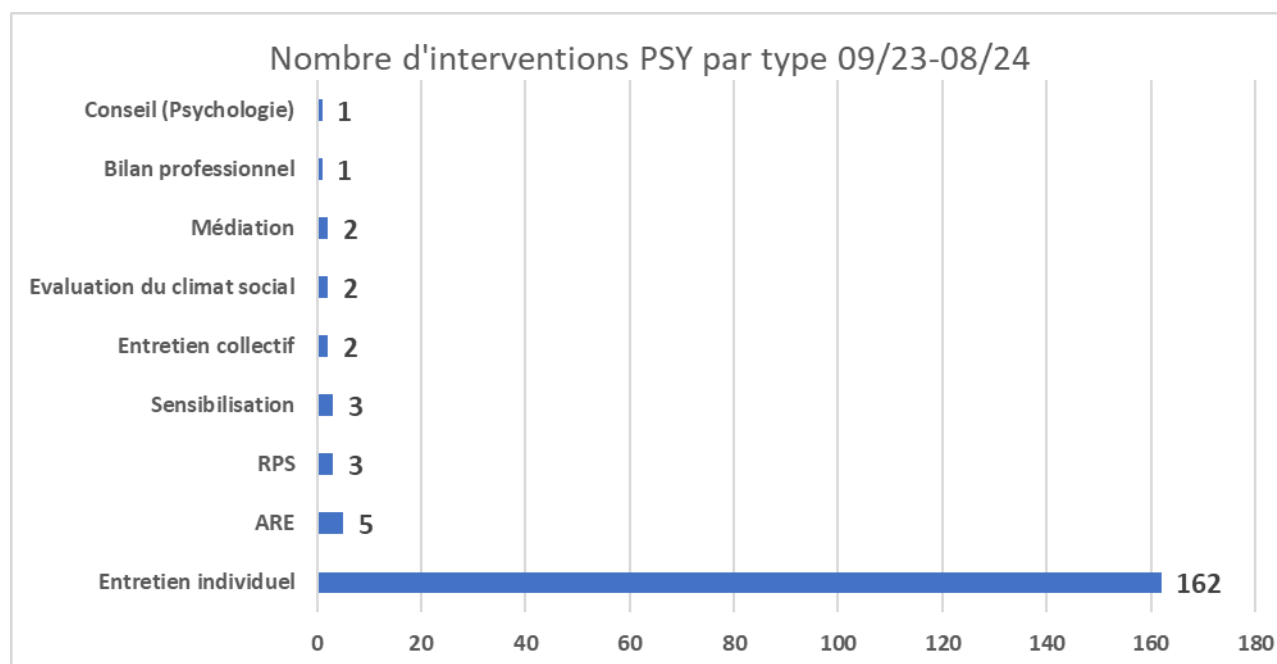
✓ **Nombre des missions selon le mode de financement**

| Type de convention | Nombre d'interventions |
|---------------------------|------------------------|
| Convention médecine | 60 |
| Dispositif de signalement | 9 |
| Prestation à l'acte | 112 |
| Total | 181 |

Répartition des interventions PSY par type de convention 09/23-08/24



✓ Nombre de missions par type d'intervention :



- Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Dans l'ensemble, les relations du service psychologie sont bonnes avec l'ensemble des acteurs avec lesquels il est en lien.

Dans l'objectif de réduire le risque routier et l'impact de l'activité de service sur l'environnement, les entretiens individuels (11 interventions) concernant les agents des collectivités du nord de département ont été effectués soit par Visio soit par téléphone.

Modification enjeux internes/externes :

- Lancement du projet « santé mentale » auprès du FIPHFP (convention validée par le FIPHFP 11 septembre 2023)
- Bilans professionnels réalisés uniquement dès que le bénéficiaire est concerné par une problématique d'ordre psychologique
- La psychologue peut faire des entretiens psy sans rédiger le rapport. Il suffit de rédiger une simple fiche avec les recommandations à adresser à la collectivité.
- L'activité est recentrée sur le métier du psychologue avec suppression des attributions relatives à la fonction de conseiller en évolution professionnelle et renfort à l'Unité Emploi et prospection des talents : accompagnement des FMPE, accompagnement PPR, accompagnement mobilité, APEPP, etc. engendrant une augmentation de la charge de travail et un allongement des délais de traitement des situations et de rédaction des comptes rendus.
- Formation prévention de 3 jours : faire face aux rapports sociaux dégradés dans les organisations (méthode atcc)

➤ Bilan des indicateurs de performance du service

Développement de l'approche prévention avec la conduite d'un projet sur la santé mentale, en partenariat avec le FIPHFP,

Augmentation de nombre de sensibilisations (3 en 2024, 1 sensibilisation en 2023 contre 0 en 2022).

Le nombre d'entretiens de soutien psychologique a été multiplié par 2 comparativement à la période 2022-2023 (76 entretiens de soutien psychologique du 01/09/2022 au 31/08/2023 et 162 entretiens de soutien psychologique du 01/09/2023 au 31/08/2024)

Les interventions de la psychologue à la demande des collectivités représentent 62% de l'ensemble des interventions.

➤ Analyse des retours des agents du service

L'activité globale du service psychologie ne cesse d'augmenter depuis 2020 (activité qui double d'année en année). Les mesures prises au cours de l'année 2024 ont permis de gérer cette augmentation sans en dénaturer les résultats.

➤ Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)

Voir SWOT du service annexé

Objectifs 2024 annoncés :

- Développer de nouvelles missions : Participer à la préparation de la certification Qualiopi. Établir les supports de formation, la note de cadrage et l'objectif pédagogique de chaque formation.
- Améliorer la communication : développer des supports de communication et/ou sensibilisation pour faire connaître le service auprès des collectivités et/ou les sensibiliser à la psychologie au travail (plaquettes, vidéo, flash info, kit de fiches pratiques ...etc.).
- Développer des supports de communication et/ou sensibilisation pour faire connaître le service auprès des collectivités
- Analyser les alertes des infirmiers, des médecins et du groupe CME et proposer un plan d'actions aux collectivités concernées
- Piloter et réaliser le projet sur la santé mentale
- Retravailler le questionnaire des RPS du CDG.
- Améliorer les procédures de travail via le Système de Management de la Qualité (SMQ) conduit en interne.

Bilan des objectifs 2024 :

- Le service n'a pas inscrit de formation dans le catalogue actuel. Priorité donnée aux entretiens psy et sensibilisations.
- Deux bulletins thématiques ont été élaborés et diffusés sur le site internet CDG54 « agir après un évènement traumatique » et « évolution du dispositif mon soutien psy ».
- La plaquette des missions psy a été mise à jour.
- Les orientations des agents vers le service ont été prises en compte

- Le cahier de charges concernant le projet santé mentale dont le questionnaire de gravité des symptômes et le questionnaire à destination des agents ont été développés. Quelques difficultés au niveau informatique restent à traiter.
- Le service est bien impliqué dans projet SMQ. Une non-conformité interne et une réclamation client traitées sont à signaler

1.1.15 Service Ergonomie

Le service ergonomie est composé, au 31/08/2024, de 2 ergonomes attachés directement au responsable du pôle Santé & Assurances

Le service propose des interventions :

- **Adaptation des postes de travail** : études ergonomiques de poste individuelles ou à l'échelle d'un service, qui visent à apporter des éléments de réflexion nécessaires au maintien au poste ou à adapter l'environnement de travail (outils, matériels, organisation) au besoin.
- **L'aménagement de locaux ou d'espaces de travail** : La prestation vise à intégrer l'ergonomie et la prévention dans les projets d'aménagement de locaux, afin d'éviter des erreurs susceptibles d'impacter les usages futurs par les agents et en conséquence leur santé et leur sécurité.
- **Journées de sensibilisation** à destination des agents et des élus afin d'informer et de former sur les risques professionnels (gestes et postures).

Les ergonomes réalisent également des « **accueil ergo** » pour tout nouvel arrivant au Centre de gestion 54. Il s'agit de faire le point sur les bonnes postures à adopter et les pratiques à favoriser (utilisation du matériel mis à disposition).

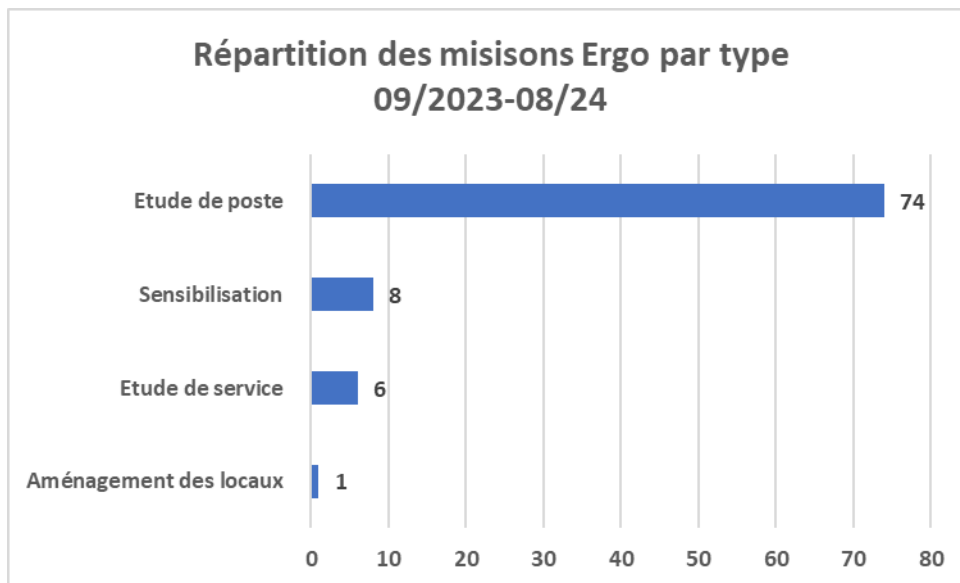
Les interventions du service sont financées selon divers modes :

- **Convention médecine professionnelle.**
- **Prestation à l'acte** : collectivités affiliées ou non au CDG → utilisation du tiers temps de prévention si souscription à la convention médecine professionnelle.
- **Convention FIPHFP** : le Centre de gestion a souscrit une convention avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique : les études ergonomiques pour les agents reconnus en qualité de travailleur handicapé (RQTH).

Les interventions réalisées par le service font majoritairement suite à une visite médicale ou infirmière et sont des études de poste individuelles. La plupart relève de la convention médecine professionnelle (56%).

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

- ✓ **Répartition des interventions par nombre et par type**



- Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.) :

Les échanges du service avec les collectivités et les agents de celles-ci ont été nombreuses et productives. Les relations semblent bonnes.

Au cours de l'année écoulée, les relations du service avec les parties intéressées ont été cordiales. Il n'y a pas de retours négatifs à noter.

L'utilisation des fiches rend les échanges difficiles avec quelques établissements de la FPE (notamment avec le Ministère de la Justice).

Certaines collectivités ont encore une méconnaissance de l'existence du FIPHFP et du tiers-temps. Davantage de contact avec les ACP ont été observés.

Enjeux internes/externes :

- Signature de la nouvelle convention FIPHFP 2023-2026.
- Intervention des ergonomes auprès des établissements de la FPE suite au conventionnement de ces établissements avec le service santé au travail.
- Reconduction du contrat de travail de l'ergonome contractuel
- Les deux ergonomes ont été formés à l'audit interne et aux PSC1.
- Un retard dans le rendu des rapports a été observé puis résorbé.
- Démarrage de la nouvelle convention FIPHFP avec engagement de service pour réaliser 106 études entre septembre 2023 et septembre 2026

- Bilan des indicateurs de performance du service

89 interventions réalisées sur la période dont 37 financées par la Convention FIPHFP :
L'objectif de 35 études FIPHFP / ans est atteint à 100%

- Analyse des retours des agents du service

Au cours de l'année écoulée, le démarrage de la nouvelle convention FIPHFP a facilité la mise en œuvre d'études de poste individuelles.

Davantage d'études d'établissements (crèche, poste pharmaceutique, accueil) ont été réalisées.

L'activité globale du service de l'année écoulée a été diverse et variée, régulière et proche de celle de l'année précédente.

- **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)**
Voir SWOT du service annexé

Objectifs 2024 annoncés :

- Trouver des solutions pour optimiser le temps du travail des agents en prenant en compte la qualité du service et la QVT des agents
- Préparation de la certification QUALIOP1: Développer des supports de formation et de sensibilisation aux risques TMS
- Développer la mission d'intégration de l'ergonomie à la phase conception
- Améliorer la communication : développer des supports de communication et/ou sensibilisation pour faire connaître le service auprès des collectivités et/ou les sensibiliser à l'ergonomie au travail (plaquettes, vidéo, flash info, kit de fiches pratiques ...etc.).
- analyser les accidents du travail et proposer des actions pour agir sur les causes racines. S'appuyer sur la compétence des ergo pour les causes des TMS et sur celle de la psychologue pour les causes des RPS et les conseillers en prévention pour le reste
- Obtenir auprès des collectivités des missions pour la réalisation des prestations proposées par le service (Analyse ergo, formation et sensibilisation...etc.). Obtenir des subventions auprès des organismes de prévention comme le FNP pour aider les collectivités dans le financement des missions proposées par le service
- Réaliser au moins 35 études FIPHFP avant le 31/08/2024

Bilan des objectifs 2024 :

- Proposition d'une option avec restitution sur place sans rédaction de rapport
- Support de formation développés et inscription des deux ergonomes à la formation de formateur prévue entre décembre 2024 et janvier 2025 par le CNFPT.
- Deux interventions ergonomiques en phase de conception sur l'année, mais le développement de la démarche est à poursuivre.
- La plaquette des missions ergo a été établie, un bulletin thématique sur la prévention des TMS a été diffusé sur le site internet CDG54 et d'autres bulletins thématiques ont été développés.
- Les ergonomes sont consultés par les conseillers prévention lors des analyses des accident du service en lien avec les TMS.
- Renouvellement de la convention FIPHFP pour 3 ans
- Réalisation des 37 études FIPHFP sur les 35 prévues

1.5.2 Service Conseil & Inspection SST

Le service Conseil & Inspection SST est composé, au 31/08/2024, de 2 conseillers et chargés d'inspections attachés directement au responsable du pôle Santé & Assurances

Types d'interventions proposées par le service conseil et inspection SST :

Le service accompagne les collectivités :

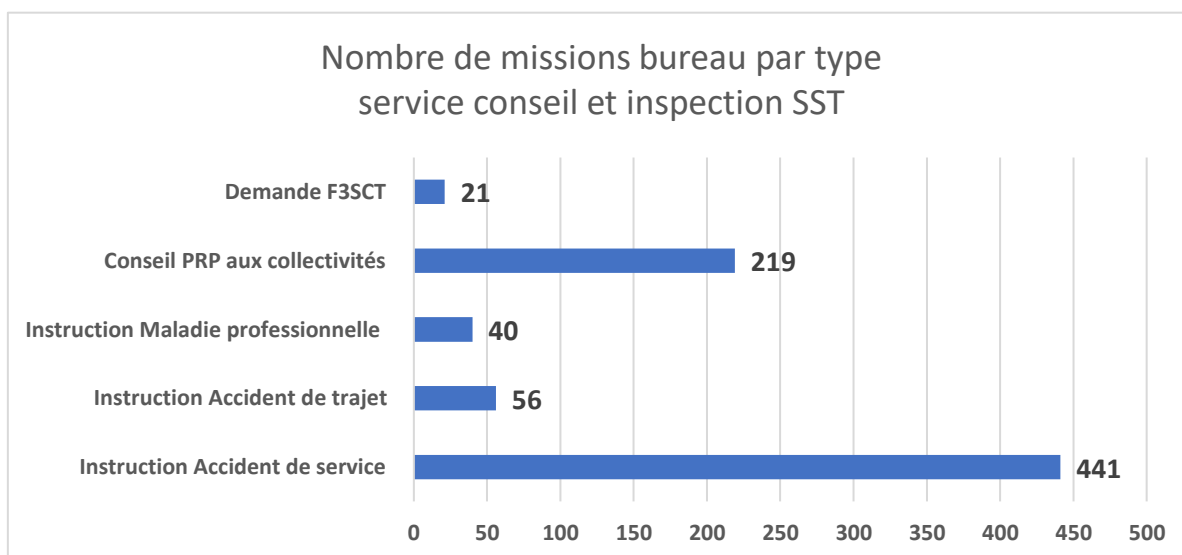
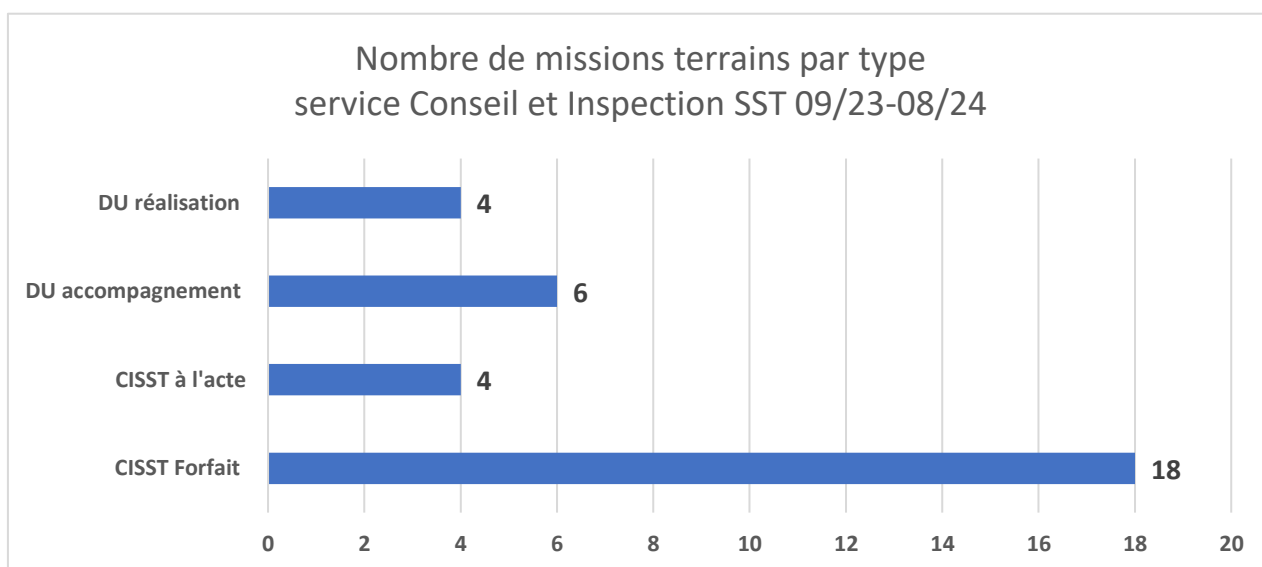
- **Document unique** (réalisation et MAJ), les employeurs territoriaux ont l'obligation, depuis 2001, de réaliser et de mettre à jour annuellement le document unique.
- **Inspection en santé et sécurité au travail** : le Chargé d'Inspection en Santé et Sécurité au Travail (CISST) contrôle les conditions d'application des règles définies dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.
- **Accompagnement des assistants / conseillers de prévention** pour le suivi, la mise à jour du document unique et la réalisation du programme annuel de prévention.
- **Actions de sensibilisation en « santé et sécurité au travail »** : à destination des agents et des élus afin d'informer et de former sur les risques professionnels.
- **Parcours « Santé-Prévention »** : actions pédagogiques sous forme d'ateliers thématiques en lien avec le vieillissement au travail, la mobilité professionnelle et les facteurs de santé, et plus particulièrement avec les pathologies ou problématiques constatées par la collectivité et la médecine préventive.

- **Animation du réseau des assistants et conseillers de prévention** : les assistants et conseillers de prévention sont les acteurs de proximité en matière de santé et de sécurité au travail. L'équipe de préventeurs du CDG assure l'animation du réseau des assistants et des conseillers de prévention désignés dans l'ensemble des collectivités adhérentes (organisation de réunions d'échanges, veille réglementaire et technique).
- **Analyse des accidents de travail** : l'analyse et le suivi des accidents de travail comprend un conseil pour la reconnaissance d'imputabilité au service, et sur les mesures correctives à mettre en œuvre pour éviter la survenue de nouveaux accidents.
- **Conseils en santé et sécurité au travail** auprès des collectivités.
- **Instruction des dossiers du F3SCT/CST** (partie hygiène et sécurité).

Les interventions du service sont financées selon divers modes :

- **Convention de base**
- **Convention CISST (forfaitaire ou à l'acte)**
- **Convention de prestation à l'acte**

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**



➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc..), point sur les retours clients**

Les échanges sont bons et positifs avec les différents acteurs avec lesquels le service est en contact.

➤ **Modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

- Augmentation significative du nombre de convention CISST, 12 conventions forfaitaires et 20 conventions CISST à l'acte.
- Augmentation des demandes de DUERP et accompagnements ACP.
- Mise à jour des grilles d'audit DUERP.
- Résorption du retard.

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service**

- Développement de l'approche prévention avec une augmentation du nombre de demande de réalisation ou d'accompagnement à la mise en place et /ou mise à jour des DUEvRP par rapport aux 4 dernières années.
- Résorption de 100 % du retard des missions CISST accumulé depuis 2020
- Des retards au niveau des missions CISST seront de nouveau à observer suite à l'augmentation du nombre de convention. Il est temps de recruter un conseiller prévention pour répondre à la demande accrue des collectivités.

➤ **Analyse des retours des agents du service**

Suivre des formations sur des thématiques spécifiques afin de poursuivre le développement des compétences (nécessaire pour le métier de préventeur).

Faire le point avec les services concernés sur des procédures qui sont mises en place, afin de réduire une partie administrative (traitement des AT/MP, par exemple). Dégager du temps pour se concentrer sur la veille réglementaire qui est indispensable pour les missions de préventeur et développer les grilles d'inspection.

Poursuivre les réunions de service (service conseil et inspection seul), afin d'améliorer le pilotage de l'activité (suivi et indicateurs).

L'activité du service est intense et diversifiée.

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)**

Voir SWOT du service annexé

Objectifs 2023/2024 annoncés :

- Trouver des solutions pour optimiser le temps du travail des agents en prenant en compte la qualité du service et la QVT des agents
- S'assurer que nos pratiques sont conformes à nos engagements
- Assurer l'engagement de l'établissement auprès des parties intéressées par rapport à son portefeuille. Vérifier si les termes des contrats et conventions sont respectés par nos agents et que les exigences légales et autres le sont aussi.
- Améliorer la communication : Développer des supports de communication et/ou sensibilisation pour faire connaître le service auprès des collectivités et/ou les sensibiliser à la prévention des risques professionnels (plaquettes, vidéo, flash info...etc.).
- analyser les accidents du travail et proposer des actions pour agir sur les causes racines. S'appuyer sur la compétence des ergo pour les causes des TMS et sur celle de la psychologue pour les causes des RPS et les conseillers en prévention pour le reste
- Développer des supports de formation et de sensibilisation aux risques
- Exploiter les données assurances pour contribuer à la mise en place d'actions de prévention en vue de réduire les risques et le nombre de jours de travail perdus.

Bilan des objectifs 2023/2024 :

- Mise en place, au cours de l'année, d'un indicateur pour mesurer l'écart entre le temps prévisionnel et le temps réel d'intervention. Les résultats sont à analyser en fin de l'année 2024 et des solutions sont à trouver pour optimiser le temps du travail
- Pour le traitement des AT, aujourd'hui, le conseiller en prévention assiste la collectivité dans la déclaration alors que son rôle n'est pas là, il lui revient, selon le forfait de base, plutôt d'analyser les causes racines de l'accident et d'en tirer les conséquences en termes de

prévention. L'instruction de l'imputabilité relèverait de la mission RH, donc des RH de la collectivité ou du conseiller RH au CDG. Il nous faudrait donc modifier nos procédures et organisation.

- La convention CISST forfaitaire est à revoir
- La plaquette des missions a été établie et l'objectif des flashes info prévu est atteint
- Les accidents de service sont analysés avec les ergonomes et la psychologue quand les conseillers ont en sente le besoin
- Les autres objectifs, à savoir le développement des supports de formation et l'approche prévention/absentéisme et l'organisation des parcours « santé-Prévention » sont à reconduire en 2025

1.5.3 Services Assurances

Unité assurances

Au 31/08/2024, l'unité Assurances est composée de 6 agents dont un responsable de service. Elle a pour vocation d'être un interlocuteur privilégié des collectivités dans la vie des contrats (contractualisation, déclaration annuelle des bases assiettes, délivrance de prestations, clause annuelle de révisions ...)

L'unité Assurances lance les contrats groupes, rédige les cahiers des charges avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Elle accompagne les collectivités dans le choix des garanties et met en place les contrats avec les assureurs / mutuelles.

1.5.3.1 Service Assurance statutaire

Les missions inhérentes à l'assurance statutaire

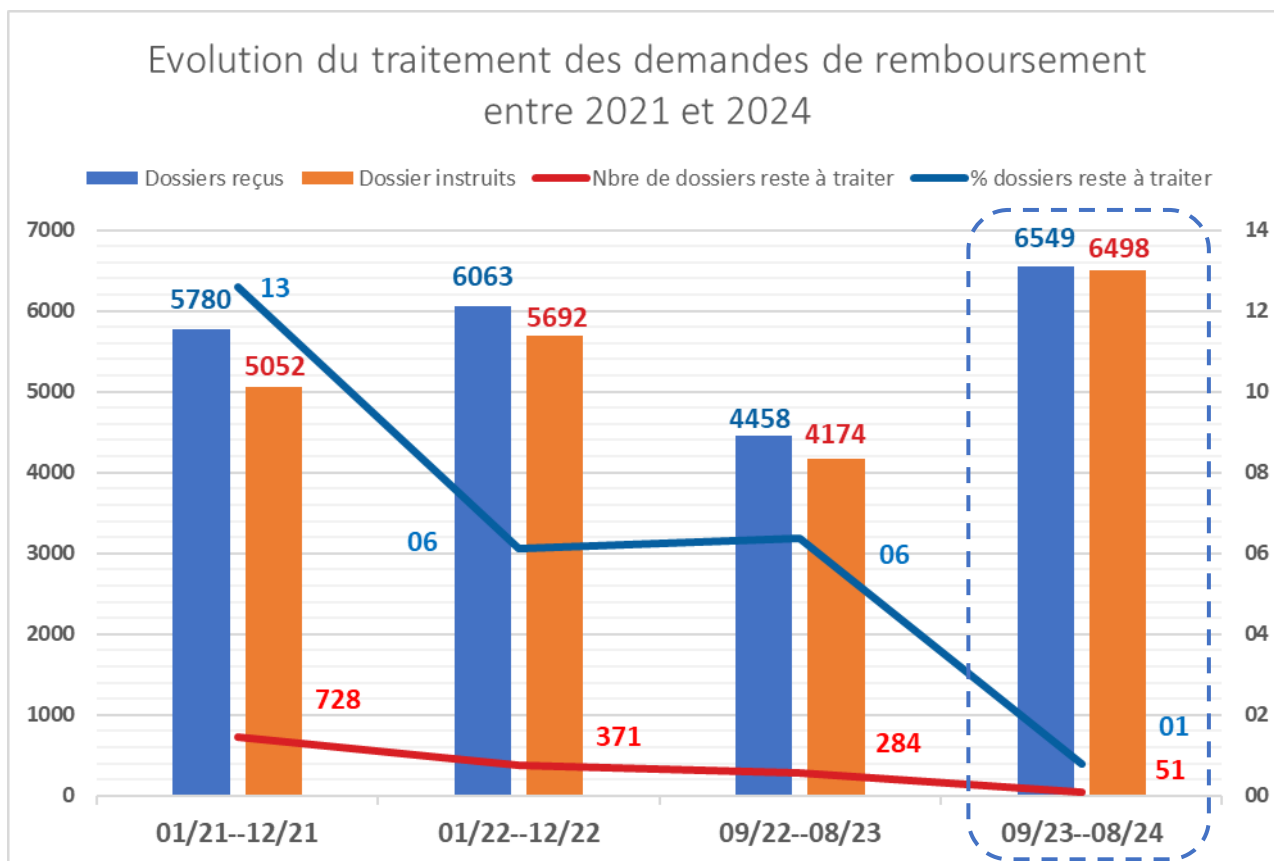
L'assurance statutaire couvre un certain nombre de missions qui concernent plusieurs volets :

- **La gestion des contrats** : La gestion des contrats englobe toutes les actions d'adhésion, de modification, de résiliation et de déclaration nécessaire à la vie et à l'exécution du contrat d'assurance statutaire des collectivités.
- **La gestion des sinistres** : On entend par gestion des sinistres toute actions qui permet de faire avancer l'état du sinistre jusqu'à sa clôture. Cette mission est assurée par tous les gestionnaires de l'équipe.
- **Les missions annexes** : Dans ces missions nous retrouvons **les recours contre tiers, les notes d'honoraires et les contre-visites médicales**. Ces missions ne représentent pas le gros de l'activité des gestionnaires sur l'assurance statutaire, la principale étant de loin la gestion des sinistres. Toutefois, ce sont des missions de suivi ou bien de situation urgente qui nécessitent une assiduité et une vigilance permanente. (Exemple des contrôles médicaux qui doivent être organisés le plus rapidement possible).

➤ Bilan chiffré de l'activité du service :

Le graphique ci-dessous illustre la quantité de dossiers traités par le service, tout assureurs confondus.

- Le total des dossiers reçus correspond au nombre de dossiers arrivés pour instruction dans le logiciel assurances
- Les dossiers instruits sont les dossiers qui ont été mis dans un état de clôture
- Les dossiers à traiter sont ceux en cours d'instruction.



➤ Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc..), point sur les retours clients :

Le service et de manière plus globale les agents entretiennent des relations professionnelles et cordiales aussi bien avec les assureurs qu'avec les collectivités territoriales et les praticiens. Le service a maintenu un dialogue constructif avec les parties intéressées ce qui a facilité la collaboration sur divers projets. Des échanges fluides et réguliers qui ont permis une bonne collaboration au quotidien.

Modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

- Une vingtaine de collectivités ont retourné la convention signée au cours de l'année 2024 mais pas la délibération. Certaines de ces collectivités étaient déjà adhérentes en 2022 donc cela veut dire que sur l'année 2023 elles ne sont pas couvertes. L'assureur n'accepte pas la souscription au 01/01/2023 mais au 01/01/2024
- L'année 2023/2024 a été consacrée en partie au déploiement du contrat et à l'adhésion des collectivités.
- Suite au départ de la responsable et la nomination d'un gestionnaire à sa place, le contrat de la gestionnaire qui a été recrutée le 1^{er} décembre 2022 a été reconduit en décembre 2023 pour une année.
- L'activité du service assurance statutaire s'articule essentiellement autour de la gestion de dossiers. La période entre septembre 2023 et août 2024, de par le renouvellement du marché, a été marquée par de nombreuses difficultés. Toutefois, en regardant les chiffres de traitement et les données budgétaires, on peut s'apercevoir que l'activité a été rattrapée notamment grâce à l'investissement des agents présents sur cette période.
- Refonte de la répartition des portefeuilles statutaires
- Organisation des formations de l'ensemble des gestionnaires aux missions de gestion de contrat plus axée bases assiettes.
- Développement de la polyvalence des gestionnaires assurances commencé l'année écoulée est à poursuivre l'année à venir.
- Le SMQ a permis d'harmoniser les méthodes de travail en les rendant plus efficaces, ce qui permettra à terme un meilleur service rendu

➤ Bilan des indicateurs de performance du service

Avant 2022, le nombre moyen par mois avoisinait les 1000 dossiers en stocks.

Au 31/08/2024 le nombre moyen de dossiers en stock est passé sous la barre des 100 dossiers.

➤ Analyse des retours des agents du service

L'activité globale a été perçue par le service dense et variée pour les uns et satisfaisante pour les autres au cours de l'année écoulée. Les gestionnaires ont été réactifs sur le traitement des demandes.

➤ Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)

Voir SWOT du service annexé

Objectifs 2023/2024 annoncés :

- La poursuite de la collaboration avec le service informatique dans le cadre d'amélioration du logiciel assurances
- Trouver des solutions pour optimiser le temps du travail des agents pour réduire les délais des traitements en prenant en compte la qualité du service et la QVT des agents.
- S'assurer que nos pratiques sont conformes à nos engagements
- Assurer l'engagement de l'établissement auprès des parties intéressées par rapport à son portefeuille. Vérifier si les termes des contrats et conventions sont respectés par nos agents et que les exigences légales et autres le sont aussi.
- Amélioration des logiciels assurances : bases assiettes ...etc.
- Améliorer la communication : Développer des supports de communication et/ou sensibilisation pour faire connaître le service auprès des collectivités
- Développement de l'approche absentéisme
- Développer la polyvalence des gestionnaires assurances
- Développement de l'approche qualité en rapport avec le projet de l'établissement « SMQ »
- Diminuer le temps de traitement entre le dépôt d'un dossier complet par la collectivité et son traitement.

Bilan des objectifs 2023/2024 :

L'équipe a réussi à atteindre la majorité de ses objectifs malgré quelques défis. Il y a eu une bonne coordination au sein de l'équipe, ce qui a permis d'assurer une continuité dans ses missions principales.

- La fin de l'année 2023 a été consacrée en partie au déploiement du contrat et à l'adhésion des collectivités et 2024 a été consacré au traitement de grand nombre de dossiers déposés par les collectivités après contractualisation, le service a su malgré tout maintenir le nombre de dossiers à un niveau raisonnable et travaille à le faire revenir à la normale
- Refonte des portefeuilles avec formation des gestionnaires aux bases assiettes / polyvalence, harmonisation des pratiques par le biais de SMQ et établissement des délais de traitement et validation
- Les gestionnaires respectent les termes de la convention dans l'ensemble. Reste à faire évoluer l'approche absentéisme
- La partie bases assiettes a été retravaillée et un test a été réalisé tout le mois de mars
- Le service a participé à la plupart des lettres d'information mensuelles.
- L'ensemble des procédures qualité ont été établies et des formulaires comme les modèles de courriers ont été rédigés
- Le fait de maintenir le niveau de dossiers à traiter aux alentours de 500 chaque mois à permet de réduire le temps d'attente d'instruction des dossiers. Viser l'objectif « zéro » dossier en attente dans le futur.

1.5.5.2 Service Protection Sociale Complémentaire

La protection sociale complémentaire comporte deux volets : la mutuelle santé, pour les dépenses de santé courantes et l'assurance prévoyance qui est le maintien de salaire des agents passés à demi-traitement. Le contrat de mutuelle santé a débuté au 1^{er} janvier 2022 pour se terminer au 31 décembre 2027 et le marché de l'assurance prévoyance a débuté au 1^{er} janvier 2019 pour se terminer au 31 décembre 2024. Il est important de noter que ces assurances sont directement concernées par les modifications réglementaires récentes en matière de protection sociale complémentaire dans la fonction publique territoriale et notamment tout ce qui sera relatif à l'accord de principe ratifié le 11 juillet 2023. Toutefois, il faudra attendre que le texte soit publié pour avoir plus de précision sur les modalités d'application de cet accord.

La mutuelle santé

Le rôle du service PSC dans la mutuelle santé consiste à passer le marché, négocier le contrat, le proposer aux collectivités, le déployer et effectuer le suivi juridique et financier. Il assure aussi une veille juridique sert d'interlocuteur aux collectivités pour tout ce qui est évolution réglementaire.

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

Les données de traitement sont difficilement quantifiables puisque le service va énormément intervenir au moment du marché puis de manière, soit ponctuelle pour renseigner les collectivités, voire les faire adhérer lorsqu'elles en manifestent le souhait, soit annuellement pour le suivi des comptes de résultats.

Les dernières données transmises par la mutuelle font état de 2412 membres participants et 4507 personnes protégées pour 201 collectivités. Les retraités représentent plus de 5% des membres participants ce qui répond à la solidarité intergénérationnelle.

| Actifs/retraités | Garantie | Effectif MP* | Effectif PP** |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| Actifs | Niveau 1 | 170 | 285 |
| | Niveau 2 | 1124 | 2249 |
| | Niveau 3 | 987 | 1805 |
| Total Actifs | | 2281 | 4339 |
| Retraités | Niveau 1 | 4 | 4 |
| | Niveau 2 | 37 | 45 |
| | Niveau 3 | 90 | 119 |
| Total Retraités | | 131 | 168 |
| Total Actifs/Retraités | | 2412 | 4507 |

*Membre Participants / ** Personnes Protégées

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc..), point sur les retours clients :**

Dans l'ensemble, les relations de service avec les parties intéressées sont fluides, pédagogiques et constructives.

Modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

Compte tenu du compte des résultats 2023 qui présente un déséquilibre financier du contrat et des majorations déjà appliquées au 01/01/2024, la mutuelle a préconisé que les cotisations des actifs et des retraités soient majorées au 01/01/2025 de :

- 10% pour sinistralité (majoration de taux maximale conventionnel)
- 2,40% pour les évolutions réglementaires
- Les cotisations étant exprimées en pourcentage du PMSS N - 1, celles-ci seront également augmentées de 5,40%.

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service**

Les indicateurs de performance n'ont pas été définies l'année dernière pour ce service

➤ **Analyse des retours des agents du service**

Afin d'éviter tout blocage dans une situation d'absence de l'agent référent, il serait plus judicieux qu'un autre gestionnaire puisse assurer la continuité de la gestion de cette mission. Comme a été fait pour la partie assurance statutaire le développement de la polyvalence pour ce service est à prendre compte dans les objectifs de l'année prochaine.

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)**
Voir SWOT du service annexé

Objectifs 2023/2024 annoncés :

- Développement de l'approche qualité en rapport avec le projet de l'établissement « SMQ »
- La mise à disposition des collectivités, sur le logiciel assurances, des actualités sur la mission du service de façon plus régulière

Bilan des objectifs 2023/2024 :

- L'ensemble des procédures qualité ont été établies
- La communication externe et la sensibilisation des collectivités sont à reconduire l'année prochaine

La prévoyance

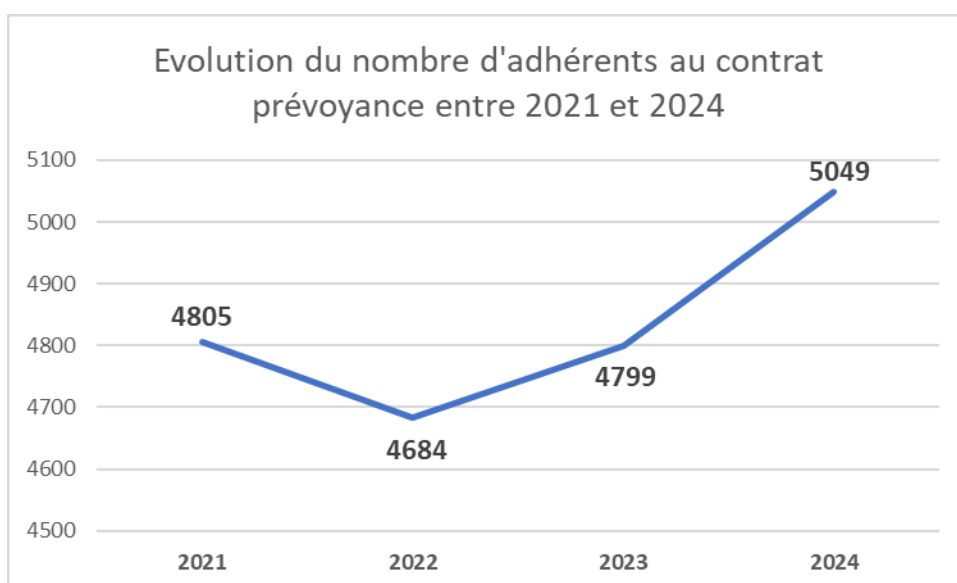
L'assurance prévoyance assure le maintien de salaire des agents lorsqu'ils passent à demi-traitement. Cette assurance est, comme l'assurance statutaire, liée à la sinistralité des collectivités.

Les missions qui incombent au gestionnaire en charge de l'assurance prévoyance sont :

- La gestion des contrats des collectivités
- La gestion des contrats des agents
- La gestion des demandes de prestations

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

Donnée du contrat prévoyance
Compte de résultat juin 2024



CONVENTION DE PARTICIPATION PREVOYANCE

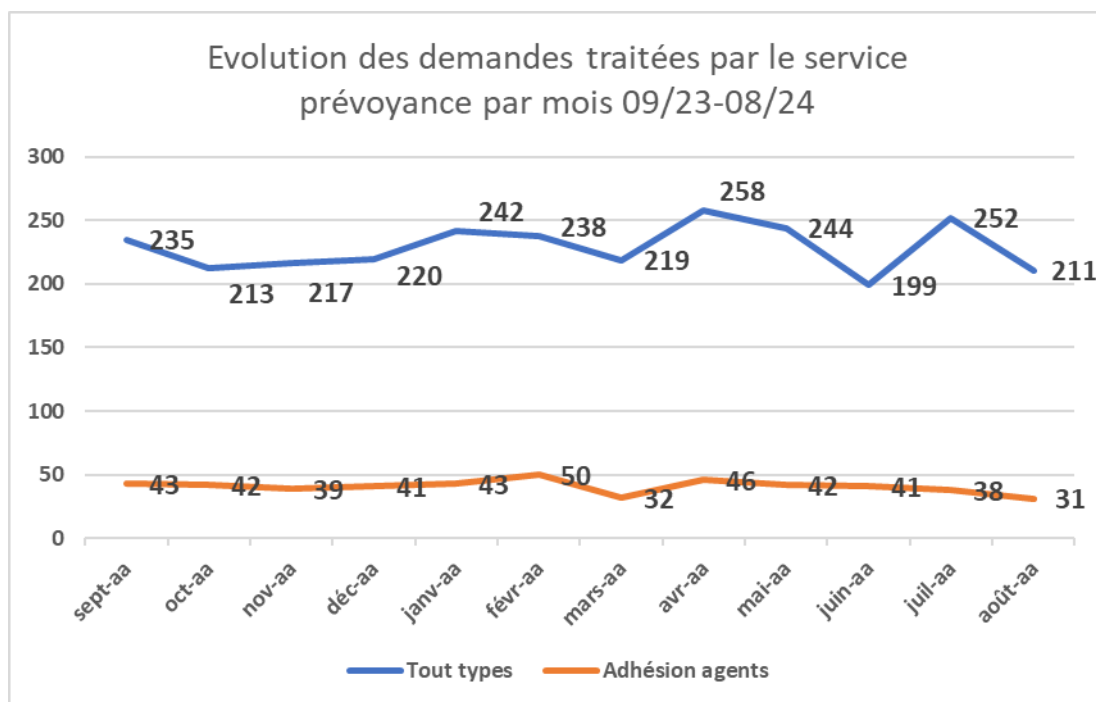
Profils des adhérents

L'âge étant le principal facteur aggravant en termes d'arrêt maladie, la surreprésentation des plus âgés accentue le risque de déséquilibre technique et financier du contrat.

La mutualisation des classes d'âge les plus jeunes permettra de compenser la forte représentation des classes d'âge les plus élevées



- **Traitement des dossiers**



En observant le graphique, on peut noter que le nombre de demandes de prestations reste globalement constant sur la période avec deux pics en avril et en juillet et un pic d'adhésion en février et en avril.

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc..), point sur les retours clients :**

Dans la globalité les échanges avec les parties intéressées sont plutôt positifs

Modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :

- La mise en place des réunions mensuelles avec les assureurs a permis de pouvoir répondre au mieux aux demandes des collectivités, de faire un point général sur l'avancé et nouveauté du marché prévoyance.

- Les comptes de résultats 2023 ont mis en avant un déséquilibre financier du contrat de la part de l'assurance. Une hausse de 35% des cotisations a donc été annoncée par l'assureur en juin 2024.
- La convention de participation prévoyance qui, à l'issue d'une durée de 6 ans, prend fin au 31 décembre 2024. Comme les textes d'application du décret prévoyance ne sont pas encore sortis et comme l'article 2 de cette convention prévoit que celle-ci peut être prorogée pour des motifs d'intérêt général pour une durée ne pouvant excéder un an, le service avait demandé qu'elle soit prorogée en ces termes pour porter son terme au 31 décembre 2025. La demande de prorogation a été acceptée par l'assureur aux conditions tarifaires assurant le rattrapage de l'équilibre du contrat.

- **Impact de l'accord de juillet 2023 sur le service PSC :**

Le marché prévoyance va prendre une autre dimension. En effet, les récents changements réglementaires imposent tout un tas de nouveautés à suivre dans le cadre du marché et bouscule les étapes. Par exemple, il convient de créer un comité de pilotage et de suivi préalable à la construction du CCTP. Pour ce comité, il faut rédiger un règlement intérieur consignait les modalités (secrétariat, fréquence des réunions, saisine, etc.). Aussi, l'accord demande la création de ce comité et la formation de ses membres. Le comité doit ressortir un accord au niveau local avec la notion de contrat collectif obligatoire avec participation à hauteur de 50%. Des points de négociations sont également à aborder.

L'accord impose une mise en conformité en prévoyance au 1^{er} janvier 2025 pour les collectivités qui ne proposent pas de conventions de participation actuellement et pour la santé au plus tard en janvier 2026.

Il faut s'attendre à un taux d'adhésion jamais connu auparavant. Nous sommes par ailleurs approchés par des collectivités de toutes tailles afin d'adhérer aux contrats PSC dans les années à venir.

Au niveau du marché prévoyance, nous nous attendons à ce qu'au moins toutes les collectivités de – de 50 agents adhèrent à la future convention de participation et un grand nombre des collectivités de tailles plus importantes.

En termes de projection, nous pouvons donc prédire une hausse inexorable de l'activité dans les années à venir, compte-tenu des nouvelles obligations des collectivités territoriales en matière de protection sociale complémentaire.

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service**

En moyenne, le service a eu à traiter 229 dossiers prévoyance par mois au cours de la période de recueil des données.

Le nombre mensuel moyen de demandes d'adhésions agents reçues est de 40.7 demandes.

➤ **Analyse des retours des agents du service**

Les mêmes retours que le service assurance statutaires.

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)**

Voir SWOT du service annexé

Objectifs 2023/2024 annoncés :

- La relance du marché de l'assurance prévoyance qui arrivera à son terme au 31/12/2024
- La mise à disposition des collectivités, sur le logiciel assurances, des actualités sur les trois missions de façon plus régulière
- Développement de l'approche qualité en rapport avec le projet de l'établissement « SMQ »

Bilan des objectifs 2023/2024 :

- La relance du nouveau marché assurance prévoyance a été mise à l'arrêt et le contrat prévoyance a été prorogé pour un an.

- Le service travaille régulièrement avec le service informatique dans le cadre d'amélioration du logiciel assurances
- Développement de l'approche qualité en rapport avec le projet de l'établissement « SMQ »
- La communication externe et la sensibilisation des collectivités est à reconduire en 2024/2025.

1.7 POLE QUALITE & AMELIORATION

Le Pôle Qualité & Amélioration comprend actuellement 5 services avec 11 personnes : 1 responsable de Pôle, 10 agents. Les missions des 5 services convergent vers une aide à la valorisation des informations des collectivités (archives papier et protection des données personnelles), à l'amélioration de leurs organisations internes et à l'optimisation des relations entre nos différents services et les interlocuteurs des collectivités.

Des changements ont été opérés au sein du Pôle sur la période du 01 septembre 2023 au 31 aout 2024, mais l'organisation des services a globalement été stable, ainsi que les équipes.

- Mouvement de personnel : Arrivée le 15 avril 2024 d'une nouvelle conseillère en organisation Nehad MASSOUD et départ de l'assistante administrative du Pôle Dolores BEN NASR en juin 2024,
- Depuis le 1^{er} janvier 2024, le Pôle compte un service supplémentaire : Prospection et Relations aux Collectivités, service composé de 3 référents territoriaux,
- A noter un congé maternité d'une des référente du 10 juin au 27 septembre 2024,
- Nouvelle mission ajoutée au service Qualité : la formation à partir de février 2024.

Le renforcement de la polyvalence et des compétences des agents au sein du Pôle a été consolidé (objectif 2024-2).

Le fonctionnement des services a été ajusté au vu des évolutions de personnel, et amélioré avec en appui les indicateurs de performance, les résultats d'audits internes, les retours par le SMQ (9 retours positifs, 16 NC, 24 RC, 11 actions correctives engagées) et par l'implication constante des agents du Pôle et des échanges constructifs.

Des indicateurs généraux d'activité et de suivi de la performance garantissent la mesure permanente et le pilotage du Pôle. L'exploitation de ces indicateurs a permis de définir cette année comme très productive pour le Pôle : passage de 417 201 euros de recettes à 881 723 euros (dont 200 000 euros de facturation RGPD, soit 464 522 euros supplémentaire sur le reste des prestations que l'an passé), avec une augmentation des recettes pour chacun des services

L'objectif 2024-1 qui visait à maintenir l'équilibre entre les ressources déployées et les bénéfices financiers est pleinement réalisé. L'augmentation des recettes s'explique notamment par :

- la mise en place d'une facturation extra départementale à destination des 1977 collectivités, et permettant de facturer les 5 dernières années non perçues par le biais des cotisations (environ 200 000 euros perçus au titre des années 2019 à 2024)
- l'augmentation des prestations à l'acte dont la nouvelle prestation de cybersécurité depuis avril 2024
- l'augmentation des jours d'intervention en Conseil en organisation
- l'optimisation de la communication active en début d'année sur les missions des services, avec l'appui des référents sur le terrain.

Différence entre les Recettes prévues et les Recettes réalisées pour le Pôle :

693 617 euros de recettes prévues et 881 723 euros réalisées : 188 106 de recettes supplémentaires réalisées

Indicateur de délais de traitement du Pôle : délais définis qui doivent être mesurés sur l'année à venir pour adapter les cibles si nécessaires. Un indicateur via une extraction TDB permet de connaître

certain éléments mais est à affiner car le délai de clôture de certaines fiches dépend de la durée de la mission (archives et CO peuvent avoir des missions de plusieurs mois)

Ils sont complétés par différents indicateurs spécifiques, identifiés dans chaque service ci-dessous.

1.6.1 Service RGD

Le règlement général sur la protection des données personnelles 2016/679 dit « RGD » a été voté par le Parlement européen le 27 avril 2016 et est entré en application au sein de l'Union Européenne le 25 mai 2018.

Le service RGD a vocation à accompagner les collectivités qui le souhaitent dans leur démarche de mise en conformité au RGD des traitements de données personnelles qu'elles mettent en œuvre.

Cette logique de mutualisation s'étend au-delà du département de Meurthe-et-Moselle puisque le CDG 54 partage son expertise et ses moyens, tant en personnel qu'en solution informatique, avec des Centres de gestion de l'Interrégion-Est et des collectivités et établissements publics relevant de leur ressort départemental.

Dans ce cadre, le service RGD :

- Assure une fonction de délégué à la protection des données (informer, conseiller, soutenir les collectivités dans leur démarche de mise en conformité au RGD) ;
- Développe et met à disposition un Espace RGD sécurisé, plateforme numérique dédiée à la conformité au RGD de chaque collectivité et établissement public adhérent à la mission mutualisée ;
- Réalise sur demande de collectivités des audits de conformité au RGD en leur sein, afin de réaliser à leur place un registre des activités de traitements et de leur remettre un rapport d'audit RGD proposant des préconisations et un plan d'actions prioritaires.

Le service RGD est composée de :

- 3 chargés de missions RGD (2,3 ETP) couvrant le champ des compétences requises par le RGD
- Un responsable (0,3 ETP)

➤ Bilan chiffré de l'activité du service :

1983 collectivités et établissements publics accompagnés dans la mise en conformité dont 561 collectivités pour le département 54 ; légère augmentation du nombre d'adhérents RGD sur cette période.

Le nombre de demandes externes traitées a été réduit ce qui traduit l'efficacité des communications vers les collectivités qui s'approprient davantage les exigences RGD : **658 fiches** contre **1110 fiches sur la période précédente** dont :

- 1^{er} niveau : demande administrative : 660 moins de demandes car communication efficace
- 2^e niveau : accompagnement personnalisé sur devis : 25 identique à l'an passé, donc toujours besoin d'accompagnement
- 3^e niveau : analyse de conformité : 27 moins d'accompagnement car appropriation par les coll

Une nette amélioration s'est fait ressentir sur la compréhension des outils mis à disposition pour piloter les exigences RGD : diminution des demandes administratives (identifiants, accès,) et des analyses particulières de conformité (communication accrue en 2024 par mailing, site internet, flyers, interventions dans forum,..) avec le même intérêt pour l'accompagnement personnalisé sur la mise en conformité RGD. L'objectif est donc atteint : accompagner à la mise en place concrète des exigences spécifiques et adaptées aux collectivités (audit de conformité)

Réalisation :

- **Audits RGPD : 16** devis acceptés (augmentation par rapport à l'an passé) pour 48 433 euros
- **4 Prestations cybersécurité** mises en place : campagne de mails frauduleux + ateliers sensibilisation pour 7614 euros au total
 - Total des prestations à l'acte : 56 047 euros
- Développement informatique de l'espace RGPD : **334h (48 jours contre 94j sur la période précédente)**
- Constitution documentaire : **495h (71 jours)** :
 - 9 Minutes RGPD
 - 1 Flashs info (ponctuels)
- Plus de 50 rencontres en visio avec les CDG partenaires dans le cadre de la mission mutualisée

Notre outil Espace RGPD :

- Nombre de connexions sur l'espace RGPD : **8348**
- Nombre de consultations de documents : **3182**
- Nombre d'utilisations des outils :
 - Rapport d'accountability : **99**
 - Logigramme bases juridiques : **1014 pour 221 collectivités**
- Nombre de collectivités qui n'ont pas mis à jour leur registre (<12mois) : **1230**

Ces éléments ont été revus sur cette période pour cibler les actions de communication à venir.

Nombre de demandes internes traitées : **22 demandes**

L'objectif est d'impliquer au maximum les agents du CDG aux exigences du RGPD. Le service RGPD est un support pour les collègues, et l'objectif est de se prémunir sur des éventuels manquements au RGPD.

Le nombre de demandes devraient augmenter suite à la finalisation de la mise en œuvre de l'objectif prévu pour 2025.

➤ [Relation avec les parties intéressées \(collectivités/partenaires/etc..\), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :](#)

19 RC relatives pour la majorité à la mise en place de la facturation sur les 1500 collectivités extra-départementales et 1 Retour positif concernant le webinar réalisé en mai 2024 auprès des collectivités.

Pas de modification des enjeux externes ni internes sur cette période

Modifications majeures en interne :

- Départ de l'assistante administrative du pôle au 15 juin 2024,
- Renforcement de la collaboration au sein du Pôle et reprise des missions de l'assistante par la responsable et ses équipes
- Réorganisation des missions, mise en place de polyvalence, suivi d'indicateurs de performance
- Modification des conventions (3 modèles) et mise en place d'une facturation extra-départementale pour 2024.
- Appui des référents pour valoriser la mission auprès des collectivités du 54

Enjeux externes :

- Parties intéressées : Collectivités du 54, collectivités et CDG hors 54 (08, 68,88,89,70,39)
- Leurs besoins : accompagnement à la mise en place du RGPD, réactivité en cas de violations de données.
- Relations régulières avec les CDG partenaires : 1 visio par mois ou tous les 2 mois avec le CDG08, 39, 68, 88,89. Permet de maintenir des échanges formalisés (ODJ + CR) et uniformiser les pratiques
- Nouvelle mission cybersécurité mise en œuvre effective

➤ Indicateurs de performance du service : (voir bilan chiffré)

- - Nombre de collectivités avec convention RGPD
 - Nombre de fiches traitées et répartition niveau de fiche
 - Nombre de prestations validées
 - Nombre de connexion sur l'espace RGPD

➤ Analyse des retours des agents du service :

Activité : globalement l'activité a été ressentie comme plus forte, avec de nouvelles missions développées (cybersécurité)

Relations : Bonne relations avec les parties intéressées qui semblent générer des demandes

SMQ : l'animation SMQ est impliquante, le SMQ est perçu positivement avec nouveau réflexe à adopter

Propositions : Un plus serait d'avoir une assistante administrative à temps partiel pour accès l'activité des chargés de mission sur le déploiement des missions RGPD

➤ Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)

Voir SWOT du service annexé

Objectifs 2024 annoncés :

2024-6 : Mettre en conformité et pérenniser le service RGPD

2024-7 : Continuer à maintenir une dynamique et une harmonisation des pratiques au sein de la mission RGPD mutualisée des CDG

Bilan des objectifs 2024 :

Les 2 objectifs ont été atteints et l'efficacité est avérée : la facturation extradépartementale, les nouvelles prestations dont la cybersécurité notamment, la polyvalence sur les missions administratives, l'optimisation des méthodes de travail .

1.6.2 Service Archives

Conformément à l'article L 212-6 du Code du patrimoine, les Collectivités territoriales sont propriétaires de leurs archives et sont responsables de leur conservation et de leur mise en valeur.

Les archivistes itinérants du CDG 54 interviennent principalement au sein des collectivités de Meurthe-et-Moselle qui les sollicitent pour la maîtrise, la conservation et la valorisation de leur patrimoine archivistique.

Ils sont ainsi amenés à réaliser deux grands types de missions :

1. Des missions de traitement de fonds d'archives :
 - Classement (avec remise d'un répertoire numérique détaillé)
 - Préparation des éliminations
 - Etablissement d'un procès-verbal de récolement
2. Des missions d'assistance :
 - Conseils
 - Accompagnement de référents archives
 - Assistance au déménagement d'archives

Le service est composé de :

- Deux archivistes itinérants (2 ETP)
- Un responsable (0,1 ETP)

Les missions archivistiques présentent des spécificités propres :

- Des déplacements professionnels de chacun des archivistes itinérants 3 à 4 jours par semaine,

- Une mobilisation relativement longue sur les missions de classement : 45 jours ouvrés en moyenne
- La réalisation d'au plus deux missions simultanées par chaque archiviste itinérant
- La relative inertie du délai entre l'établissement d'un devis et son acceptation éventuelle par la collectivité.

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

7 nouvelles missions d'archivage :

- 1 missions de classement
- 6 missions d'élimination
- 1 mission longue en cours (Heillecourt signé en 2021 et toujours en cours, sur 4 années)

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc..), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

1 RC et 2 Retours positifs concernant la qualité de la prestation d'archivage
Pas de modification des enjeux externes ni internes sur cette période

Modifications majeures en interne :

- Développement informatique d'un outil interne pour faciliter les missions et mise en œuvre
- Appui des référents pour valoriser la mission auprès des collectivités

Enjeux externes :

- Bonne relation de confiance entre les collectivités du 54 et le CDG.
- Pas de changement de réglementation

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré)**

- Nombre de mission et nombres de jours de missions
- Source des demandes (bouche à oreille ? site ?)

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

Activité régulière et répartie sur l'année et entre les 2 archivistes, quelques interventions pour le DU.

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)**

Pas d'objectifs annoncés pour 2024 (continuité d'activité) : les missions ont été réalisées conformément aux devis signés avec les collectivités.

1.6.3 Service Conseil en Organisation

Les collectivités et établissements publics doivent depuis plusieurs années relever le défi d'adapter leurs moyens pour répondre aux enjeux d'évolution du service public et de préservation de la qualité du service rendu aux populations.

Cette transformation conduit élus, managers et agents à s'interroger sur l'organisation interne de la structure ou d'un service en particulier.

Le service conseil en organisation propose quatre types de prestations pour :

- Soutenir vos projets d'évolution organisationnelle
- Vous appuyez dans l'accompagnement au changement
- Recueillir des déclarations sur des situations individuelles ou collectives
- S'appuyer sur l'intelligence collective et sur une pratique innovante d'apprentissage, pour enrichir les pratiques professionnelles

Les missions de conseil en organisation visent à apporter une aide à la décision en matière de stratégie organisationnelle permettant l'adaptation ou la transformation de l'organisation du travail.

Le service a renforcé ses effectifs avec l'accueil d'une nouvelle conseillère en organisation en avril 2024. Il est composé de :

- 2 conseillères en Organisation (2 ETP)
- Un responsable (0,2 ETP)

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

487h d'intervention, 10 missions pour total de 55 429 euros (augmentation de 10% par rapport à la période précédente)

5 prestations d'aide au pilotage de projet dont :

- ✓ 1 bilan de la mise en place d'une charte de gouvernance
- ✓ Co-construction d'un plan d'action organisationnel
- ✓ 1 accompagnement à l'évolution et la structuration des pratiques : managériales, transversales et relationnelles

3 études organisationnelles dont 2 en internes

1 groupe de codéveloppement pour des Managers

1 enquête administrative

L'augmentation des pilotages de projets par rapport aux études organisationnelles s'explique notamment par la maturité des collectivités sur la fin d'un mandat à construire des plans d'actions et des projets d'optimisation, plutôt qu'à se restructurer.

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

1 RC et 2 Retours positifs sur la qualité de la prestation du conseiller en organisation
Pas de modification des enjeux externes ni internes sur cette période

Modifications majeures en interne :

- Arrivée de Nehad MASSOUD le 15/04/2024,
- Départ de l'assistante administrative du Pôle
- Collaboration opérationnelle entre le CO et le responsable de pôle.
- Démarrage d'une formation en interne d'une collaboratrice
- Intensifier de la prospection avec les référents

Enjeux externes :

- Parties intéressées : collectivités du 54, élus.
- Leurs besoins : leur apporter une aide pour optimiser les organisations ou répondre à une attente spécifique
- Bonne relation de confiance entre les collectivités du 54 et le CDG. Les retours sont très positifs (enquêtes de satisfaction permettant de mesurer après chaque étude organisationnelle réalisée la satisfaction)
- A noter, peu d'enquête administrative réalisée cette période alors que la tendance de l'an passé le laissait deviner, mais plusieurs demandes dans ce sens. Des études organisationnelles plus conséquentes (moins de missions en nombre mais des missions sur les collectivités plus grandes et donc plus longues et recettes supérieures à l'an passé de xx %)

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service :**

- Evaluation temps passé par mission (détail du respect temps sur chaque étape)
- Nombre de devis acceptés / nombre de devis réalisés
- Source des demandes (bouche à oreille ? site internet ?)

➤ Analyse des retours des agents du service

Activité : Activité en pics (et intensité dans les pics), arrivée positive d'une collègue, activité recentrée sur les missions, intérêt affirmé

Relations : très bonnes avec les parties en externe et en interne avec transversalité à accroître ; excellente dans le service

SMQ : bonne présentation, manque d'accompagnement dans utilisation de certains outils informatiques, manque d'informations concrètes et transversales (livret SMQ ?), peine à voir l'amélioration, 2 vitesses au sein du CDG, facilité d'être dans le pôle QA

Propositions : Récapitulatif des rencontres pourrait être un plus, ateliers collaboratifs en RSMQ à consolider, sensibilisations internes à renforcer à l'arrivée manquante et bien-être au travail à initier, outil gestion codev à créer (formation ?)

➤ Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)

Voir SWOT du service annexé

Objectifs 2024 annoncés :

2024-4 : Développer, faire connaître et proposer davantage nos missions

2024-5 : Analyser la pertinence de nos prestations pour élargir la typologie de nos clients

Bilan des objectifs 2024 :

Concernant le développement de nouvelles missions, celle sur la formation a été écarté en début d'année 2024 au profit de l'habilitation d'une nouvelle collaboratrice au sein du service. Par contre, un travail a été réalisé sur la typologie des clients et des communications ciblées ont été faites pour adapter les prestations aux besoins spécifiques. Un plan de communication a également été fait durant l'été 2024 pour anticiper et pour cibler les différents types de collectivités, et un travail de fond sur la mission CO/SMQ sera un objectif 2025.

1.6.4 Service Qualité

Le Système de Management de la Qualité est l'ensemble des activités par lesquelles le CDG définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie et aux référentiels en vigueur.

Il est basé sur une organisation planifiée, structurée et adaptée au CDG.

Il repose sur l'utilisation de ressources et de moyens permettant de l'optimiser et de l'améliorer.

Pour poursuivre ce travail, une liste d'actions concrètes et suivies a été élaborée, pour une mise en place sur toute l'année 2024. A ce jour, ce planning a été respecté.

Des actions communes à chaque service, permettront notamment de sensibiliser les agents et élus à l'importance d'un tel Système, de communiquer et d'animer avec des outils dynamiques, de formaliser les missions de façon structurée et harmonisée, et de veiller à leur mise à jour rigoureuse et régulière. Le service Qualité est garant de la bonne mise en œuvre de cette politique Qualité, avec l'appui de la Direction. Il permet aussi d'apporter des améliorations en s'appuyant sur les preuves et les échanges collaboratifs.

Le service est composé de :

- 1 chargée de mission Qualité (0.7 ETP)
- Un responsable (0,3 ETP)

Formation :

A noter le lancement d'une nouvelle mission, la formation, dès le printemps 2024.

La procédure Conception et Développement a été déployée pour étudier les ressources et moyens à développer : Organisation validée avec 3 personnes consacrée à la formation et un pool de formateurs internes, rédaction de 2 procédures et des formulaires associés, création d'un outil informatique de pilotage, l'élaboration d'un catalogue de formation. Le référentiel Qualiopi est mis en œuvre et une certification est en cours.

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service Qualité :**

- 4 rencontres Systèmes de Management de la Qualité,
- 1 revue de direction,
- 13 nouveaux agents sensibilisés au SMQ,
- 14 auditeurs internes formés,
- 12 formateurs pour 14 formations proposées
- 1381 informations documentées internes validées dont 220 procédures, et identification et harmonisation des documents transmis vers nos collectivités,
- Des outils dynamiques et variés mis en place pour évaluer, suivre, piloter la démarche : nouvel outil documentaire, outil formation, questionnaires informatisés, ..

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

Les parties intéressées pour le service Qualité (hors formation) sont internes. Voir SWOT

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

Un travail de fond conséquent qui a pu être absorbé par une planification pertinente et réaliste en amont

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées)**
Voir SWOT service annexé

Objectifs 2024 annoncés :

2024-3 : Poursuivre la mise en œuvre du SMQ et mettre en place une dynamique d'amélioration continue efficace

Bilan des objectifs 2024 :

Les objectifs ont été pleinement réalisés et l'efficacité est avérée pour les actions mises en œuvre, avec des compléments à renforcer en 2025.

1.6.5 Service Prospection et Relations aux Collectivités

Le service Référents territoriaux comprend 3 grandes missions :

- Faciliter l'accès aux services du Centre de gestion : ils sont notamment les contacts privilégiés des élus et directeurs généraux des services ; ils assurent le lien entre les différents services du Centre de gestion pour le traitement des dossiers complexes et transversaux
- Promouvoir le CDG : ils informent sur l'offre de services du CDG, réalisent une veille des territoires (suivi, analyse des interventions des services du CDG, recueil et traitement des dysfonctionnements, retour d'informations des employeurs territoriaux...)
- Veiller à la qualité des services.

Au 31/08/2024, le service compte 3 référents territoriaux (2.6 ETP) et une responsable.

Chaque référent territorial dispose d'une ligne téléphonique dédiée aux élus de son portefeuille territorial, permettant un contact simple et rapide, compte tenu de la vocation du service.

➤ **Bilan chiffré de l'activité du service :**

- **172 RDV avec les collectivités en individuel**, en nette augmentation en 2024 car objectif de service,
- **rencontres collectives**
- **9 temps d'échanges**, en augmentation également par rapport à l'an passé :

- **webinaires** d'informations générales de 45min (=actu + plusieurs thématiques de 10/15min environ)
- **visioconférences** sur des thématiques animées d'1h30 (1 thématique et questions/réponses en direct)

Avec en moyenne 120 à 140 inscrits pour 70 à 80 participants à chaque rencontre.

➤ **Relation avec les parties intéressées (collectivités/partenaires/etc.), point sur les retours clients, modification enjeux internes/externes dont ceux liés aux changements climatiques pertinents :**

3 RC et 4 retours positifs qui concernent essentiellement leur satisfaction quand on échange avec les Référents et les rencontres pertinentes organisées par les services.

Modifications majeures en interne :

- Congé de maternité d'une référente en 2024

Enjeux externes :

- Continuité de la relation avec les collectivités affiliées au travers de la mise en place de rencontres régulières avec les élus/DGS/secrétaires de mairie

➤ **Bilan des indicateurs de performance du service (voir bilan chiffré) :**

Nombre de rendez-vous avec les maires/DGS/Secrétaires de mairie

Nombre de webinaires d'information générale et visioconférences thématiques animées

➤ **Analyse des retours des agents du service :**

Le service a développé fortement dès janvier 2024 son activité sur le terrain, notamment vers une activité plus « commerciale », tout en maintenant sa « posture » transversale.

Les relations avec les différents partenaires internes comme externes, sont bonnes ; les référents sont identifiés par les collectivités comme des facilitateurs dans leur accès aux services du CDG.

Les procédures ont permis de définir et d'harmoniser les pratiques, tourné vers les collectivités.

Intensification des contacts directs avec les collectivités.

➤ **Analyse SWOT F58-5-08, bilan des objectifs du service (état d'avancement des actions décidées) : voir SWOT du service annexé**

Objectifs 2024 annoncés :

2024-8 : Consolider la relation avec les collectivités

2024-9 : Mettre en place un réseau des Responsables RH

Bilan :

Le service a changé de Pôle au 1^{er} janvier 2024, ceci impliquant de revoir l'organisation et les objectifs. L'activité a été essentiellement consacrée à la mise en place des réunions et temps d'échange (construction des rendez-vous avec les collectivités, visioconférences, webinaires), et qui a permis d'avoir de nombreux retours positifs des collectivités. Les méthodes et outils de pilotage de ce service ont été étayés.

L'objectif 2024-8 a largement été déployé mais restera à intensifier via les réseaux notamment, mais également en harmonisant les méthodes sur le terrain entre référents (retour de la 3^e référente suite à congé maternité).

L'objectif 2024-9 n'a pas été mis en œuvre sur cette année.

2. DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE

2.2 OBJECTIFS ET OBLIGATIONS LEGALES

Conformément à l'article 33 du décret n°85-643 du 26 juin 1985 modifié : « un débat a lieu au conseil d'administration sur les orientations générales du budget, dans un délai de deux mois précédant l'examen de celui-ci »

Conformément aux articles L. 2312-1 et D. 2312-3 du CGCT, ce débat doit s'effectuer sur la base d'un rapport comportant :

- 1° Les orientations budgétaires envisagées portant sur les évolutions prévisionnelles des dépenses et des recettes, en fonctionnement comme en investissement
- 2° La présentation des engagements pluriannuels, notamment les orientations envisagées en matière de programmation d'investissement comportant une prévision des dépenses et des recettes
- 3° Des informations relatives à la structure et la gestion de l'encours de dette

Les orientations visées aux 1°, 2° et 3° devront permettre d'évaluer l'évolution prévisionnelle du niveau d'épargne brute, d'épargne nette et de l'endettement à la fin de l'exercice auquel se rapporte le projet de budget.

Le rapport comporte, au titre de l'exercice en cours, ou, le cas échéant, du dernier exercice connu, les informations relatives à la structure des effectifs, aux dépenses de personnel comportant notamment des éléments sur la rémunération tels que les traitements indiciaires, les régimes indemnitaires, les nouvelles bonifications indiciaires, les heures supplémentaires rémunérées et les avantages en nature, à la durée effective du travail et à l'évolution prévisionnelle de la structure des effectifs et des dépenses de personnel pour l'exercice auquel se rapporte le projet de budget.

Ce rapport répond à un double objectif :

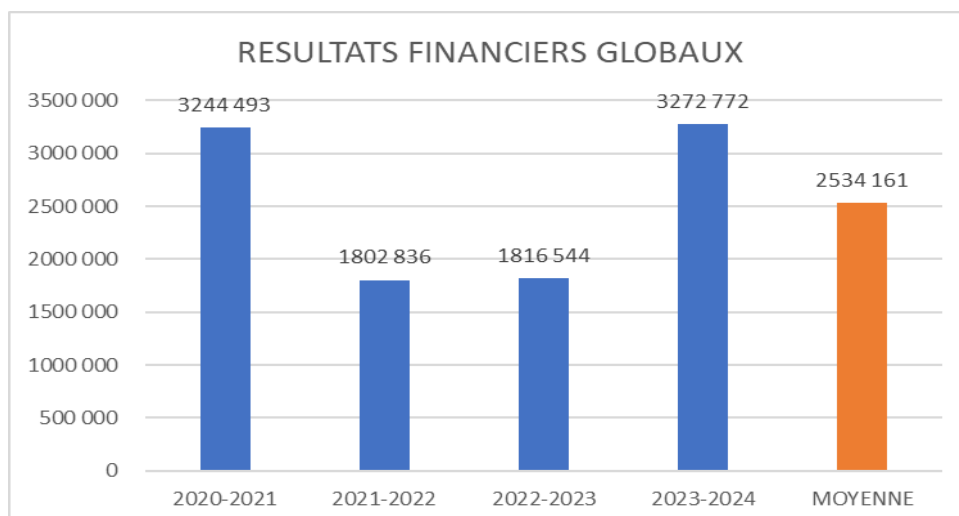
Informer sur la situation budgétaire et financière de l'établissement (rétrospective)

Introduire une discussion autour des principales orientations budgétaires et financières de l'établissement (prospective)

Evolution des résultats financiers de l'établissement :

Pour disposer de résultats définitifs lors du débat d'orientation budgétaire et la revue de direction, depuis le DOB de novembre 2023, ce sont les écritures enregistrées pendant la période du 1^{er} septembre au 31 août qui sont examinés.

Les résultats financiers des 4 derniers exercices varient très fortement (rapport de 1 à 1,8)



Si certaines missions génèrent une activité plutôt stable d'une année sur l'autre, d'autres provoquent des variations très fortes. C'est le cas des concours et examens pour lesquels chaque session dure de 18 à 24 mois avec des besoins importants de financement avant d'encaisser les recettes.

2.3 RETROSPECTIVE : LA SITUATION BUDGETAIRE ET FINANCIERE DE L'ETABLISSEMENT DE SEPTEMBRE 2023 A AOUT 2024

1.8.1. Structure des charges réelles de fonctionnement

Les charges réelles de fonctionnement (hors amortissements -opérations d'ordre) représentent sur l'exercice 2022 (dernier exercice complet connu) un total de 7 148 003.41 €

Les charges réelles de fonctionnement sont composées :

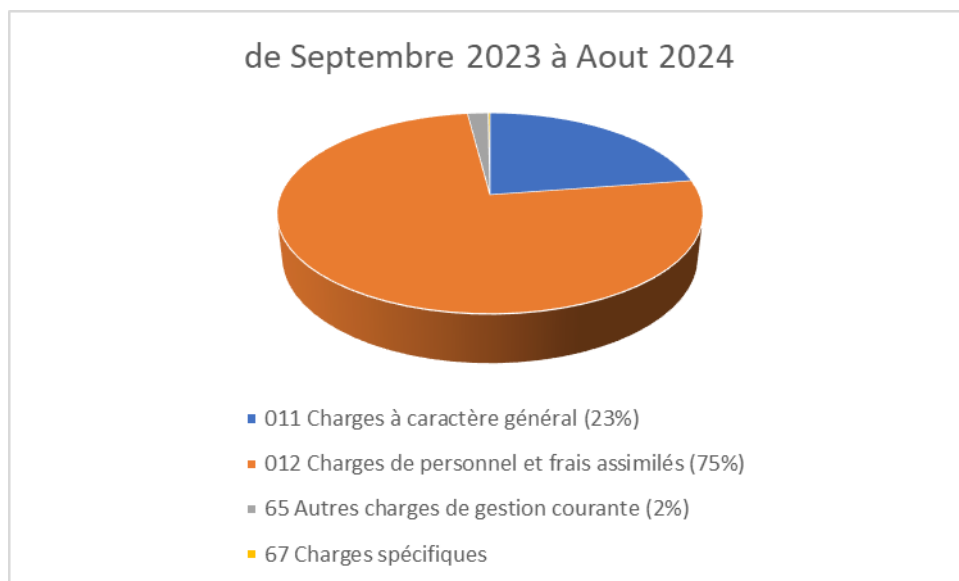
À 75% du chapitre 012 « charges de personnel et frais assimilés » qui comprend principalement les rémunérations et cotisations sociales (c'était 71% en 2021, 72% en 2022)

À 23% du chapitre 011 « charges à caractère général » qui comprend principalement les prestations de service, d'entretien, de fournitures (comme en 2021)

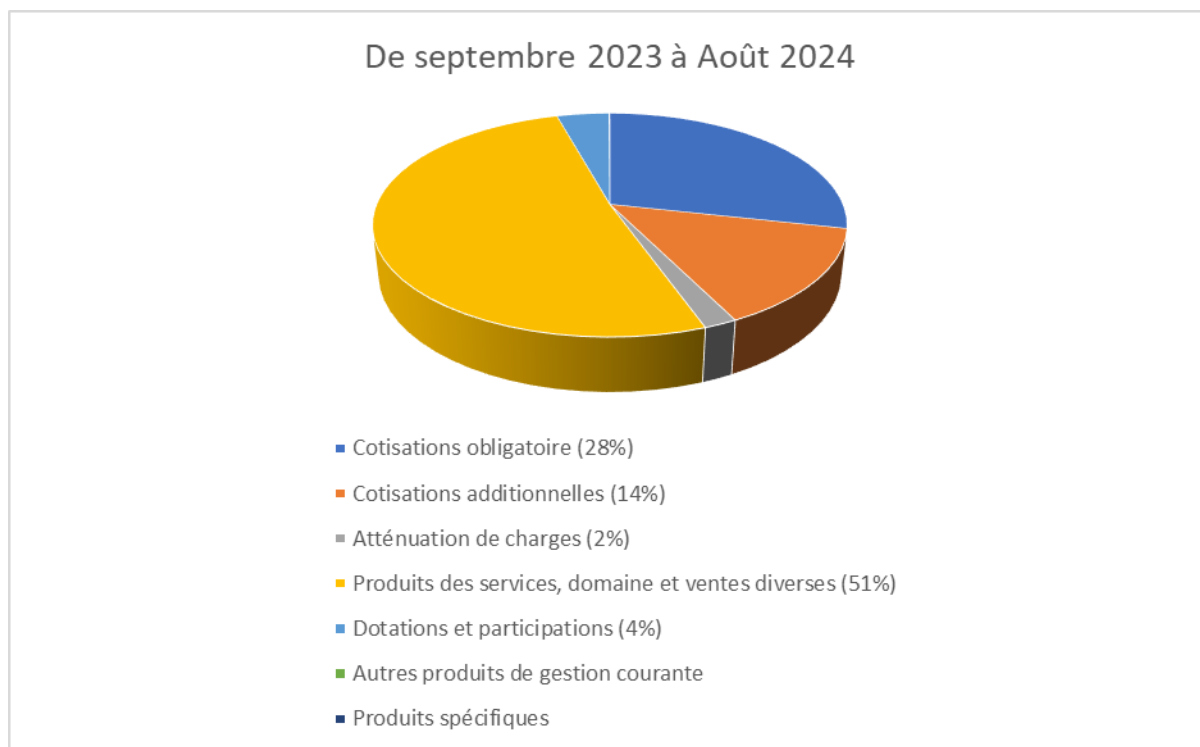
À 2% du chapitre 65 « autres charges de gestion courante » qui comprend principalement les indemnités des élus et la prise en charge des droits syndicaux (au lieu de 8% en 2021 et 6% en 2022)

À 0% pour les chapitres 66 « charges financières » qui comprend, le cas échéant, les intérêts de la dette (il n'y en a pas) et le chapitre 67 « dépenses exceptionnelles »

En moyenne pour les CDGFPT, les charges de personnel représentent 78% en 2023, soit une augmentation de 3,1% par rapport à 2022, des dépenses réelles de fonctionnement (source : annexe 7C rapport 2024 de l'observatoire des finances et de la gestion publique locales).



1.1.2 Structure des produits réels de fonctionnement



Les produits réels de fonctionnement (hors amortissements -opérations d'ordre- et excédent cumulé) représentent sur la période de septembre 2023 à août 2024 un total de 8 520 680.31€ (6 220 668,96 € en 2022 dernier exercice complet connu), (7 189 864,94 € en 2021), soit une augmentation de 36.97 %.

Les produits réels de fonctionnement sont composés :

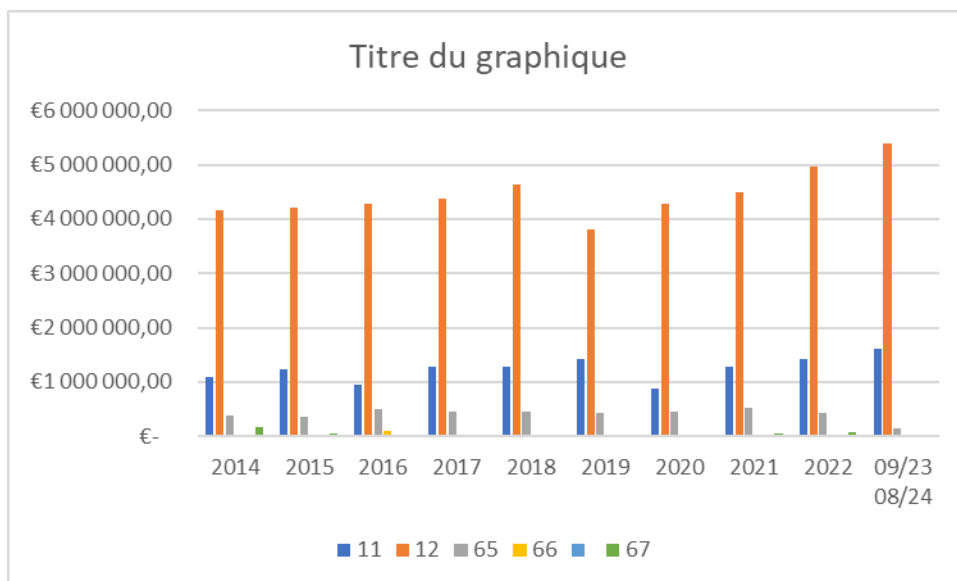
À 93% (93% en 2021 et 94% en 2022) du chapitre 70 « produits des services, domaine et ventes diverses » qui comprend les principaux financements des missions obligatoires et facultatives (cotisations obligatoires et additionnelles, forfaits et conventions)

À 4% (5% en 2021 et 4% en 2022) du chapitre 74 « dotations, subventions et participations » qui comprend principalement les contributions pour les fonctionnaires momentanément privés d'emploi ainsi que des participations de l'Interrégion au financement des missions du centre (hors concours)

À cela s'ajoutent le chapitre 013 « atténuations de charges » qui comprend principalement les remboursements sur rémunérations du personnel, le chapitre 75 « autres produits de gestion courante » et le chapitre 77 « produits exceptionnels »

En moyenne pour les CDGFPT, les produits des services représentent 96,2% en 2023 (95% en 2020) des recettes réelles de fonctionnement (source : annexe 7C rapport 2024 de l'observatoire des finances et de la gestion publique locales)

1.1.3 Evolution des charges réelles de fonctionnement

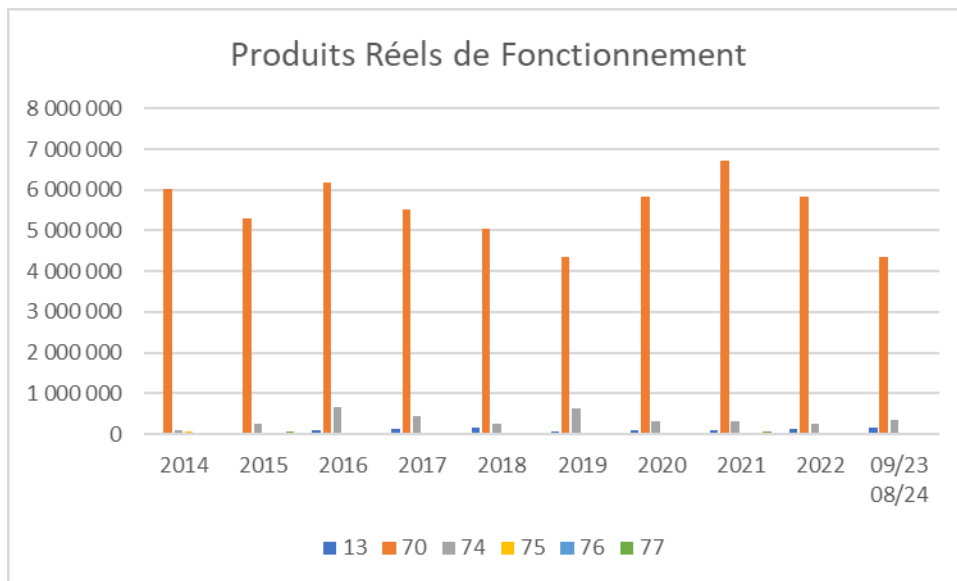


| ch | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | De 09/23 A 08/24 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| 11 | 1 086 802 | 1 238 047 | 937 149 | 1 279 453 | 1 283 965 | 1 409 673 | 886 554 | 1 271 691 | 1 410 354 | 1 616 414 |
| 12 | 4 153 017 | 4 199 132 | 4 281 213 | 4 380 168 | 4 642 087 | 3 802 100 | 4 290 832 | 4 494 892 | 4 964 712 | 5 386 038 |
| 65 | 382 410 | 349 670 | 495 598 | 441 022 | 456 145 | 436 774 | 451 707 | 512 793 | 435 471 | 134 040 |
| 66 | 33 163 | 28 132 | 100 806 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 67 | 177 364 | 44 856 | 13 095 | 21 622 | 29 916 | 3 433 | 5 202 | 43 411 | 72 381 | 11 510 |
| Total DRF | 5 832 756 | 5 859 838 | 5 827 861 | 6 122 265 | 6 412 113 | 5 651 981 | 5 634 295 | 6 322 788 | 6 882 918 | 7 148 003 |

Les charges réelles de fonctionnement ont augmenté de 22.5 %, quand la valeur de l'indice 100 des rémunérations (cotisation obligatoire) a été augmentée de 1,06 % de 2014 à 2024.

Cette augmentation progressive est la conséquence du développement des missions obligatoires fixées par la loi, et de l'évolution des missions facultatives pour répondre aux besoins des collectivités. Ces missions étant essentiellement des prestations intellectuelles et d'expertise, elles nécessitent les ressources humaines ad hoc et entraînent une hausse des charges de gestion, notamment celles du personnel (chapitre 012).

1.1.4 Evolution des produits réels de fonctionnement



| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 09/23 08/24 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| 13 | 51 142 | 48 739 | 111 303 | 118 884 | 150 823 | 64 144 | 83 395 | 99 025 | 137 690 | 162 840 |
| 70 | 6 022 190 | 5 301 046 | 6 183 031 | 5 512 169 | 5 052 861 | 4 355 163 | 5 839 046 | 6 702 125 | 5 821 501 | 4 360 600 |
| 74 | 113 745 | 240 720 | 658 191 | 445 961 | 261 666 | 635 648 | 304 074 | 333 882 | 243 079 | 361 098 |
| 75 | 55 850 | 28 375 | 1 100 | 2 750 | 0 | 557 | 104 | 1 | 7,78 | 6 101 |
| 76 | 0 | 0 | 1 600 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 77 | 1 122 | 64 055 | 27 870 | 2 361 | 17 862 | 4 217 | 3 622 | 54 832 | 18 391 | 66 |
| Total RRF | 6 244 048 | 5 682 935 | 6 983 096 | 6 082 126 | 5 483 212 | 5 059 728 | 6 230 241 | 7 189 865 | 6 220 669 | 4 890 707 |

1.1.5 Capacité d'autofinancement (épargne brute / épargne nette)

1.1.6 Etat de la dette et capacité de désendettement

| ch | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 09/23 08/24 |
|----|---------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|----------------|
| 67 | 177 364 | 44 856 | 13 095 | 21 622 | 29 916 | 3 433 | 5 202 | 43 411 | 72 381 | 11 510 |

1.1.7 Evolution des charges de personnel (chapitre 012)

| ch | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 09/23 08/24 |
|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| 12 | 4 153 017 | 4 199 132 | 4 281 213 | 4 380 168 | 4 642 087 | 3 802 100 | 4 290 832 | 4 494 892 | 4 964 712 | 5 386 038 |

1.1.8 Evolution des charges à caractère général (chapitre 011)

| ch | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 09/23 08/24 |
|----|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|----------------|
| 11 | 1 086 802 | 1 238 047 | 937 149 | 1 279 453 | 1 283 965 | 1 409 673 | 886 554 | 1 271 691 | 1 410 354 | 1 616 414 |

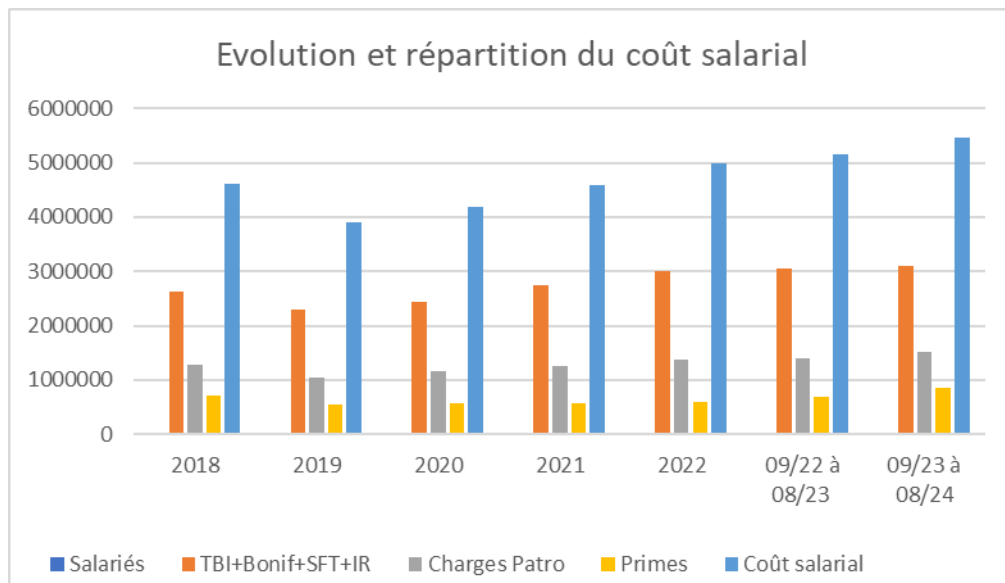
1.1.9 Evolution des autres charges de gestion courante (chapitre 65)

| ch | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 09/23 08/24 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| 65 | 382 410 | 349 670 | 495 598 | 441 022 | 456 145 | 436 774 | 451 707 | 512 793 | 435 471 | 134 040 |

1.1.10 Evolution des produits des services (chapitre 013)

| Ch | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 09/23 08/24 |
|----|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|-------------|
| 13 | 51 142 | 48 739 | 111 303 | 118 884 | 150 823 | 64 144 | 83 395 | 99 025 | 137 690 | 162 840 |

1.1.11 Répartition des coûts salariaux (rémunérations et indemnités de septembre 2023 à août 2024)



| | Salariés | TBI + Bonif + SFT + IR | Charges Patro | Primes | Coût salarial |
|---------------|----------|------------------------|----------------|--------------|----------------|
| 2018 | 714 | 2 628 505,00 € | 1 279 738,00 € | 702 087,00 € | 4 610 330,00 € |
| 2019 | 849 | 2 295 191,00 € | 1 050 734,00 € | 556 416,00 € | 3 902 341,00 € |
| 2020 | 441 | 2 442 701,00 € | 1 169 857,00 € | 563 625,00 € | 4 176 183,00 € |
| 2021 | 925 | 2 741 069,00 € | 1 258 321,00 € | 577 417,00 € | 4 576 807,00 € |
| 2022 | 1026 | 3 002 171,00 € | 1 384 108,00 € | 603 163,00 € | 4 989 442,00 € |
| 09/22 à 08/23 | 829 | 3 049 107,00 € | 1 399 804,00 € | 699 946,00 € | 5 148 857,00 € |
| 09/23 à 08/24 | 703 | 3 084 818,00 € | 1 508 851,00 € | 859 571,00 € | 5 465 116,00 € |

1.1.12 Le financement des missions obligatoires

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 09/23 08/24 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Cotisation Obligatoire | 1 446 012 | 1 452 754 | 1 454 221 | 1 501 078 | 1 581 657 | 1 593 392 | 1 585 071 | 1 623 585 | 1 743 859 | 2 424 712 |

1.1.13 Le financement des missions facultatives

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 09/23 08/24 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| Cotisations additionnelles | 723 006 | 726 657 | 727 065 | 750 895 | 453 660 | 182 089 | 235 289 | 343 550 | 250 301 | 1 205 260 |

- ✓ Pôle Emploi & Carrières
- Cotisation additionnelle « Forfait de Base » : 0,265 %
- ✓ Pôle Santé & Prévention
- Facturation à l'acte
- Cotisation additionnelle « Forfait gestion des dossiers assurance PREV » : 0,026 %
- ✓ Pôle Qualité & Amélioration
- Cotisation additionnelle « RGPD » : 0,148 %
- Facturation à l'acte

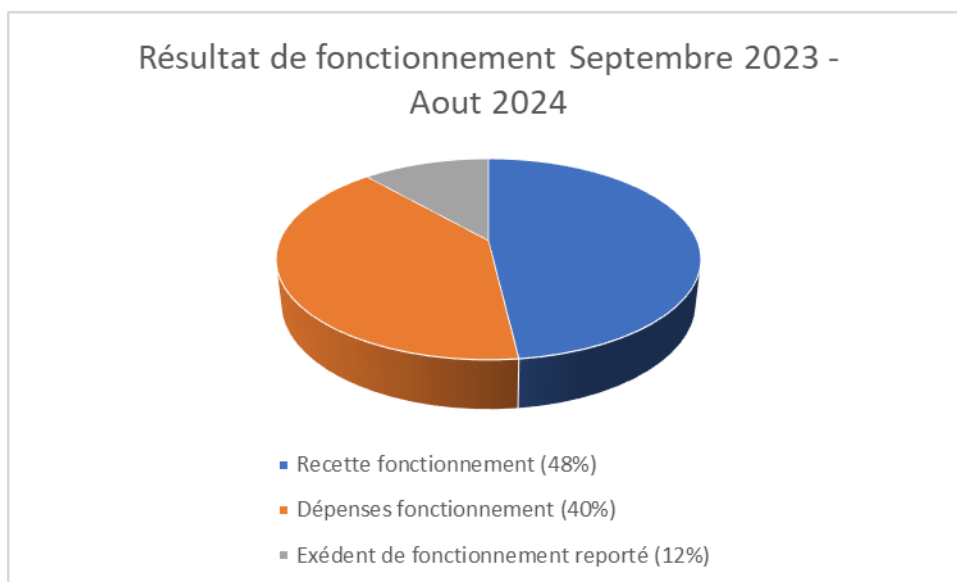
1.1.14 Répartition des charges indirectes

Réparties entre chaque mission au prorata de leurs dépenses

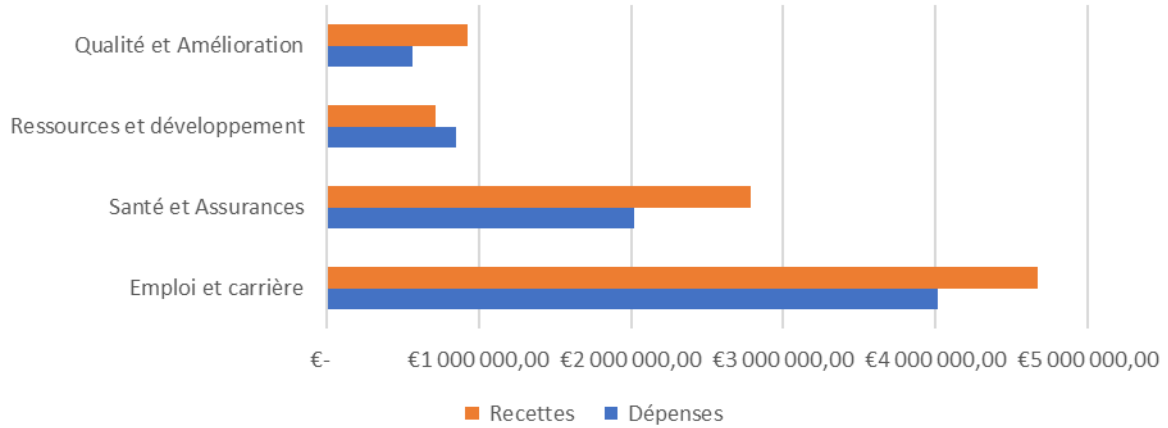
1.1.15 Section d'investissement

Peu d'investissement, entièrement financé par le transfert du fonctionnement vers la section d'investissement au titre de l'amortissement, et de l'excédent d'investissement reporté.

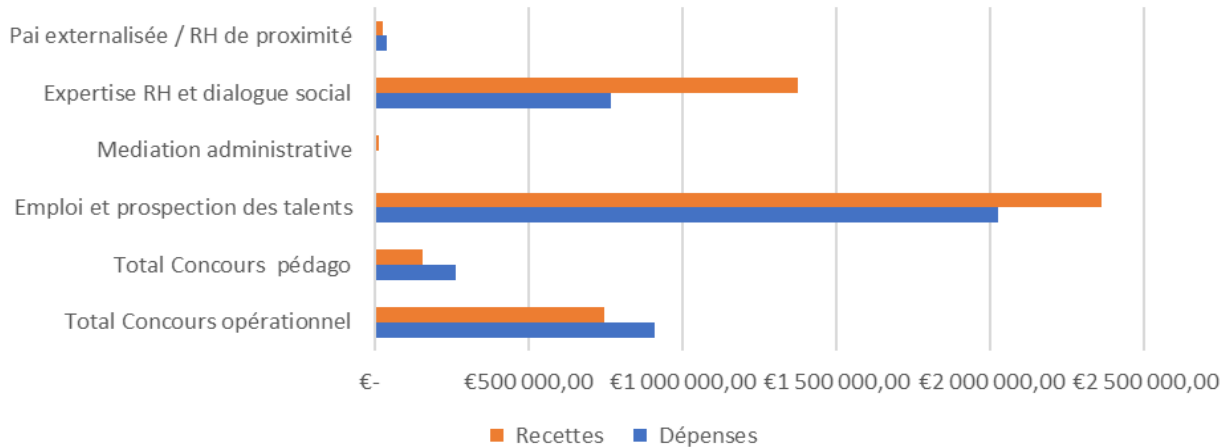
Récapitulatif budgétaire réalisé par service Période de **septembre 2023 à août 2024**



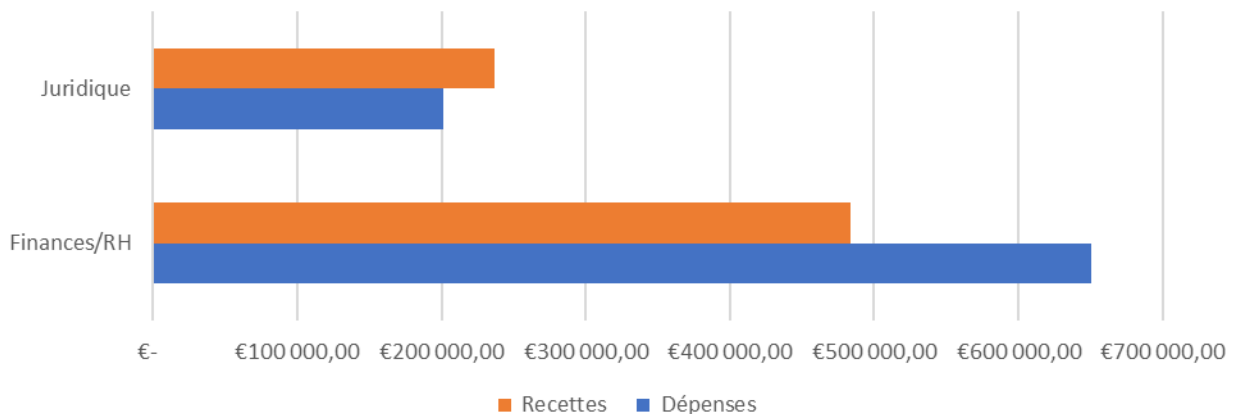
Résultats des 4 Pôles Septembre 2023 à Août 2024



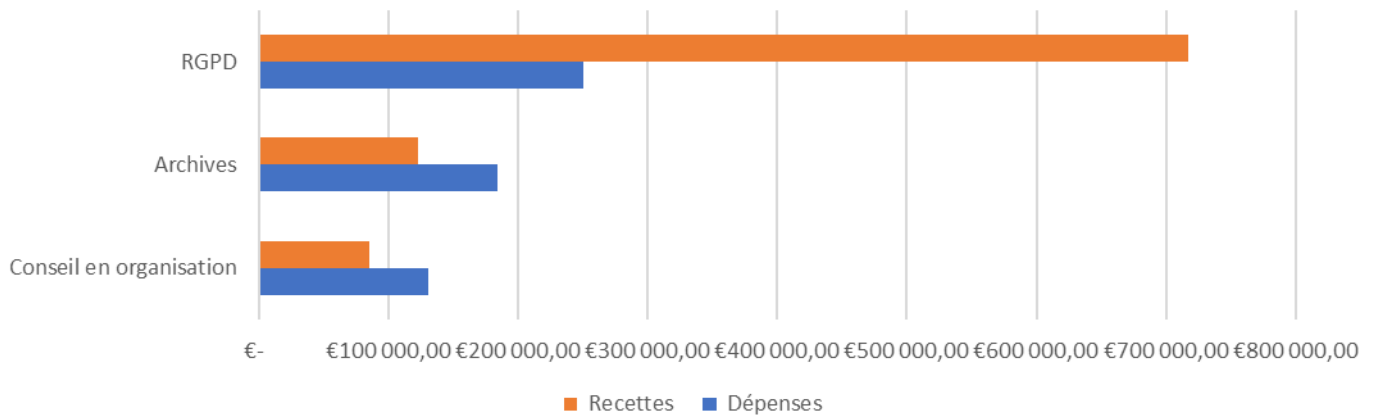
Emploi et carrière Septembre 2023 à Août 2024



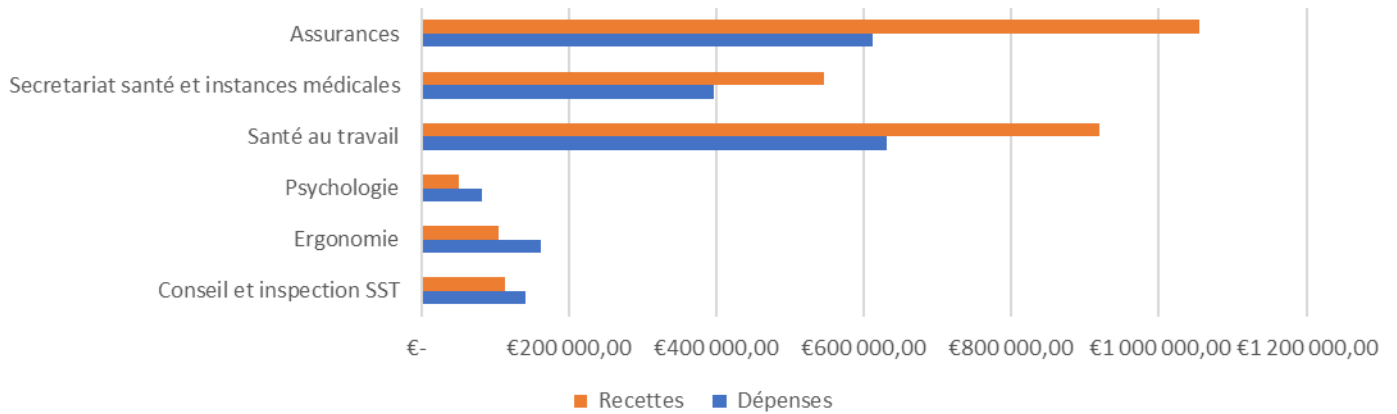
Ressources et Développement Septembre 2023 à Août 2024



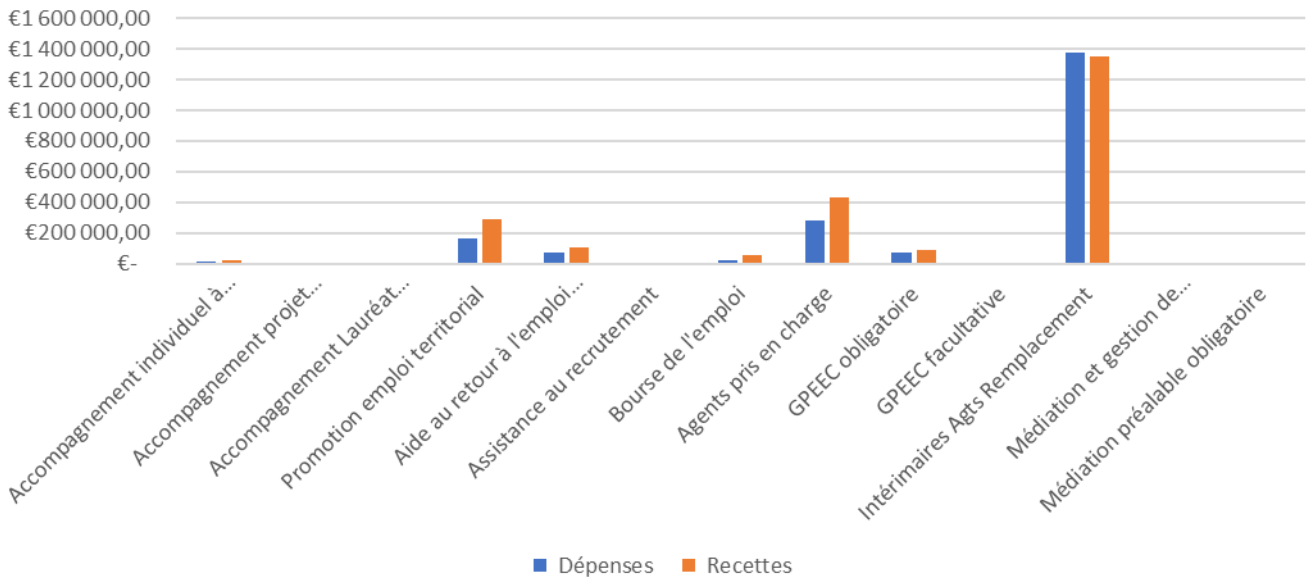
Qualité et Amélioration Septembre 2023 à Août 2024



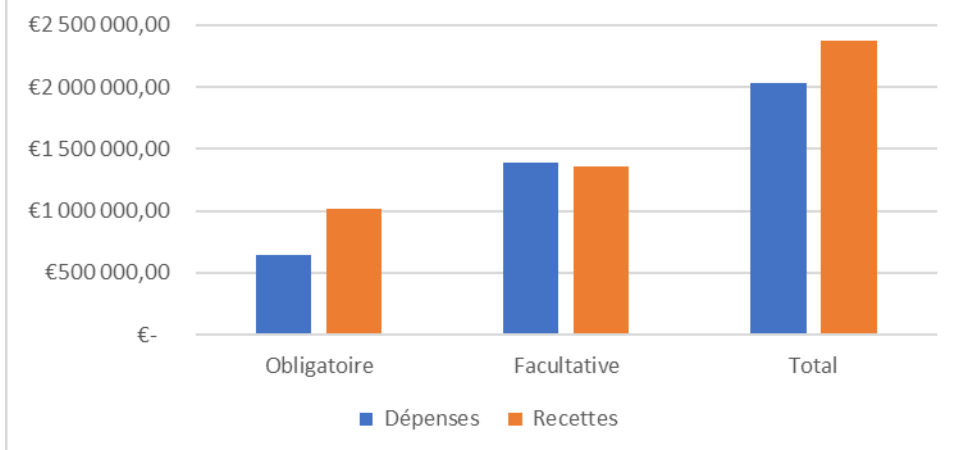
Santé Assurances Septembre 2023 à Août 2024



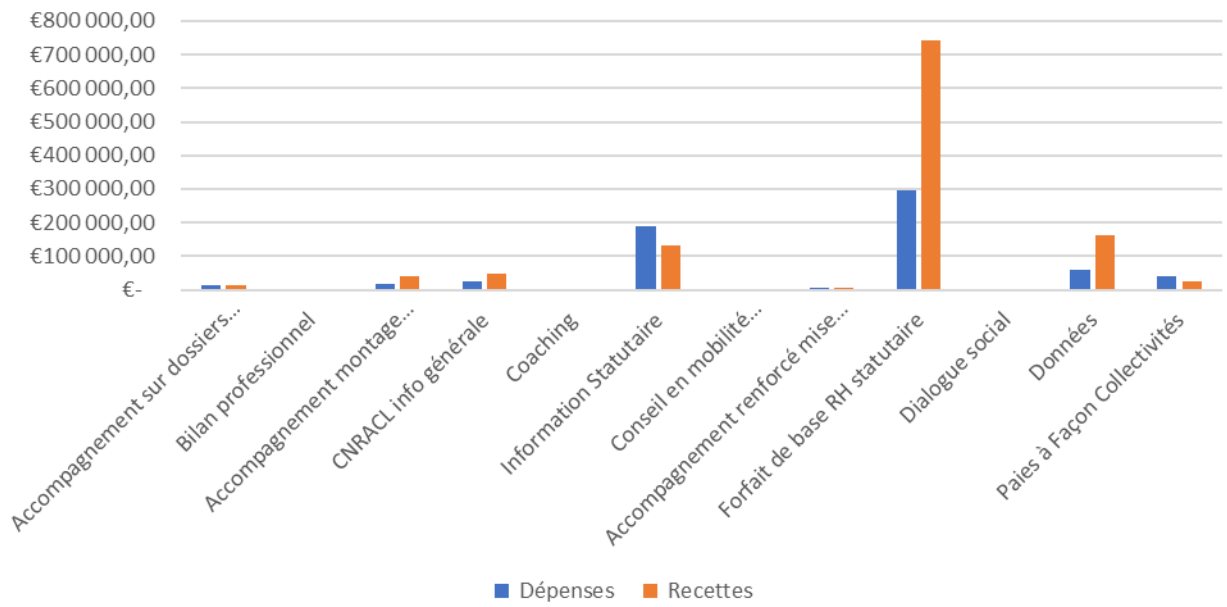
Emploi et Prospection des talents Septembre 2023 à Août 2024



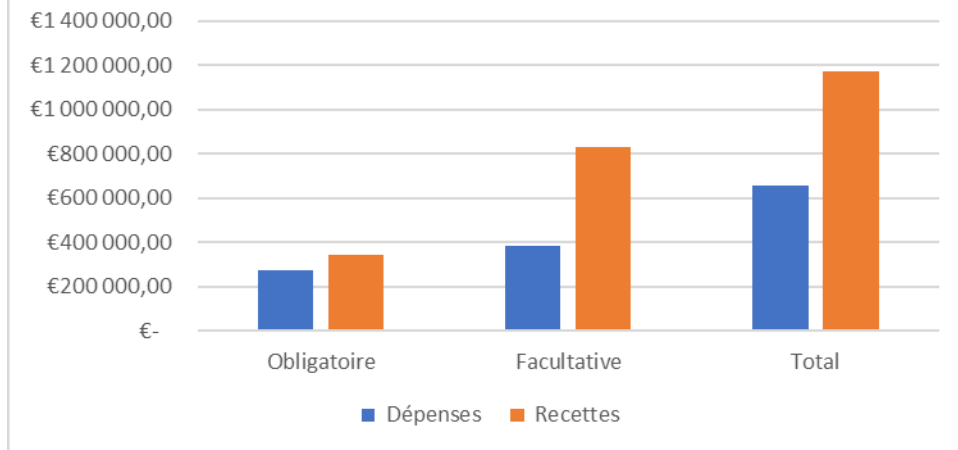
Emploi et Prospection des talents Septembre 2023 à Août 2024



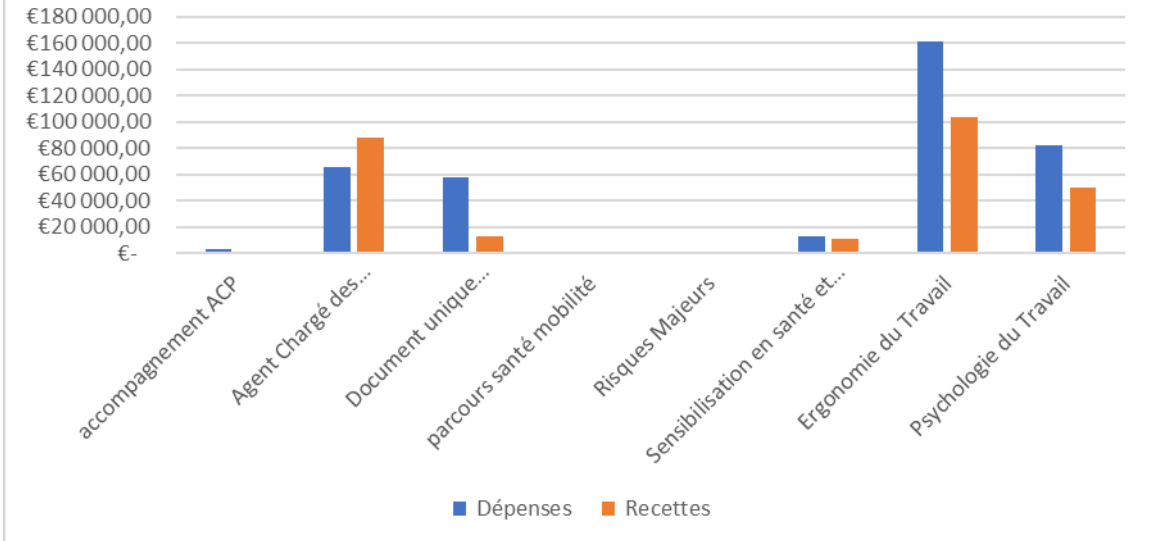
Conseil RH et parcours Professionnels Septembre 2023 à Août 2024



Conseil RH et parcours Professionnels Septembre 2023 à Août 2024



Prévention des risques professionnels Septembre 2023 à Août 2024



3. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Contexte :

La Revue de Direction 2024 a été la première Revue de Direction du CDG54, suite à la mise en place d'une démarche Qualité début janvier 2024. Elle a été menée sur plusieurs temps de travail lors des CODIR, entre le directeur et les 3 responsables de Pôle, au mois d'octobre et de novembre 2024.

Des échanges préalables avec les agents des services ont permis de dégager les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chaque service (réalisation de SWOT par services), de recueillir le ressenti des agents sur l'année écoulée et de connaître leurs attentes du SMQ (questionnaires individuels préalables à la revue de direction).

La Restitution de la RD 2024 à l'ensemble des agents a eu lieu le 5 décembre 2024.

La planification a été respectée.

Pour 2025, la synthèse des bilans d'activités et l'exploitation des indicateurs ont été réalisés à partir de mi-août 2024, puis lors de 3 réunions de travail collaboratifs au sein du CODIR pour arbitrer les orientations : les 30 août, 6 septembre et 13 septembre 2024.

Un travail collaboratif en amont avec les services est toujours maintenu (SWOT et questionnaires) et permet d'affiner les objectifs.

3.1 INDICATEURS SPECIFIQUES DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE :

2 indicateurs concernent spécifiquement la mesure de l'efficacité du SMQ : IN5 et IN6 : le détail de chaque indicateur et exploitation est dans le CR de revue de processus :

IN5 : Efficacité du SMQ : Il n'y avait pas eu de cibles définies en 2024 car il s'agissait de la première année de mise en œuvre.

Pour mesurer cet indicateur, depuis, plusieurs sous-indicateurs détaillés ont été élaborés et permettent de qualifier l'efficacité du SMQ.

IN5-1-QA : Nombre global d'anomalies, d'opportunités et de risques :

195 anomalies dont 101 RC dont 73 avérées (53.3% avérée) et 94 NCF, **34 opportunités issues des anomalies, 4 risques** déclarés en dehors des COPIL

47 actions correctives ouvertes (27 issues des NC, et 20 issues des RC)

Les risques n'ont pas fait l'objet d'actions mais seront traités lors de la mise en place de l'approche par les risques.

Le traitement des anomalies est efficace au regard de la proportion de traitement réalisé et de la date de mise en œuvre de la procédure associée. Des actions sont cependant à mettre en place pour rendre le traitement plus exhaustif et pour améliorer les délais de mise en œuvre des actions.

IN5-2-QA : Nombre d'anomalies et suggestions d'amélioration par processus : 24 suggestions d'amélioration en interne ou en externe

4 issues du processus G2, 3 issues de O1, 1 issue de O2, 13 issues de O3, 1 issue de O4, 2 issues de S2.

31.1% concerne des anomalies et suggestions d'amélioration du processus O4, 32.7 % des anomalies et suggestions d'amélioration concerne le processus O3 pour ceux majoritaires.

4 thématiques issues des suggestions d'amélioration COPIL sont :

- **Améliorer l'image du CDG et ses interactions avec les collectivités**
- **Renforcer les interactions avec les partenaires**
- **Améliorer les performances du CDG**
- **Développer l'offre de service**

Ces thèmes sont traités dans les objectifs des services 2024-2025.

IN5-3-QA : Suivi des respects des échéances : 64% de respect des délais

L'efficacité n'est pas avérée (52% de respect des délais issus des COPIL), cependant des actions ont été initiées et les actions proposées en RD permettront d'accroître l'efficacité

Le traitement des anomalies et des conformités est efficace au regard de la proportion de traitement réalisé et de la date de mise en œuvre de la procédure associée. Des actions sont cependant à mettre en place pour rendre le traitement plus exhaustif et pour améliorer les délais de mise en œuvre des actions (temps échanges avec les RUP).

Objectif cible 2025 : 80% de respect des délais

IN5-4-QA : Sources et typologie de risques : 34 risques mineurs et 14 risques majeurs, principalement issues COPIL (94.4%)

Les risques mineurs concernent principalement G2, O3, O4 et S2 et majeurs pour S2

Les risques n'ont pas fait l'objet d'actions mais seront traités lors de la mise en place de l'approche par les risques.

Objectif cible 2025 : 100% d'actions mises en place pour maîtriser les risques

IN5-5-QA Répartition des constatations d'audit par processus et par PDCA

Sur les 47 constatations d'audits :

- 9 des écarts de P (planification)
- 15 sont des écarts de D (réalisation) : formalisation et mise en œuvre des procédures manquants
- 8 sont des écarts de C (mesure)
- 12 sont des écarts de A (Ajustement) : amélioration à consolider (jeunesse du SMQ)

9 audits internes ont été réalisés selon la planification avec un ajustement car les processus Supports ont été évalués ensemble lors de 2 audits (AI2024-4 : évaluation processus S1 et S2 et AI2024-8 : évaluation processus S1 et S3).

L'audit AI2024-9 a été adapté et est devenu un audit par objectif pour évaluer la mise en œuvre effective de la documentation interne, la fiabilité de la traçabilité.

Les 159 formulaires vérifiés sur 1148 formulaires en vigueur soit 13,8% (échantillonnage) : 57,8% des formulaires vérifiés sont conformes

Les 159 formulaires vérifiés représentent 76 procédures sur 221 procédures en vigueur soit 34,4%

Au vu des éléments d'audits, il apparaît que les informations documentées internes (utilisation des formulaires, efficacité des procédures) ne sont pas totalement bien utilisées.

Les 9 processus du SMQ ont été évalués et l'ensemble des chapitres de la norme ISO 9001v2015 ont été audités.

La fréquence est annuelle pour la campagne d'audits 2024, elle balaye l'ensemble des processus, des responsabilités et a permis de vérifier les méthodes décrites dans les procédures.

Aucune NCF majeure n'a été levée, 7 NCF mineures, avec des actions mises en œuvre.

40 pistes d'amélioration ont été dégagées car il s'agit d'une première année SMQ et des premiers audits internes des jeunes auditeurs formés (partie de la validation des compétences).

A noter, l'audit du processus G2 (SMQ) a été réalisé par des étudiants Managers Risques au fait des exigences ISO9001.

Les critères d'audit pour valider la fréquence et la méthodologie sont :

- Maturité du processus : 5 niveaux évalués lors de la revue des processus, prenant en compte les R/O, les anomalies, les enregistrements, les indicateurs, les objectifs, l'amélioration continue, le fonctionnement et le management du processus.
- Changements majeurs dans le processus : oui ou non.

Conclusion : au vu des résultats des sous-indicateurs liés au IN5, on peut affirmer que le SMQ est en cours de déploiement mais démontre une volonté de mesurer de façon factuelle des éléments pour améliorer efficacement l'ensemble des processus. Des cibles ont été prévues en fonction des premiers résultats mais également d'éléments concrets atteignables. Le SMQ est perfectible mais efficace au vu de l'exploitation de l'indicateur IN5.

IN6 : Satisfaction clients : Cible : 90%

IN6-1-QA : Taux de satisfaction client : **96.5%**

Cet indicateur recense les retours issus des enquêtes à chaud (après chaque intervention d'un service du CDG) : **370 réponses** ont été enregistrées sur la période de 15/03/2024 au 31/08/2024.

3 suggestions d'amélioration issues de ces retours qui ont été traitées avec réponses au client.

Retour des parties intéressées pertinentes : à ce jour, des possibilités de suggestions d'amélioration sont accessibles aux parties intéressées via nos outils (site internet et enquête à chaud, puis à venir enquête globale), et des retours positifs également, en interne comme en externe.

Chaque partie intéressée a un canal de communication pour faire remonter leur niveau de satisfaction.

43 Retours positifs ont été enregistrés et communiqués aux équipes.

Conclusion : au vu des résultats de l'indicateur IN6, on peut estimer que la satisfaction client est très satisfaisante. Des éléments complémentaires concernant la satisfaction client seront mesurés en 2025 et permettront ajustées les actions autour de la relation client.

Efficacité Revue des processus pour détail et exploitation :

L'efficacité des processus a été analysée lors de l'élaboration de la revue des processus (voir CR revue de processus), qui détaille chaque mesures et analyses tout au long des COPIL qualité et des suivis d'avancées d'actions du SMQ.

L'efficacité des processus est établie à l'aide de la matrice d'évaluation de la maturité (**F58-7-05**). Chaque processus est évalué sur différentes thématiques : le fonctionnement du processus, le management du processus, les enregistrements, la maîtrise des risques, les indicateurs, les objectifs, les opportunités et suggestions d'amélioration et l'amélioration continue.

Il y a 5 niveaux de maturité : 1-aléatoire, 2-définie, 3-efficace, 4-optimisée, 5-amélioration permanente.

Résultats au 31/08/2024 : Niveau général de maturité des processus : **2.13 : définie**

Détail par type de processus :

Gouvernance : 2.25

Opérationnel : 2.1

Support : 2.1

Pour que la maturité des processus s'améliore, il faudra accentuer les actions en 2025 sur :

- La maîtrise des risques complémentaire à l'approche processus
- Les résultats des indicateurs : communication en interne à intensifier et à harmoniser, identification des cibles, enquêtes à finaliser
- Le traitement des opportunités
- Le renforcement de l'acculturation des agents et des responsables

Le détail des actions sur chaque item est formalisé sur le rapport de revue de processus.

3.2 BILAN GENERAL DE L'EFFICACITE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE :

➤ Etat d'avancement des actions décidées à l'issue de la revue de direction précédente :

Les plans d'actions issus de la revue de direction sont les objectifs : 40 objectifs dégagés pour la période étudiée avec 82.5 % de réalisation (totale ou partielle).

➤ Les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ, dont ceux qui découlent des changements climatiques :

Il n'y a pas eu de modifications majeures des enjeux externes et internes impactant le SMQ et sa mise en œuvre

➤ Performance des prestataires externes :

Extrait revue des processus :

La mise en place de l'évaluation des prestataires fait suite au COPIL CP2024-4 des processus O2 et S2.

L'évaluation des prestataires par les utilisateurs était planifiée du déroulé du 15/04/2024 au 15/05/2024 et l'évaluation technique du 15/05/2024 au 15/06/2024.

141 prestataires critiques, dont 137 évaluations réalisées (97.1 % de réalisation) : 111 sont maintenus totalement, 19 sous surveillance, 1 maintenu partiellement et 2 ont été suspendus totalement.

Prévoir pour 2025, une modification de la procédure P58-8 pour y inclure les modalités de traitement des mainten, partiel et suspension.

➤ Adéquation globale des ressources : personnel, locaux, informatique, communication interne et externe et indicateurs financiers :

A compléter

➤ La pertinence des politiques, processus et procédures :

La pertinence des axes stratégiques est avérée, les plans d'actions des objectifs issus des axes ont été travaillés pendant la période 2024-2025 en lien permanente avec la politique qualité en ligne de mire.

La cartographie des processus ainsi que les fiches processus, au regard des objectifs initiaux, ont été construits et utilisés de façon pertinente. Il est nécessaire de les approfondir et ceci fait l'objet d'un objectif 2025.

L'efficacité des informations documentées internes est également avérée. De façon globale, les utilisateurs font vivre régulièrement les documents (version 5 sur certaines procédures), et des retours positifs des nouveaux arrivants confirment l'utilité et l'efficacité de ces informations documentées.

➤ L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités :

Pas évalué en tant que tel en 2024. Ces éléments ont été travaillés mais non affinés, c'est l'objet d'un objectif 2025, avec un plan d'action précisé. Malgré cela, les risques ont été identifiés lors des COPIL, la déclaration d'un risque est possible. L'analyse SWOT permet de dégager également des risques et des opportunités et sont employés pour définir des objectifs.

➤ Analyse globale stratégique de l'activité du CDG selon la grille SWOT : voir SWOT du CDG annexé

4. OBJECTIFS

4.1. BILAN DES OBJECTIFS POUR L'ANNEE 2024

% d'atteinte des objectifs :

- 17 objectifs réalisés en totalité
- 16 objectifs réalisés partiellement
- 7 objectifs non réalisés

33 objectifs réalisés en totalité ou partiellement et repris pour l'année à venir sur 40 objectifs, soit 82.5% de réalisation des objectifs 2024.

Les objectifs partiellement atteints sont tous repris sous un autre objectif pour 2024-2025.

4.2. PROSPECTIVES : LES ORIENTATIONS BUDGETAIRES ET FINANCIERES DE L'ETABLISSEMENT

4.2.1 Éléments de contexte

Contexte économique (principaux indicateurs macroéconomiques)

L'inflation devrait reculer nettement : après + 5,7 % en 2023, elle devrait s'établir à + 2,5 % en 2024 puis à + 1,5 % en 2025 en raison notamment de la baisse annoncée des prix de l'électricité, et resterait modérée en 2026 (+ 1,7 %). Après une interruption transitoire au second semestre 2024, la décélération des prix des services se poursuivrait et permettrait à l'inflation sous-jacente de descendre à + 1,9 % en 2026.

La croissance prévue en moyenne annuelle pour 2024 (de + 0,8 % à + 1,1 %). La projection de croissance est inchangée en 2025 (+ 1,2 %), elle est légèrement revue à la baisse en 2026 (+ 1,5 %).

Cette projection est entourée d'aléas importants, en raison notamment de l'incertitude politique actuelle qui fait peser un aléa sur les hypothèses de finances publiques.

Contexte institutionnel (avenir des CDG)

Le schéma de coopération, de mutualisation et de spécialisation vient d'être finalisé par le centre coordonnateur avec d'autres centres de gestion des régions Grand Est et Bourgogne Franche Comté afin de clarifier et répartir le rôle et les missions des CDG. Il faut toutefois noter que le centre de gestion du Doubs qui conteste l'organisation de la coopération vient de déposer un recours.

4.2.2 Orientations prévisionnelles 2025

- Le remplacement du photocopieur prévu en 2024 reste à finaliser, la dépense sera probablement supportée en 2025.
- Poursuite et consolidation de la mise en œuvre du système de management de la qualité au sein du CDG54 dans le but d'améliorer les performances globales de l'établissement et de fournir en permanence les services conformes aux exigences de nos collectivités et aux exigences légales et réglementaires.
- Poursuite du développement de l'activité formation du centre de gestion
- Animation du réseau des secrétaires généraux de mairie, sans financement nouveau : cette nouvelle mission s'ajoute aux missions obligatoires financées par la cotisation obligatoire de 0,8%

4.3. OBJECTIFS POUR L'ANNEE 2025

5 axes stratégiques :

- 1- Développer notre analyse prospective pour dégager une stratégie
- 2- Renforcer notre expertise pour répondre aux défis territoriaux
- 3- Développer nos missions pour accompagner efficacement nos usagers
- 4- Optimiser notre communication pour garantir la pertinence de l'information
- 5- Maintenir notre dynamique d'amélioration continue pour augmenter la performance

Ces axes se déclinent en **15 objectifs**

Les axes stratégiques et les objectifs sont le résultat de la synthèse de l'ensemble des indicateurs du CDG54, et sont les décisions préparées par l'équipe de Direction conformément aux orientations fixées par le président et validées par le Conseil d'Administration.

Pour déployer ces opportunités d'amélioration, le CA donne les moyens nécessaires pour maintenir l'adéquation ses ressources nécessaires face aux nécessités de services. La politique Qualité acte cela.

5. POLITIQUE QUALITE

POLITIQUE QUALITE DU CDG54

Le Centre départemental de gestion de la fonction publique territoriale de Meurthe & Moselle est un établissement public administratif local, partenaire privilégié des collectivités qui accompagne au quotidien 848 collectivités territoriales et établissements de Meurthe & Moselle.

Organisé autour d'une Direction générale, 4 Pôles, et 75 collaborateurs, le Centre de gestion offre un ensemble de compétences.

Nos Missions

Le Centre de Gestion a pour vocation d'aider les employeurs publics territoriaux dans la gestion de leurs ressources humaines, en mettant à leur disposition des compétences juridiques et techniques, pour assurer un service public de qualité, dans un esprit constant de proximité et de solidarité.

Qu'il s'agisse de ses missions obligatoires ou de ses missions facultatives, c'est avec la même exigence que le centre de gestion conseille et met à disposition ses équipes de spécialistes afin d'apporter l'expertise d'un partenaire fiable, compétent et innovant.

Nos Valeurs

RIGUEUR

AUDACE

SOLIDARITE

Pour respecter ces valeurs et garantir un système performant, le Centre de gestion de Meurthe-et-Moselle s'engage dans une dynamique d'amélioration continue. En s'appuyant sur les exigences de la norme ISO 9001 : 2015, un Système de Management de la Qualité est mis en œuvre de façon transversale, et vise à :

- Optimiser les pratiques et le fonctionnement internes des services du CDG54,
- Satisfaire les besoins des collectivités et des agents territoriaux,
- S'améliorer en permanence et de façon pérenne, en s'adaptant au contexte externe et en s'appuyant sur les retours et expériences des uns et des autres.

Le président, le directeur et l'ensemble des agents s'engagent conjointement à porter haut ces valeurs.

Pour rendre un service performant aux collectivités, quatre axes stratégiques, déclinés en objectifs concrets, ont été construits de façon structurée, et seront suivis et évalués.

Pour 2025, nos axes sont :

- 1- Développer notre analyse prospective pour dégager une stratégie**
- 2- Renforcer notre expertise pour répondre aux défis territoriaux**
- 3- Développer nos missions pour accompagner efficacement nos usagers**
- 4- Optimiser notre communication pour garantir la pertinence de l'information**
- 5- Maintenir notre dynamique d'amélioration continue pour augmenter la performance**

Les ressources nécessaires et adéquates seront mises à disposition pour le bon déploiement des objectifs qui en découlent.

Fait à Villers-lès-Nancy, le

Le Président,
Services,

Le Directeur Général des

Daniel MATERGIA

Alain FAIVRE



Restitution de la Revue de Direction 2024-2025

Novembre 2024

Missions Facultatives
Innovation & Accompagnement

REVUE DE DIRECTION

= Outil structurant au service de l'amélioration continue

- ✓ S'assurer, à **intervalles planifiés**, que l'organisation est toujours **appropriée, adaptée, efficace** et en **accord avec l'orientation stratégique** du CDG 54.
- ✓ Dresser un **bilan de l'activité** du CDG 54 et de la vie du Système de Management de la Qualité **pour l'année passée**, et établir de **nouveaux objectifs pour l'année à venir**.

REVUE DE DIRECTION : Méthode

1. Bilans 2024 (du 1^{er} septembre 2023 au 31 août 2024)

2. SWOT : Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces

3. Objectifs 2025 :

- stratégies qui utilisent les Forces pour activer les Opportunités,
- stratégies qui utilisent les Forces pour minimiser les Menaces,
- stratégies qui minimisent les Faiblesses pour tirer avantage des Opportunités,
- stratégies qui minimisent les Faiblesses pour limiter les Menaces,

4. Axes et Politique Qualité

Chaque objectif 2025 est décliné en plans d'actions sur des fiches objectifs détaillées, communiquées et suivies.

Vie du Pôle :

Révision de l'organigramme suite à la précédente revue de direction qui a conduit au rattachement de 2 services au comité de direction (Assistante de direction/Communication + Informatique)



Bilan indicateurs clés 2024 :

- 1640 demandes d'intervention informatique (+ 44%)
- 411 demandes de communication (+ 10%)

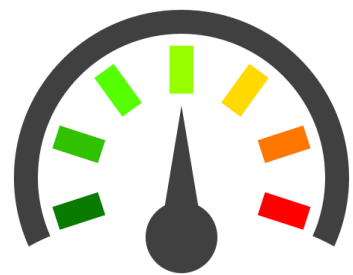


Bilan objectifs 2024 :

2 objectifs – 1 réalisé – 1 non réalisé
1 est repris et 1 clôturé

Vie du Pôle :

Révision de l'organigramme suite à la précédente revue de direction qui a conduit au rattachement de 3 services au comité de direction (Assistante de direction/Communication + Informatique) et au pôle Qualité & Amélioration (référénts territoriaux) – Résiliation de contrats d'entretien des espaces verts et prise en charge directe de travaux d'entretien des locaux – Renouvellement de l'équipe du service juridique - Développement d'un outil de suivi financier pour la gestion des FMPE - Audit organisationnel des services Finances et RH - Rédaction de la documentation SMQ



Bilan indicateurs clés 2024 :

- 16 093 appels téléphoniques reçus (+ 4%)
- 1 204 sollicitations par formulaire électronique (+ 20%)
- Déontologie : 73 saisines - 24 signalements



Bilan objectifs 2024 :

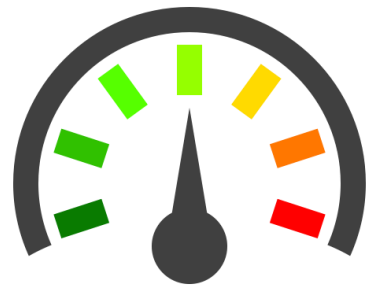
8 objectifs – 6 partiellement réalisés – 1 réalisé – 1 non réalisé
6 sont repris et 2 clôturés

Vie du Pôle :

Participation au projet transversal de développement d'une prestation Formation – Rédaction de la documentation SMQ – Recherche de gains de productivité (amélioration des outils, diminution des sites concours, dématérialisation) - Renouvellement au 2/3 de l'équipe Expertise RH – Adhésion de 2 collectivités au service Paie externalisée

Bilan indicateurs clés 2024 :

- 32 agents entrés en période de préparation au reclassement (PPR) suite à inaptitude de santé.
Reclassement : 44% (61% en 2023)
- 138 missions Intérim – Taux de placement : 87% des demandes satisfaites
- 3804 candidats (1659 en 2023) sur 9 concours et examens professionnels (4 en 2023) – Taux moyen de radiation (reçus-collés) : 9,4%
- 47 réunions d'instances de dialogue social (3 CAP, 3 CCP, 7 CST, 5 FSSSCT, 27 CD)
- 237 propositions de promotion interne instruites (223 en 2023), 5972 demandes de conseil statutaire traitées (4500 en 2023)



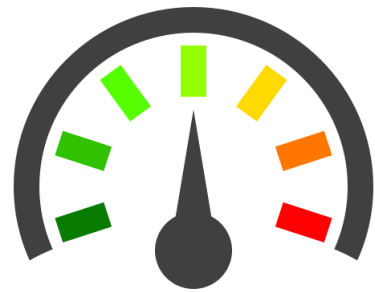
Bilan objectifs 2024 :

10 objectifs – 7 partiellement réalisés – 3 réalisés
8 sont repris et 2 clôturés



Vie du Pôle :

1^{er} semestre : recrutement de 2 médecins du travail (0,6 ETP) et rattachement du secrétariat des instances médicales au Pôle
2^{ème} semestre: mouvement de personnel avec départ d'un médecin du travail et les responsables du CM et unité assurances.



Bilan indicateurs clés 2024 par rapport à 2023 :

- **Santé au travail**: Le nombre de VIP a ↑ de 20,7% et la perte de créneaux a ↓ de 25,7%. Le nombre de vaccins a ↑ de 5,7%.
- **Secrétariat des instances** / le nombre de dossiers : **CMFR**: a ↓ de 0,6% / **CMFP**: a ↓ de 18,7%.
- **Prévention** / le nombre d'Interventions : **Psy**: ↑ de 88% / **Ergo**: ↑ de 20,3% / **Conseil PRP**: ↑ de 21,8%.
- **Assurances**: **Statutaire** / le nombre de dossiers reçus a ↑ de 47% et le nombre de dossiers en attente de traitement a ↓ de 82%. **Prévoyance** / le nombre d'adhérents a ↑ de 5,2%.

Bilan objectifs 2024 :

Axe 1 :2024 / 10 - Viser l'↔ financier : réalisé

2024 / 11 - Agir sur les causes de l'absentéisme : Partiellement réalisé

Axe 2: 2024 / 12 - MAJ des compétences techniques et réglementaires des agents : partiellement réalisé

2024 / 14 - Améliorer l'organisation et/ou le fonctionnement des services : partiellement réalisé

Axe 3: 2024 / 13 - Développer de nouvelles missions : partiellement réalisé

Axe 4: 2024 / 15 - Améliorer la communication externe : partiellement réalisé

2024 / 16 - Améliorer la communication interne : réalisé



L'ensemble des objectifs est à reconduire en 2025

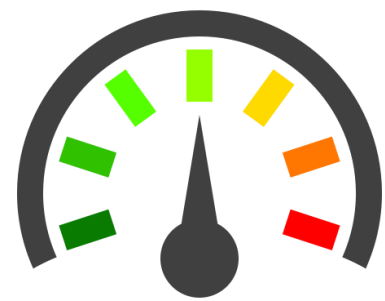


Vie du Pôle :

Développement de nouvelles missions et optimisation des prestations, exploitation d'indicateurs de performance, mise en place d'outils d'amélioration en transversalité

Bilan indicateurs clés 2024 :

- 10 missions Conseil en Organisation (5 aides au pilotage de projet- 3 études organisationnelles- 1 enquête administrative – 1 groupe de codéveloppement)
- 1983 collectivités RGPD / Hausse des audits de conformités (16) / Prestations cybersécurité (4) / Facturation extra-départementale
- 7 missions d'archivage / Utilisation outil informatique interne
- PRC : 172 RDV individuels en collectivité, 2 rencontres collectives, 9 temps d'échanges (visio/webinaire)
- Déploiement des outils autour de la dynamique d'amélioration continue (amélioration outil documentaire, COPIL Qualité inter-services, audits internes, enquêtes satisfaction client)
- Service Formation : 15 formations proposées, 12 formateurs internes



Bilan objectifs 2024 :

9 objectifs : 8 réalisés et 1 partiellement réalisé. Objectifs de poursuite d'activité ou de développement de nouveaux projets



2025 : 5 axes

1. DEVELOPPER NOTRE ANALYSE PROSPECTIVE POUR DEGAGER UNE STRATEGIE
2. RENFORCER NOTRE EXPERTISE POUR REpondre AUX DEFIS TERRITORIAUX
3. DEVELOPPER NOS MISSIONS POUR ACCOMPAGNER EFFICACEMENT NOS USAGERS
4. OPTIMISER NOTRE COMMUNICATION POUR GARANTIR LA PERTINENCE DE L'INFORMATION
5. MAINTENIR NOTRE DYNAMIQUE D'AMELIORATION CONTINUE POUR AUGMENTER LA PERFORMANCE

1. DEVELOPPER NOTRE ANALYSE PROSPECTIVE POUR DEGAGER UNE STRATEGIE

3 objectifs :

- ✓ Affiner les indicateurs
- ✓ Anticiper les moyens
- ✓ Augmenter l'efficience

2. RENFORCER NOTRE EXPERTISE POUR REpondre AUX DEFIS TERRITORIAUX

2 objectifs :

- ✓ Optimiser le pilotage des formations
- ✓ Fiabiliser les productions

3. DEVELOPPER NOS MISSIONS POUR ACCOMPAGNER EFFICACEMENT NOS USAGERS

6 objectifs :

- ✓ Optimiser nos outils internes (thèmes agihre, logiciels,...)
- ✓ Bien chausser le cordonnier ! (conformer le cadre de travail aux obligations réglementaires)
- ✓ Travailler la Marque employeur
- ✓ Accroître la transversalité
- ✓ Renforcer les partenariats/réseaux
- ✓ Proposer des projets innovants et nécessaires

4. OPTIMISER NOTRE COMMUNICATION POUR GARANTIR LA PERTINENCE DE L'INFORMATION

3 objectifs :

- ✓ Améliorer la communication interne
- ✓ Optimiser la communication externe
- ✓ Sensibiliser les usagers

5. MAINTENIR NOTRE DYNAMIQUE D'AMELIORATION CONTINUE POUR AUGMENTER LA PERFORMANCE

1 objectif :

- ✓ Maintenir une dynamique d'amélioration continue



**Merci pour
votre attention !**