



Direction des Politiques Sociales
Etablissement de Bordeaux
Direction de l'Accompagnement et de la Coordination
Unité CAO

Bordeaux, le 22 avril 2022

Bilan 2021 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 agents à l'origine, elle atteint au 1^{er} janvier 2022 un effectif de **16 agents**.

Sujets majeurs

➤ **Chantiers relatifs à l'amélioration du service et du fonctionnement de 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 avaient été constitués en 2020 et ont permis d'aboutir en 2021 aux réalisations suivantes :

- **Charte de la CAO** : ce document permet de rappeler ce qu'est la CAO et de clarifier les conditions de réalisation des missions des agents de la CAO. Il a vocation à être diffusé auprès des entités qui accueillent les agents et plus largement à l'ensemble des services susceptibles d'avoir recours à l'intérim interne.
- **Création d'une communauté Next CAO** : cette communauté très dynamique permet de favoriser la communication interne de la cellule et de renforcer la cohésion de l'unité. Elle est un support important des informations internes à la CAO (arrivées et départs, missions en cours, travaux des groupes de travail, etc..)
- **Communication et image de la CAO** : les réflexions menées par le groupe de travail ont porté sur plusieurs points : une communication sur ce qu'est la CAO avec le témoignage d'entités d'accueil (article Next du 12/7/2021), un article sur le bilan

de l'expérimentation des cadres (article Next du 15/3/2021), des travaux en vue d'une nouvelle identité de la CAO.

L'année 2022 devra permettre de valoriser ces réalisations et de poursuivre leur diffusion afin de continuer à mieux faire connaître la CAO, à améliorer son fonctionnement vis-à-vis des entités d'accueil et en interne.

Au-delà de l'intérêt des travaux menés par les agents, ces groupes de travail permettent également de développer le lien et la cohésion au sein de l'unité CAO autour d'objectifs communs.

➤ **Préparation du déménagement et spécificités de la CAO**

Les agents de la CAO sont impliqués dans le déménagement à double titre :

- **Au sein des entités d'accueil :**

- Les services de l'établissement et du site continueront d'accueillir leurs renforts ponctuels au sein de leurs espaces, dans les locaux d'Amédée-Saint-Germain. A ce titre, les agents de la CAO sont invités aux réunions organisées par leurs entités d'accueil sur la thématique du déménagement.
- Un système de rangement (caisson roulant ou casier) sera attribué à chacun des agents de la CAO au niveau de son entité d'accueil pour lui permettre de conserver les documents nécessaires au quotidien. Ceci fait actuellement l'objet d'échanges avec l'équipe NEC et le SLES.

- **Au sein de l'unité CAO :**

- une salle dédiée à la CAO est prévue au 8e étage au sein de la Direction de l'Accompagnement et de la Coordination. Un casier individuel pour chaque agent de la CAO sera également attribué sur cet étage, ce qui permettra à chacun de conserver les documents et effets qui ne sont pas nécessaires au quotidien.

Bilan au 31 décembre 2021

1. Les effectifs

La cellule d'appui opérationnel dispose de **16 agents au 1^{er} janvier 2022**, contre 18 personnes au 31 décembre 2020.

En 2021, plusieurs mouvements sont intervenus :

- 2 entrées liées à des mobilités
- 4 départs dont 3 mobilités et 1 départ à la retraite

Moyenne d'âge des agents de la CAO :

Age moyen des agents :	2021	2020	2019
	47,2 ans	47,6 ans	46.8 ans

La moyenne d'âge à fin 2021 s'établit à un peu plus de 47 ans et est relativement stable.

Durée d'appartenance à la cellule :

Durée d'appartenance	2021	2020	2019
+ de 5 ans	10	6	5
entre 3 et 5 ans	4	6	4
entre 1 et 3 ans	2	5	7
Moins d'un an	1	1	3
Total	17	18	19

L'ancienneté des agents dans la cellule a tendance à s'allonger et se situe désormais majoritairement au-delà des 5 ans.

2. Les missions effectuées

Profils et compétences

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 l'établissement de Bordeaux** : 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 missions DSC)
- Des **expertises en management de plus en plus recherchées** : suivi de projets, renfort de l'encadrement, management d'équipes. Les départs en CAA, nombreux sur des postes d'encadrement, favorisent la demande de renfort en cadres CAO.
- Une large connaissance des **outils et des applications**

Par ailleurs, le démarrage de nouvelles missions, dans un contexte de travail à distance fréquent, comme nous avons pu le connaître en 2020 et 2021 du fait de la pandémie, permet de souligner la capacité d'adaptation et d'intégration des agents de la CAO.

Répartition des missions par direction

Directions	2021 (%)	2020 (%)	2019 (%)
DGM	63	52	19
DSR	7	3	34
DGF		3	11
DMRO	13	10	11
DSC	14	31	26
Hors DPS	3		

En 2021, plus de 60% des missions sont positionnées à la DGM et sont réparties sur ses différents services, confirmant la forte adéquation entre les profils des agents CAO expérimentés sur les missions de gestionnaires et les demandes des directions.

Les missions menées à la gestion des flux et notamment à la numérisation sont portées par la DMRO à compter de 2021 et ne sont plus positionnées à la DSC.

Une mission a été réalisée hors DPS pour le compte de la Direction des ressources humaines.

Durée des missions

Années	Nombre de missions par durée		
	3 mois et -	6 à 9 mois	12 mois et +
2021	4	8	15
2020	4	12	8
2019	11	21	3

Dans la continuité de 2020, la durée des missions a sensiblement augmenté. Ceci est lié :

- au contexte sanitaire et aux 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.
- à l'augmentation des départs en CAA qui favorise le recours à la CAO sur des périodes longues, dans l'attente de recrutements pérennes.
- à un choix de plusieurs agents approchant de leur date de départ à la retraite, choix partagé avec leurs entités d'accueil, de prolonger leur mission jusqu'à leur départ.

Depuis le début de l'année 2022, avec un contexte sanitaire qui semble plus favorable, le retour à des durées de missions inférieures à un an est favorisé.

En tout état de cause, les réflexions menées avec les services d'accueil et les agents de la CAO témoignent d'un intérêt nettement moindre pour les missions de 3 mois ou moins. En effet, celles-ci ne permettent pas une formation et un investissement suffisant des agents pour assurer une mission valorisante et intéressante pour chacune des parties.

3. La vie collective

Les agents de la CAO participent à différents types de réunions : celles des services dans lesquels ils effectuent leurs missions et celles organisées au niveau de l'unité CAO. 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 2021, les réunions plénières de la CAO ont dû être réalisées via Teams. Il est à noter que les groupes de travail constitués au sein de la CAO favorisent également les échanges au sein de la cellule et renforcent les liens entre les agents.

Depuis 2022, les réunions plénières mixant présentiel et Teams sont proposées. Une réunion a été organisée début avril avec Anne-Lise Bonotto dans le cadre du rattachement de l'unité CAO à la Direction de l'Accompagnement et de la Coordination. Une réunion mixte est également prévue en mai sur le thème du déménagement, ainsi qu'une réunion sur les accords collectifs.

4. L'organisation

➤ Un travail en lien avec les ressources humaines

Pour mémoire, l'unité en charge de la CAO 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 :

Sans changement par rapport aux années précédentes, le suivi des missions se déroule de la façon suivante :

- Suite au recensement des missions demandées par les directions, une proposition d'affectation des agents 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 l'agent CAO, le responsable de l'unité d'accueil

et l'unité CAO. 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.

➤ Développement du télétravail

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

Il a été précisé 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.

L'année 2021 a permis de confirmer que le télétravail pouvait s'organiser de façon fluide avec les entités d'accueil dans le cadre des missions CAO.

Premiers éléments 2022

L'impact de la crise sanitaire sur l'activité de la CAO s'est poursuivi en 2021 avec des durées de missions encore particulièrement longues. L'année 2022 devrait permettre un retour à des conditions de travail moins contraintes. Aussi les missions de la CAO devraient pouvoir retrouver des durées plus habituelles entre 6 mois et 1 an en moyenne. Dans tous les cas, l'intérêt de l'agent CAO et de son unité d'accueil, dans le cadre d'une recherche de solutions pragmatiques, sont toujours privilégiés. De plus, la réunion sur les dialogues collectifs qui aura lieu au printemps 2022 sera l'occasion de mener une réflexion sur les conditions de réalisation des missions CAO.

Par ailleurs, le début de l'année 2022 est marqué par la mise en place de la nouvelle organisation de l'établissement de Bordeaux. Ainsi l'unité portant la cellule de la CAO a été intégrée à la Direction de l'Accompagnement et de la Coordination. Sa directrice, Anne-Lise Bonotto a pu rencontrer les équipes et présenter cette nouvelle direction à l'occasion d'une réunion plénière qui s'est tenue le 14 avril 2022.

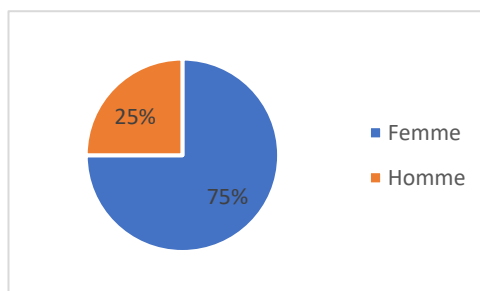
L'année 2022 sera également celle du déménagement et il conviendra de continuer à être vigilant sur les spécificités de la CAO. A cet effet, une réunion dédiée sera organisée avec l'équipe NEC.

Enfin, en 2022, la Cellule d'Appui Opérationnelle poursuivra ses objectifs de développement qui visent à continuer de professionnaliser ses agents, à poursuivre le développement des missions de cadres et à développer l'ouverture des missions aux autres directions présentes sur le site de Bordeaux.

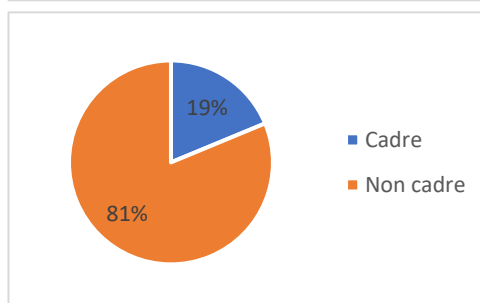
Répartition des agents CAO par catégorie

Au 1/1/22

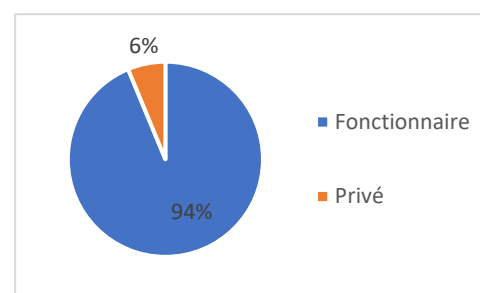
Homme / Femme	Nombre
Femme	12
Homme	4
Total	16



Cadre/ Non cadre	Nombre
Cadre	3
Non cadre	13
Total	16



Fonctionnaire / Privé	Nombre
Fonctionnaire	15
Privé	1
Total	16



Fiches de poste CAO

L'effectif de la CAO est de 17 agents, y compris l'encadrement. Si des départs devaient intervenir à court ou moyen terme, le remplacement des postes sera demandé en cohérence avec la politique de remplacement arrêtée par la Commission de surveillance.

Bilan RH des campagnes

Concernant la PVO des agents de l'intérim interne : pas de situation anormale relative au taux d'atteinte de la PVOC.

Depuis le 1^{er} janvier 2022, les cadres de la CAO ont une PVOI ; le rattachement de la CAO ne joue pas en leur défaveur.

En ce qui concerne la campagne de rémunération, le manager a eu libre choix de donner ou non des augmentations en considérant la valorisation de l'expérience professionnelle, l'élargissement des compétences, la consolidation des savoir-faire et l'expertise.

9 agents sur 16 ont eu une augmentation de leur PFT lors de cette campagne et l'augmentation moyenne était de 2,63%.

Modalités de télétravail

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.

Ce principe a été largement partagé avec les agents à l'occasion des dialogues collectifs menés en 2020. Il sera l'objet de nouveaux échanges à l'occasion des dialogues collectifs de mai 2022. Il est important de souligner que la levée de cette règle impliquerait une différence de situation au sein des services d'accueil qui risquerait fortement d'être mal vécue de part et d'autre.

Par ailleurs, les souhaits de chaque agent en matière de télétravail sont bien identifiés par la responsable de la CAO et font l'objet d'échanges réguliers. Aussi, les missions qui sont proposées tiennent compte, autant que possible, de ces souhaits.

Enfin, l'entretien qui est réalisé préalablement à chaque mission entre la responsable de la CAO, le service d'accueil et l'agent permet également d'échanger sur les souhaits de l'agent en matière de télétravail et les contraintes du service d'accueil. Un compromis est généralement trouvé sans difficultés dans une volonté commune de trouver des solutions satisfaisantes pour chacun.

Ancienneté moyenne des CAO

L'ancienneté moyenne des agents de la CAO est de 6 ans à fin 2021 contre 5 ans à fin 2020.

Durée d'appartenance	2021	2020	2019
+ de 5 ans	10	6	5
entre 3 et 5 ans	4	6	4
entre 1 et 3 ans	2	5	7
Moins d'un an	1	1	3
Total	17	18	19
Ancienneté moyenne (années)	6	5	

Durée des missions CAO

Dans un contexte d'activité habituelle, les missions de la CAO s'étendent généralement de 6 mois à 12 mois, voire 18 mois.

Les difficultés rencontrées pendant la pandémie et le travail à distance ont rendu difficile la prise de poste, la formation et la montée en compétences à la fois pour les agents en CAO et

pour les services qui les accueillait. De plus les difficultés rencontrées par les services durant cette période nous ont amené à accepter de maintenir les CAO déjà en place. Depuis le début de l'année 2022, les missions de la CAO se déroulent à nouveau sur des durées plus habituelles, sauf situations particulières telles que 2 agents qui partent en CAA au cours de l'année 2022 et 1 agent en attente de mobilité.

Axes de développement 2022 en lien avec l'article 2.2.4.1 de l'accord cadre

- **La professionnalisation des agents** est toujours un axe majeur pour la CAO. Les missions confiées font l'objet de formations spécifiques. De plus, une attention est portée pour que ces missions soient l'occasion de développer de nouvelles compétences et de maîtriser de nouvelles fonctions dans le but d'accroître la polyvalence et la capacité d'adaptation des agents.
- **L'ouverture des domaines d'interventions** à l'ensemble des directions du site bordelais est essentielle et doit être poursuivie car elle permet de développer les opportunités de missions en répondant à un plus large éventail de demandes. Ceci permet également de développer la polyvalence des agents de la CAO.
- **Le renforcement des champs de compétences** est également un axe de développement privilégié. Les profils de cadres et d'expertises sont particulièrement recherchés par les services car leur connaissance de nos activités et de notre environnement est déterminante sur ce type de fonction.
- **L'amélioration de l'image de la CAO** par la communication. L'image véhiculée par la CAO est déterminante pour que des missions de qualités puisse être confiées aux agents. Or la CAO est encore mal connue par certaines entités susceptibles de faire appel à des renforts. Il est donc important de continuer à développer une communication qui permette de valoriser les profils et les compétences de ses agents.