

HORIZON RH

numéro
#9

1^{er} SEMESTRE 2021

P3 **C'EST DANS L'AIR**
Réforme de la
protection sociale
complémentaire

P4 **IN SITU**
Lignes directrices de
gestion : quelques retours
d'expérience

P8 **SOLUTIONS RH**
Signalement



DOSSIER

**LE MANAGEMENT,
UNE PRATIQUE
QUI NE S'IMPROVISE PAS**



SOMMAIRE

C'EST DANS L'AIR... 3

- ◆ Réforme de la protection sociale complémentaire
- ◆ Le dispositif de signalement des actes de violence, de discriminations, de harcèlement moral, de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes
- ◆ De nouveaux modes de communication pour être au plus proche des collectivités
- ◆ Le guide « Les zoonoses en milieu professionnel »

IN SITU 4-5

- ◆ Lignes directrices de gestion : quelques retours d'expérience

ENJEUX RH 6-7

- ◆ Le management, une pratique qui ne s'improvise pas

OBSERVATOIRE TERRITORIAL 7

- ◆ Secrétaire de mairie : métier emblématique de la Fonction Publique Territoriale

SOLUTIONS RH 8

- ◆ Signalement des actes de violence, de discriminations, de harcèlement moral, de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes



ÉDITO

Christian HIRSCH
Président du centre
de gestion du Doubs

Les 6 premiers mois de l'année 2021 viennent de s'achever sur une note optimiste. En effet, la situation laisse espérer la fin d'une crise inédite à laquelle les employeurs territoriaux ont été confrontés depuis mars 2020 et le retour à un large réengagement des collectifs de travail sur sites.

Cette période aura été l'occasion de démontrer les multiples capacités d'adaptation, d'innovation des collectivités locales et la forte mobilisation de leurs agents maintenant le lien avec les usagers des services publics locaux.

Dans ce contexte incertain et difficile, en déployant le télétravail le centre de gestion s'est attaché à accompagner au plus près ses partenaires du Doubs. Il a également poursuivi la mise en œuvre de dispositifs prévus par la loi du 6 août 2019 dite de transformation de la fonction publique tout en rénovant ses outils de communication.

C'est ainsi que le dispositif de recueil et de traitement des signalements des agents s'estimant victimes d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes est en place. Une cellule composée d'un psychologue du travail, d'un juriste, d'un médecin et d'un préventeur prendra en charge globalement les situations.

La première campagne de promotion interne guidée par les lignes directrices de

gestion s'achève et j'ai publié dernièrement les listes d'aptitude pour 2021. Les décisions prises dans ce domaine comportent des aspects très complexes pour le nouveau Président du CDG 25 que je suis. C'est pourquoi, conscient de la portée des choix à effectuer, j'ai souhaité placer l'examen de l'ensemble des dossiers dans une pratique de dialogue social.

En effet, plus de 150 dossiers ont été proposés par les employeurs publics. Ils ont été analysés en fonction de critères définis lors des phases d'étude réalisées ces derniers mois avec les organisations syndicales et un collègue d'employeurs. À titre personnel, je regrette que les possibilités de promotion interne pour certains cadres d'emplois soient très limitées imposant des choix difficiles et générant de multiples frustrations. C'est pourquoi je ne verrais que des avantages à un élargissement des possibilités offertes au titre de la promotion interne.

Cet éditto me donne l'occasion de vous inviter à parcourir le nouveau site internet du centre de gestion. Il a totalement été repensé dans un but opérationnel. Je table sur cet outil pour donner un meilleur accès aux informations qui conditionnent l'exercice des fonctions « ressources humaines » dans nos collectivités.

Enfin, je vous souhaite une très belle pause estivale en espérant que les mois à venir confirmeront le retour à une situation normale.

Directeur de la publication : Christian Hirsch
Rédacteur en chef : Philippe Thouviot
Coordination : Salima Belaoui
Photos : CDG 25
Comité de rédaction : Salima Belaoui,
Aurélié Goux, Marie Pourny, Carole Roussey, Lucie Magagnini,
Sophie Pont, Amandine Mourey, Laurent Thomas,
Philippe Thouviot, Vincent Comor
Graphisme, mise en page et impression : Elephant Com and Events
Centre de gestion du Doubs
50, avenue Wilson - CS 98416
25208 Montbéliard Cedex
Tél. : 03 81 99 36 36 - Courriel : secretariat@cdg25.org
www.cdg25.org
Revue semestrielle

RÉFORME DE LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE : UNE OBLIGATION DE PARTICIPATION POUR LES EMPLOYEURS PUBLICS

L'ORDONNANCE N° 2021-175 DU 17 FÉVRIER 2021 RELATIVE À LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CONSTITUE UNE AVANCÉE MAJEURE POUR LES AGENTS PUBLICS.

Les employeurs publics territoriaux seront tenus, comme dans le privé, de financer au moins 50 % de leur complémentaire santé. Cette obligation de prise en charge à 50 % s'appliquera lorsque les contrats collectifs arriveront à échéance, ou au plus tard en 2026. Cette ordonnance permet également une participation de l'employeur à des contrats de prévoyance couvrant les risques d'incapacité de travail, d'invalidité, d'inaptitude ou de décès. Elle fixe, pour les employeurs publics territoriaux et à leur demande, une participation obligatoire à ces contrats à hauteur de 20 % dès 2025. L'ordonnance prévoit, en outre, à la suite d'une négociation collective avec accord majoritaire, la possibilité de mettre en place des contrats collectifs à adhésion obligatoire. Dans ce cas, les employeurs publics et leurs agents pourront bénéficier du même régime fiscal et social que celui applicable aux employeurs privés. Avec ces mesures, le

Gouvernement s'engage dans un renforcement sans précédent de la couverture des risques des agents publics et met fin à une inégalité avec le secteur privé, où la complémentaire santé est financée par l'employeur à 50 % depuis de nombreuses années. Pour répondre à ces nouvelles obligations, les collectivités et établissements publics locaux du département peuvent rejoindre les conventions de participation conclues par le centre de gestion du Doubs avec la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) en santé et SOFAXIS/CNP en prévoyance pour la période 2020-2025.

CONTACT

contrat.groupe@cdg25.org
Tél. : 03 70 07 16 17

PLUS D'INFOS

www.cdg25.org
Rubrique Gérer les RH / Assurance
statutaire et protection sociale
complémentaire

LE DISPOSITIF DE SIGNALEMENT DES ACTES DE VIOLENCE, DE DISCRIMINATIONS, DE HARCÈLEMENT MORAL, DE HARCÈLEMENT SEXUEL ET D'AGISSEMENTS SEXISTES

LA LOI DU 6 AOÛT 2019 DE TRANSFORMATION DE LA FONCTION PUBLIQUE EST VENUE RENFORCER LA LUTTE CONTRE LES DIVERSES FORMES DE VIOLENCE, DISCRIMINATION, HARCÈLEMENT ET SEXISME.

Ainsi depuis le 1^{er} mai 2020, les employeurs territoriaux doivent mettre en place un dispositif de signalement pour leurs agents. Ce dispositif a pour objet de recueillir les signalements des agents qui s'estiment victimes d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes et de les orienter vers les autorités compétentes en matière d'accompagnement, de soutien et de protection des victimes et de traitement des faits signalés. Les employeurs du département peuvent confier cette mission au centre de gestion par voie de convention. Aussi, ce dernier s'est doté d'une cellule composée de professionnels formés, chargée d'analyser

le signalement, d'orienter son auteur et d'informer l'employeur sur les actions à mettre en œuvre. Le dispositif est financé par la cotisation dont s'acquittent les collectivités affiliées auprès du centre de gestion.

CONTACT

signalement@cdg25.org
Tél. : 03 81 99 36 36

PLUS D'INFOS

www.cdg25.org
Rubrique Le centre de gestion du Doubs / Nos actualités / Violence, discrimination, harcèlement et sexisme

DE NOUVEAUX MODES DE COMMUNICATION POUR ÊTRE AU PLUS PROCHE DES COLLECTIVITÉS

LE CENTRE DE GESTION VIENT DE RÉNOVER L'ENSEMBLE DE SES OUTILS DE COMMUNICATION.

Un nouveau site internet, totalement repensé, permet aux employeurs, agents territoriaux et particuliers en recherche d'emploi de trouver en quelques clics les informations dont ils ont besoin. Cette communication s'articule par ailleurs autour de 3 publications périodiques :

- Horizon RH est un magazine d'information semestriel à destination des employeurs territoriaux destiné à les informer sur l'actualité de la fonction publique territoriale et les services proposés par le centre de gestion.
- Actu'RH est une lettre d'information mensuelle destinée aux référents ressources humaines. Cette lettre propose un décryptage de toutes les actualités statutaires sous forme de veille juridique avec des notes pratiques, des guides et des alertes sur l'agenda des ressources humaines.
- Actu'AP est une lettre d'information trimestrielle destinée aux assistants et conseillers de prévention. Cette lettre propose un récapitulatif des sujets et supports mis en ligne relatifs à la prévention des risques professionnels.

Enfin, des webinaires sont proposés chaque mois pour décrypter en une heure l'actualité des RH.

PLUS D'INFOS

www.cdg25.org
Rubrique Le centre de gestion du Doubs / Nos publications

LE GUIDE « LES ZOONOSES EN MILIEU PROFESSIONNEL »

Dans de nombreuses activités, les agents territoriaux peuvent être exposés directement ou indirectement à des animaux porteurs de maladie transmissible à l'homme : leptospirose, maladie de Lyme, toxoplasmose, etc. Dans son guide « les zoonoses en milieu professionnel », le centre de gestion du Doubs vous propose un ensemble de fiches d'information sur les principales maladies connues en France et les mesures de prévention à mettre en œuvre pour les agents des collectivités.

CONTACT

Service prévention
prevention@cdg25.org
Tél. : 03 81 99 36 32

PLUS D'INFOS

www.cdg25.org
Rubrique Gérer les RH / Santé et sécurité des agents / Les principaux risques

Lignes directrices de gestion : quelques retours d'expérience

MUSÉE DES MAISONS COMTOISES, VIEUX-CHARMONT, SYDED ET SAINTE-SUZANNE

LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION (LDG) DEVANT ÊTRE MISES EN PLACE AVANT LE 31 DÉCEMBRE 2020 ET AUCUN REPORT OFFICIEL DE CE DÉLAI N'AYANT ÉTÉ AUTORISÉ, LE CALENDRIER ÉTAIT TRÈS CONTRAINT. POURTANT, QUELQUES COLLECTIVITÉS PIONNIÈRES ONT RELEVÉ LE DÉFI DE PRÉSENTER UN PROJET COMPLET INCLUANT LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE : NOUS VOUS PROPOSONS ICI LEURS RETOURS D'EXPÉRIENCE.

Ce nouvel outil de ressources humaines s'inscrit dans les changements apportés par la loi de transformation de la fonction publique. Les principaux objectifs des lignes directrices de gestion sont de deux ordres :

- Adopter une vision globale sur le pilotage des ressources humaines
- Apporter une lisibilité sur le cap et les priorités de l'employeur, ainsi que sur les perspectives de carrière.

PILOTAGE : UNE VISION GLOBALE DE LA POLITIQUE RH

UNE RÉFLEXION GUIDÉE PAR LA MISE EN COHÉRENCE

L'innovation de ce document consiste à englober les différents volets de la politique de ressources humaines. Laetitia Decize, secrétaire générale de la commune de Sainte Suzanne, témoigne de cette séparation des volets RH par le passé : « Jusqu'en 2014, la politique RH n'était pas vraiment définie. Tout était étudié au cas par cas. Durant le mandat 2014-2020, quelques avancées ont eu lieu ponctuellement à l'occasion de révision de convention (par exemple : partici-

pation de l'employeur à la complémentaire santé) ou d'obligation réglementaire (mise en place du RIFSEEP) ». Les lignes directrices de gestion amènent justement l'employeur à prendre du recul sur la cohérence globale de la politique de ressources humaines.

UNE ANTICIPATION FACILITÉE PAR L'ÉTAT DES LIEUX ET LA PROJECTION

Cette réflexion est tout d'abord alimentée par la première étape de cette élaboration : l'état des lieux. Celui-ci est essentiel pour mieux comprendre le « point de départ » de

- QUELQUES CONSEILS TIRÉS DE CETTE EXPÉRIENCE -

Secrétaire de mairie : se focaliser sur cette élaboration

« J'aurais surtout un conseil à donner : même si dans une petite commune, la secrétaire de mairie est très polyvalente et doit gérer le quotidien, il est important de se focaliser sur l'élaboration des LDG et ne rien faire d'autre tant que ce n'est pas abouti. Il est compliqué de travailler par séquence pour obtenir un bon résultat. Le temps passé à l'élaboration des LDG est difficile à quantifier puisqu'il a été fractionné. Je dirais avoir passé au moins 30 heures, voire plus. »

Laetitia Decize
Secrétaire générale de Sainte-Suzanne

Informier et organiser la concertation par service

« Il me paraît nécessaire de faire des réunions d'informations et d'explications par service de manière à mieux cibler les actions qui concernent le service (par exemple le télétravail n'est pas possible pour tous les postes). »

Laetitia Decize
Secrétaire générale de Sainte-Suzanne

« Je conseille aux collectivités qui se lancent dans ce projet d'adopter une démarche collaborative, permise par un véritable travail informatif. Selon moi, la concertation et la prise en compte des enjeux liés à la diversité des services de la collectivité conditionnent la bonne réussite de ce projet. »

Théophile Marguet
Comptable et gestionnaire RH au syndicat du Musée des Maisons Comtoises

Considérer les critères figurant dans les LDG comme facteur d'attractivité

« Nous avons fait le choix d'intégrer aux LDG un volet sur l'égalité entre les hommes et les femmes [...]. Les indicateurs et la rédaction des différentes mesures permettent de mieux prendre conscience des critères à respecter et des atouts d'attractivité à mettre en avant. »

Anne-Laure Santin
Responsable du pôle Concession & Administration au Syndicat Mixte d'Énergies du Doubs

la collectivité et particulièrement utile aux élus en ce début de mandat.

Dans ce cadre, le centre de gestion a fourni une trame et une méthodologie pour cette mise en place, « *un véritable socle à la mise en place des LDG* » souligne Théophile Marguet, comptable et gestionnaire RH au Musée des Maisons Comtoises. Les données renseignées à l'occasion du bilan social 2019 ont également été mises à disposition sur demande sous forme de synthèses graphiques. Un support utile donc à l'état des lieux, enrichi par « *la création de plusieurs tableaux de bord pour compléter les données [...] déjà existantes* » précise Anne-Laure Santin, Responsable du pôle Concession & Administration au Syndicat Mixte d'Énergies du Doubs (SYDED).

De plus, l'état des lieux comporte également une partie prévisionnelle, permettant d'anticiper et de définir l'horizon à atteindre. Anne-Laure Santin résume : « *la rédaction des LDG a permis d'établir un état des lieux précis des effectifs et des compétences, d'identifier les recrutements nécessaires [...] et les futurs départs (retraite ou autres projets personnels).* [...] Il s'agit d'un nouvel outil pour le pilotage des ressources humaines qui nous permettra de s'interroger plus régulièrement et de façon plus pertinente sur la

gestion prévisionnelle des emplois et compétences. » Pour Pascal Froidevaux, Directeur Général des Services à Vieux-Charmont, la mise en place des LDG avait notamment pour objectif de « *réfléchir sur l'anticipation des départs en retraite [...] et améliorer la qualité de vie au travail* ». Un projet qui a permis « *à titre personnel [...] de formaliser et pour la commune de prendre conscience que certains points devaient être améliorés.* [...] Etablir un règlement intérieur reste l'objectif majeur, tout comme un plan de formation. »

UN LIEN INDISPENSABLE AVEC LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DES ÉLUS

Les LDG sont bien un outil stratégique, définissant la trajectoire RH des prochaines années. Pour dépasser le simple état des lieux et établir des LDG en adéquation avec les orientations des élus, l'implication de ces derniers est indispensable.

Au SYDED, le projet a été « *piloté par la responsable du pôle Concession & Administration en lien avec le Président, le Directeur et les autres responsables de pôle. Sur une période d'un mois, les LDG ont nécessité 2 réunions de travail et 2 réunions d'échanges en comité de direction.* » Un

« Un nouvel outil pour le pilotage des ressources humaines qui permettra de s'interroger sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et améliorer la qualité de vie au travail. »

groupe de travail similaire a été constitué au Musée des Maisons comtoises : « *Un premier travail d'élaboration [a été] mené par le gestionnaire RH et la directrice, suivi d'une présentation en CODIR et d'une consultation de quelques agents, puis mis à disposition du président qui a apporté quelques modifications avant présentation au Comité technique et au Conseil syndical.* » À Sainte-Suzanne, commune ayant un effectif un peu moins important que les deux collectivités précédentes, la secrétaire de mairie précise : « *J'ai été la principale personne mobilisée sur l'élaboration des LDG. Ensuite, tout a été vu avec le Maire.* »

Un projet de LDG est donc nécessairement adapté au contexte propre à chaque collectivité, tant dans son contenu que pour la méthode de travail.

TRANSPARENCE : UNE MEILLEURE LISIBILITÉ SUR LES PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

La loi de transformation de la fonction publique vise également à fluidifier le dialogue social ; de même, la construction des LDG s'entoure d'un dialogue avec les agents et leurs représentants.

UN DIALOGUE SOCIAL IMPACTÉ PAR L'URGENCE

La procédure d'adoption nécessitant l'avis du Comité Technique (CT), « *le délai était assez contraint afin de présenter les LDG au dernier comité technique de l'année 2020.* » En effet, pour les collectivités dont le CT était placé auprès du centre de gestion, la dernière séance avant la date théorique d'application s'est tenue le 08 décembre 2020.

Ce calendrier a fortement impacté la réalisation du projet, comme le fait remarquer Théophile Marguet : « *La théorie aurait été irréprochable si le temps avait été suffisant pour la mettre en pratique.* » Un point d'amélioration aurait été « *l'intégration d'une véritable consultation avec l'ensemble du personnel de la collectivité, qui n'a pas été permise du fait du délai trop court.* »

Par manque de temps, les agents n'ont sans doute pas été suffisamment sensibilisés à l'action [hormis] quelques échanges avec quelques agents sur le sujet. » Un constat que partage Pascal Froidevaux : « *Le seul regret est sans doute de ne pas avoir pu réunir l'ensemble du personnel (les conditions ne s'y prêtaient pas) pour débattre de manière collective et pas uniquement individuellement lors des entretiens professionnels.* »

Les collectivités ont donc dû s'adapter aux conditions temporelles et sanitaires : à Vieux-Charmont, « *cette question a largement été abordée lors des entretiens professionnels* » et à Sainte-Suzanne, « *même s'il n'y a pas eu de comité de pilotage, les agents ont été impliqués indirectement via des remarques qu'ils peuvent formuler lors de la réunion annuelle des agents ou même lors de discussions informelles.* »

UNE VISIBILITÉ ACCRUE SUR L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Malgré ce contexte peu propice, les résultats sont perçus comme positifs. Pascal Froidevaux explique : « *La politique RH était définie*

mais il n'y avait pas d'écrit spécifique notamment pour tout ce qui concerne les avancements de grade, et la promotion interne. [...] Les objectifs étaient justement de formaliser, de transmettre un écrit à chaque agent pour que la gestion des RH soit plus transparente. » Ces objectifs sont également pour lui les avantages à formaliser ses lignes directrices de gestion : « *la clarté et des décisions non équivoques.* » Même conclusion pour Laetitia Decize : « *Les avantages : avoir pu donner de la visibilité aux agents notamment concernant l'évolution de leur carrière. Les agents se trouvent sur un pied d'égalité puisque tout est maintenant décrit.* » Une occasion pour les employeurs de communiquer sur le sujet de la promotion et valorisation des parcours professionnels, facteur incontournable d'attractivité.

CONTACT

Tél. 03 70 07 16 18
ldg@cdg25.org

PLUS D'INFOS ET DOCUMENTS

www.cdg25.org
Rubrique Gérer les RH / Politique et stratégie RH / Lignes directrices de gestion

Le management, une pratique qui ne s'improvise pas

LE MANAGEMENT, UNE PRATIQUE PARTICULIÈRE

Depuis quelques années, la notion de management est devenue incontournable dans le champ du travail. Au sein des collectivités, on utilise le terme quotidiennement : on parle de « manager de proximité », de « compétences managériales », de « style de management », etc. Si on en parle beaucoup, il faut bien avouer qu'il est souvent difficile de définir réellement le management et ses attendus, tant il renvoie à des notions différentes : diriger, organiser,

animer, contrôler, gérer, piloter, décider, motiver, se centrer sur l'action, sur les personnes, sur l'information, etc. Au-delà, le management renvoie à des vécus très différents pour les professionnels : pour certains cadres, il est considéré comme un « bonus », mais ce n'est pas une priorité ; pour d'autres, le management est une évidence et fait partie intégrante du métier ; parfois au contraire, il s'agit d'un véritable « casse-tête ». Ainsi, le management constitue une pratique bien particulière : ce

n'est pas simplement une relation interpersonnelle entre un manager et des agents, ce n'est pas un métier en soi, ce n'est pas non plus une science, une technique. Certains auteurs situent la pratique managériale au milieu de l'art (dans une forme de vision créatrice, le manager apporte des idées et les incorpore), de l'artisanat (le manager établit des liens à partir de l'expérience pratique), et de la science (le manager analyse et ordonne des données).

LES DIFFICULTÉS DE LA PRATIQUE MANAGÉRIALE

ENTRE L'OPÉRATIONNEL ET LE STRATÉGIQUE

Du fait de leurs fonctions, les managers se doivent d'être du côté de la sphère stratégique : planifier, organiser, ou encore analyser de multiples données, ce qui implique de prendre de la hauteur. En même temps, l'activité d'encadrement est caractérisée par des contraintes importantes sur le plan opérationnel : tâches très diverses, aux contours parfois flous, nombreuses interruptions, traitement d'une multitude d'informations, etc. Ainsi, il existe une certaine tension entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique, qui peut conduire à deux écueils principaux : être éloigné des agents et des réalités du travail, ou inversement être « pris » par l'urgent et le quotidien sans pouvoir garder du recul.

UN POSITIONNEMENT DÉLICAT

Manager, c'est souvent se trouver dans une position délicate parmi les acteurs de la collectivité. En fonction des postes et des postures de chacun, on peut se concevoir :

« au-dessus », « au centre », ou encore « de tous les côtés ». Dans tous les cas, le manager est positionné « au milieu », « pris » entre différents acteurs : avec des réalités de travail différentes, des objectifs différents, des attentes différentes. Si ce positionnement particulier fait partie intégrante de la fonction, il peut comporter certains risques : il est source d'une certaine pression qui peut parfois être pesante, il peut conduire à un manque de positionnement et à une certaine inaction, à des situations d'injonctions paradoxales ou encore à des conflits de valeurs.

LE « MYSTÈRE » DU MANAGEMENT

Comme évoqué un peu plus haut, on parle beaucoup de management, mais sans trop savoir à quoi cela renvoie : qu'est-ce qu'on fait vraiment quand on manage ? comment manager ? qu'est-ce que « bien manager » ? Du fait de la variété des définitions, des missions qui relèvent du management, ou encore de la diversité des styles de management, il existe en effet un flou autour de cette notion.

Par ailleurs, on a trop souvent tendance à considérer que le management est quelque chose d'inné, relevant d'un don ou d'une faculté personnelle. Le management est rarement considéré comme une compétence à part entière : qui s'apprend, qui se travaille, se discute, se réfléchit individuellement et à l'échelle de la collectivité. Par exemple, quel manager peut aujourd'hui expliquer les attendus de sa collectivité en termes de management ? Ainsi, le management implique certaines contraintes qui sont inhérentes aux fonctions. Ces contraintes ne constituent pas forcément un problème en soi, et nombreuses sont dépassées au quotidien. Malgré tout, les encadrants peuvent parfois se trouver démunis et sans ressources face aux difficultés, ce qui peut impacter leur pratique, leur efficacité et leur santé au travail. Au-delà des encadrants eux-mêmes, l'activité de management impacte les agents encadrés, de manière positive ou négative. Un mauvais management peut donc avoir des répercussions en termes de risques psychosociaux : manque d'autonomie, cadre de travail insécurisant, climat dans l'équipe, perte de sens et de motivation, etc.

L'INTÉRÊT DE LA SUPERVISION MANAGÉRIALE

Pour accompagner les encadrants et développer leurs compétences managériales, les collectivités ont évidemment un rôle à jouer, à différents niveaux : proposer des formations, engager un travail collectif sur les attendus, l'« état d'esprit » du management au sein de la structure, proposer des temps d'échanges de pratiques entre pairs, etc. En complément,

elles peuvent mettre en place un dispositif de supervision managériale ; prestation proposée par le centre de gestion du Doubs depuis fin 2018. La supervision managériale est un dispositif d'accompagnement individuel à destination des personnes ayant des fonctions d'encadrement d'agents. En leur proposant un cadre spécifique pour réfléchir et travail-

ler autour de leur posture, la supervision managériale répond à un double objectif : appuyer le positionnement et développer les compétences des encadrants. Si les formations ponctuelles participent à ce processus, la supervision managériale permet un autre travail : un accompagnement régulier, dans la durée, conduit par un professionnel

ayant des compétences spécifiques, à partir de l'exploration de situations de travail vécues. À chaque séance, il s'agit d'analyser une situation ou une problématique sous ses différents aspects, pour mettre à jour ce qui s'y joue pour l'encadrant, identifier les difficultés mais aussi les ressources. Ainsi, la supervision permet de développer une compétence particulièrement utile pour les managers, la réflexivité : prendre de la hauteur sur son travail, se regarder travailler, analyser les situations de manière distanciée.

LA SUPERVISION MANAGÉRIALE A DES INTÉRÊTS À DIFFÉRENTS NIVEAUX

- Pour la personne supervisée : la supervision offre un espace pour prendre du recul sur son action, elle constitue ainsi un appui pour faire face aux contraintes de la fonction et mieux se positionner, et participe ainsi au développement des compétences.
- Pour les agents : de nombreuses situations de souffrance au travail pour-

raient être évitées ou limitées par un positionnement managérial efficace et soutenant. La supervision managériale participe à la prévention des risques psychosociaux, à travers la promotion d'un management bienveillant.

Ainsi, la supervision managériale n'est pas uniquement destinée aux managers qui rencontrent des difficultés dans leurs fonctions. Au contraire, elle doit être envisagée bien plus largement, comme un levier de la politique de ressources humaines au sein des collectivités.

Observatoire territorial

Secrétaire de mairie : métier emblématique de la Fonction Publique Territoriale

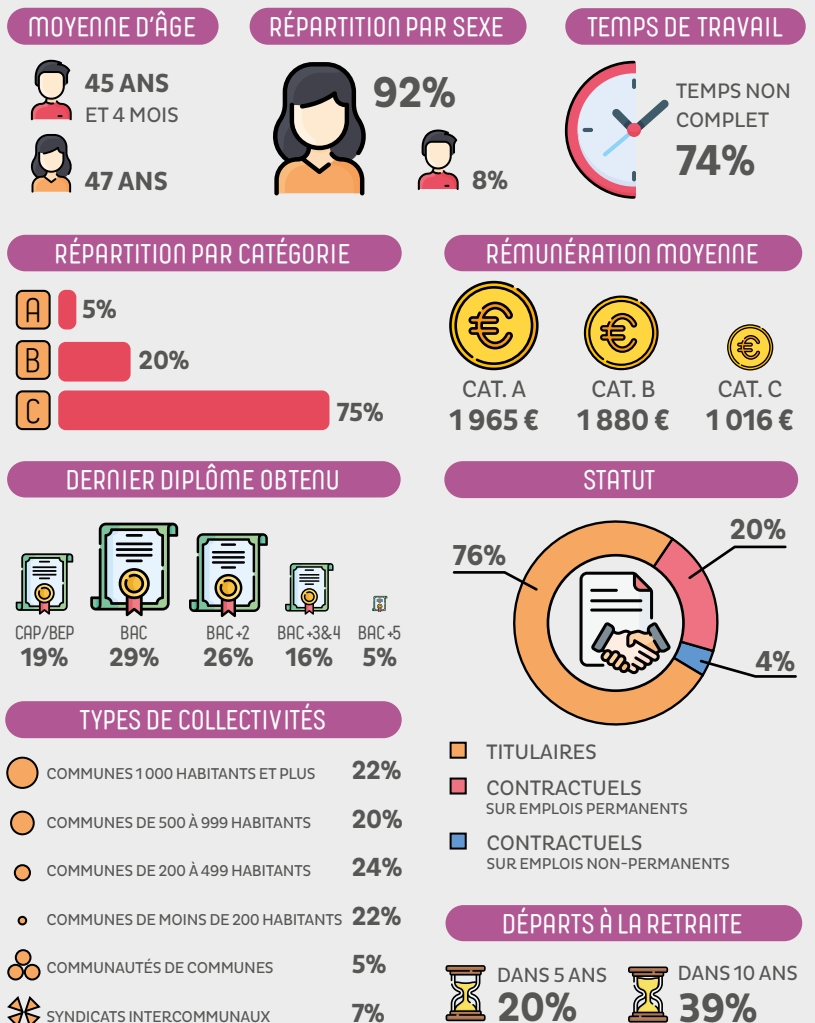
En lien direct avec les élus, la/le secrétaire de mairie met en œuvre les orientations politiques de l'équipe municipale, que ce soit dans la gestion des ressources humaines ou dans toute mission administrative (état-civil, budget, affaires scolaires, urbanisme...).

Grâce aux données collectées dans le cadre du bilan social, ce métier et ses évolutions peuvent être observés dans le Doubs en comparant les résultats de la session 2019 à ceux des sessions précédentes (2013 et 2017). Les valeurs nationales (uniquement pour 2017) permettent également d'affiner cette étude en mettant en valeur les particularités départementales.

La féminisation très importante apparaît comme la principale similitude du métier de secrétaire de mairie dans le Doubs avec la représentation nationale. Il s'en distingue par de nombreux aspects : moyenne d'âge moins élevée, très nombreux postes à temps non complet et en catégorie C, répartition des niveaux d'étude les plus bas, moindre rémunération (en partie liée à l'âge et au temps de travail).

Localement, le métier connaît des évolutions récentes : légère hausse de la minorité masculine, apparente pause du vieillissement, hausse du niveau d'études, lente progression du temps complet, commune employeur de taille plus élevée, légère hausse de la part des contractuels.

La part des agents en poste partant en retraite dans la prochaine décennie est très importante et nécessite dès à présent des réflexions entre partenaires : employeurs, CDG, CNFPT, universités...



Signalement des actes de violence, de discriminations, de harcèlement moral, de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes

DÉLÉGUEZ LE RECUEIL
ET LE TRAITEMENT
À UN TIERS NEUTRE
ET IMPARTIAL

Tout employeur public a l'obligation de mettre en place un dispositif qui a pour objet de recueillir les signalements des agents qui s'estiment victimes d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes et de les orienter vers les autorités compétentes en matière d'accompagnement, de soutien et de protection des victimes et de traitement des faits signalés.



CONTACT

Tél. : 03 81 99 36 36
signalement@cdg25.org

Les employeurs peuvent demander au centre de gestion de mettre en place, pour leur compte, ce dispositif de signalement.

Nos atouts

- + discrétion
- + confidentialité
- + réactivité
- + prise en charge globale des situations
- + retour personnalisé et adapté
- + conformité RGPD

Le dispositif en 5 étapes

1 SIGNALEMENT

La victime ou le témoin complète et envoie le formulaire de signalement

2 RECUEIL DU SIGNALEMENT

Le référent du centre de gestion :

- recueille le signalement
- échange avec la victime

3 ANALYSE DU SIGNALEMENT

Une cellule pluridisciplinaire composée d'experts (psychologue du travail, juriste, médecin, préventeur) analyse le signalement

4 ORIENTATION DE LA VICTIME

La victime est orientée vers un suivi :

- médical
- psychologique
- social
- juridique

5 RETOUR À L'EMPLOYEUR

La cellule :

- expose les faits à l'employeur lors d'une réunion
- propose en concertation avec l'employeur des actions à mener (protection fonctionnelle, enquête administrative, changement d'affectation, suspension, dépôt de plainte, médiation...)

À SAVOIR

Cette prestation est prise en charge par la cotisation obligatoire pour les collectivités affiliées, elle est facturée à hauteur de 500 € par signalement pour les collectivités non affiliées.

L'adhésion s'effectue par voie de convention après délibération.