

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

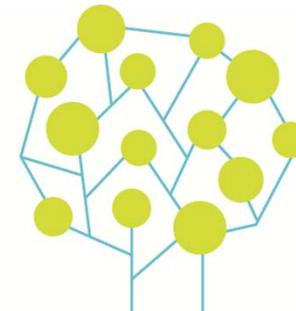
TERRITORIAL

Lier politiques d'innovation  
et ressources humaines

Construire ensemble : vos pratiques, nos outils, l'expertise universitaire



*CRE organisée par les centres de gestion d'Occitanie*



COORDINATION CDG OCCITANIE

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## Discours d'ouverture

CHRISTIAN **BILHAC**

Président du CDG34

MARIE-THÉRÈSE **MERCIER**

Conseillère régionale de la Région OCCITANIE

PIERRE **SANCHEZ**

Administrateur du CDG31, Membre de la commission emploi  
Représentant du collège employeur (CT, CHSCT, Commission de Réforme)

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## Animateur de la journée

**HUGUES PERINEL**

Journaliste

Coach en management



## Programme de la journée

- 11:00 - → Les **CDG vecteurs d'innovation** ou simples garants d'une application responsable de normes nouvelles ?
- 11:20 - → Les **enjeux du numérique** dans les transformations du lien entre collectivités et citoyens
- 11:40 - → Les **nouvelles attentes/exigences des administrés** vis-à-vis des collectivités locales
- 12:00 - → Le **panorama de l'emploi** et des concours
- 12:30 - → Le **déjeuner**
- 13:45 - → Les **ateliers**
- 15:00 - → La **restitution des ateliers**
- 16:00 - → Le **discours de clôture**



Lier politiques d'innovation et ressources humaines

## Votre pochette

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

- Trombinoscope des intervenants
- Plan du Corum (localisant la salle de votre atelier)
- Panorama de l'emploi territorial de la région Occitanie
- Documents pour votre atelier



Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## Vos questions

Par texto au :

06.37.70.03.00



Lier politiques d'innovation et ressources humaines

Vos questions au 06.37.70.03.00

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Les CDG vecteurs d'innovation ou  
simples garants d'une application  
responsable de normes nouvelles ?

CHARLES GILLET  
ECONOMISTE, LABORATOIRE LAMETA

# INNOVATION

## ETYMOLOGIE :

- Innovation, du latin **in**, **dans** et **novare**, **rendre nouveau**, **renouveler**.

## DÉFINITION (LAROUSSE) :

- Innovation : *Action d'innover.*
- Innover : *Introduire quelque chose de nouveau pour remplacer quelque chose d'ancien dans un domaine quelconque.*

Rapport à Monsieur le Premier Ministre sur la fonction publique. **Conseil d'Etat**. Rapporteur : Bernard Pêcheur, 29 octobre 2013, 241 pages.

Recours aux termes de **rénovation**, de **novation** et très peu d'innovation.

# INNOVATION

L'innovation est un terme couramment utilisé qui appartient au champ de l'**Economie Industrielle**.

Il existe de nombreuses typologies pour caractériser l'innovation. Moore (1999) propose huit formes d'innovation :

- **Innovation de rupture** : introduire une nouvelle technologie
- **Innovation d'application** : introduire un nouvel usage à une technologie existante
- **Innovation continue** : améliorer en continu du produit
- **Innovation de process** : changer ou améliorer un processus de production
- **Innovation d'expérience utilisateur** : améliorer le confort de consommation
- **Innovation marketing** : modifier la relation avec le client
- **Innovation de business model** : modifier la commercialisation
- **Innovation structurelle** : s'adapter à un changement structurel du marché

# CENTRE DE GESTION : L'ESSENTIEL

## CRÉATION :

- Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant Dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, section III Les centres de gestion.
- Décret n°85-643 du 26 juin 1985 relatif aux Centres de Gestion institués par la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant Dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

Le Centre de Gestion est un **établissement public créé par les lois de décentralisation pour la décentralisation.**

# CENTRE DE GESTION : L'ESSENTIEL

## CADRE OPÉRATIONNEL D'INTERVENTION :

- 9 missions de portée générale (Article 23 de la loi n°84-53 et décret n°85-643)
- 14 missions pour les collectivités (moins de 350 agents) affiliées obligatoirement (Article 23-II et 136 de la loi n°84-53 et décret n°85-643).
- 14 missions pour les collectivités (plus de 350 agents) affiliées volontairement (Article 23-II et 136 de la loi n°84-53 et décret n°85-643).
- 6 missions facultatives pour les collectivités non-affiliées (art. 23-IV de la loi n°84-53).
- 12 missions facultatives (Articles 24, 25, 26 de la loi n°84-53).

Les Centres de Gestion proposent **35 missions** dans des conditions qui varient en fonction de la qualité et des besoins des affiliés.

# CENTRE DE GESTION : L'ESSENTIEL

## UN OBJET RÉGULIÈREMENT ANALYSÉ PAR LES INSTITUTIONS DE LA V<sup>E</sup> RÉPUBLIQUE :

- Gouvernement.
- Conseil d'Etat.
- Sénat et Assemblée Nationale.
- Cour des Comptes.
- Conseil Economique, Social et Environnemental.

## RECHERCHE SCIENTIFIQUE :

- **Aucun article scientifique** (y compris en droit et en sciences politiques).
- **Aucune thèse.**

# PROGRAMME DE RECHERCHE-ACTION

## QUESTION DE RECHERCHE :

**Centres de Gestion : Quels modèles de développement privilégier pour accroître l'efficacité des ressources mobilisées pour accompagner la décentralisation ?**

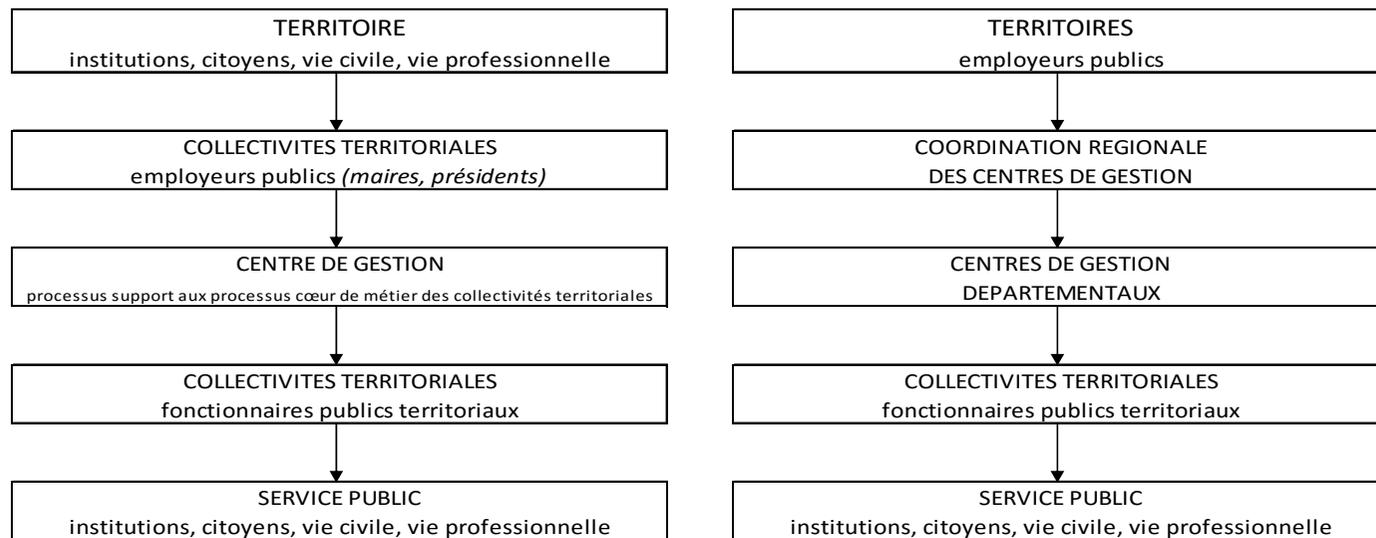
- Ressources institutionnelles.
- Ressources financières.
- Ressources techniques.
- Ressources humaines.
- Contraintes externes.

Le programme vise à démontrer si un Centre de Gestion est :

- une **administration spécialisée d'exécution**
- ou bien une **organisation de développement territorial spécialisée.**

# EMPLOI, SERVICE AU PUBLIC

Le Centre de Gestion intervient en appui spécialisé (**processus support ressources humaines**) auprès des affiliés (**processus cœur de métiers = politiques publiques**).



Lier politiques d'innovation et ressources humaines

Vos questions au 06.37.70.03.00

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

# Les enjeux du numérique dans les transformations du lien entre collectivités et citoyens

**THOMAS MENANT**

Adjoint au conseiller juridique au Secrétariat Général  
pour la Modernisation de l'Action Publique  
(Service du Premier ministre)

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

Vos questions au 06.37.70.03.00

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## Les nouvelles attentes/exigences des administrés vis-à-vis des collectivités locales

**JEAN-RENÉ MOREAU**

Président de l'Observatoire Social Territorial

1<sup>er</sup> vice-président de la MNT

Ancien DGS du SAN Ouest Provence

Avant de rentrer dans le vif du sujet, je veux réagir aux deux précédentes interventions de Mr. Charles GILLET et de Mr. Thomas MENANT.

Tout d'abord les mots à la mode comme bienveillance, résilience, agilité, disruption... ont plus ou moins de sens. Aussi quand les mots perdent leur sens, les gens et les organisations perdent leur liberté.

Les propos de Mr. GILLET sont anticipation et interpelle en effet.  
Paul VALÉRY ne disait-il pas « La meilleure façon de réaliser ses rêves est de se réveiller ».

Quant à Mr. MENANT sur l'apport du numérique et ses contraintes ont la pertinence de la modernité.

Paul VALÉRY disait encore : « Le Temps du monde fini commence ».  
Etant dans l'Hérault et près de SÈTE il est agréable de citer le bon maître de la pensée qu'est Paul VALÉRY.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Sur la thématique de ce jour qui porte sur l'INNOVATION, je dirais plutôt le mot ADAPTATION lequel oblige de créer de la nouveauté et donc qui innove par le mouvement et l'action.

Aussi dans un environnement des collectivités locales en mouvement permanent du fait :

a) des contraintes budgétaires qui nécessitent d'adapter ou de réinventer les organisations (Etude des cahiers de l'OST de la MNT N°17 de mai 2016)

b) des nouvelles temporalités territoriales et ses conséquences pour les manager et les agents (Etude des cahiers de l'OST de la MNT N°19 de septembre 2017)

ces études démontrent bien les attentes des usagers, lesquelles sont de plus en plus exigeantes et impatientes vis à vis du Service Public surtout de proximité.

Ces Collectivités Locales sont appréciées avec un taux de 87% et utiles à 83% (enquêtes 2017 IFOP/MNT) et tout cela dans un contexte de raréfaction des ressources financières et humaines.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Aussi ADAPTER, TRANSFORMER l'action publique pour satisfaire les usagers, citoyens, administrés, clients, consommateurs mais également contribuables et parfois acteurs impacte les organisations et donc les modes managériaux et les pratiques de Ressources Humaines tant en interne pour les agents qu'en externe vers les usagers.

Cette posture fait appel au Management Stratégique qui repose sur le triptyque :  
Elus – Fonctionnaires – Usagers / Citoyens.

A titre d'exemple la dernière étude de l'OST de la MNT sur la temporalité met en exergue la transformation des rythmes sociaux sur les territoires et les réponses des collectivités locales auprès des usagers.

- a) Accélération des flux et des mobilités
- b) Action pour déceler les inégalités
- c) Nécessité d'expliquer les démarches et se situer en facilitateur.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Ces trois éléments ébranlent les stabilités et les repères des agents.

Face aux nouvelles attentes des usagers :

- prise en compte des temps péri et extra-scolaire
- guichet unique
- horaires étalés et fractionnés
- désynchronisation des rythmes sociaux.

En effet, 12,5% des agents territoriaux travaillent la nuit, 30,3% travaillent le dimanche, 40,7% travaillent le samedi.

A cela s'ajoute, comme évoqué précédemment sur la question du numérique, une accélération généralisée de par ces innovations technologiques.

Le constat est qu'une adaptation des services publics au temps des usagers est la seule réponse.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Les collectivités locales doivent désormais assumer un rôle de REGULATEUR SOCIAL et de prescripteur des comportements.

Si l'on aborde les **exigences des USAGERS/ADMINISTRES**, il convient de rechercher l'efficacité.

Aussi pour avoir des politiques publiques plus efficaces, il est nécessaire de recueillir les besoins des utilisateurs du Service Public.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines



CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

A titre d'exemple :

. **Le design de l'open data** sont deux champs de l'innovation à inventer.

Il replace l'utilisateur et ses usages en début de choix de production de l'action publique.

. **Le droit à l'expérimentation** déjà engagé il y a quelques années, puis abandonné devrait être considéré comme un véritable devoir tant il permet d'innover, de mobiliser, de motiver et d'adapter constamment les besoins et les services aux administrés.

. **La responsabilisation des usagers** n'est pas non plus à négliger, cet empowerment (« autonomisation » diraient les Québécois) leur permet de contribuer à l'élaboration de leurs services publics par la consultation en amont et une évaluation en aval restituée.

. **Le numérique** déjà évoqué est aussi un moyen de neutralisation des temps et il acquiert une dimension de modernisation supplémentaire.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines



CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Par exemple, grâce aux algorithmes, l'administration informe les usagers sur les durées d'attente et en quelques sortes produit du temps et rendent les usagers plus disponibles aux explications éventuelles.

Ce processus est d'ailleurs valable tant en internalisation qu'en externalisation. L'exemple d'un passeport numérique notamment en Allemagne et dans les pays scandinaves est un savoir-faire pertinent.

Alors quelle **ADAPTATION**, quelle **INNOVATION** dans le management, les ressources humaines et quel **IMPACT SUR LES ORGANISATIONS** et quels risques ?

Le premier constat est que l'adaptation rapide et contrainte des organisations publiques au service des usagers amplifie les risques sur la santé au travail (les quelques 19 études de l'OST de la MNT l'attestent toutes) des agents du service public.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Les Managers et les RH sont ainsi appelés à repenser les modalités d'organisation et de gestion interne.

Les principales innovations sont plutôt de revenir **au bon sens**, de **donner du sens** et non pas de faire des annonces et du « sensationnel » et donc de mettre ou de remettre l'humain au centre en intégrant par exemple de nouveaux facteurs de pénibilité trop peu pris en compte.

**Placer la protection des agents au cœur du management** temporel des collectivités locales par la réparation mais surtout la **PRÉVENTION**.

Certains CDG ont d'ailleurs contractés avec la MNT des mécénats de compétences.

Les CDG doivent recommander de renforcer dans les collectivités une **traçabilité individuelle des risques** (fichiers des postes affinés, surveillance médicale accentuée, démarches de réorganisation ayant un impact sur leur temps).

Il est utile de donner quelques pistes :

- Tenir compte également de la **porosité** qui existe aujourd'hui entre la vie personnelle et professionnelle, il faut les concilier avec tact et diplomatie
- Prioriser la santé au travail, le bien-être, le mieux-être en mettant en place une bonne protection sociale (la prévoyance), ce que la MNT peut et sait bien faire au juste prix et sans dumping.
- **Apprendre le comportement** dans les organisations en prévoyant et en gérant les conflits
- **Apprendre à privilégier la négociation**
- **Adapter le recours au télétravail** qui peut être un puissant facteur bénéfique à tous
- **Prévoir et organiser le droit à la déconnexion**, qui est d'ailleurs consacré par la législation en 2017, qui commence à être mis en place et qui doit s'amplifier pour éviter des situations de **stress**
- Mettre en place des **chartes de réunion**
- **L'initiative par le sport au travail** durant des temps dédiés sur les heures de travail répondent aux contraintes toujours plus élevées de rythme, et également à l'hygiène de vie des agents.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Cette démarche contribue aussi au partage, à l'échange et à la convivialité qui sont des moments propices aux relations humaines, qui est d'ailleurs la vraie ressource humaine, qui permettent de gérer et de mieux connaître et reconnaître les compétences.

- **Savoir créer de l'empathie**, c'est-à-dire savoir se mettre à la place de l'autre
- **Repenser les cycles de travail**
- **Co-construire avec les agents les projets** dans le cadre d'un management participatif ou délégué
- **La coopération** qui se construit grâce aux autres et au regard de l'autre pour obtenir de la reconnaissance. C'est ainsi que se forge le bien social, l'esprit d'équipe.

Donc sortir de la compétition, consiste à éliminer l'autre et faire preuve de soumission et de conformisme. Ce dernier amenant à la limite du progrès.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines



CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Pour conclure, si toutefois un tel sujet peut se conclure, il faut néanmoins revenir à la **RELATION HUMAINE** plutôt qu'à la ressource humaine qui devient trop souvent la caution et un refuge d'ordre comptable, financier et numérisée.

Les CDG peuvent faire beaucoup pour cela en renforçant leur proximité avec les collectivités territoriales dans leurs compétences et leur savoir-faire.

« Je ne bâtis que de pierres vives, ce sont les hommes » disait François RABELAIS.

Et puisque s'exprimer est un besoin et une nécessité, écouter est un art.

Je vous remercie de votre écoute et de votre attention.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

Vos questions au 06.37.70.03.00

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## Le Panorama de l'emploi et des concours

COLETTE **CLAMENS**  
DGS DU CDG31

PIERRE **GAUTRAND**  
DGS DU CDG34

Michel **BARGETON**  
Directeur de la Maison de l'emploi du Gard Rhodanien (30)

Un **Observatoire régional mutualisé**  
de l'emploi territorial et des données sociales  
afin d'assurer une mission générale d'information

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## 1<sup>er</sup> Panorama de l'emploi et des concours Occitanie

Des sources multiples



### Données des CDG

- Services emploi et concours
- Base régionale du bilan social 2015
- Enquêtes ANDCDG



### Bases de données nationales

- Base NATIONALE d'informations sur l'InterCommunalité (BANATIC)
- Base Système d'Information sur les Agents des Services Publics (SIASP)
- Base des départs à la retraite CNRACL et IRCANTEC

## 1. Présentation de l'Occitanie

2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie
3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

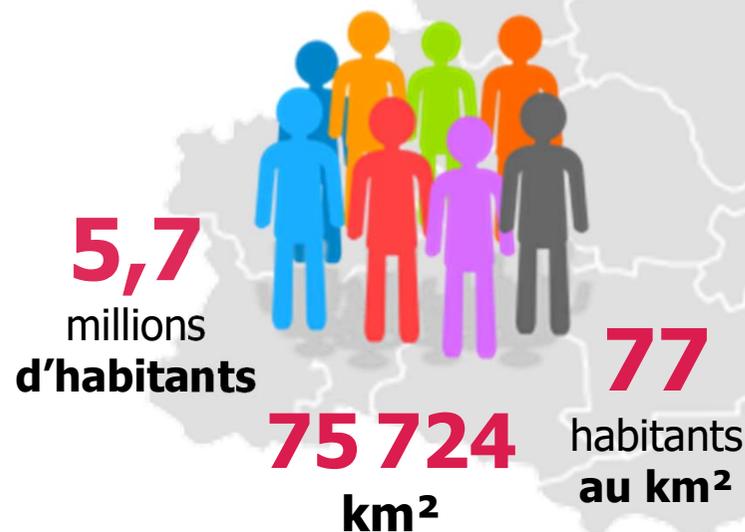
RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

# 1. Présentation de l'Occitanie

Une région qui présente **des contrastes** entre ses territoires



## 1. Présentation de l'Occitanie

2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie
3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

**Toulouse  
Montpellier**

**2** des **16** plus grandes  
aires urbaines de métropole  
représentant plus de

**200 000  
emplois**



**1<sup>ère</sup> région**



pour la part  
**du PIB**  
dédiée à la  
**recherche et  
au développement**

**10** départements parmi les  
**plus âgés** de France : Lot,  
Aveyron, Gers, Hautes-Pyrénées

**2<sup>ème</sup>**

**taux de chômage**  
le plus élevé de métropole



## 1. Présentation de l'Occitanie

2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie
3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

2016 ●

Un paysage  
modifié

**38** communes regroupées  
en **13 communes nouvelles**

↘ **43 %** de communautés de communes

↘ **13,4 %** de syndicats intercommunaux à vocation multiple

2017 ●

Une nouvelle  
configuration

**4 488** communes

**1 390** intercommunalités

## 1. Présentation de l'Occitanie

2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie
3. Les concours, examens et sélections professionnelles

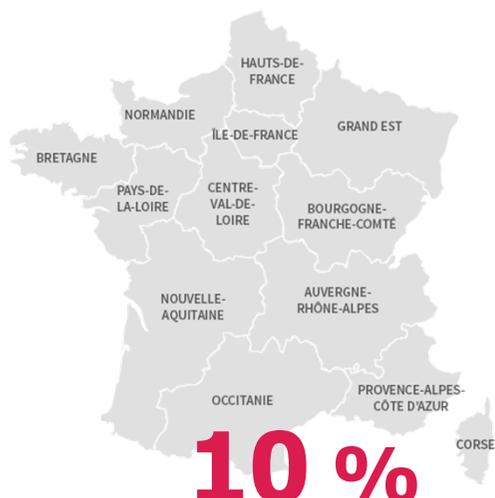
CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Une FPT très **présente** sur le territoire :



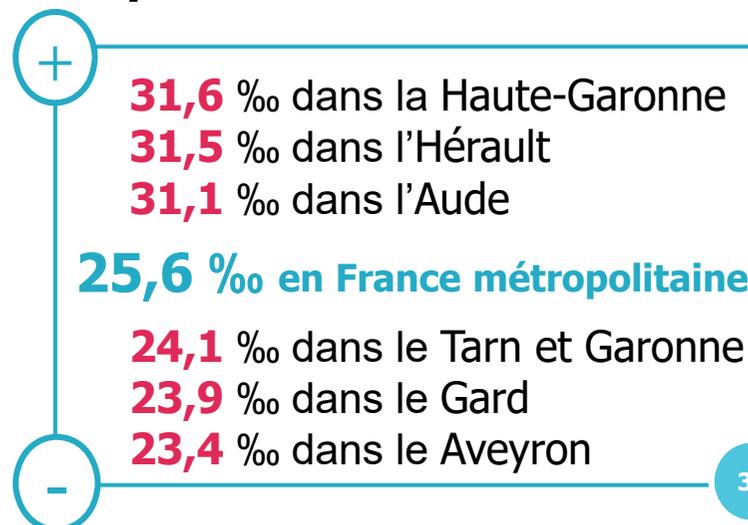
de la **population**  
territoriale métropolitaine

**181 000**  
agents territoriaux



## Taux d'administration

**28,3** agents territoriaux  
pour 1 000 habitants



1. Présentation de l'Occitanie

## 2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie

3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## 2. Les tendances de l'emploi territorial

Un **quasi équilibre** entre les nouveaux entrants et les départs à la retraite

**4 000**  
départs à  
la **retraite**

**4 850**  
nouveaux  
**arrivants**

**41,3 %** des agents territoriaux a  
**plus de 50 ans.**

**En 2025, plus de 18 %** des agents  
territoriaux pourraient partir à la  
retraite.

**34 % des fonctionnaires** recrutés  
par le biais de « **recrutement direct** ».

**16,7 %** recrutés en qualité de  
« **lauréat** » de **concours.**

1. Présentation de l'Occitanie

## 2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie

3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

### Les agents territoriaux d'Occitanie :

- **75 %** sont des **fonctionnaires**
- **61%** sont des **femmes**
- **78,3 %** appartiennent à la **catégorie C**
- **46,6** ans **d'âge moyen**
- **48 %** appartiennent à la **filière technique**

1. Présentation de l'Occitanie

## 2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie

3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

### Les demandes des employeurs publics territoriaux :

- **3 500** offres d'emploi diffusées dont **43,9 %** par des communes
- **79,8%** des offres sont à temps complet
- **31%** des offres concernent la filière administrative, suivie de la filière technique (**29,7 %**) puis de la filière médico-sociale (**16,7%**)

1. Présentation de l'Occitanie

## 2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie

3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

Une **recherche active** des employeurs publics occitans sur des **métiers en tension** :

- Médecin (3ème rang national)
- Aide-soignant (8ème rang national)
- Médiateur culturel
- Chargé de support et services des systèmes d'information
- Chargé de propreté des locaux



Nécessaire **vigilance en matière d'anticipation des besoins** de recrutement et/ou de formations de profils recherchés

1. Présentation de l'Occitanie

## 2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie

3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

### Focus sur l'évolution des départs en retraite d'agent CNRACL pour invalidité :

Un **taux de départ** qui ne cesse d'évoluer :

- **12,4%** des départs en retraite
- Plus de **femmes** concernées : **57,8 %** contre **46,9 %** en 2013
- **92,1%** appartiennent à la catégorie C
- Les **agents sociaux** partent le plus tôt pour invalidité (54,7 ans)



Importance de l'**anticipation de l'usure professionnelle** tant sur le plan humain que sur celui de la gestion de la masse salariale

1. Présentation de l'Occitanie

2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie

3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## Mobilités

Une application web innovante pour **préserver** l'employabilité et la santé des agents territoriaux.

Mise en **relation des métiers et de la santé au travail.**

CDG31 CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE DE LA HAUTE-GARONNE

emploi handicap

# Mobilités

Santé au travail & Emploi durable

Choisissez votre métier dans le menu ci-dessous ou taper les 1ere lettres

Aide à domicile ACCÉDER

Infos Mobilités Le CDG31 et ses partenaires s'engagent Mobilités et handicap

Le CDG31 propose un accompagnement ciblé en fonction du profil des demandeurs d'emploi.

Le CDG31 s'associe à de nombreux partenaires pour améliorer la santé au travail et l'emploi durable.

Le CDG31 accompagne les personnes en situation de handicap en matière de concours et de recrutement.

Informations légales - (c) Centre de gestion de la fonction publique 31 - 2017

[www.mobilites-fpt.fr](http://www.mobilites-fpt.fr)

- 1. Présentation de l'Occitanie
- 2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie
- 3. Les concours, examens et sélections professionnelles

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## 3. Les concours, examens et sélections professionnelles

Une **collaboration harmonisée** et mutualisée entre les 13 CDG de la nouvelle région.

3 concours de catégorie **A**  
5 concours de catégorie **B**  
5 concours de catégorie **C**



**15 324**  
candidats

**61,9%**  
taux de **présence**  
à la première épreuve

**21,6%**  
taux de **réussite**



1. Présentation de l'Occitanie
2. Les tendances de l'emploi territorial en Occitanie
3. **Les concours, examens et sélections professionnelles**

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## Les examens professionnels



**2** examens de catégorie **A**  
**8** examens de catégorie **B**  
**4** examens de catégorie **C**

## Les sélections professionnelles



**38** dossiers déposés  
**97,4%** déclarés aptes

**19 435** candidats au total ont bénéficié de la coordination des 13 CDG de la nouvelle région.

**Un suivi régional a été élaboré** pour proposer un accompagnement vers l'emploi **pour l'ensemble des lauréats de la région.**

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

Vos questions au 06.37.70.03.00

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI

2017

TERRITORIAL



# Pause déjeuner

*Salon au Niveau 3*



*Reprise à 13h30*  
**dans vos ateliers**

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

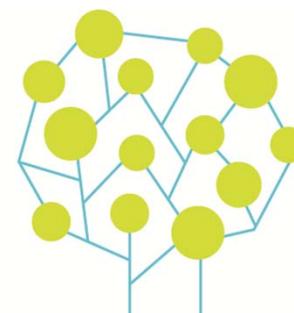
TERRITORIAL

Lier politiques d'innovation  
et ressources humaines

Construire ensemble : vos pratiques, nos outils, l'expertise universitaire



*CRE organisée par les centres de gestion d'Occitanie*



COORDINATION CDG OCCITANIE

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

Vos questions au 06.37.70.03.00

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL



# Restitution des ateliers

JEAN-BAPTISTE **CLERC**  
DGS MAIRIE DE CORNEBARRIEU (31)

FLORENT **TARRISSE**  
DGS PARC NATUREL RÉGIONAL  
DES GRANDS CAUSSES (12)

VINCENT **LAMIC**  
DGS MAIRIE DE TEYRAN (34)

DIDIER **SOUCHON**  
DGS CC PIÉMONT CÉVÉNOL (30)

## Atelier n°1

Comment accompagner l'évolution des compétences  
des agents pour impulser l'innovation ?



**Michel Bargeton**

*Directeur de la Maison de l'Emploi  
du Gard Rhodanien*

**Jean-Baptiste Clerc**

*DGS Cornebarrieu (31)*



# 1. Apport théorique

## Michel Bargeton

*Directeur de la Maison de l'Emploi du Gard Rhodanien*

*Association loi 1901, présidée et financée par la Communauté d'Agglomération du Gard Rhodanien et soutenue par la DIRECCTE UT30 :*

- ❖ *Participer au développement de l'anticipation des mutations économiques (animation, coordination et GPEC);*
- ❖ *Contribuer au développement local de l'emploi. (Innovation, Ingénierie et Expérimentation)*



**L'enjeu de la GPEC Territoriale** : outil d'anticipation et d'orientation des décisions concernant les emplois et les compétences **sur un espace géographique déterminé**

## GPEEC à GPEC Territoriale

### ❖ Limites de la GPEEC :

- Manque de connaissance **des ressources disponibles dans un bassin donné**
- Déficit de compréhension **des évolutions structurelles** affectant le territoire
- **Décrochage des petites structures** qui restent trop souvent hors de toute démarche de GPEEC

### ❖ Effets leviers de la GPEC territoriale:

- Mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences **dans un territoire à partir d'une stratégie partagée d'anticipation**
- **Nécessite que ce territoire se dote d'outils d'observation, d'analyse et de diagnostic** permettant de définir des tendances qui se dessinent

#### **GPEEC :**

Ensemble de démarches/outils mettant en cohérence les besoins d'emplois/effectifs/métiers et les ressources en terme d'agents et de compétences d'une entité

## La transférabilité de la GPEC Territoriale à la FPT

### ❖ Exemple de la Communauté d'Agglomération du Gard Rhodanien

#### ➤ Enjeux :

- **38 collectivités** auditées / **1537 agents** ( fonctionnaires / contractuels publics-privés)
- Bilan global sur le dispositif « Emploi Avenir »
- 22% de départs de fonctionnaires à la retraite sous 5 ans
- Agents des écoles, petite enfance et CLSH en « tension » (maintien dans l'emploi / nouvelles attentes du public)

#### ➤ Méthodologie :

- Construction d'une **cartographie** de l'existant
- Mapping des besoins RH des employeurs
- Pilotage MDE, CDG 30 et CNFPT
- Identification de trois blocs stratégiques de compétences communes



Lier politiques d'innovation et ressources humaines

## 2. Retour d'expérience

**Intervenant : Jean-Baptiste Clerc, DGS Cornebarrieu (31)**

- ❖ Commune de **6 600 habitants**
- ❖ A 15 km au nord-ouest de Toulouse
- ❖ Membre de Toulouse Métropole
- ❖ **160 agents**



## 2. Retour d'expérience

### ❖ Faire évoluer les compétences des cadres pour en faire des managers :

#### ➤ Appropriation collective de la démarche et partage de valeurs :

- Groupe de travail d'analyse des pratiques
- Travail collectif mené avec un intervenant extérieur
- Définition d'un charte des valeurs managériales

#### ➤ Plan de formation en intra :

- Rôle du manager et style de management
- Comprendre et développer son équipe
- Le manager comme animateur/facilitateur
- L'impact de mes émotions dans ma pratique managériale
- Les émotions au service de l'équipe

#### **FREINS :**

Equipe de direction  
« obligée »

Difficulté à passer  
d'une posture  
« dominante » à  
« facilitante »

## 3. Points clés des échanges

- ☆ Arrêter le management qui fonctionne par « **injonction** » (ordre directif, autorité par la peur, etc.) permet de rendre possible des comportements innovants.
- ☆ **L'entretien professionnel** est une vraie occasion de libérer la parole et d'accompagner réellement les besoins en formation des agents
- ☆ La transformation de la posture managériale a un impact positif sur le comportement (et le bien être) des agents, mais les **résultats sont assez longs** (1 ou 2 ans) car les transformations se font dans le temps, avec des rythmes différents selon les personnes, car elles impliquent une « **prise de conscience** » individuelle et collective.
- ☆ La **coopération** (par des groupes de travail d'agents, des productions participatives, etc.) est un moyen efficace de faire évoluer la posture et la motivation des agents, et ainsi les attitudes innovantes.
- ☆ La **valorisation du travail** des agents est également un levier de l'innovation, car le manque de reconnaissance (l'absence de « merci ») bloque la prise d'initiative.

## 3. Points clés des échanges

- ☆ Concernant l'évolution des compétences managériales, il semble que la formation ne peut pas être le seul moyen d'accompagnement : la transformation de la posture du manager nécessite une **transformation de culture** globale de la collectivité ou structure publique territoriale.
- ☆ Pour mettre en œuvre le **plan de formation** en dépit du manque de moyens parfois du CNFPT, les formations de groupe en intra sont une bonne solution. De même, il peut être envisager des formations en inter avec des agents d'autres collectivités, ce qui peut amener une richesse supplémentaire par la diversité des échanges.
- ☆ Le **coaching** (bien qu'onéreux) et le **tutorat** sont deux moyens de permettre un accompagnement de formation complémentaire à l'offre du CNFPT : le tutorat notamment est peu couteux, il permet des échanges générationnels et la passation d'un savoir-faire propre à une organisation ou un environnement.

## 3. Points clés des échanges

- ☆ La **bienveillance** semble capitale pour faciliter ce changement de culture
- ☆ Le soutien et le **portage des élus** est indispensable pour mener un projet de transformation managériale : les élus en tant qu'autorité territoriale
- ☆ Le changement de culture managériale peut inquiéter **l'élu qui doit accepter de perdre un certain « pouvoir »**.
- ☆ Mais ce changement est un **gain pour l'élu**, un « vecteur électoral » puissant car un agent « libéré » est un agent « heureux », un agent « heureux » est un agent plus efficace qui innove et ainsi qui donne aux administrés une plus belle « image » de l'élu au pouvoir.

## 4. Mots clés pour la restitution

### ☆ **Innovation et adaptation**

- ☆ Une nécessité sociétale, dans la co-construction, qui nécessite le respect de l'autre et une élasticité mentale

### ☆ **Méthodes de management**

- ☆ Eviter qu'elles ne soient tragiques (burnout, etc.), créer de la confiance, valoriser, faciliter le travail des agents, accompagner les agents, permettre la participation avec bienveillance

### ☆ **Autonomie et prise de risques**

- ☆ Droit à l'erreur (qui n'est pas un droit à la faute), une autonomie qui doit toutefois être encadrée, c'est-à-dire sécurisée

### ☆ **Confiance et valeurs**

- Un devoir, un socle commun, des valeurs doivent être partagées, avec loyauté, mais surtout loyauté en l'institution car les personnes (maire, DGS, manager) passent et sont remplacées

## Atelier n°2

Comment renforcer l'engagement des agents pour  
favoriser l'innovation ?



**Fatema Safy-Godineau,**

*Maître de Conférences*

*Chaire Optima*

**Vincent Lamic**

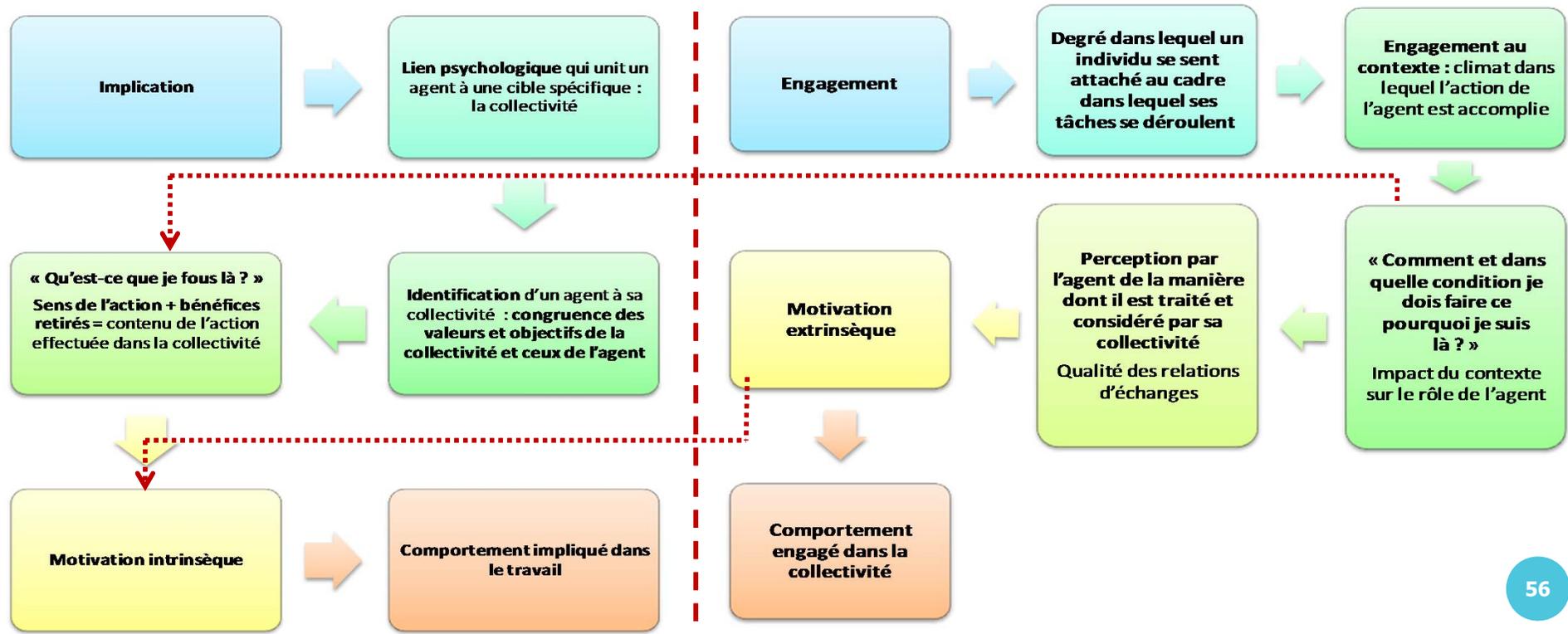
*DGS de la Mairie de Teyran*

*(34)*



# 1. Apport théorique

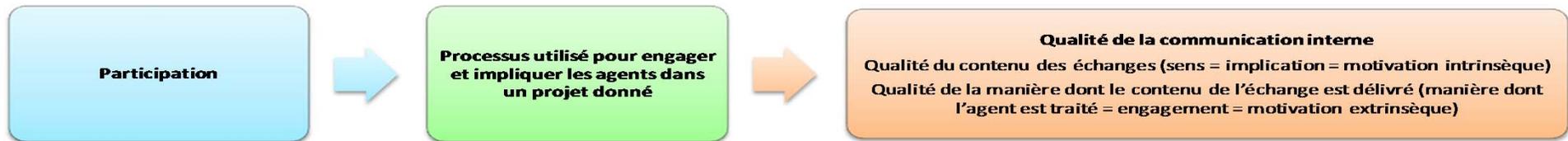
➔ **Qu'est-ce que l'engagement ? Malentendu de sens** : utilisation, à tort, des concepts d'implication, d'engagement et de participation comme des synonymes



Lier politiques d'innovation et ressources humaines

# 1. Apport théorique

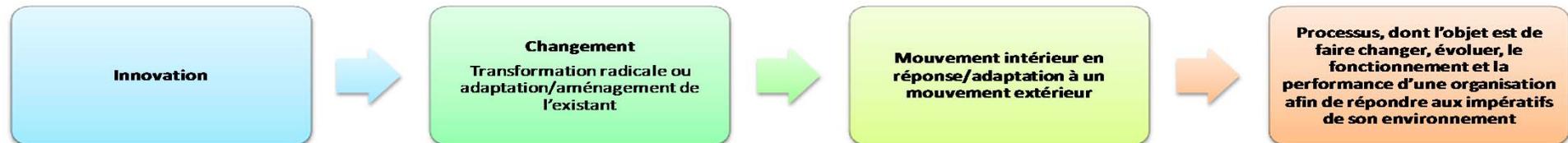
- ➔ **Qu'est-ce que l'engagement ? Malentendu de sens** : utilisation, à tort, des concepts d'implication, d'engagement et de participation comme des synonymes



La participation suppose ....		
De communiquer sur la raison d'être d'un projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quelle est son origine ?</b> Mutations institutionnelles (Etat, Europe, etc.), politiques (compétences, périmètres, etc.), financières (baisse dotation, augmentation des dépenses, etc.), productives (externalisation, satellisation, public-privé, etc.), culturelles (logique de résultat au delà d'une logique de moyens, etc.), etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Compréhension raisonnée du contexte</b></li> <li>→ <b>Visée informative : sens et orientation du projet</b></li> <li>→ <b>Action sur l'implication</b></li> </ul>
D'écouter et comprendre les difficultés du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quelles tensions soulèvent ces changements?</b> Complexité organisationnelle (réorganisation interne, mutualisation, fusion, etc.), difficultés associées (résistance au changement, incertitude sur l'avenir, etc.), impacts négatifs (dégradation des conditions de travail, conflit et ambiguïté de rôle, défiance managériale, dégradation de la motivation au travail, augmentation de comportements contre-productif : absentéisme, turn-over, etc).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Compréhension collective des impacts du projet</b></li> <li>→ <b>Visée relationnelle : contexte de travail propice à l'échange (feed-back)</b></li> <li>→ <b>Action sur l'engagement</b></li> </ul>
D'encourager la réflexion et la production de sens sur la finalité du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quelles est l'issue du projet ?</b> Quelles solutions?</li> <li>• <b>Soutien et accompagnement des agents dans leurs difficultés et efforts d'adaptation au changement</b> : Quels outils et dispositifs RH adaptés et cohérents mettre en œuvre?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Construction d'un processus de travail</b></li> <li>→ <b>Visée stratégique : améliorer le contenu d'un projet (sens) par les possibilités d'amélioration de sa mise en œuvre (contexte d'adaptation des agents)</b></li> <li>→ <b>Action sur l'implication et l'engagement</b></li> </ul>

# 1. Apport théorique

## ➔ Qu'est-ce que l'innovation ?



- Rien d'innovant dans l'innovation : **le changement est inhérent à toute organisation !** → Parler d'innovation dans une organisation est un pléonasme
- **L'implication et l'engagement des acteurs sont inhérents à l'innovation** (sens de l'innovation + condition de sa mise en œuvre) = **La motivation des agents est le fondement de l'innovation**
  - « Comment renforcer l'engagement des agents pour favoriser l'innovation ? » : fausse question
    - « renforcer » = **déficit de participation des agents = déficit de la motivation et de ses outils**
- Vraie question : **« Quels sont les déterminants influençant la motivation des agents dans l'innovation ? »**
  - **Remet au cœur des préoccupations le rôle (et peut-être même l'évolution du rôle) des managers publics locaux dans les changements que doivent négocier les collectivités**
    - **Manager par le sens** : donner de la signification et une orientation claire au changement
    - **Manager par la valorisation** : permettre aux agents d'apprécier les bénéfices du changement plutôt que ces contraintes
    - **Manager par la cohérence** : nécessité de mieux articuler management et outils/dispositifs de la GRH
    - **Manager par la participation** : insuffler des dynamiques relationnelles portées sur la confiance plutôt que la défiance managériale

**« Quels sont les moyens octroyés aux managers publics locaux pour mettre en œuvre ces rôles et insuffler la motivation des agents dans l'innovation ? »**

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

## 2. Retour d'expérience

**Vincent Lamic**

*DGS de la Mairie de Teyran (34)*

- ❖ Commune de **4 536** habitants
- ❖ A 10 kilomètres au nord de Montpellier
- ❖ **75** agents



## 2. Retour d'expérience

- ❖ Favoriser l'engagement et la motivation des agents en insufflant une dynamique managériale :
  - Une approche « **porteuse de sens** » en lieu et place d'un cercle « vicieux » de tensions constantes.
  - Une volonté de **faciliter et développer les échanges** afin de donner un **feedback** sur le travail des agents.
  - L'utilisation des différents **outils et dispositifs de GRH** adaptée à une **implication singulière par le management**.

## 2. Retour d'expérience

### ❖ Travail sur le sens (élus) :

- Avoir une vraie **vision** de mandat
- Aider les agents à **se projeter**
- Susciter **l'adhésion par l'envie**
- Créer de **l'espoir** ?
- Espaces et **temps dédiés** : DOB, vœux au personnel, séminaires ad hoc, bilan mi-mandat, ...

## 2. Retour d'expérience

### ❖ Travail sur les objectifs (élus et managers):

- Institutionnaliser la **méthode projet**
- Offrir un **cadre** fort pour une **liberté** maximale
- **Sécuriser** et donner les moyens pour **responsabiliser** et **libérer**
- Espaces et **temps dédiés** : projet de service, plan de formation, CTP, CHSCT, réunions de service, ...

## 2. Retour d'expérience

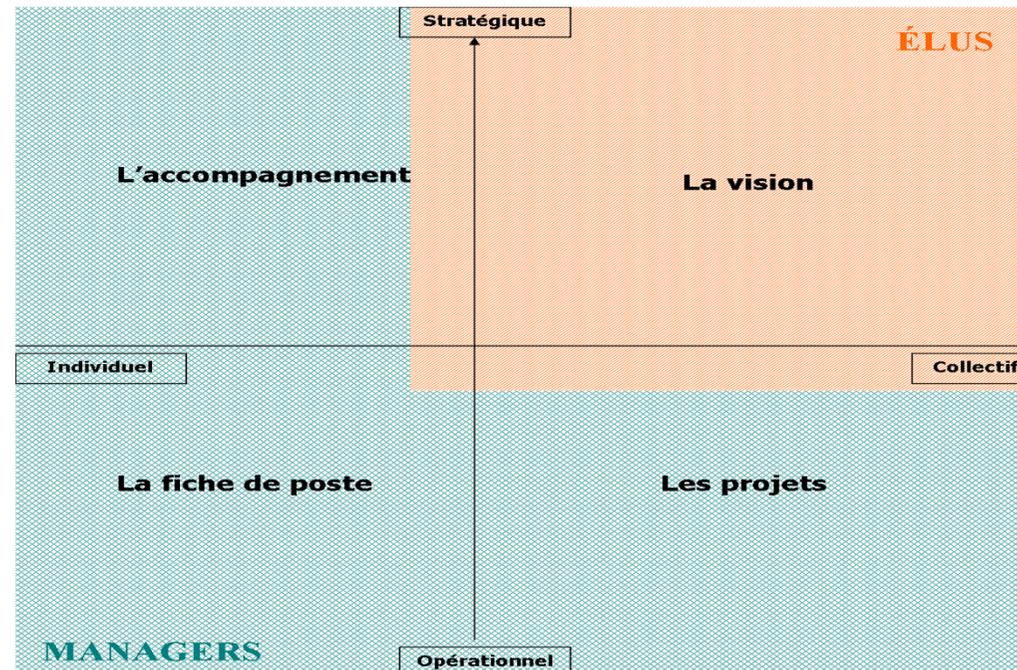
### ❖ Travail sur la posture (managers) :

- Du manager gestionnaire au **manager facilitateur**
- Le manager **au service de son équipe**
- **Accompagnement** individuel et dynamique
- Espaces et **temps dédiés** : coaching individuel, projet individuel, entretiens annuels

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

## 2. Retour d'expérience

**Interventions des élus et des managers pour favoriser l'engagement :**



## 2. Retour d'expérience

### ❖ Illustration :

- La **vision** : « Je veux une ville belle et attractive ! »
- Le **projet** : labelliser la commune « Ville fleurie »
- L'accompagnement par le DST : **fédérer** les équipes autour de ce nouveau projet
- La **fiche de poste** d'un agent des ST : développement des formations comme la taille des arbres en ville, la maîtrise de l'apport des engrais (zéro phyto), ...

## 3. Points clés des échanges

---

### ☆ Constat partagé

- ☆ Reformulation nécessaire de la question: « Quels sont les déterminants influençant la motivation des agents dans l'innovation »
- ☆ Nécessité de manager par le sens, par la valorisation, par la cohérence et la participation
- ☆ Méthode projet
- ☆ Posture du manager
- ☆ Trouver le temps pour l'innovation en le formalisant sur les fiches de poste

## 3. Points clés des échanges

---

### ☆ **Acteurs à mobiliser/associer**

- ☆ Les élus doivent donner le sens, susciter l'adhésion par l'envie
- ☆ Le manager, DGS doit apporter le cadre
- ☆ Problématique forte de l'élu manager pour les petites collectivités

### ☆ **Facteurs majeurs de réussite**

- ☆ Faire différemment, anticiper
- ☆ Apprentissage
- ☆ Recrutement
- ☆ Importance de la fiche de poste
- ☆ Faire comprendre le sens du changement

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## Atelier n°3

Comment mettre en place un environnement et un cadre de travail propices à l'innovation ?



**Frédéric Dumalin**

*Directeur de l'Aract et  
délégué régional de l'Anact*

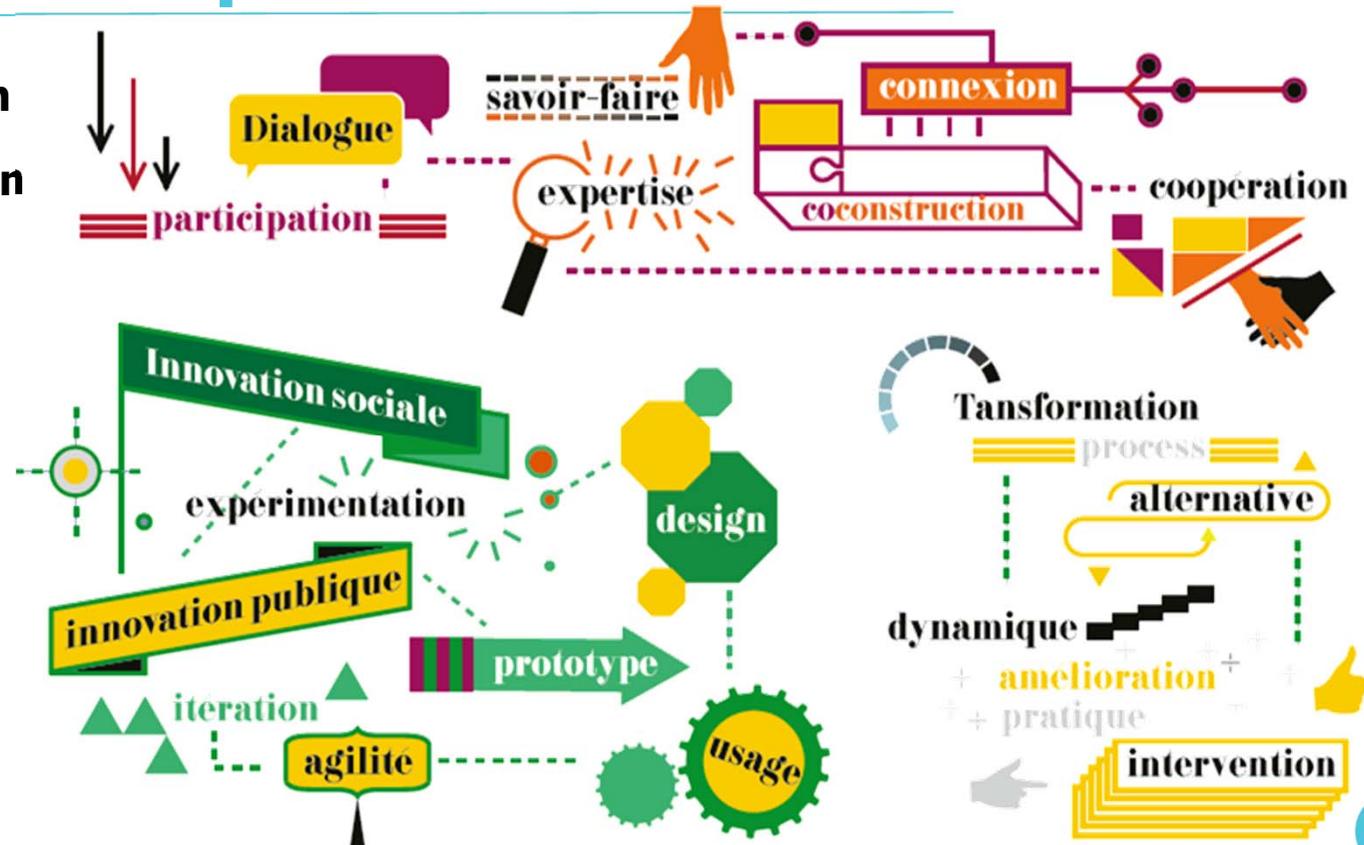
**Florent Tarrisse**

*DGS du Parc Naturel Régional  
des Grands Causses (12)*



# 1. Apport théorique

- Co-construction
- Expérimentation
- Interaction



Source graphique : Travail & changement – n°368 – juillet – août – septembre 2017

## 2. Retour d'expérience

### Florent Tarrisse

#### *DGS du Parc Naturel Régional des Grands Causses (12)*

- ❖ **Protéger et valoriser les patrimoines naturel, culturel et humain** de son territoire en mettant en œuvre une politique innovante d'aménagement et de développement économique, social, culturel et paysagère respectueuse de l'environnement.
- ❖ Gestion par un **syndicat mixte** regroupant le Conseil Régional, le Conseil Départemental, 93 communes membres dont 3 Communes urbaines, 6 Communautés de communes et 6 communes/terroirs ruraux.
- ❖ **40 agents.**



## 2. Retour d'expérience

- ❖ Mise en place d'un **modèle managérial dynamique** associant actions sur l'**environnement du travail** et **promotion du risque** (gestion des zones de confort et d'inconfort professionnel) :
  - **Identifier les sources de « préoccupations »** dans l'environnement des agents (organisationnelles, matérielles, personnelles) afin d'apporter des réponses collectives et/ou individuelles.
  - **Remettre perpétuellement en cause les « savoir-faire »** pour favoriser :
    - Les capacités de compréhension des attentes d'interlocuteurs variés
    - La créativité
    - La prise d'initiative et la prise de risque
  - Structurer une **politique des richesses humaines** qui décline :
    - Exemplarité de la ligne managériale
    - Acceptation de l'échec par l'autorité (politique/administrative)

## 3. Points clés des échanges

---

- ☆ **Contexte organisationnel mature pour favoriser l'expérimentation :**
  - oser essayer,
  - innover sur un périmètre limité (peu de risques pour la collectivité, pour les agents),
  
- ☆ **Mobiliser les agents, « sachants » du travail :**
  - Proposer des espaces de discussion,
  
- ☆ **Former l'encadrement :** du management par la prescription / le contrôle vers la discussion, l'expérimentation.

## 3. Points clés des échanges

---

☆ **Evaluer :**

- l'impact social (sur les agents),
- l'impact environnemental,
- l'impact économique,

☆ **Accepter le « droit à l'erreur » :** possibilité de revenir en arrière.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

Vos questions au 06.37.70.03.00

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

## Atelier n°4

Comment intégrer culture territoriale et comportements  
des agents au service de l'innovation ?



**Guillaume Merland**

*Maître de conférences en droit public  
Avocat spécialisé en droit public.*

**Didier Souchon**

*DGS CC du Piémont Cévenol  
(30)*

**Angélique Frapsauce**

*Psychologue du travail*



UNIVERSITÉ  
DE MONTPELLIER



# 1. Apport théorique

---

## Guillaume Merland

*Maître de conférences en droit public, Montpellier.*

*Avocat spécialisé en droit public.*

### ❖ **Une culture territoriale en quête de sens**

- Les causes du malaise
- Les symptômes du malaise

### ❖ **Une culture territoriale à réinventer**

- Les facteurs externes à la collectivité
- Les facteurs internes à la collectivité

## 2. Témoignage

**Didier Souchon**

*DGS CC du Piémont Cévenol (30)*

**Angélique Frapsauce**

*Psychologue du travail*

- ❖ Communauté de communes à l'ouest du Gard
- ❖ 22000 habitants
- ❖ 34 communes
- ❖ 138 agents (10 catégorie A/17 B/93C, 18 contrats aidés)
- ❖ Répartis sur 20 structures



## 2. Témoignage

### ❖ Lever les résistances et les blocages issus de la fusion des 3 EPCI :

- Expliquer le **sens, les valeurs, les objectifs et les modalités** qui seront déployés en privilégiant le **dialogue social**.
- Aborder le **risque psycho-social** en lien avec le **bouleversement** des habitudes, des modes de travail, des relations humaines...
- Mettre en place une **nouvelle dynamique managériale** déclinant **confiance** et **efficience** des résultats tout en interrogeant la relation élus/fonctionnaires.

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI

2017

TERRITORIAL

# Discours de clôture

**CHRISTIAN BILHAC**  
Président du CDG34

Lier politiques d'innovation et ressources humaines

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI

2017

TERRITORIAL

Merci pour votre participation !



- ☆ Un **questionnaire d'évaluation** vous sera prochainement envoyé par mél.
- ☆ Merci d'y répondre pour l'**amélioration des futures éditions** de la CRE.
- ☆ Vous pourrez retrouver les **actes de la journée** sur le site des CDG de la région Occitanie.

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

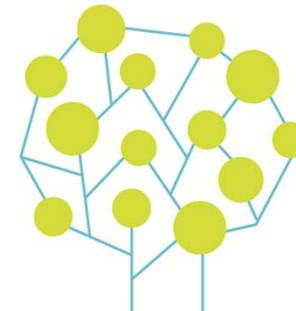
TERRITORIAL

Lier politiques d'innovation  
et ressources humaines

Construire ensemble : vos pratiques, nos outils, l'expertise universitaire



*CRE organisée par les centres de gestion d'Occitanie*



COORDINATION CDG OCCITANIE