

PROCÈS - VERBAL CONSEIL D'ADMINISTRATION Séance du 02/02/2022

Le Conseil d'administration du Centre de Gestion s'est réuni le mercredi 2 février 2022 à 10 h 00 en visioconférence, sous la présidence de **Monsieur Roger RECORS**, Président.

Ont été adoptées à cette occasion, la délibération à caractère réglementaires suivante :

Délibération n° DE-0001-2022

Objet : **Débat d'orientations budgétaires**

Le Président expose aux membres du Conseil d'administration que l'article 33 du décret n° 85-643 du 25 juin 1985 modifié (relatif aux centres de gestion) prévoit qu'un débat a lieu au Conseil d'administration sur les orientations générales du budget dans un délai de deux mois précédant l'examen de celui-ci.

Les éléments de ce débat peuvent être abordés en trois temps, à partir d'un retour sur les orientations budgétaires de l'année écoulée, l'examen de la situation budgétaire de l'établissement au 31 décembre 2021 et la discussion d'orientations pour 2022 compte-tenu de projections de court ou moyen terme pour l'établissement.

I. Retour sur les orientations budgétaires 2021 - bilan

Un retour sur l'exercice passé peut-être fait en rappelant des éléments de contexte (A), en exposant les résultats de l'évaluation financière du Centre de Gestion (B) avant d'examiner un bilan plus traditionnel du fonctionnement interne de l'établissement (C), de l'activité des services (D) et de la coopération régionale (E).

A. Le contexte du débat d'orientations budgétaires de 2021

Ces orientations avaient été définies sur la base d'un double constat :

- Celui de l'impact de la crise sanitaire sur les finances du Centre de Gestion
- Celui de deux exercices consécutifs déficitaires

Ce double constat avait conduit le Conseil d'administration à valider le principe de la recherche d'une situation d'équilibre financier stable en prévoyant notamment une revue générale des modes de financement des missions exercées par le Centre de Gestion.

Le secteur de la santé au travail méritait une attention particulière tout comme le besoin de faire connaître et promouvoir le rôle et l'action du Centre de Gestion auprès des élus et des collectivités.

L'année 2021 devait être ainsi mise à profit pour diligenter les analyses nécessaires à une bonne connaissance des difficultés structurelles identifiées et à l'engagement d'actions correctives.

Ces deux angles d'approche ont été suivis par la réalisation d'une mission d'analyse financière confiée à un cabinet conseil et l'adoption par le Conseil d'administration de plusieurs délibérations touchant aux services proposés aux collectivités par l'établissement, délibérations parmi lesquelles il convient de signaler particulièrement celle du 15 décembre 2021 définissant le cadre de mise en œuvre d'une offre de service totalement renouvelée dans le domaine de la santé au travail (délibération n° DE-0046-2021 Offre de service Prévention et Santé au travail).

B. Les résultats de la mission d'évaluation financière

L'évaluation financière de l'établissement a été confiée à un cabinet conseil (KPMG) dont la mission a été réalisée dans le premier semestre 2021 sur la base des données connues au 31 décembre 2020. Les résultats qui ont été présentés et commentés au Président et aux membres du bureau en fin d'année 2021 sont rapportés aux membres de l'assemblée.

Sur le plan du diagnostic, le cabinet confirme le constat d'un déficit structurel naissant sans pour autant mettre en évidence une situation financière préoccupante au regard du volume et des éléments constitutifs de ce déficit.

Est ainsi confortée l'exigence de vigilance que le Conseil d'administration avait déjà soulignée avec l'observation d'un « effet ciseaux » lié à l'accroissement continu des missions et charges incombant au Centre de Gestion, accroissement non accompagné d'une évolution proportionnelle de ses ressources.

Sur le plan des perspectives, le cabinet a exploré deux scénarios principaux : le premier, celui du statu quo, aboutit à l'installation d'un déficit de fonctionnement chronique. Le second, celui d'une hausse tarifaire des prestations, projette un retour progressif à l'équilibre à moyen ou long terme selon le niveau retenu des augmentations tarifaires.

Il convient de souligner que ces scénarios ont postulé du maintien du niveau de service proposé aux collectivités par le Centre de Gestion.

Sur le plan de la méthode, le cabinet a proposé une « arborescence analytique partagée » qui pourra ultérieurement compléter l'approche analytique existante pour un meilleur suivi financier dans la durée.

C. Sur le fonctionnement interne de l'établissement

Plusieurs projets ont été menés à terme en 2021 comme par exemple la modification de l'organisation de la durée du travail, la modification du régime indemnitaire, l'organisation du recours au télétravail, le renouvellement de l'informatique métiers carrière-paie (système d'information RH).

L'ensemble des dispositifs ou des outils techniques correspondants sont pleinement opérants au 1^{er} janvier 2022.

D. Sur l'activité des services

Le contexte sanitaire a encouragé le maintien d'un fonctionnement adapté des services avec un recours appuyé au télétravail (au-delà même du cadre de droit commun dans le contexte de crise sanitaire) et aux réunions ou échanges par visioconférences.

Des séances de travail ou d'information à destination des collectivités se sont développées aux lieux et places des traditionnelles réunions physiques.

La mise en œuvre en 2021 du nouveau dispositif de la promotion interne des fonctionnaires territoriaux a été particulièrement lourde et chronophage.

Les différentes opérations de concours et examens professionnels reportés du fait de la crise sanitaire en 2020 ont pu être menées à terme en 2021.

Les expérimentations de nouvelles prestations pour les collectivités se poursuivent, celles-ci n'ayant pu être valablement évaluées. L'établissement est resté dans l'orientation de développer les services à l'attention des collectivités. Il sera observé, à ce titre, que le Conseil d'administration a été appelé à délibérer à 11 reprises en 2021, sur l'offre de service du Centre de Gestion aux collectivités (conseil en recrutement, service de remplacement, santé au travail...)

E. Sur la coopération régionale

Le schéma régional de coordination de mutualisation et de spécialisation des centres de gestion de la Nouvelle-Aquitaine est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2021. Le Centre de Gestion de la Gironde reste centre de gestion coordonnateur régional.

Ce schéma régional intègre la création effective en 2021 de nouveaux services mutualisés entre plusieurs centres de gestion et plus particulièrement un service de production documentaire et expertise RH (pilote par le CDG47) et un service mutualisé concours et examens professionnels (porté par le CDG33).

Ces actions mutualisées ambitionnent d'obtenir une meilleure qualité du service avec des économies d'échelle.

II. **La situation budgétaire à la fin de l'exercice 2021**

A. Eléments de contexte

Le contexte sanitaire est resté une source d'inquiétude sur la situation budgétaire au Centre de Gestion mais, globalement, il y a eu peu d'interruption d'interventions sur site réalisées dans le cadre de prestations facultatives à la demande des collectivités.

B. Résultats de l'exercice budgétaire 2021

- Sur le budget annexe régional Nouvelle-Aquitaine

Le résultat de clôture de l'exercice de ce budget annexe, qui se compose uniquement d'une section de fonctionnement, se traduit par un excédent d'environ 428 000 €.

Celui-ci s'inscrit dans la continuité des exercices précédents mais n'est pas significatif dans la mesure où le suivi de ce budget annexe, dont la principale partie porte sur les opérations de concours et d'examens professionnels, doit s'apprécier sur plusieurs exercices consécutifs. Les flux financiers attachés aux opérations de recrutement s'étalent en effet sur plusieurs années et l'exercice 2021 comptabilise principalement les flux des opérations de 2017 à 2020 et un mécanisme d'avance à hauteur de 80% du prévisionnel des opérations 2021, mécanisme nouveau intégré au schéma régional de coordination, de mutualisation et de spécialisation signé entre les centres de gestion néo-aquitains mi-2021.

- Sur le budget principal

La section d'investissement affiche un excédent de 227 946,02 € sur l'exercice 2021 (après déduction de 33 100,68 € de restes à réaliser) et un résultat cumulé de clôture de 1 083 057,39 € compte tenu des résultats antérieurs.

Ce résultat reste dans la continuité des exercices précédents. Il convient d'observer qu'au regard de la nature de ses activités, la politique d'investissement du Centre de Gestion porte essentiellement sur les investissements technologiques et de renouvellement des équipements.

La section de fonctionnement affiche, quant à elle, un déficit d'environ 397 000 € pour l'exercice 2021.

Le report des résultats antérieurs conduit à un résultat cumulé de clôture de 1 827 500 €, ces résultats antérieurs permettant ainsi de couvrir le déficit attendu de l'exercice compte tenu des éléments développés ci-après.

C. Analyse du résultat de fonctionnement

Deux éléments particuliers sont à prendre en considération pour apprécier le déficit de fonctionnement de l'exercice 2021.

Comme exposé lors du Conseil d'administration du 15 décembre 2021 dans sa délibération n° DE-0051-2021 autorisant le Président à diligenter les actions en justice nécessaires pour défendre les intérêts du Centre de Gestion dans le cadre du dossier du syndicat intercommunal de voirie (SIV) du canton de CASTELNAU-DE-MEDOC, des charges ayant pesé, et pesant toujours sur l'établissement, n'ont pas été compensées par des recettes attendues sur l'exercice 2021. Celles-ci ont été évaluées à environ 80 000 € pour cet exercice et ne peuvent être rattachées à celui-ci compte tenu des incertitudes quant à leur perception en 2022.

En 2021, le service mutualisé des concours et examens professionnels entre huit centres de gestion de la région, porté par le Centre de Gestion de la Gironde, est devenu opérationnel pour sa première année d'exercice. Les sources de son financement sont multiples et certaines ne peuvent être déclenchées qu'après un bilan complet des opérations concours et examens professionnels qu'il a supportées. Il est rappelé que la temporalité de ces opérations n'est pas celle de l'exercice comptable et qu'elle couvre, en général, une période de 18 mois.

La partie du financement appelant, en particulier, la participation des autres centres de gestion partenaires de ce service mutualisé, ne pourra être déterminée qu'à l'issue du bilan définitif qui sera établi en 2022. Le montant de cette participation est estimé, au minimum, à 270 000 €.

Il s'agit, en 2021, comme précisé ci-dessus, du lancement de ce service et de l'avance financière supportée par l'établissement. Le bilan de cette première année de fonctionnement permettra de proposer un mécanisme d'avance à appeler auprès des autres centres de gestion à partir de l'exercice 2023.

Si l'on cumule les deux recettes minimales attendues, soit 350 000 € (80 000 € dans le cadre du dossier du SIV du canton de CASTELNAU-DE-MEDOC et 270 000 € du service mutualisé des concours et examens professionnels), le déficit de fonctionnement constaté de l'exercice 2021 pourrait être observé à environ 47 000 €.

On peut noter ici que la prospective financière dressée par le cabinet conseil KPMG pour la période 2021-2025 affiche, dans son premier scénario « Au fil de l'eau » (hypothèses d'évolutions de certains tarifs déjà actées ou concernant des activités récentes ou expérimentales), un déficit, pour l'année 2021, de 101 000 €.

Bien qu'il soit encore prématuré de tirer des conclusions des décisions prises et actions entreprises en fin d'année 2020 et, en particulier en 2021, anticipant les préconisations et constats de KPMG, le Centre de Gestion semble d'ores et déjà avoir inversé la tendance de dégradation de son déficit annuel.

En 2021, comme indiqué ci-avant, 11 délibérations de révision du mode de fonctionnement de services, du modèle économique de certaines activités ou d'offre de nouvelles prestations ont été votées. Leur effet devrait commencer à se produire à partir de 2022.

III. Les orientations budgétaires – 2022

A. Les choix stratégiques du Centre de Gestion

Le Conseil d'administration a adopté le 23 juin 2021 un projet de mandat (délibération n° DE-0022-2021) structuré autour des axes suivants :

- L'accompagnement renforcé des collectivités
- Le développement de nouveaux services
- L'amélioration du service rendu
- L'optimisation de l'organisation de l'établissement
- La mobilisation des ressources partenaires

Ce projet de mandat postule du respect par le Centre de Gestion de ses obligations légales et du développement de son appui aux collectivités dans le cadre de son « offre de service ».

B. Une stratégie financière pour le Centre de Gestion

Le projet politique du Centre de Gestion ambitionne l'amélioration et l'accroissement de son offre de service aux collectivités (que celle-ci résulte de nouvelles obligations légales ou de choix volontaires).

Il nécessite que l'établissement puisse disposer des moyens nécessaires à cette ambition.

Malgré une situation financière qualifiée de saine par le cabinet sollicité pour l'évaluation financière, le constat confirmé d'un déficit de fonctionnement structurel naissant impose de rechercher une trajectoire financière de retour à l'équilibre.

À défaut d'action corrective, ce déficit ne pourra en effet que se répéter et se creuser d'année en année.

Cette recherche d'équilibre financier concerne aussi bien les activités existantes que les activités nouvelles ou en cours d'expérimentation.

La stratégie financière de l'établissement s'appuiera sur plusieurs leviers qui seront actionnés de façon concomitante :

- La revalorisation des tarifications des prestations réalisées pour le Centre de Gestion.

Cette revalorisation portera d'une part sur la recherche d'un niveau de recettes couvrant les dépenses réellement engagées par le Centre de Gestion et d'autre part sur leur revalorisation périodique pour tenir compte de l'évolution des prix et charges de fonctionnement.

Cette politique de revalorisation réduira les mécanismes implicites de péréquation entre les différentes activités du Centre de Gestion et conduira le Conseil d'administration à se prononcer annuellement sur la fixation de tarifs. Cette « politique tarifaire », directement financière, s'accorde avec les préconisations issues de l'évaluation financière de l'établissement.

- L'optimisation des conditions d'exécution des missions.

Il s'agit de proposer, sur le plan quantitatif, une hausse du niveau de service rendu aux collectivités et aux autres usagers du Centre de Gestion en actionnant des leviers de nature organisationnelle comme le recours aux outils technologiques, l'amélioration des procédures ou le bénéfice de mutualisations ou collaborations diverses.

- L'adaptation de l'offre de service.

En complément de la démarche d'optimisation précitée, il s'agira de faire évoluer, dans leur structuration même, les conditions de mise en œuvre de certaines prestations de façon à améliorer, sur le plan qualitatif, le service rendu tant pour l'exercice des missions obligatoires que pour la réalisation de prestations de nature facultative.

C. Orientations budgétaires pour l'exercice 2022

La politique d'investissement restera contenue, centrée sur l'acquisition des moyens nécessaires au bon accomplissement des missions (notamment en termes d'équipements technologiques) et l'entretien de l'outil de travail (infrastructures).

Seront aussi engagés les investissements liés à la poursuite du plan de transformation numérique de l'établissement (acquisition de progiciels).

L'engagement du déploiement d'un système intégré de comptabilité analytique sera engagé. L'arborescence analytique en sera définie en 2022 (sur la base des travaux du cabinet conseil et d'un groupe de travail régional) en vue d'être mise en œuvre techniquement à partir de 2023 (projet dédié à l'occasion de la mise en œuvre de la M57 et du compte financier unique).

Un rythme de revalorisation périodique de la tarification des prestations du Centre de Gestion sera défini.

Une attention particulière sera portée sur la gestion du budget annexe régional (gestion du transfert de ressources perçu du CNFPT). Deux éléments significatifs sont à ce titre à prendre en considération. D'une part, la mise en œuvre du service mutualisé concours et examens (SMCE) exige la définition d'un nouveau cadre de relations financières entre les centres de gestion de Nouvelle-Aquitaine ; d'autre part, le transfert des ressources sera sensiblement réduit en 2022 (-24% en raison de son indexation sur le produit de la cotisation du CNFPT). La gestion du maintien de la programmation de l'ensemble des opérations de concours ou d'examens professionnels prévues au calendrier 2023 se posera compte-tenu du niveau des ressources disponibles pour les centres de gestion. Cette question concernera l'ensemble des centres de gestion coordonnateurs (ainsi que leur représentation nationale au travers de la FNCDG). Le report de plusieurs opérations de 2020 et 2021 différera également l'établissement du bilan financier définitif de ces deux années.

Malgré la poursuite d'une revue générale des dépenses de l'établissement, il conviendra d'assurer aux services les moyens, notamment humains, nécessaires au bon accomplissement ou au développement des missions.

La charge des recrutements nécessaires sera couverte ou compensée par la mobilisation de recettes nouvelles (politique tarifaire), le bénéfice de collaborations extérieures (partenariats, coopération régionale) ou l'anticipation de départs (gestion prévisionnelle).

D. Perspectives à plus long terme

L'exercice budgétaire 2022 devrait dans la continuité des deux précédents, présenter un résultat de clôture déficitaire, mais celui-ci devrait être désormais contenu et confirmer l'inversion de sa tendance pour un retour vers l'équilibre.

La trajectoire suivie de retour à l'équilibre vise une situation budgétaire rétablie sur les exercices 2023 ou 2024. La mobilisation des excédents cumulés de fonctionnement des exercices antérieurs permettra au Centre de Gestion d'atteindre cette échéance sans réduire son offre de service aux collectivités tout en poursuivant son développement.

Le Conseil d'Administration, après en avoir débattu, prend acte de la teneur de ce débat.

INFORMATIONS

1. Décisions du Président sur délégation

a) Conventions

Sur la période allant du 1^{er} décembre 2021 au 31 janvier 2022, 138 collectivités ou établissements nouveaux ont fait appel au Centre de Gestion pour bénéficier de l'une des missions facultatives développées par celui-ci. Le Président a conclu, quand nécessaire, les conventions correspondantes (7 pour le service paies informatisées, 1 pour la mission inspection, 3 pour le service prévention, 4 pour le service conseil en assurance, 101 pour la mission complémentaire à la fiabilisation des comptes de droit en matière de retraite, 4 pour le service médecine professionnelle et préventive, 5 pour le service de remplacement et renfort, 1 pour le service d'accompagnement à la gestion des archives. 3 conventions et 6 avenants de conventions pour des périodes de préparation au reclassement (PPR) ont également été conclus.

A noter également que 2 conventions avec la CDC Medulienne dans le cadre de l'expérimentation du conseil en recrutement ont été signées le 14 décembre 2021 et 1 convention avec le CIG pour l'acquisition du module GPEEC a été signée le 22 décembre 2021.

Sur la période allant du 1^{er} décembre 2021 au 31 janvier 2022, 1 convention pour le service médecine professionnelle et préventive et 9 conventions pour le service paies informatisées (une collectivité a résilié au 31/12/2021 et adhère de nouveau au 01/01/2022) ont été résiliées.

b) Conventionnements concours et examens

Sur la période allant du 1^{er} mars au 31 mai 2021, 4 conventionnements ont été conclus dans le domaine des concours et examens professionnels.

c) Recrutement d'agents contractuels

Pour faire face aux besoins des services, le Président a procédé, sur la période allant du 1^{er} décembre 2021 au 31 janvier 2022, à l'engagement de 11 agents contractuels de remplacement ou temporaires pour surcroît d'activité (pour une durée globale de 17 mois et 10 jours).

Par ailleurs, sur cette même période, 64 contrats ont été signés dans le cadre de l'activité du service de remplacement et renfort (SRE) et 3 contrats ont été signés pour le service d'accompagnement à la gestion des archives (SAGA).

2. Instances contentieuses