

Dossier suivi par : Marie BRANDEBOURGER  
Unité : Conseil territorial

## Compte rendu du Groupe de Travail n°1 du 25 novembre 2019 Evaluation GPEC et déploiement d'un projet de mutualisation

### Membres présents :

M. Gilles JOLAIN,  
Mme Anne OMHOVER,  
M. Jean-Charles DE BELLY,  
Mme RICHY,  
Mme MANSION,

Mme ALLEAUME,  
M. BERGMANN,  
Philippe JEANDEL,  
Jennifer LALLEMENT,  
Véronique THOMAS,

### Membres absents excusés :

M. Gilles SOULIER,  
M. Jacques PERANTONI,  
M. René CAILLOUX,  
M. Vincent CLAUDEL,

Chef de projet : Mme Ophélie FACEN,

Animatrice : Mme Marie BRANDEBOURGER, conseillère en organisation IN-PACT GL.

Référence : Document de présentation annexé.

### 1. Rappel des objectifs de la rencontre

Ce premier groupe de travail avait pour objectifs de :

- réaliser un **bilan** des actions de mutualisation déjà mise en œuvre,
- identifier les **points forts** et les **points à améliorer** de l'organisation actuelle des services mutualisés.

La réalisation de cet état des lieux porte uniquement sur les services ayant fait l'objet d'une étude de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) en 2015 : les services administratifs (secrétaires de mairie), techniques et attractivité éducative.

### 2. Déroulement de la rencontre

Pour chaque service mutualisé : secrétaires de mairie, techniques, attractivité éducative, le groupe a réfléchi à ce qu'il est nécessaire de :

- **Conserver** : Qu'est ce que nous devons conserver dans nos pratiques car ça fonctionne bien,
- **Changer** : Qu'est ce qu'il faudrait modifier pour que le travail soit plus fluide,
- **Cesser** : Qu'est ce que nous faisons mais qui n'est pas pertinent qu'il ne faut plus faire,
- **Créer** : Qu'est ce qui pourrait être fait pour améliorer nos pratiques.

### Les remarques peuvent porter sur les prismes de travail suivants:

- Modalités d'échange sur le travail : agents / responsables, élus / responsables, élus municipaux / intercommunaux etc.
- Diffusion des informations des projets
- Consignes et priorisation
- Planification, gestion de l'urgence

- Suppléances
- Contrôle et suivi de l'activité
- Procédures
- Bilans et évaluations
- Prévention et sécurité
- Conditions matérielles : outils de travail, dématérialisation, modernisation
- Locaux : géographie du territoire, structures, espaces collaboratifs

Dans un premier temps : les participants ont réfléchis individuellement, sans censure et sans débat aux éléments à apporter au groupe.

Dans un second temps : les propositions individuelles ont fait l'objet d'un partage et d'un échange avec l'ensemble du groupe afin de faire ressortir les éléments communs et essentiels.

### 3. Synthèse des éléments recueillis

Le travail réalisé autour des points forts et des points à améliorer de chacun des trois services étudiés a mis en évidence :

- des constats communs qui relèvent davantage du sens donné ou à donner à la mutualisation au sein de l'intercommunalité avec les Communes membres,
- des éléments spécifiques à chaque service étudié (techniques, secrétaires de mairie et attractivité éducative.

#### **Le sens de la mutualisation et sa gouvernance (cf. charte de gouvernance existante)**

##### Le pilotage stratégique de la gouvernance :

La nécessité de faire perdurer le principe de la mutualisation notamment au travers des services communs.

Tendre vers une administration locale unique : à terme, la communauté de commune sera l'unique employeur des agents territoriaux de ses communes membres. Les agents seront mis à disposition des communes en fonction des besoins réels des municipalités.

La mutualisation n'est pas une prestation de service, communes et intercommunalité sont co-responsables des services communs. Cela suppose de définir les modalités de retrait des communes membres du service commun. Cela, de façon à ce que le service soit le moins possible fragilisé. La charte de gouvernance qui existe précise ce mécanisme.

Co-responsabiliser les communes et l'intercommunalité dans la gestion des services communs.

Donner envie aux élus municipaux d'être acteurs des changements

Améliorer l'évaluation des services communs afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue

##### Les outils managériaux :

Favoriser la collaboration et la transversalité dans une dynamique de management participatif avec des élus et des agents parties prenantes du projet d'administration : insuffler une nouvelle culture de collaboration.

Renforcer la place des élus communautaires dans le portage des décisions auprès des élus municipaux

Travailler sur la reconnaissance des agents, tant de la part des élus que de l'équipe de direction. Cela peut passer par une présence accrue au contact des équipes sur le terrain.

Les outils RH :

La nécessité de créer un protocole d'accueil et d'intégration des nouveaux agents.

Insuffler aux élus municipaux une culture de la prévention et de la sécurité

La résorption de la précarité des emplois en favorisant des temps de travail plus complets.

Intégrer les agents d'entretien des locaux au service mutualisé

**Services techniques :**

<b>Conserver</b>	<b>Changer / Améliorer</b>
<p>Le déploiement du <b>projet</b> de préservation de la biodiversité qui permettra de fédérer les équipes dans une dynamique de projet partagé</p> <p>La diversité des profils des agents : <b>spécialisation</b> partielle au travers d'actions de formation</p> <p>Les réunions de service hebdomadaires entre responsables et ponctuellement avec les agents (selon les disponibilités et les besoins)</p> <p>Le travail en binôme : mobilité des équipes sur les différents secteurs</p> <p>Les actions de prévention des risques professionnels</p> <p>La mutualisation du matériel et le bon niveau d'équipement du service</p> <p>La mutualisation des achats de consommables</p> <p>Les locaux du centre technique intercommunal</p>	<p>Les modalités de <b>suivi et d'évaluation</b> des missions : transmission des informations aux élus et aux agents, réalisation de bilans</p> <p>Optimiser la <b>communication</b> et la chaîne de validation: trop de mail, trop d'informations, déconcentrer les achats</p> <p>Valoriser les métiers : organiser les compétences et communiquer sur les ressources disponibles</p> <p>Planifier : distinguer les tâches récurrentes et urgentes, travailler davantage avec les secrétaires de mairie, créer des schémas de planification</p> <p>Uniformiser les supports de planification du travail : cahiers, téléphone, tableaux, application</p> <p>La connaissance du terrain et des spécificités locales</p> <p>Les sanitaires et espaces de pause dans les locaux municipaux</p> <p>Donner du sens au travail avec les services supports</p> <p>Optimiser les échanges entre agents et responsables</p>
<b>Cesser</b>	<b>Créer</b>
<p>Les intermédiaires pour éviter la perte d'information entre les services</p>	<p>Former les élus et les agents au management de proximité dans le but d'améliorer la relation entre élus et agents</p> <p>Un équilibre entre stabilité des équipes dans une commune (binôme habituel) et nouvelles équipes (suppléances, compétences)</p> <p>Une organisation du travail permettant d'intervenir en urgence ou après le départ des agents techniques mais avant la fermeture d'autres services (astreintes, cycles de travail)</p> <p>Une équipe de renfort même si l'équipe d'insertion y contribue déjà</p>

Attractivité éducative	
<p style="text-align: center;"><b>Conserver</b></p> <p>Le travail commun autour de <b>projets</b> : cela permet le partage, la convivialité, la capitalisation des expériences, de sortir du quotidien, de valoriser les agents</p> <p>Les temps de réunions de service</p> <p>La formation qui permet le développement de compétences et d'avoir des temps de travail en équipe (INTRA)</p> <p>La mise en valeur des compétences existantes, des talents : étendre l'utilisation des compétences de manière transversale (entre les structures)</p> <p>Les relations indirectes entre les agents et les élus municipaux</p>	<p style="text-align: center;"><b>Changer / Améliorer</b></p> <p>Préserver la motivation des agents : donner du sens, être utile</p> <p>Favoriser la mobilité géographique des agents entre les différents sites (changer du quotidien, des habitudes)</p> <p>Prendre en compte la difficulté des besoins identiques (matin-midi-soir) sur les différentes structures : diversifier l'animation sur d'autres domaines (sénior).</p> <p>Faciliter la <b>communication</b> : utilisation d'outils, réunions, convivialité, échanges</p> <p>Qualité du service Auto-évaluation, charte des ATSEM</p>
<p style="text-align: center;"><b>Cesser</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Créer</b></p> <p>Valoriser les compétences des agents et <b>spécialiser</b> (âge des enfants et thématiques d'animation)</p> <p>Transmettre les compétences mettre en place un système de tutorat ou de personnes ressources</p> <p>Organiser les suppléances de travail (agents volants) en prenant en compte la capacité d'adaptation, de la disponibilité, de la sectorisation, des difficultés de recrutement (attractivité du territoire).</p> <p><b>Suivre et évaluer les activités</b> (heures, actions réalisées) : mis en place de l'application avec une formation</p> <p>Reconnaissance des élus municipaux (dire aussi quand ça va)</p>

<b>Secrétaires de mairie</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Conserver</b></p> <p>Le partage et la capitalisation des supports de formation via l'outil InterStis</p> <p>Le travail en réseau : conserver le lien entre les secrétaires de mairie et aussi avec les autres services internes (lien social)</p> <p>Le tutorat</p> <p>La relation de confiance avec les Maires</p> <p>La polyvalence : sens du métier</p>	<p style="text-align: center;"><b>Changer / Améliorer</b></p> <p>Le travail sur des <b>projets</b> (type charte Marianne)</p> <p><b>L'évaluation</b> du service par les élus municipaux</p> <p>L'organisation de réunions de services sur le temps de travail : pédagogie vis-à-vis des élus et organisation des plannings</p> <p>Les déplacements sur le territoire : sectoriser</p> <p>Harmoniser les outils informatiques (logiciels)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Cesser</b></p> <p>La <b>communication</b> intensive par mail : utiliser InterStis, faire une charte des mails ou une journée sans mail</p>	<p style="text-align: center;"><b>Créer</b></p> <p><b>Spécialiser les agents</b> afin de bénéficier de personnes ressource (élections, état civil, marchés publics, finances etc.) Le faire via les entretiens annuels. Travailler sur le pilotage des besoins : la gestion du temps et modalités financières</p> <p>Accroître la présence en collectivité de la responsable du service afin de rencontrer les élus et avoir des retours sur la qualité du service</p> <p>Organiser les suppléances de travail notamment lors des horaires d'ouverture au public (mairie virtuelle)</p> <p>Evaluer la satisfaction des usagers (utilité)</p>

#### 4. Analyse des éléments recueillis

A l'issu du travail, les participants ont constaté que **peu d'éléments sont à cesser**,

La synthèse des éléments ci-dessus permet d'identifier sur les différents services des **axes de travail similaires**. Pour autant, le niveau de maturité ou les problématiques peuvent être différentes d'un service à l'autre.

Cela est le cas des axes de travail suivants : Le travail autour de **projets**, la **spécialisation** des agents, la **communication**, le **suivi d'activité**, **l'évaluation** des activités.

Plusieurs éléments relatifs à la **structuration du travail** sont aussi redondants sur les trois services, il s'agit principalement de :

- L'organisation des temps d'échanges entre responsables de service et les agents,
- La mobilité géographique
- Les suppléances
- La reconnaissance
- La qualité du service et son évaluation

**Deux outils, utiles au développement des axes de travail** sont importants à mettre en œuvre et à faire vivre :

- La charte de gouvernance
- L'application en cours de développement

## **5. Suite à donner**

Le partage de cette synthèse sur la plateforme d'échange InterStis devra permettre à chacun des membres du groupe de travail d'alimenter, s'il le souhaite, cet état des lieux. Cela doit se poursuivre, comme lors de la 1<sup>ère</sup> rencontre, dans une dynamique d'écoute et de bienveillance.

Une deuxième demi-journée avec le groupe de travail est à programmer. Ce temps de travail portera sur :

- La présentation au groupe des pistes de mutualisation / GPEC définies par le COPIL : le rapprochement des éléments identifiés par le COPIL avec les travaux d'état des lieux réalisé devra permettre de dégager les axes de travail prioritaire.
- Sur les éléments prioritaires le groupe sera chargé d'identifier les freins et opportunités des actions envisagées

Ce travail sera conduit dans l'optique de faire un choix éclairé sur l'action de mutualisation à déployer de manière prioritaire. La suite du travail collectif portera sur le choix réalisé. Le COPIL devra valider ce choix ou, en cas de désaccord, arbitrer les différentes propositions du groupe.