Sujet élaboré par une cellule pédagogique nationale

EXAMEN PROFESSIONNEL DE PROMOTION INTERNE D'INGÉNIEUR TERRITORIAL

SESSION 2024

ÉPREUVE DE PROJET OU D'ÉTUDE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

L'établissement d'un projet ou étude portant sur l'une des options, choisie par le candidat lors de son inscription.

Durée : 4 heures
Coefficient : 5

SPÉCIALITÉ : INGÉNIERIE, GESTION TECHNIQUE ET ARCHITECTURE

OPTION : CENTRES TECHNIQUES

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- L'utilisation d'une calculatrice non programmable sans mémoire alphanumérique et sans écran graphique est autorisée.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 41 pages (et 1 plan).
Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

- Vous répondrez aux questions suivantes dans l'ordre qui vous convient, en indiquant impérativement leur numéro.
- Vous répondrez aux questions à l'aide des documents et de vos connaissances.
- Des réponses rédigées sont attendues et peuvent être accompagnées si besoin de tableaux, graphiques, schémas…

Vous venez de prendre vos fonctions en tant que Responsable du Centre Technique Municipal (CTM) de la ville d'Ingéville (15 000 habitants), surclassée commune touristique, 20 - 40 000 habitants. La ville est membre d'une intercommunalité (Ingéco).

Le CTM d'Ingéville a été livré en 2000 et est situé en périphérie de la commune. Il est conçu par ateliers, tous indépendants, avec un accès exclusivement par l'extérieur, mais avec une possibilité d'agrandissement, en fusionnant deux ou plusieurs cellules. Chaque atelier possède son vestiaire (avec sanitaire), mais également son stock de matériels et matériaux. Les stocks n'étant pas correctement gérés, cette situation génère des dépenses importantes, avec des fournitures « communes » entreposées dans chaque atelier.
A la suite des transferts de compétences, une équipe voirie d'Ingéco a intégré le site du CTM. Avec ces effectifs supplémentaires, les locaux sont devenus exigus.

L'organisation a également peu évolué ; les départs en retraite, non remplacés dans certains services, ont conduit à la fermeture d'ateliers : peinture, menuiserie, serrurerie. Ces tâches sont réalisées majoritairement en prestations externes.

Certains services sont souvent fortement mobilisés car la commune organise de nombreuses fêtes et manifestations dans le cadre de ses activités touristiques. Ces mobilisations génèrent des heures supplémentaires : en premier lieu pour le service Logistique / Manifestations puis pour les autres services sur la base du volontariat. Les heures supplémentaires sont payées ou récupérées. Les règles en matière de durée du travail sont peu respectées.

Héritage de situations passées, les sept modalités du temps de travail différentes appliquées au CTM ne répondent plus aux intérêts du service public. Le fonctionnement est cloisonné. Certaines tâches ne sont pas réalisées, créant un mécontentement des autres services, mais également des élus.

Vous êtes placé sous l'autorité du Directeur des Services Techniques (DST) et êtes basé au centre administratif, avec des équipes en charge des projets. Vous encadrez 45 agents, répartis dans différents services :
- Espaces verts ;
- Maintenance des bâtiments ;
- Logistique / manifestations ;
- Électricité ;
- Mécanique.

Deux assistantes complètent cette organisation.
Dans ce contexte, et pendant près d'un an, le responsable du service « Logistique / manifestation » a assuré l'intérim du responsable du CTM.

Question 1 (6 points)

Le DST souhaite améliorer l'organisation de travail des différents services, afin d'améliorer la productivité.

a) Vous proposerez une organisation afin d'apporter des solutions aux problèmes constatés. (2 points)

b) Vous proposerez les différentes modalités de temps de travail, adaptées aux activités du CTM et qui limiteront le recours aux heures supplémentaires. (2 points)

c) Vous indiquerez les procédures à prévoir pour conduire cette nouvelle organisation, tout en précisant la méthode de mise en œuvre et le calendrier prévisionnel. (2 points)

Question 2 (4 points)

Dans un souci de rationalisation, le DST souhaite regrouper les magasins.

a) Vous détaillerez la méthode pour sa mise en place, afin d'obtenir l'adhésion des équipes, et pour garantir son bon fonctionnement au quotidien. (2 points)

b) Pour préparer le recrutement d'un magasinier, vous proposerez les missions et les tâches à inscrire dans la fiche de poste. (2 points)

Question 3 (4 points)

Concernant les locaux, les besoins supplémentaires d'Ingéco pour le service voirie sont estimés à 80 m². Après accord des élus, le DST vous demande de répondre à ce besoin, en incluant la création d'un vestiaire commun et l'intégration du futur magasin sans agrandissement des locaux existants.

a) Vous identifierez toutes les démarches à prévoir pour permettre la mutualisation d'une partie des installations du CTM d'Ingéville avec Ingéco sur les plans organisationnel, juridiques et financiers. (3 points)

b) Vous rappellerez les modalités d'association de l'instance paritaire concernée. (1 point)

Question 4 (4 points)

La Direction des Services Techniques et le CTM ne sont pas équipés d'outils performants pour le pilotage des activités. Les sollicitations écrites et verbales ainsi que les opérations de maintenance sont gérées à l'aide d'un tableur. Le DST vous demande d'étudier la mise en place d'une Gestion Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) adaptée aux activités.

a) Vous préciserez les différentes étapes à prévoir pour la mise en place d'une GMAO. (2 points)

b) Vous proposerez un ensemble d'actions visant à obtenir l'adhésion des équipes du CTM et des futurs utilisateurs. (2 points)

Question 5 (2 points)

Des départs en retraite sont prévus au service espaces verts dans les prochains mois : deux agents, qui assurent des missions de tonte et débroussaillage des espaces publics et chemins / sentiers communaux. Le salaire chargé est de 35 000 euros par an, par agent.

Face aux difficultés récurrentes de recrutement dans les métiers techniques, le DST vous demande d'étudier l'externalisation de ces tâches, par le biais d'un marché public de prestations de services.

Vous indiquerez les avantages et inconvénients de cette externalisation.

Liste des documents :

Document 1 : « Des centres techniques en quête d'identité » - *Les cahiers techniques du bâtiment* - 17 juillet 2020 - 5 pages

Document 2 : « Tout savoir sur les nouveaux comités sociaux territoriaux » - *La gazette des communes* - 23 mars 2022 - 4 pages

Document 3 : « Gestion locale : optimiser les services et les moyens » (extraits) - *Villes de France* - 2014 - 4 pages

Document 4 : « Les centres techniques municipaux, un concentré de savoir-faire » - *Techni.Cités* - 25 octobre 2018 - 4 pages

Document 5 : « Réussir un projet de GMAO au sein des services techniques » - *Techni.Cités* - 21 octobre 2014 - 6 pages

Document 6 : « Mener à bien la transformation d'un service » (extraits) - *Direction générale de l'administration de la fonction publique* - 2018 - 11 pages

Liste des annexes :

Annexe 1 : « Organisation actuelle du Centre Technique Municipal d'Ingéville : missions, effectifs, horaires et autres éléments » - 1 page

Annexe 2 : « Organisation spatiale actuelle et projetée du Centre Technique Municipal d'Ingéville » - 1 page

Liste des plans :

Plan 1 : « Centre technique municipal d'Ingéville » - sans échelle - format A3 - 1 exemplaire

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Dans un souci environnemental, les impressions en noir et blanc sont privilégiées. Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires à la compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.

« Des centres techniques en quête d'identité »

Conciliant fonctionnalité et approche architecturale, de nouveaux centres techniques municipaux valorisent leur image et soignent le cadre de vie de leurs employés.

Un centre technique municipal (CTM) est le lieu où s'effectuent les travaux de construction et d'entretien pour une commune ou une intercommunalité.

D'une collectivité à l'autre, il peut avoir des dimensions variées et recouvrir des réalités très différentes selon les missions qui lui ont été confiées en régie. Abriter les véhicules municipaux, les camions de propreté, les engins de déneigement, les illuminations de Noël, des ateliers de menuiserie, plomberie, serrurerie, peinture, électricité, voirie…
Réparti dans un ou plusieurs bâtiments, un CTM comporte généralement un pôle administratif réglant son fonctionnement et ses interventions, et une partie technique associant des espaces de travail, ainsi que des aires de stockage et de garage. Une cour de service est souvent aménagée au centre de la parcelle. La recherche de fonctionnalité régit le tracé des axes de circulation au sein du site. Le même impératif s'applique aux bâtiments soumis par ailleurs à des exigences de tenue dans le temps, mais également de sécurité, d'isolation thermique, d'accessibilité...

Maîtriser les coûts

Des budgets serrés orientent les choix constructifs vers des solutions propres aux bâtiments industriels. En profilés métalliques, béton préfabriqué ou bois lamellé-collé, les structures poteaux-poutres se prêtent aux grandes portées et à l'intégration de portes sectionnelles. Traitement des sols, aménagements extérieurs, gestion des réseaux et eaux pluviales
occupent une part non négligeable des travaux afin de répondre aux contraintes d'usage et de pollution. Concernant l'enveloppe, un bardage métallique simple ou double peau reste fréquent, même si de plus en plus
de communes se montrent sensibles à la qualité architecturale des projets.

1. Allure futuriste Centre technique municipal, Blagnac (31)

Un habillage en facettes de fibres-ciment donne au bâtiment technique son identité urbaine.

Le nouveau Centre technique municipal de Blagnac remplace l'ancien équipement de la ville, devenu exigu et inadapté. Implanté au sein d'une ZAC, le long d'une voie rapide, le projet de l'agence NBJ se caractérise par sa morphologie allongée, créant une enceinte de travail protégée en limite de parcelle. Il accueille au RDC l'ensemble des espaces de stockage et d'entretien. Deux niveaux sont réservés aux bureaux et aux locaux du personnel et à une terrasse.
La structure poteaux-poutres en métal se prête aux exigences de hauteur et d'ouverture des espaces techniques. Elle est complétée de murs en béton bilames à isolation intégrée et parement intérieur brut, qui offrent robustesse et inertie thermique au bâtiment. Résolument urbaine et moderne, l'écriture architecturale valorise la dimension humaine du lieu, autant espace de vie que de travail. Elle s'appuie sur un parement de façade en fibres-ciment, dont les inclinaisons et les perforations participe à l'isolation thermique et acoustique du bâtiment, en même temps qu'à la mise à distance des vis-à-vis. Un jeu de couleurs et de formes permet de dissocier le soubassement technique de la partie administrative. Équilibré dans son budget,

le projet mise sur la qualité des matériaux, la fonctionnalité des espaces en privilégiant rationalisation des structures, des réseaux, et des flux.

FICHE TECHNIQUE DU CHANTIER

Durée : de février 2016 à juillet 2017 (soit 17 mois).
Mode de dévolution du marché : marché public (loi MOP),
entreprises en lots séparés.
Intervenants : NBJ architectes, Élodie Nourrigat et Jacques Brion (architectes) - Triptyque, Baptiste Grillet (architecte associé) - Ville de Blagnac (maître d'ouvrage) - SETI (BET TCE et économiste) - Sigma Acoustique (acousticien) - Spaces Paysage (paysagiste) -Eurovia (VRD), Scotrap, Sopreco, DL Garonne (gros oeuvre-charpente) - EMP (couverture étanchéité) - Sol façade (façades) - SMAP (menuiseries extérieures) - CIMSO (menuiseries intérieures) -Massoutier (plâtrerie) - Ceramisol (sols durs faïence) - Ideal Peinture (sols souples peintures), etc.

DÉTAILS

TRAVAUX Structure poteaux/poutres en métal et murs préfabriqués bilames à isolation intégrée. Façades en panneaux fibres-ciment type Equitone sur ossature métallique. Menuiseries extérieures en aluminium. Portes sectionnelles en aluminium. Toiture : dalle béton et étanchéité. Atelier : charpente métallique, bac acier et étanchéité. Terrasse du R+2 : plancher béton étanchéité et dalle sur plot. Dallage RDC en béton brut. Chauffage par air pulsé en plafond pour les ateliers. Bureaux : revêtement de sol en carrelage, dalles de faux-plafond, peinture murale

POINTS SPÉCIFIQUES Le projet est un des premiers à être réalisés en BIM conception synthèse et exploitation.

PERFORMANCE/LABEL Bâtiment HQE

2. Échelle domestique Centre technique municipal, Glisy (80)

L'emploi de la brique, du bois et du zinc permet de relier le bâtiment à son voisinage immédiat.

Dans cette petite commune de la Somme, l'installation du CTM au centre du village permet de regrouper des activités jusqu'alors dispersées sur plusieurs sites : atelier, stockage, garage, jardinerie et locaux du personnel. Le projet conçu par l'Atelier d'Architecture Antoine Maugnard s'inscrit dans le tissu urbain environnant, composé de logements individuels ou collectifs.
Aligné sur la rue, il associe un socle en briques rouges et des constructions maçonnées de différentes hauteurs. Les façades sont revêtues de bardages zinc, ou bois pour la partie garage dont la toiture-terrasse est recouverte d'une végétalisation extensive. Au centre de la parcelle, l'aire de stationnement des véhicules jouxte les abris de stockage extérieurs en bois.
Si le niveau Bepos initialement envisagé a été abandonné pour des
questions de retour sur investissement, la conception conserve une orientation HQE. La performance thermique s'appuie ici sur une ITE biosourcée, ou en laine de verre pour la partie bardage ventilé qui sort de
l'AT, sur une VMC double flux et des climatiseurs réversibles de type split.

La compréhension du projet et le respect des contraintes budgétaires doivent beaucoup à la synergie mise en oeuvre entre les différents acteurs et à l'intervention d'entreprises locales.

FICHE TECHNIQUE DU CHANTIER

Durée : de septembre 2018 à novembre 2019 (soit 14 mois, incluant un arrêt de 2 mois suite au dépôt de bilan d'une entreprise).
Mode de dévolution du marché : marché public (loi MOP), entreprises en lots séparés.
Intervenants : Atelier d'Architecture Antoine Maugnard (architecte) - Commune de Glisy (maître d'ouvrage) - MPI Développement (AMO) - P. Chretien (BET TCE, économiste) - CET Kelvin (BET fluides) - Crea (gros oeuvre) - Nollet (charpente bois) - LMH (couverture, étanchéité, bardage) - Appli (isolation, peinture) - Deligny
(menuiseries ext. , serrurerie) - Techniplafonds (menuiserie intérieure, plâtrerie) - Sidem (courants forts et faibles)
- EMI (plomberie, chauffage, ventilation).

DÉTAILS

TRAVAUX Structure maçonnée sur dalle portée et puits béton. Abris de stockage à ossature bois. Soubassement en brique rouge. Couverture zinc sur charpente bois traditionnelle. Toiture végétalisée de sédums sur la partie garage. Bardage zinc et bois. Menuiseries extérieures aluminium avec remplissage en profilit ou verre clair. Mur-rideau aluminium. ITE en laine de bois et laine de verre. Dallage béton avec quartz dans les locaux techniques, carrelage dans les vestiaires. Peinture murale sur enduit plâtre. Escalier et garde-corps intérieurs en acier galvanisé. VMC double flux. Climatisation réversible pour la zone bureaux/vestiaires/atelier. Aérothermes pour la zone garage.

POINTS SPÉCIFIQUES Implantation en coeur de village. Démarche environnementale.

PERFORMANCE/LABEL RT 2012 - 20 % Niveau HQE

3. Bois et métal Centre technique, La Teste-de-Buch (33)

Les trois corps de bâtiments du centre technique forment un ensemble homogène grâce au jeu des toitures et à l'unité des matériaux.

Situé sur la zone industrielle et commerciale de La Teste-de-Buch, à proximité des parties paysagères de la commune, le nouveau centre technique environnemental du Bassin Arcachon Sud est construit à quelques centaines de mètres de l'ancien site. Le projet des architectes
Marjan Hessamfar & Joe Vérons est réparti sur trois bâtiments : le pôle administratif et son service d'accueil, le bâtiment des ateliers, et le bâtiment
destiné au stationnement des véhicules techniques. Leur disposition le long des voies de circulation qui entourent le terrain assure la marche en avant des camions, en les faisant passer successivement par la station de lavage, d'entretien et le parking. Compétitif par rapport au métal et au béton, le bois est utilisé en structure sur l'ensemble des locaux.

Dans les bâtiments techniques, une ossature poteaux-poutres en lamellé collé libère ainsi des travées d'une surface allant jusqu'à 90 m². Le bois y sert également au recouvrement de façade, en association avec un
bardage métallique plus traditionnel. L'alternance des chéneaux et faîtages réduit l'impact visuel des linéaires de façade. En jouant sur les pentes de toiture, la configuration permet également d'apporter de la lumière naturelle au coeur des espaces de travail. Les revêtements

de sol des stationnements intérieurs et extérieurs sont traités en enrobés pour des questions de coûts.

FICHE TECHNIQUE DU CHANTIER

Durée : de septembre 2016 à mars 2018 (soit 18 mois).
Mode de dévolution du marché : marché public (loi MOP), entreprises en lots séparés.
Intervenants : Marjan Hessamfar & Joe Vérons architectes associés (architecte, économiste) - Agglomération Bassin Arcachon Sud (MOA) - TPF Ingénierie (BET TCE) - Eiffage Route et TPSL (VRD) - Roncarolo (gros oeuvre) - Lamecol (charpente, et façades bois) - DL Aquitaine (charpente métallique/serrurerie) - Plebac (bardage/ couverture) - DMS (menuiseries ext.) - Mainvielle (plâtrerie/isolation) - Juste (menuiseries int.) - Plamursol (carrelage/faïence) - LTB Aquitaine (peinture) - Genson (électricité) - Bobion et Joanin (CVC/plomberie) - Kone (ascenseur), etc.

DÉTAILS

TRAVAUX Structure et charpente en pin maritime : fermettes industrielles et fermes à assemblage traditionnel en bois pour le bâtiment administratif, et poteaux-poutres en bois lamellé-collé sur massifs béton isolés. Bardage métallique et vêtures bois ajourées, fixes ou mobiles + isolation en laine minérale. Bardage translucide en
polycarbonate alvéolaire. Revêtement de sols : enrobés + bassin de rétention sous chaussée drainante (stationnement intérieur/extérieur), dallage béton dans les ateliers.

POINTS SPÉCIFIQUES Utilisation du bois en structure et enveloppe.

PERFORMANCE/LABEL Démarche HQE RT 2012 (pôle administratif).

4. À énergie positive Services techniques, Melle (79)

L'acacia et l'aulne, deux essences de bois locales, sont utilisés pour habiller les bâtiments et préaux à structure bois. À l'avant, une structure métallique est en cours de végétalisation.

Souhaitant optimiser l'organisation de ses services, la commune de Melle a lancé la création d'un centre technique à l'emplacement des anciens Ateliers Baudroux. Confié à l'agence Archimag, le projet porte sur la création d'un bâtiment d'accueil neuf à énergie positive, ainsi que la réutilisation d'un hangar et la démolition d'un bâtiment contenant de l'amiante et du plomb. Les bâtiments sont implantés au coeur de la parcelle afin de faciliter la circulation en sens unique.
Les locaux administratifs occupent l'entrée du site. Les ateliers isolés, chauffés, sont positionnés au sud, tandis que le stockage de matériau et les garages forment des espaces tampons au nord. Mettant en valeur la filière bois française, le projet s'appuie sur une structure en bois massif et lamellé-collé. Il comporte un bardage en acacia robinier sur la partie bureaux et les ateliers, en aulne pour les préaux. Des isolants biosourcés et des refends en terre crue augmentent l'inertie thermique. Ambitieuse sur les plans énergétique et environnemental, l'opération s'est avérée plus chère que prévu : une estimation confirmée au long des études par la MOE. En phase chantier, il a aussi fallu faire face à la découverte d'amiante dans les remblais et à l'adaptation des parois en limite de propriété d'un riverain. Des arbitrages ont été trouvés sur les dallages extérieurs et les bacs à matériaux.

FICHE TECHNIQUE DU CHANTIER

Durée : de juin 2016 à novembre 2017 (soit 17 mois).
Mode de dévolution du marché : marché public (loi MOP), entreprises en lots séparés.
Intervenants : Archimag, Magali Bodin (architecte) - Ville de Melle (MOA) -
Arcabois (BET structure) - ACE (BET fluides) - Christophe Liaigre (économiste) -Clenet Pallardy (démolition) - Tecknik Amiante (désamiantage) - Boisliveau TP/STPM (terrassement) - Infraco (fondations) - Contival (gros oeuvre) - Coppet (construction bois) - SMCC (menuiseries ext.) - Marchet (serrurerie) - Audis (menuiseries int.) - Bourdeau (cloisons, plafonds et isolation) - Bouchet (peintures sols souples) - Auger (CVC, plomberie) - EEAC/Guyonnaud Audebrand (électricité, PV).

DÉTAILS

TRAVAUX Fondations profondes. Chape et soubassement en béton. Structure bois lamellé-collé en douglas. Couverture en bac acier. Isolation des combles en ouate de cellulose. Refends en briques crues. Murs ext. A ossature bois + isolation en laine de chanvre et panneaux fibres de bois. Bardages acacia robinier et aulne. Menuiseries ext. mixtes bois/aluminium. Support métallique de végétalisation verticale. Chauffage par géothermie sur forages. Radiateurs pour les bureaux et panneaux rayonnants pour les ateliers. VMC double-flux. Panneaux photovoltaïques. Éclairage à Leds.

POINTS SPÉCIFIQUES Présence d'amiante. Chantier en site occupé réalisé en deux phases (phase 1: construction des bureaux, ateliers et préaux ; phase 2 : abords et démolition des existants).

PERFORMANCE/LABEL Bâtiment à énergie positive (y compris les consommations des outils ateliers).

DOCUMENT 2

La gazette des communes - 23 mars 2022

Tout savoir sur les nouveaux comités sociaux territoriaux

©thodonal - stock.adobe.com

Les comités sociaux territoriaux regroupent, au sein d'une même instance, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, et les comités techniques. Ils ont vocation à être la seule instance consultative compétente afin de débattre des sujets collectifs et ce, à compter du 1er janvier 2023. Le point sur ces nouvelles instances par Nathalie Kaczmarczyk, avocate au sein du cabinet Goutal, Alibert et associés.

Mettre en place le ou les comités sociaux territoriaux pertinents

Nouvelle instance de concertation répondant à l'objectif affiché de réduire le nombre d'instances consultatives et de simplifier les procédures, les comités sociaux territoriaux (CST) ont vocation à remplacer les comités techniques et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), dont ils conservent cependant la trace tant dans la structure que dans le mode de fonctionnement.

Les conditions de création et de composition des CST sont ainsi similaires à celles des actuels comités techniques. A grands traits, l'article 32 de la loi du 26 janvier 1984 prévoit, comme c'était le cas auparavant, qu'un CST est obligatoirement créé dans chaque collectivité ou établissement employant au moins cinquante agents, ainsi qu'auprès de chaque centre de gestion pour les collectivités et établissements affiliés employant moins de cinquante agents.

C'est le décret du 10 mai 2021 qui définit les conditions d'appréciation de ce seuil – à savoir, en décomptant les agents ayant la qualité d'électeur dans les effectifs au 1er janvier de chaque année – et détaille les conséquences de son franchissement en cours de mandat (art. 2 du décret du 10 mai 2021). La faculté est encore offerte de créer, par délibérations concordantes, un CST commun à une collectivité et un ou plusieurs établissements publics qui lui sont rattachés pour connaître de leurs questions communes, à condition, cependant, que l'effectif global concerné soit d'au moins cinquante agents. La même possibilité existe, sous les mêmes réserves, pour les EPCI et tout ou partie de leurs communes ou établissements membres.

Enfin, à côté de ces CST de compétence générale, l'organe délibérant conserve la possibilité, dont il disposait déjà pour les comités techniques, de créer un CST « de service », dans les services ou groupes de services dont la nature ou l'importance le justifient, sans condition de seuil et sans plus de précision.

Dans le silence des textes sur ce point, on peut imaginer qu'une telle création pourrait être justifiée, par exemple, par la nature particulière des missions imparties, l'importance des effectifs dudit service, son implantation géographique, qui impliquerait un dialogue spécial. Elle pourrait encore tendre à éviter un engorgement du CST « général ». Il appartient ainsi à chaque collectivité de réfléchir à l'opportunité de la mise en place, en fonction de ses spécificités propres, d'un ou plusieurs niveaux d'instance.

Déterminer les compétences du comité social territorial

La compétence du comité social territorial, large et renforcée, s'inscrit dans l'objectif de promotion d'un dialogue social plus stratégique, favorisant la participation des fonctionnaires à la définition des orientations en matière de politique des ressources humaines.

Concrètement, le champ d'intervention du CST est précisé par l'article 33 de la loi du 26 janvier 1984, qui fixe sept grands domaines de compétence dont doit connaître l'instance :

- l'organisation, le fonctionnement des services et l'évolution des administrations ;
- l'accessibilité des services et la qualité des services rendus ;
- les orientations stratégiques sur les politiques de ressources humaines ;
- les lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un bilan, sur la base des décisions individuelles, devant le comité social ;
- les enjeux et politiques d'égalité professionnelle et de lutte contre les discriminations ;
- les orientations stratégiques en matière de politique indemnitaire et d'action sociale, ainsi que les aides à la protection sociale complémentaire ;
- la protection de la santé physique et mentale, l'hygiène, la sécurité des agents dans leur travail, l'organisation du travail, le télétravail, les enjeux liés à la déconnexion et les dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, l'amélioration des conditions de travail et les prescriptions légales y afférentes.

Dans le respect de ce cadre législatif, le décret du 10 mai 2021 prévoit les modalités d'intervention du CST sur les questions relevant de sa compétence en précisant celles sur lesquelles il sera obligatoirement consulté, celles qui feront uniquement l'objet d'un débat annuel et celles n'emportant qu'une obligation d'information de l'instance, ces modalités d'intervention pouvant toutefois être cumulées.

En toute logique, le CST hérite également des pouvoirs spécifiques du CHSCT (pouvoir d'investigation, de proposition, droit d'accès aux locaux, d'alerte, de demande d'audition et de recours à l'expertise…), qui peuvent être exercés au niveau général ou, le cas échéant, par les formations spécialisées.

Etant noté que cette liste de compétences n'est pas exhaustive et pourra être complétée par des dispositions spécifiques. Il appartiendra alors à l'autorité territoriale de s'assurer, au cas par cas et au regard des textes, des questions à inscrire à l'ordre du jour et des formes de consultation du CST s'imposant.

Etant rappelé que, si dans les hypothèses où l'instance doit être consultée, son avis ne lie pas à l'administration, le non-respect d'une telle formalité n'en est pas moins de nature à entraîner

l'annulation de la décision finale prise au terme de la procédure à raison du caractère irrégulier de cette dernière.

Connaître le rôle spécifique des formations spécialisées

L'article 32-1 de la loi du 26 janvier 1984 prévoit que, dans les collectivités territoriales et les établissements publics employant au moins 200 agents, une formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail est instituée au sein du CST, le cas échéant du CST commun. En dessous de ce seuil, une telle création n'est qu'une faculté, qui peut être mise en œuvre par l'organe délibérant « lorsque des risques professionnels particuliers le justifient », sans autre précision.

L'agent chargé des fonctions d'inspection (Acfi) ou la majorité des membres représentants du personnel du CST peuvent également en faire la proposition (décret du 10 mai 2021, art. 11). Précisons que cette formation est créée dans chaque service départemental d'incendie et de secours, sans condition d'effectifs. Ces formations spécialisées exercent les attributions prévues en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail du comité social territorial (loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, art. 33, 7°) pour le périmètre du site du ou des services concernés. Sauf lorsque ces questions se posent dans le cadre de projets de réorganisation de services, hypothèses dans lesquelles elles sont alors examinées directement par le CST à cette occasion (loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, art. 32).

Source de fluidité, le comité social territorial est encore seul saisi sur toute question ou sur tout projet relevant de ses attributions et qui aurait pu aussi concerner la formation spécialisée (décret du 10 mai 2021, art. 76). Ces prescriptions visent à éviter toute redondance et à ne pas retomber dans les travers qui ont pu être observés sous l'ère des comités techniques et CHSCT, lorsqu'un même sujet pouvait relever du champ de compétence de ces deux instances, obligeant à, au moins, deux saisines au terme desquelles étaient au surplus parfois notées des divergences de vues.

Enfin, à côté de ces formations spécialisées, obligatoires ou facultatives, une formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail propre à une partie des services de la collectivité ou de l'établissement peut encore être créée sous la même condition de l'existence de « risques professionnels particuliers » par décision de l'organe délibérant. Sauf exception, c'est alors cette seule formation spécialisée de service ou de site qui devra, s'agissant du personnel entrant dans son périmètre d'intervention, être saisie en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail par la collectivité.

Cerner la notion de risques professionnels spécifiques

A ce stade, on soulignera que le décret du 10 mai 2021 ne précise pas la notion de risque professionnel particulier justifiant la création d'une formation spécialisée au sein du comité social territorial. Un tel critère n'est toutefois pas inconnu, puisqu'il fondait déjà la création de CHSCT locaux ou spéciaux, institués lorsque « l'importance des effectifs et la nature des risques professionnels, appréciés en fonction notamment des missions confiées aux agents, de l'agencement et de l'équipement des locaux, le justifient » (décret n° 85-603 du 10 juin 1985, art. 27 ; loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, art. 33-1).

On peut alors utilement se référer à la définition qu'a pu en faire la doctrine administrative, une circulaire de la direction générale des collectivités locales (DGCL) du 12 octobre 2012 précisant qu'il s'agit de « risques professionnels spécifiques par leur fréquence et leur gravité, notamment en raison de la nature des missions ou des tâches, de l'agencement ou de l'équipement des locaux », comme « les services dans lesquels les agents sont exposés à des

problèmes de salubrité et de sécurité (tels que réseaux souterrains d'égouts, stations d'épuration…) » ; « les services dans lesquels les agents utilisent des machines présentant des risques spécifiques ou sont exposés à des risques chimiques (tels que les services des espaces verts, régie municipale d'entretien…) » ou « les services dans lesquels les agents sont, compte tenu de leurs missions, exposés à des risques psychosociaux (tels que les services dans lesquels exercent des travailleurs sociaux) », selon la fiche VII (VII.1.2.) de la circulaire du 12 octobre 2012 de la DGCL précitée, prise pour l'application des dispositions du décret n° 85-603 du 10 juin 1985.

DOCUMENT 3

(...) « Gestion locale : optimiser les services et les moyens » (extraits) - *Villes de France* - 2014

LA GESTION ET L'ENTRETIEN DES ESPACES VERTS

LES PRÉCONISATIONS POUR LES VILLES DE FRANCE

- L'entretien des espaces verts est un vecteur de communication avec la population. Les évolutions doivent passer par des campagnes de sensibilisation qui peuvent s'appuyer sur des **nouveaux concepts d'entretien** au résultat parfois moins soigné, mais **plus respectueux de l'environnement**.

- **La remise en cause du niveau de prestation** reste le levier le plus important, avec plusieurs axes :
  - L'accentuation de la différenciation du traitement des surfaces avec un niveau de prestation important pour quelques points « remarquables » et un traitement plus modeste pour les autres surfaces.
  - Le recours à des techniques d'entretien moins consommatrices en temps et en fournitures (prairies fleuries limitant la tonte, recours à des plantes vivaces ne nécessitant pas de plantations annuelles ou bisannuelles, limitation de l'arrosage, …).
  - L'abandon de certaines prestations (jardin botanique, fleurisement des bureaux,...).

- **Disposer d'un service des espaces verts professionnalisé** est une autre clé d'optimisation, tout en gardant la maîtrise du niveau de prestation.

Dans la pratique cette optimisation passe également par :
- Une gestion du temps de travail adapté (fonctionnement en équipe, variation de la durée hebdomadaire en fonction de la saisonnalité,…)
- Une bonne connaissance des coûts par prestation pour pouvoir proposer des choix éclairés (modification de l'organisation, ajustement des prestations, choix de sous-traiter,…). Cette approche coût doit intégrer les coûts de personnel.
- La maîtrise de l'évolution des surfaces avec l'association du service en amont de la création de nouvelles surfaces, de manière à évaluer les solutions les plus économes en entretien.

- La production des plantes (serres municipales) n'est pas toujours économiquement avantageuse pour la collectivité. Seule une analyse détaillée des coûts de production permettra d'établir la pertinence du choix.
  Une production annuelle supérieure à 100 000 plants constitue un seuil de relative bonne adéquation économique.

- Parce que l'**entretien des espaces sportifs** demande une technicité et du matériel particulièrement adéquat, ainsi qu'un bon niveau de réactivité dans le temps (on ne peut pas reporter à quelques jours une tonte de stade avant un match par exemple), il est préférable de **faire entretenir ces espaces par le service des espaces verts**. La création d'une **équipe dédiée** favorise une meilleure proximité avec des utilisateurs parfois très exigeants, et est plus rassurante pour les services sportifs gestionnaires de l'utilisation de ces terrains.

- Dans un service des espaces verts, comme dans beaucoup d'autres services de la collectivité, la mécanisation, la qualité du matériel et son niveau adapté de renouvellement conditionnent également l'efficacité des prestations.

CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

Une des prestations les plus visibles de la collectivité

La gestion des espaces verts d'une collectivité contribue directement à plusieurs prestations sensibles de la collectivité :

- Le rendu général de l'espace public, en contribuant significativement (avec la propreté urbaine et la voirie) à la valorisation du cadre de vie et à l'agrément de l'usager ;

- La communication et l'évènementiel avec de multiple possibilités de créer des animations vers la population (approche pédagogique dans les écoles, visite des serres municipales et approche botanique, concours du plus beau balcon, etc.) ;

- L'entretien des surfaces sportives utilisées par une part importante de la population et pouvant cristalliser de nombreuses réclamations.

Le syndrome du toujours plus…

Le patrimoine entretenu par les collectivités est en perpétuel croissance. Deux éléments principaux contribuent à cette croissance :

- La demande permanente de la population pour une amélioration / augmentation de la prestation de service qui a contribué petit à petit à reprendre en gestion et/ou sécuriser certains espaces plus ou moins délaissés ;

- Les programmes de rénovation urbaine qui intègrent systématiquement et significativement une amélioration dans le traitement de l'espace public avec à la clé une augmentation des surfaces à entretenir et potentiellement des moyens à mettre en œuvre (moyens de fonctionnement pour l'entretien pas toujours chiffrés lors de la conception des projets).

Contexte règlementaire

L'article 1384 du Code Civil rend le maire responsable de tous les biens de la commune et des conséquences dommageables que pourrait provoquer le mauvais entretien de ces biens. Dans la pratique, les services des espaces verts sont donc amenés à porter une attention particulière à l'élagage des arbres sur la voie publique et à limiter la prolifération excessive des végétaux pouvant influer sur des éléments de sécurité et de signalisation de la voirie.

En réponse à cette croissance perpétuelle des surfaces et du niveau qualitatif, les services d'entretien des espaces verts ont déployé plusieurs stratégies :

- **La professionnalisation du personnel** qui a contribué à obtenir des équipes de terrain plus performantes pour absorber à moyens constants certaines surfaces (et écarter le recrutement social dans leur service…).

- **Le développement de la mécanisation** (matériels de tonte performants, arrosage automatique, …).

- **L'optimisation de l'organisation**, avec notamment :
  - Des fonctionnements en équipes soit sectorisées géographiquement soit en charge de prestations spécifiques (équipe de tonte des grandes surfaces).
  - La gestion annualisée du temps de travail pour tenir compte de la saisonnalité et de la baisse de charge l'hiver.
  - Le recours ponctuel à la sous-traitance pour certains types de prestations.

- Le développement du **traitement différencié des surfaces** :
  - La définition du niveau de qualité attendu en fonction du lieu, de son niveau de fréquentation, de son influence sur l'image de la ville, … (entrées de ville, centre ville, zone pavillonnaire, parcs et jardins, accompagnement de voirie, circuits verts, zone boisée…).
  - La recherche permanente du meilleur compromis entre rendu général et moyens à mettre en œuvre avec le recours à des approches paysagères demandant à terme peu d'entretien.

Le concours des Villes Fleuries

Ce concours est une course au qualitatif qui a un coût, mais qui contribue aussi à motiver le personnel, et rationnaliser le traitement et la gestion des espaces.

Ce concours récompense un niveau de prestation avec une labellisation de 1 à 4 fleurs. **85% des villes moyennes** sont ainsi **labellisées**. Cette labellisation est faite sur la base de critères d'évaluation promouvant une gestion raisonnée de l'espace urbain avec des pratiques en phase avec les concepts de développement durable.

Les incidences des politiques de développement durable appliquées à l'entretien des espaces verts

De plus en plus, les collectivités sont amenées à limiter voire supprimer les traitements phytosanitaires. Les spécialistes des espaces verts semblent s'entendre sur le fait que ces évolutions entraînent une augmentation significative des besoins en main d'œuvre au sein des services (désherbage manuel, par exemple). Si les données exploitées dans le cadre de cette étude n'ont pas véritablement permis de confirmer cette tendance, il convient d'y rester attentifs dans l'avenir.

ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

L'approche coût par habitant

Cette approche apparait particulièrement structurante pour l'étude. En effet, elle traduit directement l'effort de la collectivité, donc de l'usager, pour l'entretien de ses espaces.
Le **coût moyen des services espaces verts** des communes ici étudiées est de **57 euros par habitant** ; le minimum étant atteint par une collectivité avec 45 euros/habitant.

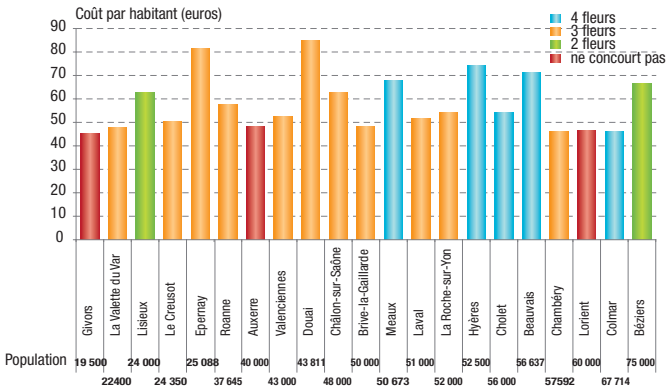
On peut distinguer trois situations dans les collectivités analysées :

- Les villes au coût modéré avec une dépense inférieure à 50 euros par habitant ont fait des choix sur leur niveau de prestation en quantité (surface, nombre de prestations,…) ou en qualité.
  Pour un niveau de prestation comparable, un prix plancher de l'ordre de 35 euros est un objectif envisageable. On notera qu'une ville 4 fleurs a réussi à descendre en dessous de 50 euros en limitant ses surfaces et certaines prestations et en ayant une organisation performante (avec un personnel très formé).

- Un groupe de villes se situant entre 50 euros et 65 euros par habitant dégage davantage de marges de progrès sur un ou plusieurs des trois axes quantité / qualité / performance de l'organisation.

- Les villes au coût élevé avec une dépense au-delà de 65 euros par habitant traduisant deux types de situation :
  - Une mauvaise adéquation missions/moyens devant conduire la collectivité à s'interroger sur le dimensionnement du service et des prestations. On notera qu'en parallèle l'effort de la collectivité pour ses espaces verts dépasse 7% du budget de fonctionnement alors que dans les autres cas il est généralement inférieur à 5%.
  - La recherche d'une qualité de prestation élevée (ville 4 fleurs) qui a conduit la collectivité à mobiliser des moyens importants. Dans ce cas les marges d'optimisation sont essentiellement techniques avec la recherche de solutions moins coûteuses (en temps et en budget) et plus respectueuses des principes de développement durable (moins d'arrosage, moins de tonte, plus de vivace, moins de désherbage chimique …).

Coût des espaces verts et classement des villes fleuries

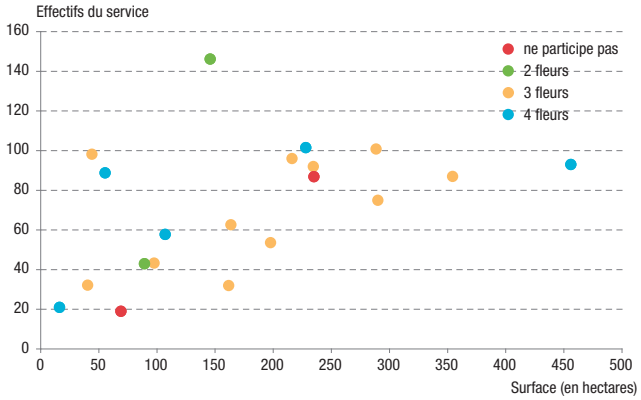


La maîtrise des surfaces entretenues

L'étendue des surfaces à entretenir influe significativement sur le dimensionnement des effectifs et donc le coût de prestation. Le coût de personnel représente en général plus de 75% du coût de fonctionnement.

Les villes qui ont maîtrisé le coût de leurs espaces verts sont aussi celles qui maîtrisent la gestion des surfaces à entretenir suivant deux axes :

Surface et effectifs



- La quantité des surfaces à entretenir avec une limitation de la croissance de ces dernières (la moyenne étant de 13% sur les 4 dernières années).

- La recherche de solutions pour limiter les interventions sur les grandes surfaces (jachère fleurie, matériels de tonte spécifiques,…).

La professionnalisation des personnels conditionne l'optimisation du coût et/ou la qualité de prestation

- Les villes qui maîtrisent le mieux leurs coûts d'entretien des espaces verts ont un effectif composé en majorité de professionnels titulaires d'un diplôme professionnel (type CAP, BEP) dans l'effectif des jardiniers. La part de professionnels monte jusqu'à plus de 70% pour celles qui ont le plus de fleurs.

Coût d'entretien des espaces verts par habitant	Part de professionnels dans le service en moyenne
Moins de 50€	72%
De 50 à 60 €	60%
Plus de 60€	44%

- Par ailleurs le taux d'encadrement (la part d'agents de catégorie A et B) est fortement corrélé à la qualité que l'on va attendre des espaces verts : de moins de 4% de l'effectif du service pour les villes ne concourant pas aux concours des villes fleuries à 7% pour celles qui comptent plus de 4 fleurs.

La diversité des prestations assurées

- Les prestations assurées par le service des espaces verts varient fortement d'une collectivité à l'autre :
  - La présence ou non de jardins botaniques
  - Le fleurissement des locaux
  - L'entretien en régie du matériel
  - La prise en charge du débroussaillage
  - La participation du service à des missions de découverte (jardins familiaux, ferme pédagogique, etc.)
  - La responsabilité de la propreté des espaces verts
  - L'entretien d'équipements sportifs spécifiques (golf par exemple)

■ On notera que l'entretien des surfaces sportives est, dans plus de 85% des cas, assuré par une équipe dédiée au sein des espaces verts.

■ Les trois communes dont le service des espaces verts assume le périmètre le plus large de missions se retrouvent toutes dans les collectivités dont le coût est supérieur à 60 euros par habitant.

■ En revanche, la majorité des villes dont le coût est inférieur à 50 euros ne pratique pas la mosaïculture, alors que cette prestation est assurée par les trois-quarts des autres communes.

Le choix d'externaliser

■ Le budget consacré à l'externalisation est en moyenne de 10%.

■ Le recours à l'externalisation est, en général, lié à des prestations assez spécifiques telles que l'élagage ou l'entretien des terrains sportifs.

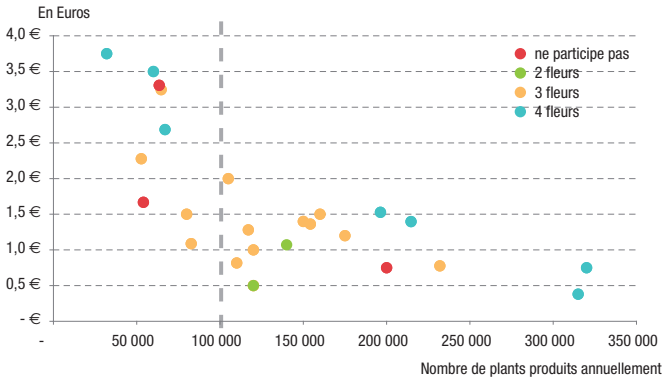
■ D'une manière générale, un bon niveau de technicité et de professionnalisation du personnel rend le recours à la sous-traitance moins intéressant du point de vue des coûts.

La production de plants dans les serres

■ L'analyse permet de constater de façon très significative un effet de seuil sur le prix de revient du plant produit en interne, en fonction de la quantité produite.

■ Ainsi, les villes dont le coût par habitant est dans la moyenne (entre 50 euros et 60 euros) ont un prix de revient de production d'un plant compris entre 1 et 2 euros ; ce prix de revient monte au-delà de 2 euros jusqu'à plus de 3 euros pour 4 villes dont les coûts des espaces verts sont les plus élevés ; il est inférieur à 1,5 euro pour les villes dont le coût du service est le plus bas.

COÛT DE REVIENT D'UN PLANT PRODUIT PAR LE SERVICE



■ On peut ainsi situer à partir de 100 000 plants produits annuellement le seuil d'optimisation d'une serre municipale. Au-dessous de ce seuil, la question de l'externalisation peut être posée.

Le rapport coût/climat

■ Les coûts d'entretien des espaces verts par habitant les plus élevés en moyenne (70 euros) se trouvent dans les villes sous l'influence d'un climat méditerranéen (mini à 67 euros, maxi à 74 euros).

■ Les villes sous influence d'un climat océanique ont une moyenne des coûts d'entretien des espaces verts par habitant de 59 euros (mini 52 euros, maxi 85 euros).

■ Les villes sous influence d'un climat continental ont une moyenne des coûts d'entretien des espaces verts par habitant de 56 euros (mini 46 euros, maxi 71 euros).

Une forte disparité des coûts moyens au sein de chaque catégorie (sauf climat méditerranéen) rend cette analyse croisée peu significative.

(...)

DOCUMENT 4

Les centres techniques municipaux, un concentré de savoir-faire

Publié le 25/10/2018 Par Auteur associé • Club : Club Techni.Cités

Sources : Techni.Cités

SP

Agents de l'ombre et réceptacles des doléances des usagers sur le bon fonctionnement du domaine public, les centres techniques municipaux réunissent de multiples corps de métiers techniques. Leur pilotage exige autant de rigueur organisationnelle que de valeurs humaines.

La formule est presque un cliché : les centres techniques municipaux (CTM) sont de véritables entreprises de travaux publics dédiées à leur collectivité.

Réunissant des compétences techniques multiples, ils sont capables de répondre aux besoins des communes pour maintenir et réparer le patrimoine bâti aussi bien que la voirie, entretenir les espaces verts et l'éclairage public, assurer mille et une missions plus spécifiques les unes que les autres.

Le tableau est déjà impressionnant. Ajoutons pour le compléter que les CTM sont mobilisables 24 heures sur 24, tous les jours de l'année, pour des interventions en urgence.

Les métiers du technique

Maçons, électriciens, menuisiers, plombiers, peintres, mécaniciens, agents d'entretien, jardiniers, conducteurs d'engins, techniciens son et vidéo, serruriers : la liste des métiers présents dans les centres techniques municipaux en dit long sur leur polyvalence. Une richesse pour les communes qui font le choix de conserver en régie les missions d'intervention sur le domaine public.

C'est d'ailleurs bien ainsi qu'elles considèrent cette expertise interne qui leur offre gain de temps, économies et réactivité. La ville de Chinon (Indre-et-Loire) vante ainsi l'efficacité de

ses équipes dans la rénovation intégrale de son office du tourisme, ou dans l'organisation de son marché médiéval, animation qui mobilise dix agents durant 475 heures de travail.

Souplesse et réactivité du personnel

Autre intérêt de ces compétences municipales : la capacité des équipes à s'adapter au terrain, qui va jusqu'au sur-mesure. Il arrive encore qu'un menuisier du CTM fabrique des étagères aux dimensions spécifiques pour les petits de l'école maternelle, ou qu'un serrurier réalise un portail métallique conforme aux contraintes d'un bâtiment.

Une culture artisanale perdure, même si sa valorisation se noie en général dans les budgets globaux de maintenance et d'entretien du patrimoine.

Au quotidien, les agents s'adaptent aussi aux urgences. Carreau cassé, lampadaire éteint, serrure bloquée ou fuite d'eau – sans oublier le déneigement nocturne : leur réactivité assure à la commune une réponse rapide et adaptée, dans des délais difficiles à concurrencer.

À Schiltigheim (Bas-Rhin), trois électriciens assurent des permanences 365 jours par an, afin de ne laisser aucune rue dans l'obscurité.

À Brétigny-sur-Orge (Essonne), on compte quelque 150 interventions par mois uniquement pour les bâtiments. Ces interventions sont réalisées hors des heures d'ouverture au public, ce qui complique la gestion des plannings. Mais on n'est pas prestataire de services pour les autres directions sans s'adapter à leurs contraintes.

Dimensions technique et humaine

Comme de nombreuses communes, Houilles a réuni ses équipes techniques dans un nouveau centre technique municipal en 2018.

Au sein des équipes communales, les agents des centres techniques forment un corps à part. Travaillant souvent en ateliers, avec des machines, ils sont soumis à des contraintes techniques, réglementaires et sécuritaires spécifiques.

Des mises à niveau régulières sont parfois obligatoires, comme pour ceux qui utilisent les nacelles en hauteur. Pour d'autres métiers, il s'agit d'adapter les pratiques aux multiples évolutions technologiques et normatives, sans oublier d'intégrer les enjeux environnementaux dans le choix des produits, méthodes et matériels employés.

Dans ces équipes souvent nombreuses – encore majoritairement masculines et qui accueillent régulièrement de jeunes apprentis – la dimension humaine demeure essentielle. Entraide, transmission des plus anciens aux plus jeunes, solidarité, mais aussi parfois, ambiance « brut de

décoffrage », comme dans tout atelier. Une double dimension technique et humaine que les responsables des CTM et les directeurs des services techniques connaissent bien.

« Je n'ai pas les compétences des agents, dont chacun a un savoir-faire particulier. Mon rôle tient du pilotage : je donne le cadre, les arbitrages, les enjeux, bref, le sens de notre travail. Ensuite, ce sont aux équipes, avec leur chef, de remplir leur mission, et elles le font avec engagement », relève Tiphaine Larcher, DST de la ville de Houilles (Yvelines).

Cet engagement se traduit aussi dans l'accueil du public et le traitement de ses demandes. Car les CTM ont pour mission d'enregistrer les signalements de dysfonctionnement ou de sinistres sur le domaine public et d'informer sur les projets de travaux. Des agents de l'ombre que la population sait trouver quand elle en a besoin : un savant équilibre à trouver !

Pénibilité

Autre spécificité de ces métiers, la pénibilité soumet les agents à un risque plus élevé que leurs collègues.

Une enquête du ministère du Travail réalisée en 2014 révèle que 40,7 % des agents des services techniques intervenant dans le bâtiment et les travaux publics et 71,3 % de ceux intervenant dans les espaces verts se disent exposés à au moins une contrainte physique intense. Ce qui explique sans doute le taux d'absentéisme plus élevé dans la filière technique (10,4 % en 2017, d'après une étude menée pour l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales) que dans toutes les autres filières de la fonction publique territoriale.

La profonde mutation des pratiques et de l'organisation territoriale depuis une décennie modifie aussi le quotidien des centres techniques municipaux. Les demandes d'intervention sont désormais traitées grâce à des logiciels spécifiques, assurant une planification rationalisée. « Un vrai changement de culture, qu'il a fallu accompagner dans le temps », souligne Tiphaine Larcher.

Même révolution pour les plans et dessins : le papier cède la place aux images de synthèse et aux projets en 3D. Sur le terrain, les agents sont de plus en plus équipés de tablettes, afin de suivre et de mieux coordonner les interventions.

Valorisation des compétences

Autre mouvement en cours dans nombre de communes, la volonté de faire sortir de l'ombre les agents des CTM et de valoriser leurs compétences auprès de la population s'accompagne d'une politique de communication auprès des autres services des collectivités. « Mieux expliquer à nos collègues nos spécificités, nos contraintes et nos savoir-faire leur permet de mieux ajuster nos interventions avec leurs besoins », indique la DST de Houilles.

Dans cette commune, cette nouvelle dynamique d'ouverture est allée jusqu'à l'organisation d'une exposition de photos sur les métiers du CTM à l'occasion des Journées du patrimoine.
Enfin, la grande mutation en cours concerne la mutualisation des moyens des centres techniques au sein des intercommunalités, dans le cadre des lois Notre et Maptam.

Du prêt de matériel, tels les faucheuses, les balayeuses, les chasse-neige ou les estrades pour les manifestations publiques, au partage du temps de travail de certains agents, en

passant par le portage de projets à l'échelle de l'agglomération, la mutualisation fait son chemin doucement. Ainsi pour les villages et les petites communes, l'optimisation des budgets pousse au rapprochement, jusque dans le groupement des commandes, plus avantageux.

Selon les observateurs, cette mutualisation permet, outre des économies budgétaires (liées entre autres à des suppressions de postes), l'élargissement des missions assurées par les services. Moyennant parfois quelques confrontations entre des méthodes de travail et des procédures internes différentes. Le mouvement est lancé, il faudra encore du temps pour en évaluer tous les impacts sur les métiers des centres techniques.

focus

Dites-nous Tiphaine Larcher, directrice des services techniques de la ville de Houilles

« La direction des services techniques de la commune de Houilles compte 140 agents, dont 80 travaillent sur le tout nouveau site de 9 000 m2 du centre technique municipal. Celui-ci réunit depuis peu les techniciens de toutes les régies, les ateliers, le stockage et le garage municipal jusqu'ici dispersés à travers la ville. Nous avons profité de ce déménagement pour revoir notre fonctionnement et passer d'une organisation cloisonnée en services à un fonctionnement plus ouvert et transversal. Désormais, les chefs d'équipe sont ensemble, de même que les chefs de service et les techniciens, de façon à développer les échanges et à mutualiser les moyens.

Attachée aux savoir-faire des agents, la collectivité conserve en régie une partie de l'entretien des voiries et des bâtiments (environ 800 interventions par an juste dans les écoles), le nettoyage de la ville, les espaces verts, y compris certaines productions végétales en serres, ainsi que l'entretien des locaux, l'hygiène et la sécurité et l'entretien des véhicules et des engins. Nous mêlons une dimension artisanale, avec des profils de métiers spécialisés, et un sens prononcé du service public chez les agents. Changer une ampoule dans une école a un impact direct sur la vie des habitants, et nos équipes y sont très attachées. Véhicules impeccables et cordialité témoignent aussi de l'importance du rôle d'interface entre la collectivité et la population, et au-delà, de l'image de la commune portée par les agents sur le terrain.
Quant aux tours de main et à l'historique des travaux dans la collectivité, ils sont autant que possible préservés grâce à la transmission entre générations. Nous avons recruté un apprenti serrurier avant le départ à la retraite de notre serrurier, qui connaît la moindre porte de chaque bâtiment afin d'opérer un tuilage. Nous espérons faire de même pour d'autres postes. Le facteur humain, un atout majeur dans les métiers techniques.

Réussir un projet de GMAO au sein des services techniques

La GMAO s'applique à de nombreuses spécialités des métiers des services techniques. Cette fiche a pour objet de préciser son champ d'application, ses objectifs, ses conditions de mise en oeuvre et les points clés pour réussir. Les projets destinés à informatiser les services techniques au sein des collectivités ne sont pas choses évidentes. Avoir conscience de ces difficultés prévisibles permet de mener à bien ce type de projet.

Champ d'application

- GMAO (gestion de maintenance assistée par ordinateur) et GTP (gestion technique du patrimoine)

Ce sont deux domaines complémentaires et on retrouve souvent deux directions distinctes en particulier pour le patrimoine bâti. D'une part, l'activité dite de constructeur correspond à l'activité de manager du patrimoine qui gère les acquisitions, cessions, constructions, locations, affectations, mise à disposition.

Au-delà du référentiel et de son descriptif, la vue juridique du patrimoine (actes juridiques, contrats d'assurance, baux…), ainsi que les contrôles sécurité (ERP) et les diagnostics comme l'accessibilité aux personnes handicapées entrent dans ce périmètre.

D'autre part, l'activité dite du conservateur consiste à conserver ledit patrimoine en bon état de fonctionnement, ce qui inclut alors les activités de régie ouvrière ou d'atelier, de garage, de magasins… La GMAO est associée au second volet bien que la connaissance du référentiel soit nécessaire. La GTP englobe l'ensemble des activités, en général, même si parfois on la limite au premier volet.

- **Des métiers multiples et des domaines variés**

La GMAO est un vaste domaine et peut s'appliquer aux nombreuses spécialités des métiers des services techniques. Les services techniques s'adressent à tous les patrimoines d'une collectivité : le patrimoine bâti, le patrimoine non bâti, le parc automobile, le patrimoine technique (réseaux, mobilier urbain, éclairage public), l'espace public : la voirie et les espaces verts, les services de la propreté, les services logistiques d'aide aux manifestations, les réseaux d'eaux et d'assainissement, etc.

Dans un premier temps, on peut indiquer que la GMAO va recouvrir :

- les travaux dits d'urgence (réparation et dépannage) ;
- les actions préventives (entretiens et contrôles effectués avant qu'une panne ne survienne) ;
- les actions systématiques et surtout les mises en conformité (contrôles techniques, contrôles de sécurité) ;
- les programmes d'investissement planifiables (gros travaux, réhabilitation).

Ces actions ne seront pas conduites de la même façon : certaines sont planifiables et d'autres non ; certaines sont récurrentes et d'autres ponctuelles (petits dépannages dans un bâtiment,

entretien des pelouses d'un espace vert, contrôle technique périodique des véhicules, remplacement systématique des ampoules pour l'éclairage public…).

Toutes ces actions vont mobiliser des moyens : humains (régie et prestataires), matériels (engins, véhicules, appareils, outillage, stocks consommables…) et financiers qu'il faudra planifier, suivre et piloter. La gestion et la mise en oeuvre de ces moyens conduisent à partager des informations avec plusieurs applications structurantes de la collectivité : la gestion financière et comptable (GF) pour les budgets, marchés et fournisseurs, et la gestion des ressources humaines (RH) pour le personnel en régie en particulier.

Au cas par cas, d'autres interfaces plus spécifiques seront nécessaires : prises de carburant pour le parc autos, alarmes pour les unités techniques, clefs ou consommation d'énergie pour le patrimoine bâti… Le périmètre fonctionnel déborde donc du simple périmètre strictement métier de la GMAO. Au sein même de ces unités techniques, plusieurs catégories d'intervenants sont à distinguer : le personnel d'encadrement, le personnel ouvrier, les magasiniers, les acheteurs, les comptables, les décideurs.

Il faut aussi tenir compte des élus qui vont régulièrement demander des comptes ou des demandeurs d'interventions qui sont externes aux services techniques. Des métiers, des domaines, des axes analytiques différents et souvent des priorités plus ou moins arbitraires sont donc croisés. On peut parler d'arbitraire car soumis au choix décisionnel d'un décideur qui définit ses propres axes prioritaires dans la mesure où ils ne sont pas réellement imposés par un règlement.

- **Concilier la réglementation et le confort**

En effet, si les priorités définies par la collectivité peuvent évoluer au gré des changements d'élus, de directeurs ou de chefs de service, c'est essentiellement dû au fait qu'il y a peu d'obligations réglementaires dans le cadre de la gestion des services techniques. Parmi celles-ci, on peut néanmoins citer le contrôle des ERP (établissements recevant du public), la détection des matières dangereuses, le lien inventaire physique du patrimoine et inventaire comptable, le respect des marchés et les mises en conformité (accessibilité…).

À l'exception de la gestion des stocks (avec la comptabilité matière), et des quelques points réglementaires évoqués ci-dessus, tout le reste n'est que « confort ». Mais en définitive, les points évoqués ci-dessus vont progressivement faire ressortir au sein du périmètre de la GMAO au sens large, un noyau incontournable et obligatoire de tâches à accomplir. Il en va ainsi des contrôles obligatoires pour les ERP ; les plans de mise en conformité de l'accessibilité des bâtiments et des voiries vont eux aussi imposer un cadre strict à respecter.

Au sein de services techniques particuliers comme ceux des Sdis (services départementaux d'incendie et de secours ou plus prosaïquement chez les pompiers), on trouve déjà des contrôles rigoureux sur les véhicules et sur les matériels embarqués mais aussi une traçabilité forte sur les produits consommables comme les produits pharmaceutiques ou le matériel (bouteilles d'oxygène) ainsi que les tenues de secours (équipements de protection individuelle).

Ce sont autant de points qui nécessitent une démarche structurée et l'utilisation d'applications informatiques professionnelles rigoureuses.

Les objectifs et les contraintes

- **Concilier une aide au pilotage et un support aux fonctions opérationnelles**

L'informatisation des services techniques via un logiciel de GMAO doit répondre à deux contraintes :

- fluidifier l'activité opérationnelle en entrant dans le détail quotidien ;
- permettre le pilotage en donnant une vision globale.

Il faut que les deux populations soient gagnantes. Le pire serait que les opérationnels aient le sentiment de se saisir de l'information uniquement au bénéfice des managers ou que ces derniers pensent que les services opérationnels prétextent une lourdeur de l'informatique pour masquer des dérives. L'effort de transparence demandé aux opérationnels ne sera accepté que si une aide réelle leur est apportée dans leur activité quotidienne (elle peut passer par la mise en place de solutions mobiles par exemple…).

- **Mobiliser les agents des services**

Les services techniques sont assez souvent les parents pauvres de la collectivité, en termes d'informatisation alors qu'il y a un potentiel fort d'économies lorsqu'on rationalise leur activité. Les chefs de services et directeurs concernés doivent donc se montrer motivés, demandeurs et diplomates. Une approche exhaustive et multiservice présente souvent le risque d'enlisement du projet. En conséquence, il faut identifier et s'appuyer sur un service pilote et un directeur ou chef de service moteur.

Il peut y avoir une forte motivation mais un manque criant de moyens : dans ce cas il sera difficile au moteur de parvenir à faire front à la fois à son quotidien et à la surcharge ponctuelle, représentée par le projet dans lequel il va devoir s'impliquer. Le soutien de la hiérarchie est alors primordial.

Un autre frein est constitué par le sentiment perçu par les opérationnels d'être placés sous surveillance, via un tel logiciel. Un argument majeur peut être mis en avant : la traçabilité fournie par un tel outil permet aussi et surtout de justifier de l'existence même des régies ouvrières par rapport aux entreprises prestataires.

Le traitement des petites urgences (remplacement d'ampoules, lavabos bouchés, petites pannes, etc.) est peu visible s'il n'est pas tracé ; il est souvent difficile d'estimer le temps que les équipes y consacrent. Il est donc important de tracer cette activité pour la sortir de l'ombre et pour la valoriser en mettant en évidence le travail de ces intervenants. Les grands chantiers se remarquent et sont toujours mis en avant, mais c'est souvent la petite maintenance qui rend le plus de service à la population.

- **Ne pas négliger les aspects organisationnels**

Une des pires erreurs est de penser que la mise en service d'un logiciel quel qu'il soit va permettre de résoudre de façon implicite des problèmes latents d'organisation. Un des objectifs de la mise en service d'un outil de GMAO, surtout si on doit le généraliser à plusieurs activités, est d'harmoniser et d'optimiser les procédures opérationnelles. Les éventuels changements ne pourront pas être imposés ni au personnel utilisant le futur logiciel ni au personnel utilisant un logiciel qui doit s'interfacer.

Un cas simple de friction est le fonctionnement entre l'atelier et le magasin au sujet des réservations de pièces stockées ou demandes d'achat mais aussi au sujet des alertes lorsque la pièce manquante est livrée.

Un autre cas de friction se situe à la frontière entre l'activité de l'atelier (commande de prestations) ou celle du magasin (commande de fournitures) et les comptables lors des phases de validation des engagements de crédit et lors de la liquidation des factures à la suite du service fait.

Il ne faut pas que les difficultés liées à une organisation déficiente ressortent comme étant des lourdeurs du logiciel mis en service : il est donc important de rédiger de façon indépendante du logiciel des procédures d'organisation et en parallèle, de définir le paramétrage du logiciel pour répondre à cette organisation et d'en faire la publicité auprès des futurs utilisateurs. Les modes opératoires doivent être simples, connus et acceptés.

Approche globale ou logiciels métiers dédiés ?

À l'exception de la gestion des stocks, pour laquelle un logiciel professionnel s'impose naturellement, toutes les autres problématiques pourraient souvent être traitées via un tableur. L'éclatement des métiers conduit souvent chaque entité à se créer une petite application bureautique pour suivre son périmètre de gestion ou à choisir un logiciel de niche. Dans ce cas, chacun n'aura qu'une vision tronquée et partielle de l'activité des services techniques. La vision globale nécessaire au pilotage des services va à l'encontre des intérêts particuliers de chaque entité, ce qui freine souvent les projets et démotive parfois les éléments moteurs.

Il faut donc être vigilant. La vision globale (approche ERP) impose aussi de tenir compte des applications structurantes (GF, RH, SIG, GED…) mais c'est la seule qui réponde à moyen terme à l'ensemble des problématiques en offrant en particulier, une vision consolidée de la gestion des services techniques.

Un compromis doit alors être trouvé :

- ne pas voir trop grand et faire selon les moyens humains et financiers disponibles ;
- ne pas choisir une solution fermée même si elle semble parfaitement adaptée à une problématique particulière (qu'en sera-t-il des autres le moment venu ?) ;
- ne pas confondre simplicité et simplisme. Plus un logiciel est facile à prendre en main et plus on lui trouve rapidement des limites souvent contraignantes ;
- opter pour une solution évolutive à la fois sur le périmètre de gestion mais aussi sur le niveau de détail du suivi ;
- avoir conscience que certains métiers demandent des outils dédiés pointus qu'il faudra interfacer ;
- il en va de même de l'architecture technique : il faut trouver un compromis entre architecture éprouvée (mais peut-être dépassée) et architecture novatrice (mais parfois instable ou qui demande des expertises techniques rares car peu répandues).

Il faudra dès lors, choisir une solution modulaire, évolutive, ouverte qui saura s'interfacer avec des briques logicielles dédiées pour certaines fonctions précises.

Les points de vigilance

- **Faire la publicité du projet**

On parle souvent du projet au démarrage des études puis on en reparle au moment des formations. Entre les deux il y a parfois un effet tunnel plus ou moins long. Même en cas de retard ou d'aléas rencontrés sur le projet, les futurs utilisateurs doivent être tenus au courant de façon réaliste. C'est le manque d'information qui est le plus préjudiciable car il laisse alors la place à la rumeur.

- **Des besoins nécessitant des investissements parfois importants**

Certains choix auront un impact financier lourd : il faut en mesurer les véritables plus-values. Il en va ainsi du choix de matériel mobile durci pour pouvoir fonctionner dans des environnements poussiéreux et/ou humides. Il en va ainsi d'une approche par le référentiel qui va « du particulier au général/global » comme le besoin préalable de décrire le patrimoine de façon détaillée de la pièce au complexe immobilier avant de pouvoir lancer une maintenance dessus ou le cas des logiciels dont l'approche se fait par les plans.

- **Un retour sur investissement souvent faible**

La mesure du retour sur investissement sera parfois compliquée car c'est souvent le niveau de détail et le niveau de qualité qui évoluent. En définitive, on s'aperçoit que ce « retour » concerne surtout la qualité du service rendu.

- **L'implication de la hiérarchie est indispensable**

C'est probablement l'aléa majeur sur ce type de projet. Si la hiérarchie (directeur de service, direction générale) ne s'implique pas, le projet a peu de chance de réussir. La hiérarchie peut s'impliquer de plusieurs façons qui sont cumulatives : – faire la publicité du projet et de ses attentes vis-à-vis de sa réussite ; – dégager le temps nécessaire aux participants aux groupes de travail ;

fixer clairement les attentes en termes d'indicateurs, de tableaux de bord et de restitutions issus de la solution ; – utiliser ces restitutions pour le suivi du pilotage le plus vite possible. L'implication de la hiérarchie est par ailleurs, valorisante pour les services techniques eux-mêmes.

Des organisations qui ont réussi

On peut se référer à quelques exemples de projets ayant parfaitement réussi dans leur déploiement d'un progiciel de gestion de patrimoine, car ils ont commencé par une réflexion préalable sur l'organisation et sur les objectifs du projet. Un point commun : ces projets ont été conduits à la fois par la direction informatique et les directions utilisatrices.

La mairie de Nîmes est un exemple type mais on peut aussi citer la communauté urbaine de Strasbourg ou Angers Loire métropole. Il est important de noter que pour ces trois exemples, il y a eu anticipation, réflexion, accompagnement des projets, implication de la hiérarchie, pragmatisme sur les besoins et parfois recadrage ou réorientation des besoins en cours de projet, souvent dans le sens de la simplification.

La démarche de ces collectivités a toujours été d'aller en priorité vers le progiciel standard et de ne demander des évolutions de ce dernier que lorsqu'il était démontré que c'était la seule et unique solution pour répondre au besoin. Très souvent, un progiciel standard doit être adapté pour répondre à une organisation particulière. Mais parfois, il faut donc se poser la question d'une modification de l'organisation pour revenir sur du standard.

focus

Les recettes pour réussir

Aucun projet de GMAO n'est assuré de réussir mais on peut, comme pour n'importe quel autre projet informatique, mettre les chances de son côté par des actions simples.

En amont du projet :

- avoir un porteur de projet au sein de la hiérarchie ;
- avoir défini des objectifs et des enjeux ;
- avoir un leader du projet motivé et reconnu, de préférence un binôme service utilisateur/DSI ;
- avoir réfléchi à l'organisation et traité les problèmes si nécessaire ;
- avoir défini des priorités et un calendrier ;
- avoir défini des objectifs de restitution clairs et rapidement utilisables ;
- avoir impliqué les services et directions concernés indirectement (interfaces).

Au cours du projet :

- ne pas vouloir tout traiter en une seule fois ;
- dégager le temps nécessaire aux intervenants sur le projet ;
- construire une solution conforme aux moyens disponibles ;
- ne pas laisser le projet s'enliser en traitant rapidement les aléas lorsqu'ils apparaissent ;
- s'appuyer sur l'engagement et la réussite d'un service ou d'une direction pilote qu'il faut soigneusement choisir ;
- informer sur le déroulement du projet même s'il prend du retard.

En aval du projet :

- ne pas être avare de formation et d'assistance au démarrage ;
- être réactif face aux petits problèmes de logistique ;
- assurer la publicité du projet et de ses résultats ;
- promouvoir le ou les services pilotes ;
- rendre incontournable le plus rapidement possible les éléments produits par la solution ;
- pousser rapidement à la généralisation à d'autres services et directions.

DOCUMENT 6

« Mener à bien la transformation d'un service » (extraits) -
Direction générale de l'administration de la fonction publique - 2018

(...)

GARDER À L'ESPRIT TOUT AU LONG DE LA TRANSFORMATION

1

- TRAVAILLER EN **MODE PROJET**
- **COMMUNIQUER** ET **ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL** CONSTANT DE QUALITÉ
- IMPLIQUER L'ENSEMBLE **DES ENCADRANTS**

01 TRAVAILLER EN **MODE PROJET**

POURQUOI

Mener une transformation suppose en premier lieu d'évaluer l'ensemble des changements à mener dans un calendrier contraint.

Selon le périmètre concerné, des impacts sont à prévoir sur :

- Les ressources humaines : la restructuration implique-t-elle des changements importants pour les agents (mobilité géographique ou fonctionnelle, changement notable de l'environnement de travail,…)
- L'immobilier et la logistique : un déménagement sur un nouveau site est-il prévu ?
- Les systèmes d'informations : la restructuration nécessite-t-elle des évolutions des SI ?
- Les règles de fonctionnement budgétaire et comptable : la restructuration implique-t-elle des modifications de périmètres / ou de règles juridiques ou comptables ?
- Les processus : de nouveaux processus sont-ils à mettre en place ? comment revoir les processus existants ?
- Les relations avec les partenaires : de nouveaux partenaires / usagers sont-ils identifiés ?
- Les textes réglementaires, les délégations de signature,…

Au regard de l'ensemble des travaux à conduire (cette liste n'étant pas exhaustive), **travailler en mode projet s'avère nécessaire pour coordonner** les différents travaux, **suivre leur avancement et organiser le pilotage** du projet. Ce dernier doit donner lieu à des points d'étapes réguliers au sein d'une structure de gouvernance adaptée.

Par ailleurs, **clarifier les rôles et responsabilités des différents participants** au projet (chef de projet, membre de l'équipe projet, contributeurs,…) et **mettre en place** une structure de **gouvernance adaptée** sont indispensables pour garantir dans la durée, la réussite du projet.

Dans ce projet, **les services RH sont des acteurs clés** car ils pilotent et organisent le dialogue social, mettent en place les modalités d'accompagnement des agents et transmettent les éléments de communication définis par la direction.

LES QUESTIONS CLÉS

- **Qui est en charge de conduire le projet ? Selon quelle feuille de route ?**
- **Quels sont les principaux jalons du projet ?**
- **Quelles sont les parties prenantes au projet ?**
- **Quels sont les partenaires de la structure à informer ?**
- **Les différents travaux à mener sont-ils évalués ?**
- **Quels sont les moyens à disposition ?**
- **Quelles sont les précédentes réorganisations déjà conduites sur ce même périmètre ?**

COMMENT Y RÉPONDRE

Il importe donc que le chef de projet dresse l'inventaire des chantiers à conduire en veillant à ne pas omettre d'aspects essentiels. Sur cette base, un calendrier solide et précis doit être établi et présenté au décideur. Devront également être positionnés sur le calendrier :

- les grands jalons du projet, notamment dans une mise en place progressive de la restructuration,
- les réunions de gouvernance planifiées, selon les différents niveaux de prise de décision et de représentation (comités stratégiques, comités de pilotage, comités de suivi,…),
- les réunions avec les organisations syndicales,
- tout autre événement important qui conditionne le déroulement du projet.

Dès lors que la date de la mise en œuvre effective du projet est connue, **un retro-planning** doit être établi pour garantir la faisabilité dans le temps des travaux tout en identifiant et précisant **les interdépendances** pouvant exister entre eux. Des outils de gestion de planning (par exemple digramme de Gantt) peuvent être utilisés pour positionner l'ensemble des travaux à réaliser, les dépendances existant entre eux et une première estimation des ressources (en ETP) nécessaires pour les réaliser.

Les responsabilités de pilotage et de coordination portées **par le chef de projet** doivent être clairement identifiées et reconnues par l'ensemble des acteurs. Le chef de projet désigné par les pouvoirs publics doit pouvoir se consacrer à plein temps au projet et **détenir une autorité** vis à vis de tous les services dont la coordination est nécessaire.

Pour accompagner et former les chefs de projet responsables de la transformation,la Direction interministérielle de la Transformation publique proposera, via **l'Université de la transformation publique** des parcours de formation dédiés.

Pour clarifier les rôles et responsabilités des différents intervenants, une analyse de type matrice des responsabilités (RACI : responsable, acteur, consulté, informé) peut être menée pour préciser le « Qui fait quoi ».

Points d'attention

L'équipe projet doit être correctement dimensionnée et présenter des compétences variées et reconnues pour faire face à toutes les tâches à accomplir (notamment des compétences en conduite du changement et en gestion des compétences et des talents).

La diversité des profils et des parcours garantit la pluralité et la richesse des solutions proposées.

Dans des transformations d'envergure, une **direction de programme** peut être mise en place pour coordonner les différents projets tout en garantissant leur cohérence d'ensemble.

NB : Dans la suite du guide, seront mentionnés comme « groupe projet » l'ensemble des acteurs en charge de la restructuration : les chefs de projet, les directeurs des structures concernées par la restructuration, les responsables des services RH, les directions métiers et les membres des instances de gouvernance.

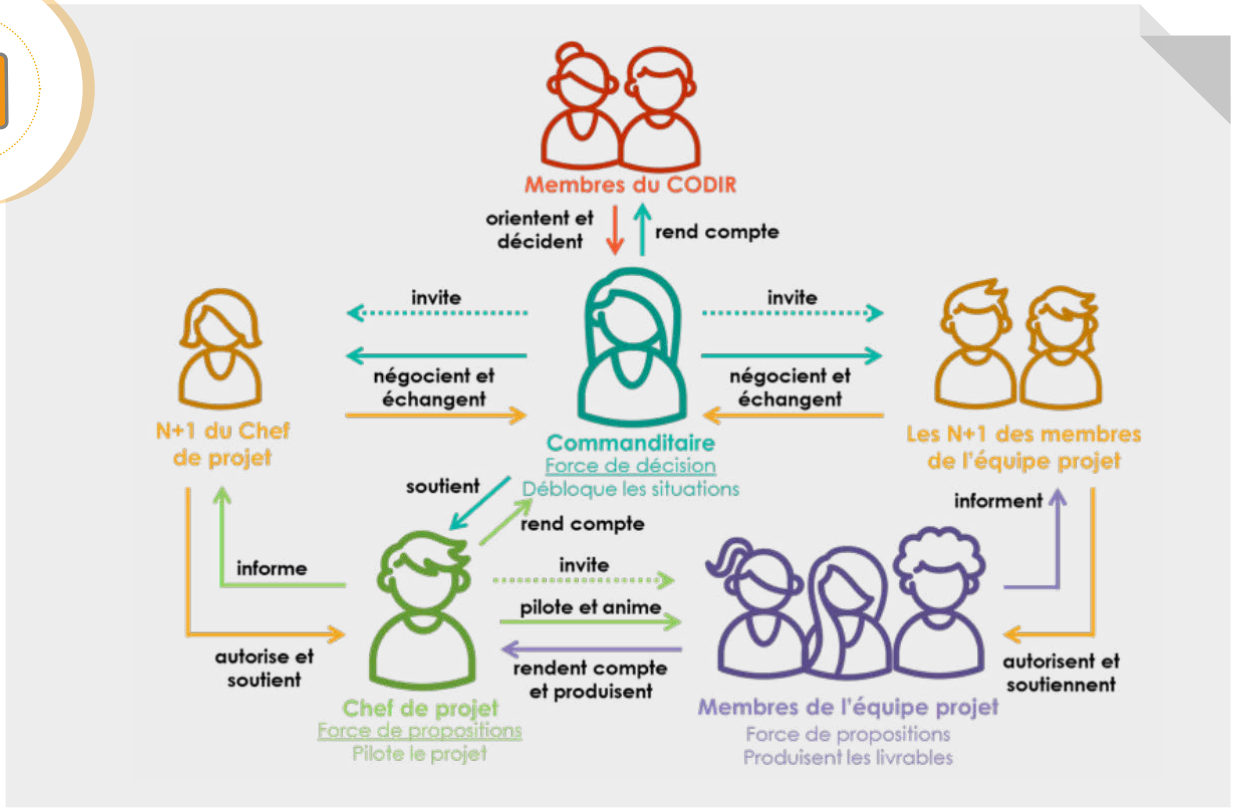
Points d'attention

Les retards pris au regard du calendrier affiché s'analysent souvent comme des signes annonciateurs de difficultés à venir.

Beaucoup de difficultés viennent de l'élaboration de calendriers trop volontaristes.

01 TRAVAILLER EN **MODE PROJET**

Exemples



RÔLES DES ACTEURS RH

RH EXPERT

Ils ont **un rôle d'expertise** sur les différents domaines fonctionnels de la GRH : juridique, administratif, gestion des talents et des carrières. A ce titre, ils interviennent à tous les moments de la restructuration.

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils peuvent guider le commanditaire du projet **dans le choix des bonnes personnes** pour mener le projet.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

En lien avec les encadrants, les services RH développent **leur rôle de conseil, d'expert en ressources humaines et de facilitateur.**

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Partenaires du groupe projet, ils **sécurisent le cadre** qui garantit aux agents l'équité et le respect de leurs droits et valeurs.

Ils disposent d'une situation qui les place en permanence dans un rôle **d'intermédiation** entre les agents, la direction, les encadrants et les organisations syndicales.

COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ

POURQUOI

Une restructuration de service remet en question les habitudes des agents, des usagers et des partenaires de l'organisme. Elle constitue une rupture par rapport à une situation antérieure.

Répondre à la question « où allons-nous » et expliquer « pourquoi nous y allons » sont impératifs. Cela suppose au préalable d'avoir réaffirmé, clarifié et intégré les enjeux auxquels répond la restructuration (voir la fiche « réaffirmer les enjeux »).

Pour qu'elle soit acceptée par les différents acteurs impactés, elle doit être d'une part « expliquée » et d'autre part « comprise ». Cela suppose un effort de conviction à fournir par l'ensemble des acteurs impliqués dans la communication (directions, encadrements, chargés de communication et représentants syndicaux,…) vers les différents interlocuteurs.

Les explications à apporter aux uns et aux autres doivent être réfléchies et ajustées par les cadres chargés de la communication, en relation étroite avec le chef de projet. Elles doivent également être relayées par les personnes qui sont au plus près des agents : les encadrants de proximité et les services RH.

Par ailleurs, le dialogue social prévu pour les agents publics présente certaines spécificités au regard du code de la fonction publique qu'il convient de prendre en compte tout au long du projet.

LES QUESTIONS CLÉS

- **Comment traiter le dialogue social et la communication institutionnelle ?**
- **Comment s'adresser aux agents, aux partenaires, aux usagers ? Quels sont les moyens à disposition pour recueillir la perception des uns et des autres ? comment ajuster la communication au fil du projet ?**
- **Comment amener les agents à s'exprimer et à participer à la restructuration ?**
- **Si la direction souhaite faire passer un message important, est-elle sûre de pouvoir atteindre tous les agents au moment voulu ?**
- **Quelles sont ses possibilités pour contrôler et harmoniser les messages diffusés en interne ?**

COMMENT Y RÉPONDRE

Schématiquement le circuit d'information et de communication à l'intérieur de la structure peut prendre différents chemins :

- La diffusion directe **par la direction :** les informations sont transmises simultanément à tous les services (via mails, courriers, ou réunions d'information). Préalablement, les encadrants ont pu être informés des grandes lignes qui seront développées par la direction.
- La diffusion de l'information **via l'encadrement :** ce dernier, en contact direct avec les agents doit faire preuve **de pédagogie** pour expliquer la restructuration et **d'écoute** pour répondre aux inquiétudes des agents. Des réunions pourront être organisées dans un format informel pour permettre aux agents de s'exprimer (« petits déjeuners thématiques », « groupe de parole avec appui extérieur »…). Les encadrants jouent un rôle central, sorte de « courroie de transmission » entre la direction et les agents.
- La diffusion de l'information **via les partenaires sociaux :** le dialogue social s'exerce avec les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel conformément aux principes généraux prévus pour les agents publics (consultation obligatoires des CT et des CHSCT,...). En complément de

01 COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ

COMMENT Y RÉPONDRE

l'organisation de ces différentes consultations, il est préconisé d'organiser un processus continu d'information et de concertation des OS. Un dialogue informel pourra être établi afin de préparer en amont la concertation. Un **dialogue social de qualité** est une condition essentielle de la réussite de la restructuration

L'important est d'assurer **la cohérence des informations transmises par ces différents canaux.** Rien ne sera plus déstabilisant pour les agents que de disposer d'informations contradictoires sur leurs devenirs ou leurs missions.

Pour suivre au fil de du temps **la perception des agents et ajuster en conséquence la communication,** différents outils sont mobilisables : sondage régulier des agents, mise en place d'un baromètre social, mise en place d'un blog, de boites à idées,…

Les transformations sont souvent menées dans **un contexte contraint,** notamment budgétaire avec des réductions d'effectifs. Ne pas mentionner, dans les éléments de communication, ces contraintes connues de tous, ne peut que décrédibiliser la parole du groupe projet. La transparence implique de **dire clairement les choses** pour qu'elles soient comprises sans ambiguïté par les agents.

Il est indispensable de compléter cette communication descendante par le recueil des **remarques, commentaires et suggestions** des encadrants de proximité. En prise directe avec les agents, ils sont dépositaires des insatisfactions et interrogations formulées ou non par leurs agents. Réunir régulièrement les encadrants pour répondre à leurs questions, recueillir leurs suggestions et maintenir leur mobilisation dans le temps est impératif.

Selon l'ampleur de la restructuration, différents niveaux de dialogue social sont mis en place. Par exemple, dans le cadre de **la réforme des services régionaux de l'État,** le dialogue social a été mené au niveau interministériel national, au niveau interministériel local (sous un format informel) et au niveau ministère local. Cela suppose pour qu'il soit efficace et clair, que le dialogue social soit articulé entre les niveaux central et territorial.

De façon générale, en complément de l'organisation des différentes consultations au titre du dialogue social, il est préconisé d'organiser **un processus de concertation.** Cette démarche n'a pas vocation à se substituer aux différentes instances de dialogue mais à favoriser la qualité des échanges avec les organisations syndicales. Cette concertation se distingue de toutes les initiatives relevant de l'information ou de la communication du processus et des étapes de mise en œuvre.

Points d'attention

Une **insuffisance de communication** peut générer des « rumeurs négatives »et entrainer un état d'incertitude anxiogène pour les agents.

Face aux risques de rumeurs, il est préférable de privilégier **une communication directe et transparente** tout en respectant le dialogue social.

Une **communication incohérente** est extrêmement déstabilisante : il faut savoir maîtriser les différents canaux d'informations pour garantir leur complémentarité.

Points d'attention

En matière de dialogue social, il est important de mettre en place en parallèle du dialogue social institutionnel, une communication informelle avec les organisations syndicales pour alimenter la concertation. Cela suppose de définir en amont les rôles de chacun : le chef de projet pour la communication informelle, le responsable de la structure pour le dialogue social institutionnel.

En conclusion, « Communiquer de façon constructive, sur les effets positifs attendus des changements sans taire les effets négatifs, c'est se donner les moyens de faire évoluer les esprits, de convaincre, de rallier progressivement les avis ».

Exemples

Les instances informelles de concertation en région Normandie

Dans le cadre de l'accompagnement de la réforme des services de l'État en régions, quatre instances interministérielles de dialogue social informel ont été organisées en 2015 et une autre au printemps 2016. Ces rencontres entre le SGAR, les directeurs régionaux préfigurateurs du périmètre de l'administration territoriale de l'état (ATE), les opérateurs de l'État ont permis en présence d'un représentant de la DGAFP de transmettre aux organisations syndicales les éléments de contexte, de diffuser progressivement les textes et circulaires liés à la feuille d'accompagnement des ressources humaines.

Ce fut aussi l'occasion, de faire le point sur la conduite du dialogue social formel ministériel régional et les zones d'inquiétudes pour adapter les outils locaux. La présentation par la PFRH en Normandie des outils d'accompagnement des agents et des services fut également un des points forts de cet échange.

Cette approche a nourri le dialogue social informel grâce au partage d'une vision prospective concernant l'évolution des métiers, des besoins en compétences et en formation des agents en Normandie.

Cette approche qualitative interministérielle et concrète a été soulignée par les représentants des organisations syndicales. Elle a suscité de nombreux échanges positifs entre les acteurs et une meilleure appropriation au niveau local de l'offre d'accompagnement des agents et des services. Cette expérience est aujourd'hui confortée grâce à un socle de savoir-faire directement mobilisable pour accompagner le programme action publique 2022.

RÔLES DES ACTEURS RH

RH EXPERT

Détenteurs du **savoir concernant les règles et statuts,** ils pourront tout au long de la restructuration être questionnés par les agents sur les modalités qui leur seront appliquées.

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils peuvent fournir à **l'encadrement intermédiaire** des formations pour développer leurs compétences et les sensibiliser à la communication.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

En prise avec les agents, ils peuvent être force de proposition auprès du chef de projet pour ajuster la communication vis-à-vis des agents (organisations de réunions, de foire aux questions,…).
Ils doivent être **systématiquement dans la boucle des communications du projet avec les agents.**

RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils sont force de proposition pour établir de **nouvelles modalités** de communication plus directes et informelles (petits déjeuners thématiques, invitation de tiers, groupe de parole,...) pour atteindre l'ensemble des agents (notamment les agents nomades,...).

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Acteurs du **dialogue social,** ils sont fortement impliqués dans l'organisation et le déroulement du dialogue social en coordination étroite avec le groupe projet.
Ils participent à la création **d'un dialogue social de qualité** en établissant des relations de confiance avec les organisations syndicales, en les impliquant dans le projet de restructuration et en échangeant régulièrement avec elles.

01 IMPLIQUER L'ENSEMBLE **DES ENCADRANTS**

POURQUOI

La réussite des transformations repose avant tout **sur les acteurs qui les mettent en œuvre,** notamment sur les encadrants chargés de les décliner localement.

Par leur investissement constant sur le projet, leur capacité à « embarquer » leurs agents dans la transformation, leur vigilance continue sur les conditions de travail, leur écoute bienveillante et leurs qualités humaines, ces encadrants sont les **« chevilles ouvrières »** de la transformation.

Pour ce faire, ils doivent **pouvoir s'appuyer sur l'implication** de l'ensemble de la chaine hiérarchique pour garantir le portage et la **clarté des enjeux, la cohérence de la communication** et du dialogue social et la mise à **disposition des moyens budgétaires et humains** nécessaires à la réussite des projets.

Par ailleurs, ces encadrants, qui sont souvent reconnus pour leur expertise, n'ont pas forcément été préparés pour mener ces projets et peuvent se retrouver désarmés face à des situations difficiles à gérer.

LES QUESTIONS CLÉS

- **Comment accompagner les encadrants et agents impliqués dans le projet de transformation (chefs de projets, directeurs, encadrants de proximité) ?**

COMMENT Y RÉPONDRE

1. Une délégation claire et un soutien de l'ensemble de la chaine d'encadrement

Muni d'un mandat de délégation, l'encadrant en charge de la transformation est légitime à traiter les différents sujets qui lui incombent, à porter localement le dialogue social et à tenir informé les différents niveaux de décision, des avancées et points de difficulté du projet.

Sa légitimité s'appuie sur la cohérence des discours et décisions portée par l'ensemble de la chaine et également sur la relation de confiance qu'il aura su établir avec l'ensemble des acteurs locaux.

Un mandat de délégation clair et précis permet de limiter la dilution des responsabilités que l'on peut rencontrer quand différents niveaux (hiérarchique, organisationnel,…) ou plusieurs structures sont impliqués dans le projet.

Enfin, il est primordial que l'encadrant **se sente soutenu et conforté** par son encadrement direct.

2. La actions de formations et de sensibilisation pour faciliter la prise de conscience par l'encadrant de son rôle dans le processus de transformation

L'objectif est de lui faire prendre conscience des différentes postures qu'il aura à assumer au cours du projet (écoute, information, conseil, leadership, décideur…). Des formations sont à **programmer au début** du projet et pourront favoriser l'émergence d'une culture du changement commune.

Cela est d'autant plus nécessaire que pour mener à bien ce type de projet, les compétences techniques doivent être complétées par la modélisation de compétences comportementales et par un savoir-faire en termes de conduite du changement.

COMMENT Y RÉPONDRE

3. Les encadrants et les agents qui ont mené à bien la transformation doivent être reconnus et leurs efforts valorisés

Les acteurs qui mènent la transformation (encadrants, services RH, chefs de projet…) **doivent être rassurés sur les postes auxquels** ils pourront prétendre à la fin du projet. Il faut que leur situation personnelle, notamment dans les cas de fermeture de site, soit traitée au plus tôt afin de maintenir leur motivation tout au long du projet. Dans ce cadre, les engagements pris vis-à-vis de ces agents, concernant l'affectation, la mobilité, le parcours professionnel, et la rémunération doivent être tenus.

Par ailleurs, les compétences développées lors de ces projets doivent être reconnues et valorisées dans les **processus d'évaluation.**

RÔLES DES ACTEURS RH

RH EXPERT

Ils sont garants **des engagements pris envers les agents** qui mènent la transformation.

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils favorisent la prise en compte dans les processus d'évaluation **des compétences acquises** lors de ces projets de transformations.

Ils identifient en lien avec les **qualités et compétences développées** par les agents des parcours professionnels adaptés et valorisants.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils s'assurent que les **encadrants et agents en charge de la transformation** sont en capacité de conduire le changement.

Ils proposent **tous les outils qui leur semblent adéquats** pour accompagner le changement.

RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils peuvent constituer **un vivier de chefs de projet et d'agents** qui ont mené à bien une transformation.

Des partages d'expérience peuvent à leur initiative être réalisés.

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils s'assurent que **la situation personnelle** des agents et encadrants qui mènent la transformation est correctement traitée.

(...)

04 GARANTIR LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL

(...)

POURQUOI

La restructuration par les changements qu'elle provoque peut être, pour les agents, synonyme de stress et d'une certaine dégradation de la qualité de vie au travail.

Les plans de **préventions des risques psychosociaux** (RPS) permettent de disposer d'un état des lieux des risques et des actions correctives planifiées, avant mise en œuvre de la restructuration.

La restructuration par les impacts RH qu'elle suscite va nécessiter de re-questionner les plans initiaux pour intégrer les nouveaux risques identifiés et les mettre à jour.

Dans cette hypothèse, une nouvelle priorisation des actions à mener est à envisager : certaines actions perdant de leur acuité, d'autres devenant prioritaires.

Au-delà du suivi des RPS, la restructuration peut être l'occasion de **s'interroger sur la qualité de vie au travail** des agents et de redéfinir un cadre plus adapté aux attentes des agents.

LES QUESTIONS CLÉS

- **La restructuration génère-t-elle l'apparition de nouveaux RPS ?**
- **Comment garantir le suivi des risques durant cette période ?**
- **Comment mettre à jour le plan d'actions ?**
- **Comment favoriser la qualité de vie au travail[15] ?**

LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Concernant le programme annuel de prévention des risques, il doit être amendé au vu des conséquences en termes de conditions de travail et de sécurité, identifiés. Concernant plus spécifiquement les RPS, les impacts peuvent aisément être rattachés aux grandes familles de tensions liées à :

- **l'organisation du travail** (répartition de la charge de travail, modification des procédures et tâches, pression temporelle…) compte tenu notamment de la distance et des écarts de pratiques,
- **l'autonomie au travail** (marges de manœuvre, connaissance de son métier et des procédures, adaptation à de nouvelles modalités de management, à des commandes plus complexes sur un territoire élargi…)
- **les rapports sociaux** au travail (relations, coopérations, pilotage du changement, appropriation de nouveaux réseaux…)
- **les conflits de valeur** (sens et reconnaissance du travail bien fait, acceptation d'une période transitoire, manque de communication interne et de visibilité dans l'action…)
- **l'insécurité de la situation de travail** (postes transférés, modifiés, ou supprimés, changement d'identité professionnelle, risque accru par un déficit de communication et d'accompagnement RH).

Dans ce cadre, un psychologue du travail peut être mobilisé dans le but de conseiller l'employeur à préserver la santé mentale des salariés et à favoriser l'amélioration des conditions de travail. Il assure ainsi des missions de diagnostic, d'analyse d'impacts, de conseil et d'appui pour les acteurs.

Des actions de suivi d'indicateurs sont à prévoir, d'une part pour assurer une meilleure connaissance de l'évolution des facteurs de RPS, et d'autre part pour cibler les actions à conduire

15. Guide DGAFP sur la qualité de vie au travail » à paraître.

LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

afin de réduire les risques les plus importants[16]. Les indicateurs de suivi de l'évolution des RPS sont les suivants :

- absentéisme pour raison de santé (congé maladie ordinaire, congé longue maladie et congé longue durée, congé pour accident de travail, congé pour maladie professionnelle)
- taux de rotation des agents
- taux de visite spontanée chez le médecin de prévention
- nombre d'actes de violences physiques émanant du personnel ou des usagers.

Au-delà de ces indicateurs, d'autres dispositifs peuvent être mobilisés pour constater et évaluer la qualité de vie des agents (groupe de parole, groupe de régulation si nécessaire…).

Des réunions informelles animées par l'encadrement de proximité peuvent également être organisées pour, dans une démarche participative et collective avec les agents, partager les constats et proposer des solutions pratiques et opérationnelles.

Cette démarche sera particulièrement judicieuse, dans les premiers mois de la mise en place de l'organisation cible au cours desquels des adaptations sont facilement envisageables. Elle suppose que les encadrants fassent preuve d'un sens de l'écoute bienveillant.

Entrer dans une démarche d'écoute des agents et favoriser la co-construction d'actions concrètes et opérationnelles sont nécessaires pour améliorer la qualité de vie au travail et maintenir l'envie de travailler ensemble.

Dans ces réunions avec les agents (de type « sprint créatif »[17]), la participation de tiers neutres porteurs d'un regard extérieur peut faciliter les échanges et la construction de solutions concrètes.

RÔLES DES ACTEURS RH

RH EXPERT

Les services RH Informent les acteurs projets sur les facteurs et répercussions des risques psychosociaux sur la santé/le comportement des agents.
Ils mettent en place les dispositifs participant à la qualité de vie au travail (conciliation vie privée / vie professionnelle et loisirs..).

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils fournissent aux encadrants des modalités d'accompagnement adaptées (formation, coaching,...) pour qu'ils développent leurs compétences de savoir- être et leur posture d'encadrant « coach ».
Des formations sur la gestion du stress au travail peuvent être organisées.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils prennent en compte le besoin des agents de s'exprimer, de partager leurs émotions. Des dispositifs dédiés (par exemple cellule d'accompagnement ou l'équipe de soutien) avec un espace neutre et des horaires en cohérence avec la vie du site/bureau peuvent être mis en place.

RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils promeuvent des modalités d'échange innovantes (groupes de parole, espaces de discussion, ateliers de coconstruction, ateliers de design thinking) qui favorisent l'expression directe des agents et la construction de solutions opérationnelles.

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils informent et sensibilisent les acteurs projets sur les facteurs et les répercussions des risques psychosociaux sur la santé et le comportement des agents.
Face à des cas de comportement alertant, ils définissent avec les acteurs projets les actions/processus à mettre en place afin de traiter ces situations.
Ils proposent à la direction tous dispositifs d'amélioration de la qualité de vie au travail.

16. « Guide de prévention des risques psycho-sociaux dans la fonction publique » élaboré par la DGAFP.
17. « Oser l'innovation : concevoir et animer un atelier RH avec ses collaborateurs » DGAFP

(...)

ANNEXE 1: Organisation actuelle du Centre Technique Municipal d'Ingéville : missions, effectifs, horaires et autres éléments

Service / Unité	Espaces Verts	Maintenance des bâtiments	Électricité	Logistique / Manifestations	Mécanique	Administration
Missions principales	Entretien et création d'espaces verts communaux, en gestion différenciée.	Entretien technique du patrimoine bâti (principaux bâtiments. : 1 Hôtel de Ville, 1 centre administratif, 4 groupes scolaires, 4 restaurants scolaires avec production en régie, 3 gymnases, 1 piscine, 1 centre culturel, 2 crèches).	Entretien technique du patrimoine bâti (spécialité : électricité) Gestion des contrats de maintenance (alarmes, contrôles d'accès, ascenseurs, portails…).	Mise en place / démontage des fêtes et manifestations. Transports logistiques divers (déménagements, écoles…).	Entretien du parc véhicules (70 véhicules pour toute la Ville d'Ingéville).	Accueil physique et téléphonique. Réponse aux différentes demandes. Saisie des congés et heures supplémentaires. Préparation des bons de commande.
Responsable	1 Responsable Service Espaces Verts	1 Responsable Service Maintenance des Bâtiments	1 Responsable Service Electricité	1 Responsable Service Logistique / Manifestations	Rattaché au Directeur du CTM	Rattachés au Directeur du CTM
Agents	10 agents dont : - 3 agents partiront en retraite dans les deux prochaines années - 1 agent avec des restrictions médicales (port de charge interdit)	6 agents dont : - 1 agent partira en retraite dans les deux prochaines années - 1 agent en longue maladie - 1 agent avec des restrictions médicales (port de charge interdit)	3 agents dont : - 2 agents électriciens de métier - 1 agent aide électricien (habilitation simple) - 1 agent électricien partira en retraite dans les deux prochaines années.	4 agents dont : - 1 agent avec des restrictions médicales (port de charge interdit) - Accidents de travail réguliers pour les agents (transports, grandes amplitudes horaires)	1 agent	2 agents dont : - 1 agent en mi-temps thérapeutique
Horaires en vigueur	<u>11 agents :</u> Lundi à vendredi 7 h 00 > 14 h 24 12 RTT	<u>4 agents :</u> Lundi à vendredi 8 h 00 > 15 h 24 12 RTT <u>1 agent :</u> 7 h 00 > 14 h 24 12 RTT <u>2 agents :</u> Lundi à jeudi 8 h 00 > 12 h 00 / 13 h 00 > 17 h 00 Vendredi 8 h 00 > 13 h 00 12 RTT	<u>4 agents :</u> Lundi à jeudi 7 h 30 > 12 h 00 / 13 h 00 > 16 h 30 Vendredi 7 h 30 > 12 h 30 12 RTT	<u>5 agents :</u> Lundi à jeudi 8 h 00 > 12 h 00 / 13 h 00 > 17 h 00 Vendredi 8 h 00 > 13 h 00 12 RTT	<u>L'agent :</u> Lundi à jeudi 8 h 00 > 12 h 00 / 13 h 30 > 17 h 00 Vendredi 8 h 00 > 12 h 00 / 13 h 30 > 16 h 30 12 RTT	<u>1 agent :</u> Lundi à jeudi 8 h 00 > 12 h 00 / 13 h 30 > 17 h 00 Vendredi 8 h 00 > 13 h 00 Pas de RTT <u>1 agent (mi-temps thérapeutique) :</u> Lundi à vendredi 8 h 00 > 11 h 30 Pas de RTT
Stocks détenus	Engrais bio. Terreaux. Pièces détachées arrosage automatique. Consommables pour matériels motoculture. Les plantes sont commandées auprès d'horticulteurs / pépiniéristes locaux, selon les besoin (pas de stock).	Stock varié et conséquent. Fournitures diverses bâtiments : Peinture, plomberie, serrurerie, bois, ciment, plâtre, carrelages, visseries, bois, parpaings…	Stock varié et conséquent. Fournitures diverses électriques : Câbles, interrupteurs, disjoncteurs, ampoules LED, pavés LED… Illuminations festives : elles sont propriétés d'Ingéville (pas de location).	Drapeaux. Produits d'entretien (pour l'ensemble des bâtiments). Produits d'essuyages (pour l'ensemble des bâtiments). Sonorisations portatives.	Huiles. Pièces détachées de récupérées (véhicules, motocultures…).	Fournitures courante de bureaux pour le CTM.
Sous traitance	Contrôle du patrimoine arboré (coût : 10 000 euros par an).	Contrats de maintenance : ascenseurs, alarmes, SSI… Prestations diverses : peinture, menuiserie, serrurerie (coût cumulé : 95 000 euros par an).	Non.	Prestation : Installation de tribunes / Installation de chapiteaux / Installation de grandes scènes pour les concerts.	Réparations : carrosserie. Réparations mécaniques complexes.	Non.

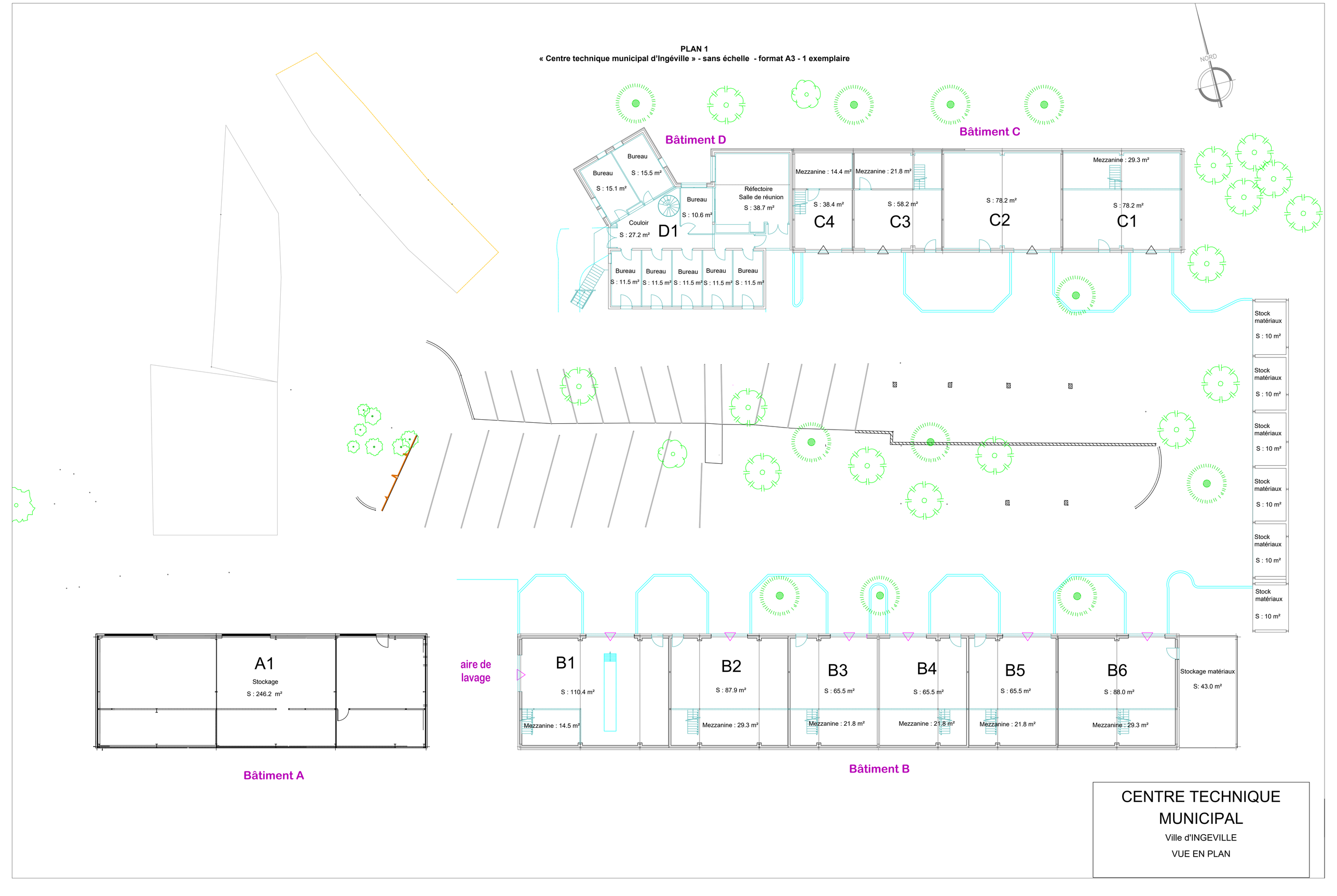
ANNEXE 2
Organisation spatiale actuelle et projetée du Centre Technique Municipal d'Ingéville

Local	Surface	Affectation actuelle	Détails
Bâtiment A			
A1	246,2 m²	Logistique / manifestations	Pas de vestiaire
Bâtiment B			
B1	110,40 m² + 14,5 m²	Mécanique	Vestiaire en mezzanine
B2	87,9 m² + 29,3 m²	Maintenance des bâtiments Atelier ferronnerie	Vestiaire en mezzanine
B3	65,5 m² + 21,8 m²	Maintenance des bâtiments Plomberie	Vestiaire en mezzanine
B4	65,5 m² + 21,8 m²	Maintenance des bâtiments Maçonnerie	Vestiaire en mezzanine
B5	65,5 m² + 21,8 m²	***Ingéco*** Voirie	Vestiaire en mezzanine
B6	88 m² + 29,3 m²	Espaces Verts	Vestiaire en mezzanine
Bâtiment C			
C1	78,2 m² + 29,3 m²	Electricité	Vestiaire en mezzanine
C2	78,2 m²	Maintenance des bâtiments : Menuiserie	Vestiaire en rez de chaussée
C3	58,2 m² + 21,8 m²	Maintenance des bâtiments : Peinture	Zone de stockage en mezzanine
C4	38,4 m2 + 14,4 m²	Non attribué / vide	Vestiaire en mezzanine
Bâtiment D			
D1	164,6 m²	Bureaux / Salle de pause	Espaces cloisonnés

Nota :

- A, B, C, D correspondent aux différents bâtiments.
- Les ateliers sont séparés par une cloison démontable.

PLAN 1
« Centre technique municipal d'Ingéville » - sans échelle - format A3 - 1 exemplaire



CENTRE TECHNIQUE MUNICIPAL

Ville d'INGEVILLE

VUE EN PLAN