



Direction des Politiques Sociales
Etablissement de Bordeaux
Direction des moyens et ressources opérationnels
Unité Appui et pilotage

Bordeaux, le 25 juin 2021

Note à l'attention des membres du CLUB : Bilan 2020 de la Cellule d'Appui Opérationnel (CAO)

Présentation

La CAO a été créée en 2006 afin de mettre à la disposition des directions opérationnelles, des personnels permanents de la Caisse des dépôts capables de répondre rapidement aux besoins dans le cadre de remplacements ou de surcroît d'activité.

Composée de 6 collaborateurs à l'origine, elle atteint fin 2020 un effectif de 18 collaborateurs.

Evènements majeurs 2020

➤ **La CAO durant le contexte de crise sanitaire**

La plupart des agents en CAO ont été positionnés en ASA dès le début de la crise sanitaire dans la mesure où ils n'étaient pas équipés d'ordinateur. Les besoins en équipement informatique ont été remontés et priorisés en fonction des besoins des directions, ce qui a permis aux agents de la CAO de reprendre progressivement leurs missions ou d'en intégrer de nouvelles au cours de l'année. Depuis, la gestion des retours sur site est organisée au sein de chacun des services en fonction des organisations propres à chacune des activités.

Un impact important de la crise sanitaire est **la modification de la durée des missions**. Celles-ci se sont sensiblement allongées en 2020 en réponse à une double attente :

- Celle des services ayant formé les agents en CAO et souhaitant pouvoir s'appuyer plus longuement sur eux dans un contexte de travail déjà sensible. De plus, le travail à distance rend la formation et le tutorat des agents plus difficile à mettre en place.
- Celle des agents de la CAO pour qui le démarrage d'une nouvelle mission à distance n'est pas simple notamment en termes de formation et de montée en compétences.

En juin 2020, **une réunion plénière** a été organisée afin de recueillir les **retours d'expérience** des agents de la CAO sur la période de crise sanitaire traversée. Il en est ressorti les points suivants :

- Un sentiment d'isolement soudain mais un soutien grâce à un collectif de travail
- Un sentiment d'impuissance face à la pandémie et aux contraintes sanitaires
- La mise en place du télétravail mais dans des conditions parfois délicates
- Des axes de travail prioritaires pour préparer l'après (Refonte de la charte de fonctionnement de la CAO, amélioration de la communication, développement de l'équipement des agents: ordinateurs et smartphone, 2^e écran.

Il est important de noter que ce retour d'expérience qui date de juin 2020, a sensiblement évolué depuis et les échanges réguliers avec les agents de la CAO laissent entendre qu'une adaptation positive face à ces conditions de travail a pu progressivement se mettre en place depuis cette réunion.

➤ **Expérimentation de cadres à la CAO**

L'expérimentation de cadres à la CAO a été lancée en février 2019. 4 cadres ont rejoint la cellule dans le cadre de ce dispositif depuis cette date. Une de ces personnes a, depuis, évolué vers un poste pérenne en dehors de la CAO, conformément à ses souhaits initiaux.

Le bilan réalisé début 2020 a permis de montrer que ce dispositif présentait les intérêts suivants :

- ✓ **Pour les cadres à la CAO :**
 - Acquérir une vision des différentes activités et métiers de l'établissement, en particulier pour les personnes qui intègrent l'établissement de Bordeaux et souhaitent en acquérir une meilleure connaissance avant de se positionner sur un métier précis.
 - Réaliser une mission dans l'attente d'un poste pérenne, dans le cadre d'une mobilité ou suite à l'accès au statut cadre
- ✓ **Pour les directions,** acquérir un renfort sur un service en attente de ressources pérennes, un renfort conjoncturel en soutien des services ou dans le cadre d'un surcroît d'activité notamment lié au développement d'un projet.

➤ **Développement du télétravail à la CAO**

Désormais, avec le nouvel accord cadre de la QVT, tous les agents de la CAO sont éligibles au télétravail au même titre que les autres agents de la CDC.

Fin 2020, un dialogue collectif avec l'ensemble des agents de la CAO a été organisé sur le sujet afin d'échanger sur les conditions de mise en place spécifiques de ce dispositif à la CAO.

Il ressort que les contraintes en termes de présence sur site sont fonction de chacune des missions de la CAO et doivent être en cohérence avec ce qui est mis en place pour les équipes des entités qui les accueillent.

Dans tous les cas, y compris pour les missions permettant le travail à distance, la première partie de la mission devra se faire sur site afin que l'agent en CAO puisse être formé et devienne autonome sur son poste.

➤ **Définition et lancement de travaux de réflexion sur la CAO**

Des chantiers de réflexion avaient été définis en concertation avec l'ensemble des agents de la CAO afin d'améliorer le service et le fonctionnement de la cellule. Trois groupes de travail ont été constitués en 2020 afin de travailler sur les axes suivants :

- **Communication et image de la CAO :** réflexion sur une communication permettant de mieux faire connaître ce qu'est la CAO, qui sont ses agents et l'intérêt d'y avoir recours
- **Refonte de la charte de la CAO** afin de clarifier les conditions de réalisation des missions des agents de la CAO au sein des services qui les accueillent.
- **Création d'une communauté Next CAO** afin de favoriser la communication interne de la cellule et de renforcer la cohésion d'une unité dont les agents sont dispersés dans des entités différentes.

Bilan au 31 décembre 2020

1. Les effectifs et profils

La cellule d'appui opérationnel dispose de **18 collaborateurs au 31 décembre 2020**, soit une personne de moins par rapport à 2019. Au 1^{er} janvier 2021, elle en compte 19.

En 2020, une personne a réalisé une mobilité au sein du service où elle était affectée en mission CAO.

Au 1^{er} janvier 2021, une autre personne quitte la CAO pour une mobilité interne et deux autres personnes l'intègrent : une personne dans le cadre d'un retour de disponibilité et un cadre suite à l'obtention d'un concours.

Moyenne d'âge des collaborateurs de la CAO :

Age moyen des collaborateurs :	2020	2019	2018
	47,6	46.8 ans	46.9 ans

La moyenne d'âge à fin 2020 s'établit à un peu plus de 47 ans avec une relative stabilité.

Durée d'appartenance à la cellule :

Durée d'appartenance	2020	2019	2018
+ de 5 ans	6	5	5
entre 3 et 5 ans	6	4	3
entre 1 et 3 ans	5	7	9
Moins d'un an	1	3	2
Total	18	19	19

L'ancienneté des collaborateurs dans la cellule se situe essentiellement entre 1 an et plus de 5 ans avec une relative stabilité.

2. Les missions effectuées :

La maîtrise de plusieurs processus démontre la professionnalisation des agents et la diversification de la Cellule dans son ensemble.

- **Des compétences qui couvrent l'essentiel des activités et des métiers de la DRSB** : La polyvalence se situe surtout autour des actes de gestion et de la relation client, mais sont également représentés : l'assistanat, la gestion des flux, la logistique...
- Une ouverture aux **autres directions de l'Etablissement public et de la DPS** à compter de 2021 (mission DRH sur la SVD et mission DSC)
- Des **expertises en management** : suivi de projets, renfort de l'encadrement, management d'équipes
- Une large connaissance des **outils et des applications**

Répartition des missions par direction en pourcentage:

Directions	2020	2019	2018
DGM	52	19	39
DRC	31	26	29
DSR	3	34	27
DGF	3	11	4
DMRO	10	11	1

En 2020, la moitié des missions sont positionnées à la DGM. Le poste de gestionnaire se prête assez bien aux missions de la CAO et les agents de la cellule possèdent tout particulièrement des compétences et de l'expérience sur ce type de fonctions.

La DRC propose des missions régulières à la CAO notamment à la numérisation mais également au pilotage de la relation client et au centre de contact.

La DSR comptabilisait un plus grand nombre de missions en 2019 du fait des renforts mobilisés sur le SASPA jusqu'au 31/12/2019.

Durée des missions

Années	Nombre de missions par durée		
	moins de 6 mois	6 à 9 mois	12 mois et +
2020	4	12	8
2019	11	21	3
2018	10	39	8

Les années précédentes, la grande majorité des missions duraient entre 6 et 9 mois. Les missions de plus de 12 mois ont concerné essentiellement 2 RSC positionnés au SASPA.

En 2020, la durée des missions a été sensiblement prolongée et dépasse plus souvent les 12 mois (8 missions de plus d'1 an en 2020). Ceci est lié :

- au contexte sanitaire de 2020 et des contraintes de travail qui en ont découlé
- à l'appui mobilisé sur des projets majeurs comme celui de la DSN qui nécessitent un investissement important en formation.

Durée des missions par direction

Durée mission	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois	Nb de mois de mission par direction
DRC	2	3	1	2	57
DGM	2	5		5	96
DSR		1			6
DGF		1			6
DMRO		1		1	18
nb missions en mois	12	66	9	96	<u>183</u>

3. L'organisation

➤ Un travail en lien avec les ressources humaines

L'unification de la filière RH au 1^{er} juillet 2019 a conduit à rattacher hiérarchiquement les agents de la CAO à l'UAP de la DMRO.

Désormais, cette unité assure :

- les activités liées au pilotage et à la gestion de la CAO :
 - Détermination des missions
 - Préparation des missions, suivi de leur déroulement et évaluation
 - Management/animation de l'équipe
- La coordination avec le service RH de proximité en charge de l'emploi et des ressources afin de maintenir la vision unique des besoins des métiers et de l'affectation des ressources permanentes-non permanentes.

➤ Le suivi des missions :

- Suite au recensement des missions demandées par les directions, une proposition d'affectation des collaborateurs est réalisée en concertation avec l'entité d'accueil et l'agent en CAO susceptible d'intervenir.
- Une fiche de mission est ensuite établie par l'unité pour définir les objectifs et les activités. Elle constitue un lien entre le collaborateur CAO, le responsable de l'unité d'accueil et l'unité PPSA. Elle précise également les outils utilisés et les formations éventuellement suivies.
- En fin de mission, il est procédé à une évaluation par le responsable de l'unité d'accueil. Cette évaluation fait l'objet d'une diffusion auprès de l'agent. Elle constitue, pour le responsable hiérarchique de la CAO, la base de l'EPA, en complément des échanges avec le manager d'accueil.

➤ La vie collective de la CAO :

Les collaborateurs de la CAO participent à différents types de réunions : celles des services dans lesquels ils effectuent leurs missions et celles organisées par PPSA. Cette implication dans les différentes réunions permet de renforcer leur appartenance à leur entité de rattachement, tout en les associant aux problématiques des autres services.

Compte tenu du contexte de travail de l'année 2020, l'essentiel des réunions de la CAO a été réalisé via Teams. Une réunion plénière a toutefois pu être organisée en juin 2020 sur site et a permis de recueillir les retours d'expérience de chacun.

Premiers éléments 2021

L'impact de la crise sanitaire sur l'activité de la CAO se poursuit en 2021 avec des durées de missions toujours plus longues qu'avant la crise, en commun accord avec les services accueillants et les agents de la CAO.

Suite au nouvel accord QVT, des demandes de télétravail ont été formulées et validées en concertation avec les services d'accueil. Ces dispositifs seront mis en place dès le retour à une situation normale au niveau de l'établissement. Par ailleurs, durant l'année 2021, la Cellule d'Appui Opérationnelle souhaite continuer à professionnaliser ses agents, poursuivre le développement des missions de cadres et, si les compétences internes le permettent, développer l'ouverture des missions aux autres directions présentes sur le site de Bordeaux Lac

- **Éléments relatifs aux agents de la CAO en ASA et leur équipement de travail durant la crise sanitaire**

Durant la période de pandémie et notamment lors du 1^{er} confinement, il n'y a pas eu de différences de traitement entre les agents de la CAO et les agents des autres services.

En effet, seuls les agents en télétravail, donc équipés d'un portable, ont pu immédiatement télétravailler. Or, début 2020 -avant le nouvel accord QVT- le télétravail n'était pas éligible pour les agents de la CAO même si une réflexion était lancée pour qu'il leur soit ouvert.

Les besoins en matériel des agents de la CAO ont été identifiés au sein de PPSA et remontés dès le début de la crise en lien avec les services où intervenaient les agents. La mise à disposition des équipements a été réalisée en fonction des priorités qui ont été fixées semaine après semaine par le Codir de l'établissement de Bordeaux. De ce fait, les agents de la CAO ont été équipés selon les mêmes principes que les autres agents du site.

En revanche, en fonction de certains critères de vulnérabilité appréciés par un médecin (celui de l'agent ou du travail) certains agents de la CAO sont restés plus longtemps en ASA. Tous les services ont rencontré ces mêmes situations.

Ainsi, il n'y a pas eu de différences de traitement entre les agents de la CAO et ceux des autres services dans ce contexte de crise sanitaire, notamment du point de vue de l'équipement de télétravail ou du placement en ASA. Les priorités qui ont été définies durant cette période portaient sur les activités et les processus, non sur les personnes et leur statut.

- **Sentiment d'être sous considéré (problématique parfois convergente avec intérimaires)**

Bien que créé en 2006 à l'établissement de Bordeaux, le statut de CAO est encore parfois très mal connu des agents, ce qui peut entraîner des problèmes de considération au sein des équipes où ils interviennent.

En octobre 2019, suite au transfert de la CAO à PPSA, une réunion plénière a été organisée avec les agents de la CAO afin d'échanger sur le fonctionnement de la cellule et de définir des axes d'amélioration. Il en est ressorti que, sur certaines missions, les agents en CAO regrettaient parfois un manque de reconnaissance en tant qu'agent de l'établissement et que certains collaborateurs ne connaissaient pas le fonctionnement de la CAO. Ainsi, il peut arriver encore que la différence entre les agents de la CAO et du personnel extérieur et notamment des intérimaires soit méconnue.

Afin de répondre à cette problématique, deux chantiers ont été définis en concertation avec les agents de la CAO et ont été lancés en 2020 :

- Développer l'identité et la communication de la CAO : faire connaître le fonctionnement de cette cellule, valoriser ses expertises et identifier ses agents. Un article a été publié en mars 2021, un autre va sortir début juillet. Intervention en convention de l'encadrement DPS sur la CAO. Les travaux de réflexion se poursuivent au sein de l'équipe avec notamment le projet de proposer un nouveau nom à la cellule.
- La mise en place d'une charte CAO : cette charte présentera la CAO et définira précisément les conditions d'accueil des agents afin qu'il n'y ait pas de différences de traitement avec les autres agents de l'établissement (congrés, fournitures, équipement de travail, télétravail...)

Heureusement, ce phénomène reste marginal et, le plus souvent, les agents en CAO, par leurs qualités et leurs expertises largement reconnues, permettent de développer une image très positive de la CAO.

- **Point sur les EPA :**

- **comment est définie la PVO pour les agents en CAO?**
- **point sur la formation**

La PVO étant collective, l'objectif qui lui est associé est le même pour tous les agents qui y sont assujettis, il est défini au niveau de la direction de l'établissement et de la DPS.

Concernant les promotions et le déroulement de carrière, il n'y a pas de traitement inégalitaire car les différentes promotions sont vues en comité carrière qui est le garant du respect de l'équité entre les agents.

Deux types de formation s'offrent aux agents de la CAO :

- Les formations nécessaires à la réalisation des missions, elles sont organisées par les services d'accueil
- Les formations externes aux missions, pour des examens professionnels ou en lien avec du développement personnel par exemple. L'EPA est l'occasion d'échanger sur les attentes et les besoins en termes de formations de l'agent. Les demandes sont validées par le responsable de PPSA.

Par ailleurs, la réalisation de missions en tant que CAO nécessite des qualités personnelles particulières notamment pour s'adapter à des contextes de travail à chaque fois différents, développer sa polyvalence et s'intégrer régulièrement dans de nouvelles équipes. Sur ce thème, un projet de formation globale pour l'équipe avait été lancé en 2020 puis arrêté en raison de la crise sanitaire. Son intérêt demeure, il pourra donc être relancé.

- **Précisions concernant les décisions sur le télétravail ? Comment cela s'articule entre responsabilité fonctionnelle et managériale ?**

La distinction entre lien fonctionnel et lien hiérarchique n'est pas propre à la CAO, elle existe notamment dans le cadre de conduites de projets. La CAO a toutefois établi des règles de fonctionnement spécifiques avec la mise en place d'une fiche de mission (*cf. point 3 de la note le suivi des missions*). La charte de la CAO sera également un point d'appui dans ce type d'organisation.

Concernant le télétravail, comme précisé ci-dessus, les contraintes en termes de présence sur site sont fonction de chacune des missions de la CAO et doivent être en cohérence avec ce qui est mis en place pour les équipes des entités qui les accueillent.

Concrètement, l'agent CAO réalise une demande de télétravail auprès de son supérieur hiérarchique à PPSA. Celui-ci s'assure auprès de l'unité qui l'accueille que cette demande pourra s'inscrire sans difficultés dans l'organisation de l'équipe. Une attention est également portée sur l'égalité de traitement par rapport au télétravail : l'organisation mise en place au sein des services ne doit pas se faire au détriment de l'agent en CAO et doit tenir compte de ses demandes comme pour les autres agents de l'équipe.

- **Valorisation des agents CAO : réflexion sur le sujet ? Pistes, moyens de valoriser ?**

Les réflexions nationales sur l'intérim interne doivent pouvoir permettre d'étudier comment valoriser ces missions dans les parcours de carrière.

Les agents de la CAO sont aussi valorisés grâce aux actions de formations, sur les missions où ils interviennent, et en dehors de ces missions également. Dans le cadre de leur EPA, une attention particulière est notamment portée sur les compétences qu'ils développent en termes d'adaptation, d'innovation, d'anticipation et d'échange. Les agents de la CAO sont particulièrement valorisés sur ces points du fait des spécificités liées à leurs fonctions (compétence emplois repères).

Plus largement, chaque nouvelle mission valorise le parcours professionnel de l'agent car elle lui permet d'acquérir de nouvelles compétences qui pourront être mises en avant dans le cadre de l'évolution de l'agent, soit au sein de la CAO sur des missions de plus en plus complexes, soit en dehors de la CAO grâce à un portefeuille de compétences de plus en plus riche. Régulièrement des agents de la CAO sont recrutés par les services au sein desquels ils ont été en mission, témoignage de la valeur acquise au sein de la cellule.

Par ailleurs, les groupes de travail où les agents de la CAO interviennent (communication, charte de la CAO et communauté Next) constituent pour eux l'occasion de monter en responsabilité et d'être moteur sur des sujets qu'ils ont choisis, qui les concernent au premier plan et qui permettra d'améliorer l'image et le fonctionnement de la CAO.

En conclusion, c'est grâce au bon déroulement des missions et à la valorisation des agents de la CAO que davantage de nouvelles missions pourront leur être confiées. Aujourd'hui, la cellule a déjà été sollicitée sur d'autres entités de la DPS avec qui elle ne travaillait pas jusqu'à présent, ce qui est un signe encourageant de développement pour la CAO.

Mais il est important de rappeler que les agents de la CAO sont valorisés en fonction de leur implication au même titre que tous les autres agents, qui ont aussi, dans des métiers différents, des spécificités professionnelles. L'objectif n'est pas de les opposer les uns aux autres.

- **Quelles sont les raisons qui motivent les agents pour rejoindre la CAO ? Quels sont les motifs pour la quitter ? Y a-t-il eu une étude sur le sujet ?**

Les motifs qui poussent les agents à rejoindre la CAO ont été analysés dans le cadre de l'expérimentation des cadres. Ils sont les mêmes pour les agents non cadres :

- Pour un nouvel arrivant, la CAO permet d'appréhender différents contextes de travail et de développer sa connaissance des services et activités de l'établissement, avant de s'orienter vers un poste pérenne.
- Pour un agent déjà en place mais souhaitant évoluer, ceci permet de se positionner sur de nouvelles activités et de nouveaux métiers plus difficilement accessibles par une mobilité classique directe. Certains agents apprécient également de pouvoir appréhender différents types de missions afin d'éviter la monotonie.
- Pour une personne en situation sensible ou bloquée dans sa mobilité, le positionnement à la CAO peut constituer une réponse temporaire dans l'attente d'une situation pérenne.

Les motivations pour quitter la CAO découlent directement des raisons qui ont amené l'agent à intégrer la CAO.

- Pour un nouvel arrivant ou un agent déjà en place : une fois que l'agent aura acquis l'expérience qu'il souhaite ou qu'il aura pu déterminer sur quel métier ou quelle activité il souhaite se positionner, il quittera la CAO dès qu'une opportunité correspondant à ses attentes se présentera.
- Pour une personne en situation sensible : dès qu'une opportunité se présentera l'agent pourra évoluer hors de la CAO.
- Certaines spécificités de la CAO peuvent également motiver à quitter la cellule.

Dans tous les cas il est important de souligner que les agents en CAO n'ont pas vocation à rester dans ce dispositif de façon pérenne. La richesse de cette cellule est aussi faite de la multiplicité des profils qui y évoluent.