

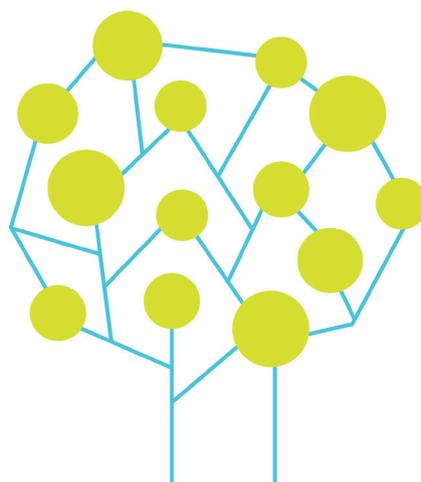


# Panorama de l'Emploi Territorial

de la région Occitanie

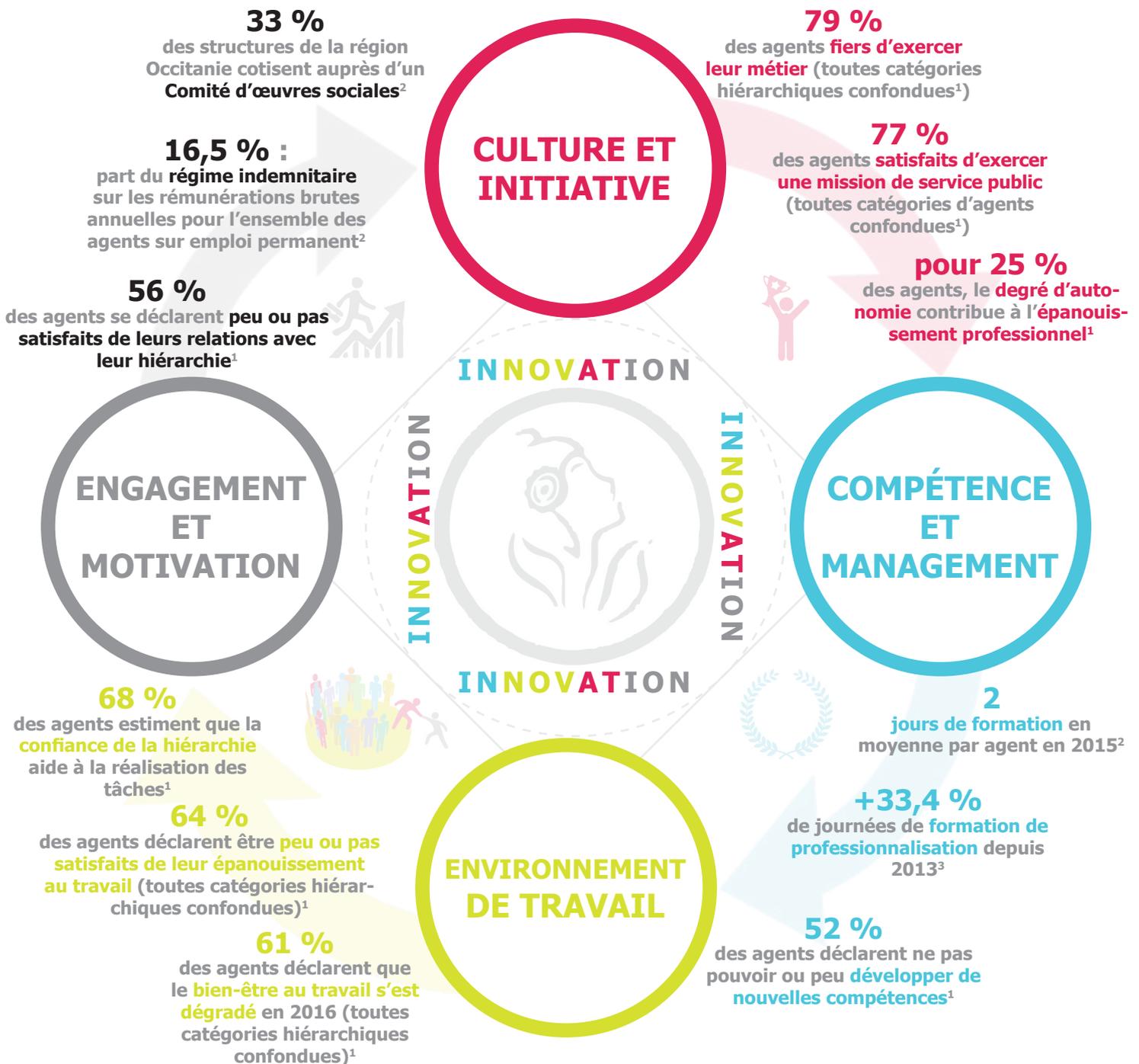
1<sup>ère</sup> édition

8 novembre 2017



COORDINATION CDG OCCITANIE

# LIER POLITIQUES D'INNOVATION ET RESSOURCES HUMAINES



<sup>1</sup>Baromètre «bien-être au travail», La Gazette-MNT, année 2016.

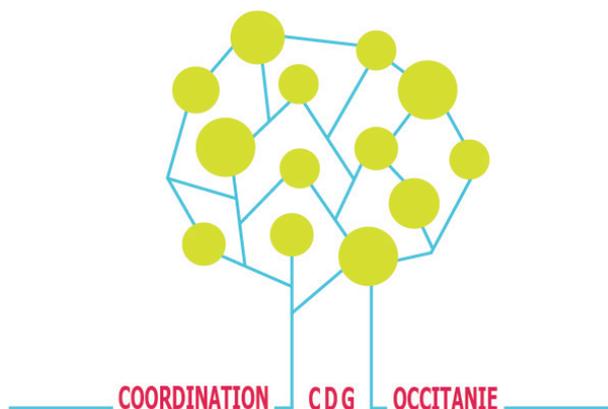
<sup>2</sup>Sources : Bilans sociaux de la région Occitanie.

Traitement : Observatoire régional de l'emploi territorial et des données sociales, année 2015.

<sup>3</sup>Rapport d'information relatif à l'activité du CNFPT, année 2016.

# SOMMAIRE

<b>I. Introduction méthodologique</b>	<b>6</b>
<b>II. Présentation démographique et économique du nouveau territoire</b>	<b>6</b>
<b>III. LA FPT EN OCCITANIE : LES CHIFFRES REPÈRES</b>	<b>7</b>
A. Les agents territoriaux	7
B. Les employeurs territoriaux	8
<b>IV. LES TENDANCES DE L'EMPLOI PUBLIC TERRITORIAL EN 2016</b>	<b>12</b>
A. Les offres d'emplois publiées par les SPT	12
B. Les 5 familles de métiers les plus recherchées par les SPT	12
C. Les 10 métiers qui recrutent le plus	12
D. Les 10 métiers en tension	12
<b>V. LES MOUVEMENTS RH DANS LA FPT : LES ARRIVÉES ET LES DÉPARTS À LA RETRAITE</b>	<b>14</b>
A. Les flux d'entrée	14
B. Les départs à la retraite	14
1. Les départs à la retraite CNRACL	15
2. Les départs à la retraite IRCANTEC	17
<b>VI. LES CONCOURS ET EXAMENS ORGANISÉS PAR LES CDG D'OCCITANIE EN 2016</b>	<b>18</b>
A. Les concours	18
B. Les examens professionnels	20
C. Les sélections professionnelles	20



# AVANT-PROPOS

L'édition du premier panorama de l'emploi territorial de la région Occitanie est réalisée à l'occasion de la 1<sup>ère</sup> Conférence Régionale de l'Emploi Territorial à 13 CDG.

Depuis 2007, cette conférence est une obligation légale et c'est ainsi que chaque centre de gestion coordonnateur répondait à cette norme au sein des « ex » régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées...

Tout bien considéré, la conception de cette publication et l'organisation de cette 1<sup>ère</sup> conférence ont été placées dans un contexte de « mutation » qui ont poussé nos 13 établissements à s'adapter à un nouveau périmètre, à repenser nos méthodes de travail, à compiler des données recueillies par des outils bureautiques différents... tout en fédérant nos équipes autour d'un projet collectif.

Il s'est donc agi d'être... innovant afin de présenter des ressources pertinentes, en matière d'emploi public, pour l'ensemble des structures publiques territoriales de nos 13 départements !

Ces éléments recueillis sur le nouveau territoire de la région Occitanie ouvrent donc de nouvelles perspectives sur l'emploi et les concours.

Le panorama qui vous est présenté permet de réaliser des focus sur la situation des fonctionnaires publics territoriaux, mais également d'apporter des éclairages nouveaux sur certains phénomènes stratégiques, comme le vieillissement des agents ou la tension existante sur certains métiers ou encore l'identification de typologies d'agents exposés à la perte de la capacité de travail.

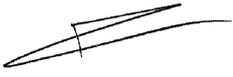
Ce premier panorama de l'emploi territorial de la région Occitanie a également pour finalité de capitaliser certaines dimensions en matière d'emploi et de concours pour analyser leurs évolutions dans le temps et dans l'espace pour permettre de s'adapter ainsi que de développer des politiques de gestion des ressources humaines en lien avec les exigences d'un service public territorial performant.

N'hésitez pas à l'utiliser dans la gestion de vos Ressources Humaines, et sachez que nous sommes à vos côtés pour toute demande spécifique !

C'est notre rôle et notre engagement.



**Martine ESTEBAN**



Présidente du Centre de Gestion  
de l'Ariège

**Roger ADIVEZE**



Président du Centre de Gestion  
de l'Aude

**Maurice BARTHELEMY**



Président du Centre de Gestion  
de l'Aveyron

**Reine BOUVIER**



Présidente du Centre de Gestion  
du Gard

**Pierre IZARD**



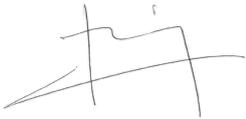
Président du Centre de Gestion  
de la Haute-Garonne

**Didier DUPRONT**



Président du Centre de Gestion  
du Gers

**Christian BILHAC**



Président du Centre de Gestion  
de l'Hérault

**Jean PETIT**



Président du Centre de Gestion  
du Lot

**Alain BERTRAND**



Président du Centre de Gestion  
de la Lozère

**Denis FEGNE**



Président du Centre de Gestion  
des Hautes-Pyrénées

**Robert GARRABE**



Président du Centre de Gestion  
des Pyrénées-Orientales

**Sylvian CALS**



Président du Centre de Gestion  
du Tarn

**Francis LABRUYERE**



Président du Centre de Gestion  
du Tarn et Garonne

## I. INTRODUCTION MÉTHODOLOGIQUE

L'utilisation de nombreuses bases de données a été nécessaire pour construire ce premier panorama de l'emploi territorial en Occitanie :

### • Les données des CDG Occitanie

Les données sur les offres d'emplois publiées, les créations de postes et les modes de recrutement des agents territoriaux sont issues des logiciels de gestion utilisés par les services emploi des CDG Occitanie (logiciels : GE pour les départements ex-Midi-Pyrénées, Emploi Territorial ou outil interne pour les départements ex-Languedoc-Roussillon).

Les données présentées sont les premières tendances observées sur la nouvelle région Occitanie.

L'identification des métiers qui recrutent le plus repose sur le nombre de nominations transmises par les structures publiques territoriales aux CDG et ayant eu lieu entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2016.

La méthodologie retenue pour repérer les métiers en tension consiste à mesurer la durée moyenne de publication des offres d'emplois et d'identifier les durées de diffusion anormalement longues. Un nombre suffisant de postes publiés est nécessaire pour être identifié comme étant en tension.

Une base de données régionale de 3 616 bilans sociaux 2015, transmis par les structures publiques territo-

riales aux CDG de l'Occitanie a également été créée. Elle regroupe près de 80 000 agents territoriaux (tous statuts confondus). Cette base a permis de présenter quelques caractéristiques des agents territoriaux de la nouvelle région.

Les données sur les concours et examens professionnels sont issues des services concours des CDG Occitanie.

Les données sur les sélections professionnelles sont issues de la collecte nationale organisée par le CIG Versailles début 2017.



### • Les données des partenaires

Les données relatives aux employeurs territoriaux sont issues de plusieurs sources :

- le nombre de structures publiques territoriales ayant au moins 1 agent (source : Système d'Information

sur les Agents des Services Publics (SIASP) de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (Insee)

- le nombre de communes (source : Insee, Code officiel géographique)

- le nombre d'intercommunalités (source : BAsE NAtionale d'Informations sur l'InterCommunalité (BANATIC) en France) : l'intercommunalité regroupe tous les groupements de collectivités territoriales qu'ils soient à fiscalité propre (communauté urbaine, communauté d'agglomération, communauté de communes, syndicat d'agglomération nouvelle) ou sans fiscalité propre (syndicat intercommunal à vocation unique, syndicat intercommunal à vocation multiple), syndicat mixte fermé ou ouvert)

Les données des départs à la retraite des années 2013 à 2016 sont issues de nos partenaires de la Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales (CNRACL) et de l'Institution de Retraite Complémentaire des Agents Non Titulaires de l'État et des Collectivités publiques (IRCANTEC)

L'intégralité de ces données a été exploitée et analysée par l'Observatoire régional des données sociales et de l'emploi territorial sis au CDG31.

Cet observatoire est partie prenante de groupes de travail au niveau national et travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des observatoires régionaux dans le cadre d'un partenariat avec l'Association Nationale des Directeurs et directeurs-adjoints des Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale (ANDCDG) et de la Fédération Nationale des Centres de Gestion (FNCDG).

## II. PRÉSENTATION DÉMOGRAPHIQUE ET ÉCONOMIQUE DU NOUVEAU TERRITOIRE

### L'Occitanie : une région qui présente des contrastes entre ses territoires

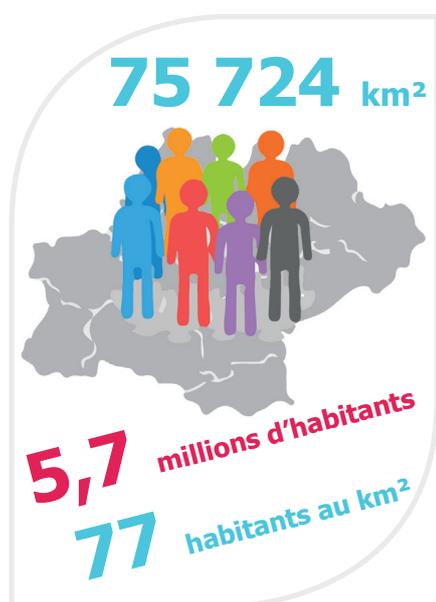
La loi portant sur la Nouvelle Or-

ganisation Territoriale de la République (dite loi NOTRe) promulguée en août 2015 a bouleversé le paysage régional. Le 1<sup>er</sup> janvier

2016, le nombre de régions métropolitaines est ainsi passé de 22 à 13. L'Occitanie n'est pas la simple juxtaposition des anciens territoires :

elle constitue un ensemble de 13 départements et occupe une place nouvelle dans la hiérarchie des régions françaises.

Ce territoire de 75 724 km<sup>2</sup> présente une densité modeste de 77 habitants au km<sup>2</sup>. Avec un peu plus de 5,7 millions d'habitants<sup>1</sup>, l'Occitanie se situe au 5<sup>ème</sup> rang des régions françaises. Si son rythme de croissance de population se poursuit, elle pourrait devancer les Hauts-de-France et la Nouvelle-Aquitaine d'ici à 2022.



Mais cette dynamique démographique est hétérogène : l'Hérault et la Haute-Garonne sont parmi les départements métropolitains dont le taux de croissance est le plus élevé entre 2009 et 2014, alors que la population diminue en Lozère et dans les Hautes-Pyrénées.

Sur ce nouveau territoire, des départements très ruraux âgés côtoient des départements urbanisés jeunes et attractifs, avec 2 des 16 plus grandes aires urbaines de métropole (Toulouse et Montpellier concentrant plus de 200 000 emplois).

En 2013, 4 départements (Lot, Aveyron, Gers, Hautes-Pyrénées) figurent parmi les 10 plus âgés de France. À l'opposé, la Haute-Garonne est l'un des plus jeunes de province.

Cette région est très attractive sur le plan résidentiel avec une dynamique économique forte mais insuffisante pour faire face à la hausse de la population active. En effet, l'Occitanie se situe au 4<sup>ème</sup> rang des régions les plus pauvres derrière la Corse, les Hauts-de-France et PACA. Son taux de chômage est le 2<sup>ème</sup> le

plus élevé de métropole (12,1 % en 2015) et 17 % de la population vit sous le seuil de pauvreté.



À la pointe en matière de recherche, de développement et d'innovation, l'Occitanie est aussi la 1<sup>ère</sup> région pour la part du PIB consacrée à la recherche et au développement.

Avec un taux d'effort de 3,7 % en 2014, c'est la seule région française à atteindre l'objectif de 3 % fixé par la Commission européenne dans le cadre de la stratégie Europe 2020.

### III. LA FPT EN OCCITANIE : LES CHIFFRES REPÈRES

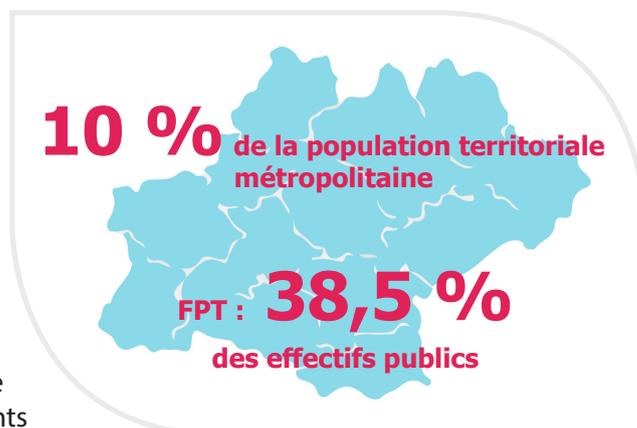
#### A. LES AGENTS TERRITORIAUX

En 2014, l'emploi dans la fonction publique représente un salarié sur quatre. La fonction publique d'État regroupe 42 % des effectifs publics des trois versants.

La Fonction Publique Territoriale (FPT) suit de près avec plus de 181 000 agents soit 38,5 % des effectifs publics. Cette proportion est plus élevée que celle observée au niveau national (34,8 %). Les effectifs sont quasi stables entre 2013 et

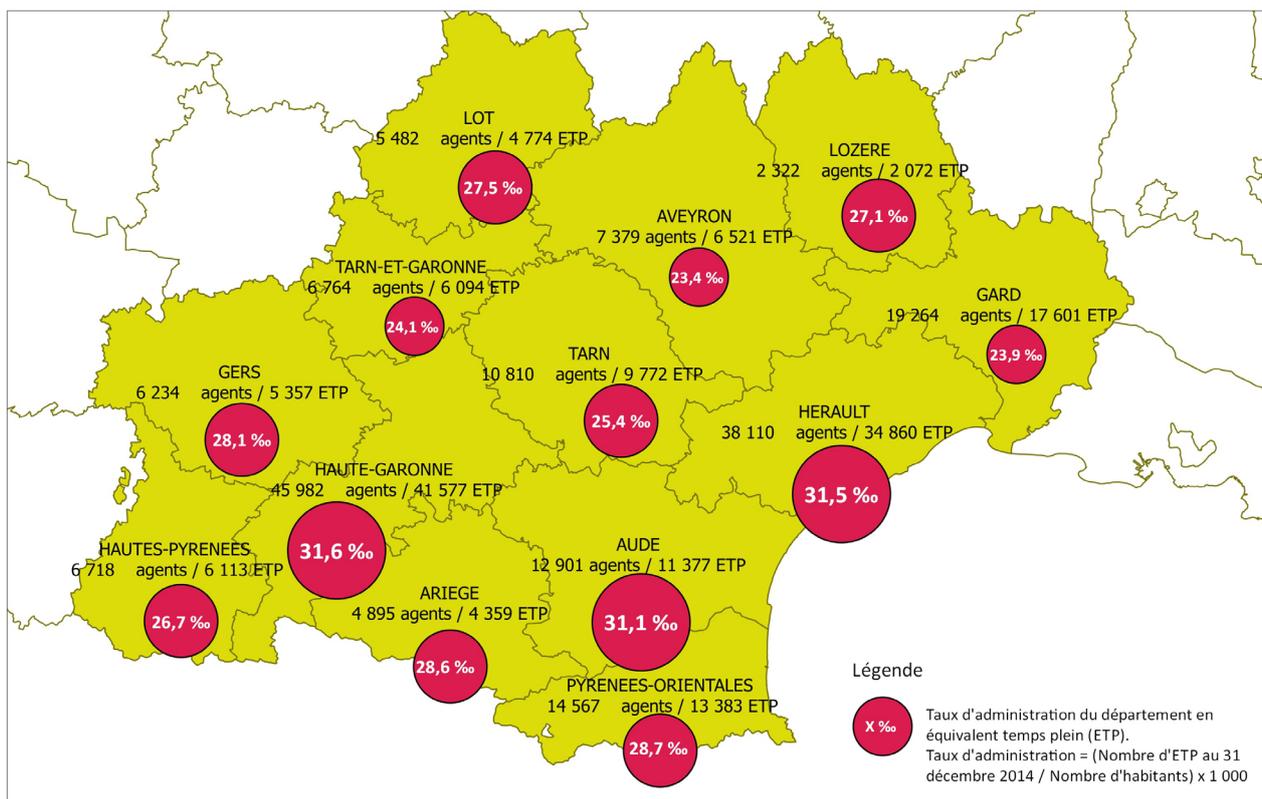
2014 (+ 0,6 %). Ces agents représentent 10 % de la population territoriale métropolitaine. L'Occitanie occupe la 3<sup>ème</sup> place derrière la région Ile-de-France (20 %) et Auvergne-Rhône-Alpes (11 %). La FPT est davantage présente sur ce territoire par rapport à la moyenne observée en France : 28,3 agents

en équivalent temps plein pour 1 000 habitants (contre 25,6 % en France métropolitaine).



<sup>1</sup> Recensement de la population 2014, INSEE.

## La fonction publique territoriale en Occitanie



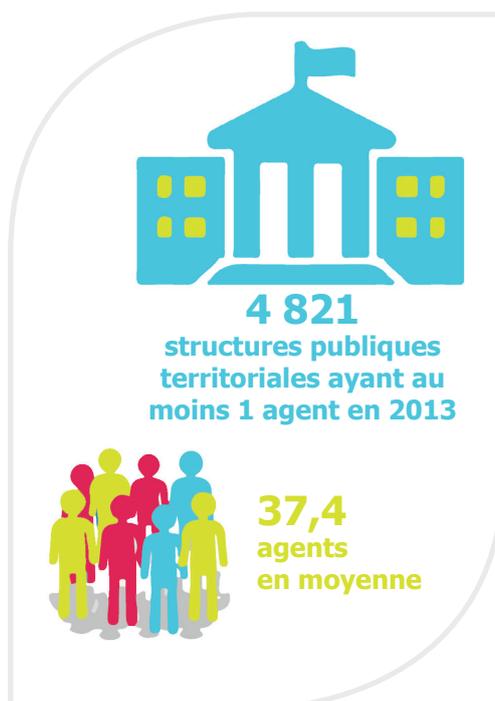
Exploitation : Observatoire régional de l'emploi territorial et des données sociales du CDG 31 - Septembre 2017  
 Sources : Données SIASP INSEE au 31/12/2014, Estimations de population au 01/01/2014 - INSEE

Les communes et les conseils départementaux y sont également plus fortement administrés : les proportions d'agents communaux et départementaux sont respectivement de 15,9 agents et de 5,5 agents pour 1 000 habitants (soit + 1,2 point et + 0,9 point par rapport au taux d'administration de la province).

### B. LES EMPLOYEURS TERRITORIAUX

La loi du 16 mars 2015 relative à l'amélioration du régime de la commune nouvelle, qui permet de faciliter la création de communes nouvelles en instaurant notamment un pacte financier qui garantit pendant 3 ans le niveau de dotations de l'État a été prorogée en 2016 et 2017, favorisant les regroupements de communes.

Ainsi, sur la nouvelle région durant l'année 2016,



38 communes ont été regroupées en 13 communes nouvelles.

Ces regroupements ont particulièrement été observés dans trois départements (Lozère, Lot et Hautes-Pyrénées). Dans une moindre mesure, quatre départements (Ariège, Aveyron, Haute-Garonne, Tarn) ont également enregistré un regroupement sur l'année.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, la région ne compte plus que 4 488 communes<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Source : Insee

Répartition des agents fonctionnaires et contractuels



**75 %**  
de fonctionnaires

**25 %**  
de contractuels



Répartition des agents  
par genre

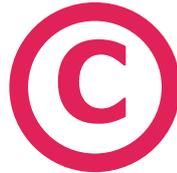


**39 %**



**61 %**

Répartition des agents par catégorie



**78,3 %**



**13,3 %**



**8,4 %**

Les trois principales filières



**48 %**  
filière technique



**24 %**  
filière administrative



**15 %**  
filière médico-sociale

L'âge des agents



**46,6 ans**  
en moyenne



**41,3 %**  
plus de 50 ans

Le temps de travail des agents



**Temps complet**

**82 %** des fonctionnaires/stagiaires

**42 %** des contractuels sur emploi permanent



**Temps non complet**

**18 %** des fonctionnaires/stagiaires

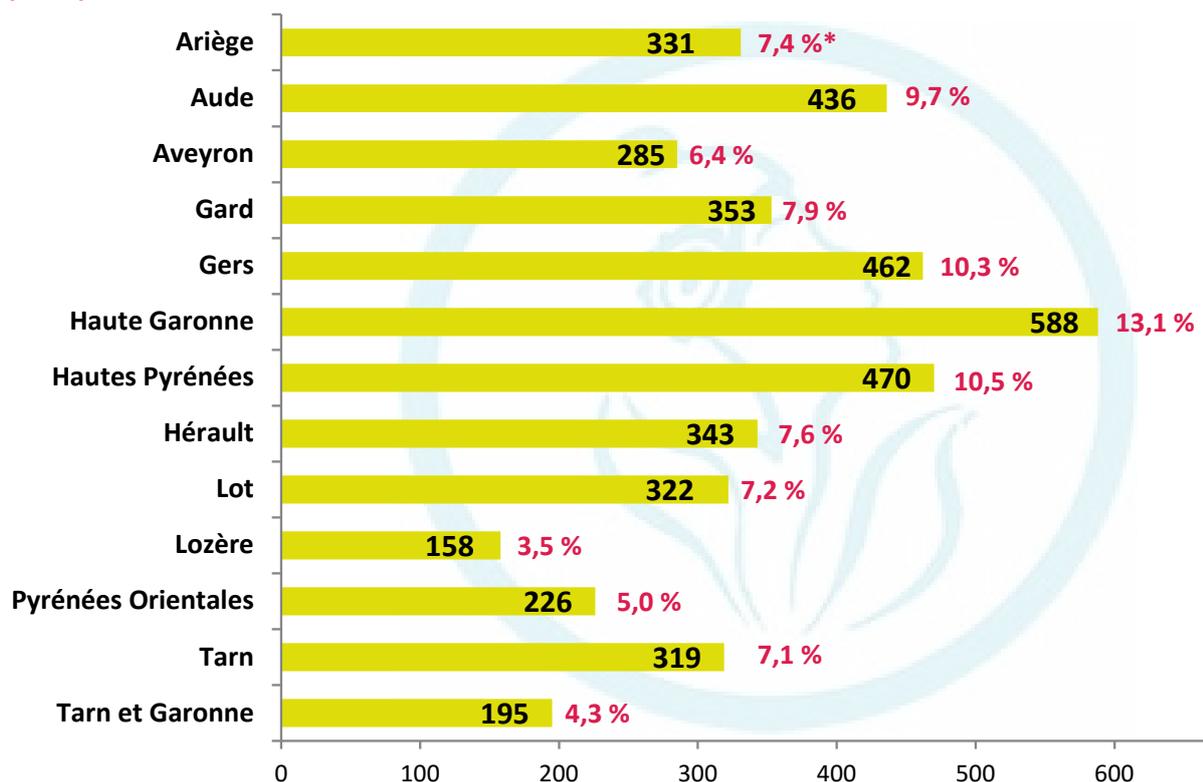
**58 %** des contractuels sur emploi permanent

**À noter :** la base SIASP de l'Insee recense **758 apprentis** présents sur le territoire au 31/12/2014 représentant plus de 350 équivalent temps plein.

<sup>3</sup> Données issues de l'agrégation régionale de tous les bilans sociaux 2015 transmis aux CDG d'Occitanie en 2016.

## Nombre et répartition des communes par département

\* % par département



Par ailleurs, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) a fait également baisser le nombre d'intercommunalités, celui-ci passant de 1 611 à 1 390 entre le 1er janvier

2016 et le 1er janvier 2017 (soit une baisse de 13,7 %).

Cette évolution a notamment concerné :

- les communautés de communes

(243 en 2016, elles ne sont plus que 138 en 2017), soit une baisse de plus de 43 %

- les Syndicats intercommunaux à vocation multiple (164 en 2016, 142 en 2017), soit une baisse de 13,4 %

## Typologie des intercommunalités d'Occitanie au 1<sup>er</sup> janvier 2017

	Nombre	%
SIVU	682	49,1
Syndicat Mixte fermé	232	16,7
Syndicat Mixte ouvert	149	10,7
SIVOM	142	10,2
Communauté de Communes	138	9,9
Pôle d'Equilibre Territorial et Rural	23	1,7
Communauté d'Agglomération	20	1,4
Métropole	2	0,1
Communauté Urbaine	1	0,1
Pôle Métropolitain	1	0,1
<b>Ensemble</b>	<b>1 390</b>	<b>100,0</b>

## FOCUS SUR QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES OFFRES D'EMPLOIS

### Répartition des offres d'emploi publiées



dont :



communes de 5 000  
à 9 999 habitants

**21,4 %**



communes de 50 000  
habitants et plus

**14,9 %**

**43,9 %**  
publiées par  
des communes



**79,8 %**  
des offres à temps  
complet

### Répartition des agents par catégorie



**44,8%**



**29,8%**



**25,2%**

Les 0,2 % restant sont non renseignés

### Les trois principales filières



**31 %**  
filière administrative

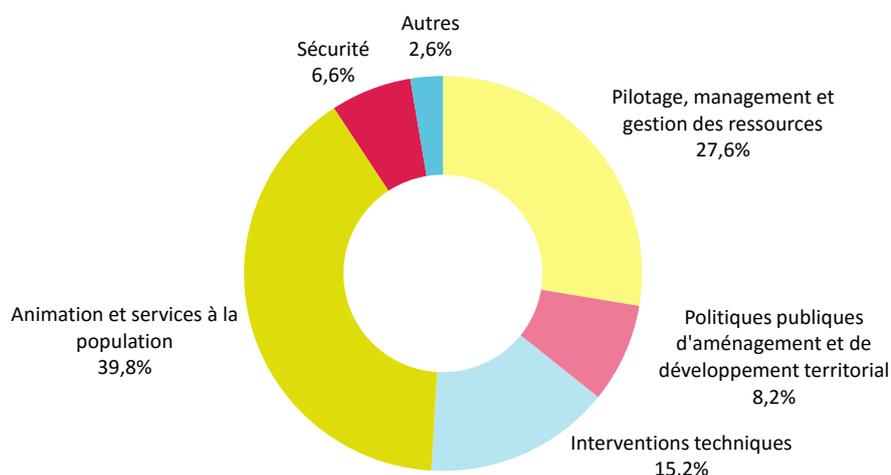


**29,7 %**  
filière technique



**16,7 %**  
filière médico-sociale

### Répartition des offres d'emploi publiées par les CDG Occitanie en 2016, selon le domaine d'activité (en %)



Sources : logiciels emploi des services emploi des CDG de l'Occitanie.

Exploitation : Observatoire régional de l'emploi territorial et des données sociales, CDG31

## IV. LES TENDANCES DE L'EMPLOI PUBLIC TERRITORIAL EN 2016

### A. LES OFFRES D'EMPLOIS PUBLIÉES PAR LES SPT

En Occitanie, les Structures Publiques Territoriales (SPT) ont diffusé plus de 3 500 offres d'emplois via les services emploi des 13 Centres de Gestion<sup>4</sup>. Alors que les communes de moins de 2 000 habitants représentent plus de 88 % des communes du territoire, elles n'ont diffusé que 20,1 % des offres d'emplois.



**3 500**  
offres  
d'emplois  
diffusées

### B. LES 5 FAMILLES DE MÉTIERS LES PLUS RECHERCHÉES PAR LES SPT

**45,4 % des offres d'emplois publiées sur l'année 2016 concernent 5 familles de métiers :**



**14,8 %**  
éducation  
et animation



**13,1 %**  
affaires  
générales



**6,1 %**  
social



**5,9 %**  
santé



**5,5 %**  
sécurité

### C. LES 10 MÉTIERS QUI RECRUTENT LE PLUS

- |   |   |
|---|---|
| 1 - Animateur enfance-jeunesse (rang 2) <sup>5</sup>              | 6 - Ouvrier de maintenance des bâtiments                    |
| 2 - Chargé de propreté des locaux (rang 1)                        | 7 - Animateur éducatif accompagnement périscolaire (rang 3) |
| 3 - Assistant de gestion administrative (rang 5)                  | 8 - Policier municipal                                      |
| 4 - Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural | 9 - Agent de services polyvalent en milieu rural (rang 8)   |
| 5 - Aide à domicile (rang 10)                                     | 10 - Aide-soignant  |

### D. LES 10 MÉTIERS EN TENSION

- |  |  |
|--|--|
| 1 - Médecin (rang 3)   | 6 - Responsable d'exploitation eau potable et assainissement     |
| 2 - Aide-soignant (rang 8)                                   | 7 - Enseignant artistique (rang 1)                               |
| 3 - Médiateur culturel                                       | 8 - Responsable de conception et de réalisation de constructions |
| 4 - Chargé de support et services des systèmes d'information | 9 - Responsable des services techniques                          |
| 5 - Chargé de propreté des locaux                            | 10 - Assistant familial en protection de l'enfance               |

<sup>4</sup>En 2015, la région Occitanie représentait moins de 5 % des offres d'emplois publiées au niveau national. Source : Panorama de l'emploi, édition 2016, FNCDG, ANDCDG.

<sup>5</sup>Les rangs indiqués entre parenthèses représentent le positionnement du métier au niveau national sur l'année 2015. Lorsque le rang n'est pas précisé, cela signifie que le métier n'apparaît pas dans les 10 métiers qui recrutent le plus au niveau national. Source : Panorama de l'emploi territorial, 6<sup>ème</sup> édition, FNCDG, ANDCDG.

## FOCUS SUR QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES NOMINATIONS



**43,6 %**  
des nominations  
ont lieu dans  
des communes



**71,3 %**  
des nominations  
concernent des  
postes à temps  
complet

### Répartition des agents par catégorie



**68,4 %**



**18,7 %**



**12,9 %**

### Les trois principales filières



**40,4 %**  
filière technique



**23,5 %**  
filière administrative



**16,8 %**  
filière médico-sociale

## FOCUS SUR LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES AGENTS TERRITORIAUX

**14,2 %**  
des agents nommés  
ont muté dans une  
nouvelle collectivité

**6,1 %**  
des agents nommés  
par intégration  
directe



**9,8 %**  
des agents nommés  
ont changé de poste  
au sein de la même  
collectivité

**3,6 %**  
des agents  
sont nommés  
par détachement

# V. LES MOUVEMENTS RH DANS LA FPT : LES ARRIVÉES ET LES DÉPARTS À LA RETRAITE

## A. LES FLUX D'ENTRÉE

Sur l'année 2016, on estime à 8 930 le nombre d'agents nommés sur un poste permanent ou non dont 4 850 nouveaux arrivants dans la FPT. Les nouveaux arrivants regroupent : les agents nommés à la suite d'un recrutement direct, d'une sélection professionnelle, de la réussite à un concours ou d'un détachement (de la fonction publique d'État ou de la fonction publique hospitalière).

La part des créations de postes sur l'ensemble des déclarations de créations et de vacances d'emploi est de 36,5 %. En 2015, cette part était de 34 % en Occitanie, contre 26 % au niveau national.

Les fonctionnaires représentent 75,8 % des recrutements contre 24,2 % de contractuels<sup>6</sup>.

Pour les fonctionnaires, le mode de recrutement le plus observé est le recrutement direct<sup>7</sup> (34 %), suivi des lauréats de concours (16,7 %).



**8 930**  
agents nommés en 2016

**36,5 %**  
des déclarations de création  
ou vacance d'emploi sont des  
créations de poste

## B. LES DÉPARTS À LA RETRAITE



**4 000**  
départs  
à la retraite  
en 2016

**87 % CNRACL**  
**13 % IRCANTEC**

**18,5 %** des agents pourraient  
partir à la retraite d'ici à 2025



**46,6 %**

**53,4 %**



Sur la période 2013-2015, le nombre de départs à la retraite a progressé chaque année de plus de 3 %. Entre 2015 et 2016, cette hausse atteint 10,8 %.

Les 10 cadres d'emplois les plus concernés par ces départs à la retraite sont : adjoint technique, adjoint administratif, agent de maîtrise, adjoint technique des établissements d'enseignement, assistantes maternelles, rédacteur, attaché territorial, agent social, ATSEM et technicien territorial.

Dans les prochaines années, la

nouvelle région sera concernée par de nombreux départs à la retraite. En effet, 18,5 % des agents pourraient partir à la retraite d'ici à 2025. Pour les agents de catégorie A, 1 sur 4 est âgé de plus de 55 ans (soit 26 %) ce qui soulève la question du remplacement voire de la réorganisation des fonctions d'encadrement.

Ce vieillissement accru de la population territoriale de l'Occitanie indique deux enjeux majeurs pour les années à venir en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois,

des Effectifs et des Compétences (GPEEC) : la transmission des compétences et l'accompagnement des agents en fin de carrière.

Face aux mutations de l'emploi public et dans un objectif d'équilibre et d'égalité entre les territoires en matière de service public, les métiers « transversaux »<sup>8</sup> peuvent constituer un levier d'action en matière de gestion des RH.

En Occitanie fin 2012, l'Insee comptabilise plus de 90 000 emplois territoriaux dits « transversaux ».

<sup>6</sup>À noter : pour les postes contractuels, un agent qui a eu plusieurs contrats sur la même année peut être comptabilisé plusieurs fois.

<sup>7</sup>Y compris la loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

<sup>8</sup>Emplois dont des possibilités de passerelles inter-fonctions publiques existent. Un métier est considéré comme transversal à au moins deux des trois versants de la fonction publique s'il présente un intitulé similaire de la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles (PCS) détaillée sur quatre positions, s'il compte des volumes d'emplois « suffisants » dans chacun des versants (minimum 1 000 emplois) et si ces volumes sont « équilibrés ».

## 1. Les départs à la retraite CNRACL

L'évolution des départs à la retraite CNRACL de 2015 à 2016 est proche de 11 % alors qu'elle était de moins de 4 % sur les années précédentes.

Nombre de départs à la retraite CNRACL

	2013	2014	2015	2016
Femmes	1 513	1 545	1 574	1 742
Hommes	1 403	1 472	1 562	1 736
<b>Ensemble</b>	<b>2 916</b>	<b>3 017</b>	<b>3 136</b>	<b>3 478</b>



En 2016, les départs à la retraite des agents de catégorie A représentent 11,6 % des départs sur l'année 2016 alors qu'ils ne représentent que 8 % des agents en activité.

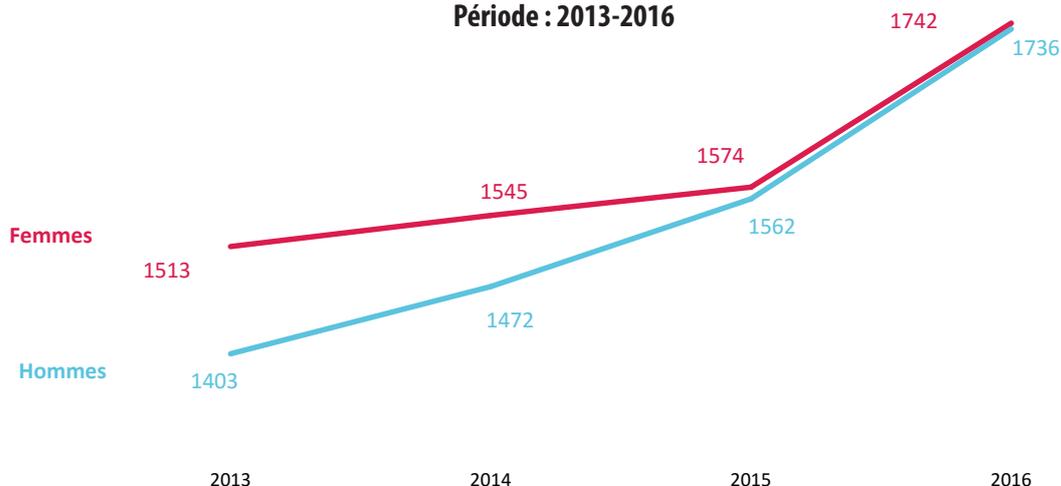
9 départs à la retraite sur 10 concernent des agents des 3 principales filières :



Globalement, l'âge moyen de départ à la retraite est de 61,3 ans mais il varie selon les départements (de 60,4 ans en Lozère à 61,8 ans dans le Gard).

Il passe également de 59,2 ans pour les agents de la filière incendie et secours à 63,4 ans pour les agents de la filière culturelle.

Evolution du nombre de départs à la retraite CNRACL par sexe - Territoire : Occitanie  
Période : 2013-2016



Sur l'année 2016, 40,1 % des départs touchent des adjoints techniques, 10,7 % des agents de maîtrise et 10,4 % des adjoints administratifs.

- les agents qui partent le plus tôt (avant 60 ans) sont les sapeurs-pompiers non officiers, les lieutenants de sapeurs-pompiers professionnels, les agents sociaux et les auxiliaires de soins
- les agents qui partent le plus tard (plus de 63 ans) sont les assistants territoriaux d'enseignement, les médecins, les adjoints d'animation et les ingénieurs territoriaux

## FOCUS SUR LES DÉPARTS CNRACL POUR INVALIDITÉ

### Les départs pour invalidité selon le sexe de l'agent

	2013		2014		2015		2016	
	Nombre de départs	%						
Femmes	153	46,9	192	51,9	205	55,3	249	57,8
Hommes	173	53,1	178	48,1	166	44,7	182	42,2
<b>Ensemble</b>	<b>326</b>	<b>100,0</b>	<b>370</b>	<b>100,0</b>	<b>371</b>	<b>100,0</b>	<b>431</b>	<b>100,0</b>

La tendance des départs à la retraite selon le sexe s'inverse au cours du temps.

En 2016, 12,4 % des départs CNRACL le sont pour invalidité. Depuis 2013, ce taux a varié de 11,2 % à 12,4 %.

Depuis 2013, les agents qui partent le plus tôt pour invalidité sont les agents sociaux (54,7 ans en moyenne en 2016). Globalement, l'âge moyen de départs à la retraite pour invalidité est de 56,5 ans.

92,1 % concernent des agents de catégorie C, 5,6 % de catégorie B et 2,3 % de catégorie A.

55,9 % sont des agents des communes (alors qu'ils ne représentent que 53,1 % des départs à la retraite), 14,4 % des conseils départementaux (contre 18,7 % des départs).

Le décalage le plus important s'observe chez les agents des Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) qui atteignent 8,4 % des départs à la retraite pour invalidité alors qu'ils ne représentent que 4,9 % des départs CNRACL.



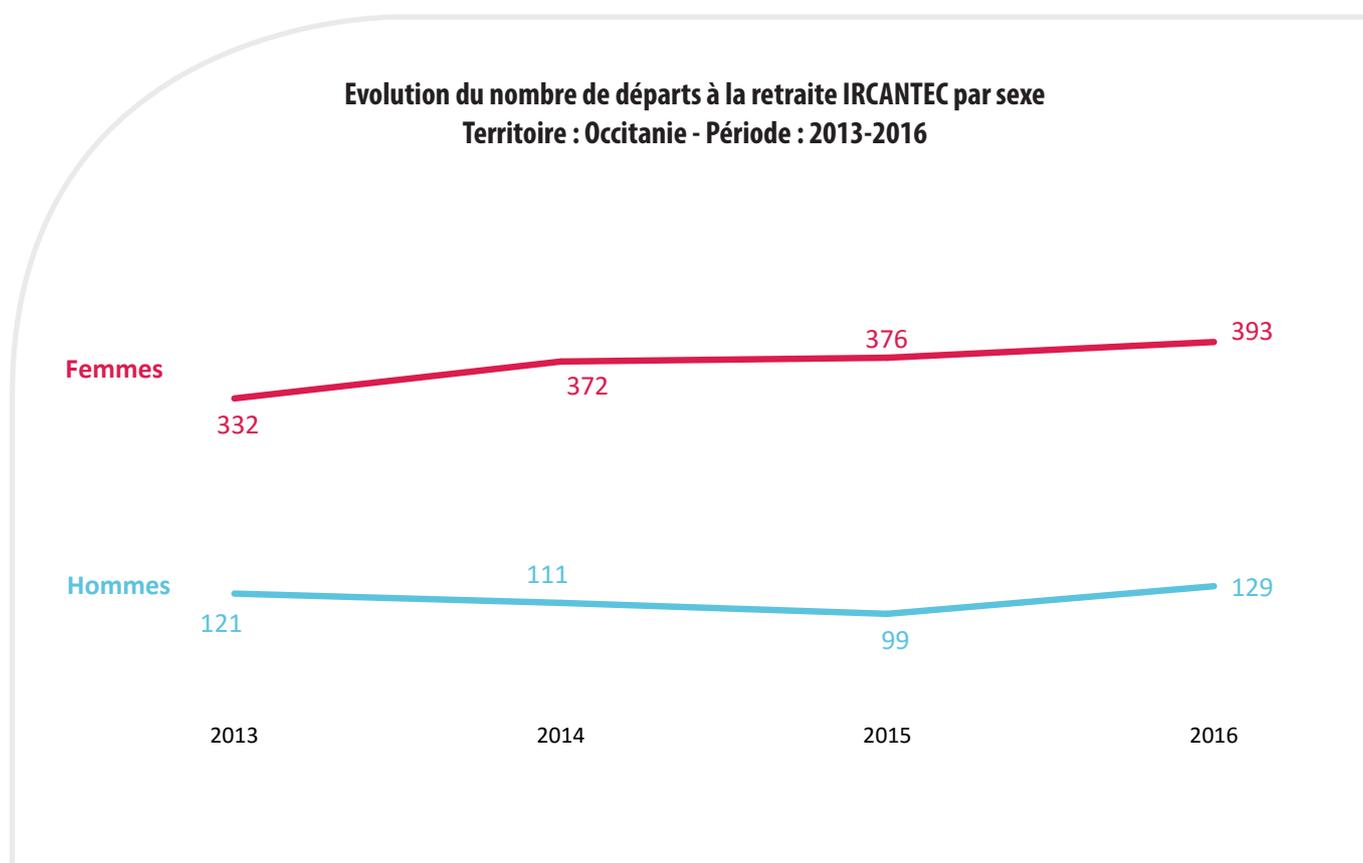
## 2. Les départs à la retraite IRCANTEC <sup>9</sup>

Après avoir observé une légère baisse des départs entre 2014 et 2015 (- 1,7 %), une augmentation de près de 10 % apparaît de 2015 à 2016.

Les femmes partent en moyenne à la retraite plus tardivement que les hommes (63,2 ans contre 61,9 ans en 2016).

Quelques disparités sont observées sur le territoire :

- les femmes partent plus tôt en Haute-Garonne (62,8 ans) et dans le Lot (62,9 ans) et plus tard dans le Gard (64 ans)
- les hommes partent plus tôt dans l'Aude (61,1 ans), en Ariège et dans le Tarn et Garonne (61,2 ans) et 2 ans plus tard dans le Lot (63,1 ans)



En 2015 et 2016, les  $\frac{3}{4}$  des départs à la retraite des agents IRCANTEC concernent des agents employés dans des communes (45,4 %), des conseils départementaux (19,5 %) ou dans des CCAS/CIAS (14 %).

### Age moyen des départs à la retraite IRCANTEC par sexe

	2013	2014	2015	2016
Femmes	62,4	62,8	63,3	63,2
Hommes	61,8	62,5	62,5	61,9
<b>Ensemble</b>	<b>62,2</b>	<b>62,7</b>	<b>63,1</b>	<b>62,9</b>

<sup>9</sup>Sont affiliés à l'IRCANTEC les fonctionnaires titulaires et stagiaires dont la durée hebdomadaire de service est inférieure à 28 heures, ainsi que les agents contractuels de droit public.

## VI. LES CONCOURS ET EXAMENS ORGANISÉS PAR LES CDG D'OCCITANIE EN 2016

La coordination régionale des concours, animée par le CDG 34, a pour objectif premier l'harmonisation des pratiques des services concours des 13 CDG de la région Occitanie afin de permettre une égalité de traitement des candidats sur le territoire régional.

A cette fin et ce, dès 2016, anticipant la mise en œuvre de la nouvelle charte régionale, les CDG des anciennes Région Midi-Pyrénées et Languedoc Roussillon ont souhaité collaborer et travailler à une programmation régionale mutualisée sur tout le territoire, sur un maximum de cadres d'emplois, afin de répondre sur le bassin régional aux besoins en recrutements exprimés et projetés.

Dans le cadre des commissions régionales, les responsables des services concours travaillent ensemble au développement et à la mutualisation de documents et de procédures.

Des groupes de travail émanant de cette commission se sont donc mis en place entre les différents CDG :

- l'adoption d'un règlement des concours et examens régional commun
- la diffusion de brochures communes, simplifiées avec une identité graphique et des informations valables dans les 13 CDG régionaux
- l'harmonisation des procédures, réflexion constante sur les pratiques notamment sur les actes administratifs et à terme les coûts lauréats

Toujours dans cette optique d'harmonisation, une cellule pédagogique pour la production de sujets pour la catégorie C et la filière médico-sociale a été créée.

La coordination régionale aujourd'hui en place sur la mission concours, affiche une réelle volonté de fiabilisation et sécurisation des procédures tout en respectant l'autonomie de chaque CDG.

C'est pourquoi l'ensemble de 13 services concours régionaux vous présentent, pour la première fois, des chiffres globaux sur l'Occitanie, qui révèlent ainsi des diagnostics partagés et des problématiques communes concernant une mission obligatoire mais surtout un enjeu toujours aussi important, à savoir préparer et adapter les effectifs territoriaux de demain aux missions qui seront les leurs.

Ce constat renforce ainsi la conviction des 13 CDG à faire perdurer la mutualisation et le travail collaboratif entre les services pour mener à bien des projets innovants sur le territoire.

### A. LES CONCOURS

Les CDG d'Occitanie ont organisé 13 concours dont :

- **3 concours de catégorie A** : infirmier en soins généraux, puéricultrice cadre de santé et attaché territorial

- **5 concours de catégorie B** : éducateur de jeunes enfants, assistant de conservation du patrimoine et des bibliothèques, assistant socio-éducatif ainsi que les concours de technicien et technicien principal de 2<sup>ème</sup> classe dont les spécialités ont été réparties sur l'ensemble de la région Occitanie

- **5 concours de catégorie C** : auxiliaire de puériculture principal de 2<sup>ème</sup> classe, auxiliaire de soins principal de 2<sup>ème</sup> classe, adjoint administratif principal de 2<sup>ème</sup> classe, gardien de police municipale et adjoint technique principal de 2<sup>ème</sup> classe



Concours	Postes ouverts		Candidats admis et inscrits à concourir		Lauréats		Taux de pourvoi des postes en %
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Catégorie A	446	19,2	5 158	33,7	440	21,5	98,7
Catégorie B	794	34,3	4 279	27,9	735	35,8	92,6
Catégorie C	1 078	46,5	5 887	38,4	875	42,7	81,2
<b>Ensemble</b>	<b>2 318</b>	<b>100,0</b>	<b>15 324</b>	<b>100,0</b>	<b>2 050</b>	<b>100,0</b>	<b>88,4</b>

65,8 % des candidats admis et inscrits à concourir et 51,6 % des lauréats sont regroupés autour de 3 concours : attaché territorial (33,6 % des candidats, 19,1 % des lauréats), adjoint administratif principal de 2<sup>ème</sup> classe (18,6 % des candidats, 14,2 % des lauréats) et technicien territorial (13,6 % des candidats, 18,3 % des lauréats).

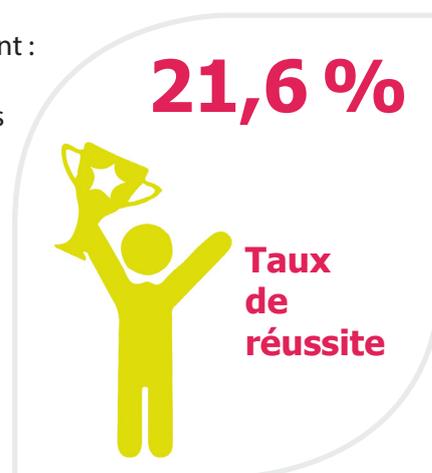
Tous concours confondus, le taux de présence à la première épreuve est de 61,9 %<sup>10</sup>. Ce taux varie de 56,9 % pour les concours de catégorie A à 65,3 % pour les concours de catégorie C.

Les taux de présence à la première épreuve les plus bas observés concernent :

- le concours d'assistant de conservation du patrimoine et des bibliothèques par voie externe (34 %). Les femmes sont plus présentes que les hommes (35 % contre 29,6 %).
- le concours d'attaché territorial par voie externe (44 %). Ce taux est identique selon le sexe des candidats

Tous concours confondus, le taux de réussite<sup>11</sup> est de 21,6 %. Il varie de 15 % pour la catégorie A à 27,2 % pour la catégorie B.

Les 13 concours organisés en 2016 concernent 5 filières. Les taux de réussite et de présence présentés ci-dessous, varient fortement d'une filière à l'autre.



	Nombre de postes ouverts	% par rapport à l'ensemble des filières	Nombre de candidats inscrits	% par rapport à l'ensemble des filières	Nombre de présents à la 1 <sup>ère</sup> épreuve	% par rapport à l'ensemble des filières
Filière technique	1 088	46,9	3 840	25,1	2 524	26,6
Filière administrative	686	29,6	7 897	51,5	4 741	50,0
Filière médico-sociale	462	19,9	1 709	11,2	1 202	12,7
Filière police	67	2,9	1 585	10,3	902	9,5
Filière culturelle	15	0,6	293	1,9	113	1,2
<b>Ensemble</b>	<b>2 318</b>	<b>100,0</b>	<b>15 324</b>	<b>100,0</b>	<b>9 482</b>	<b>100,0</b>

	Nombre de lauréats	% par rapport à l'ensemble des filières	Taux de réussite	Taux de présence (en %)	Taux de pourvoi des postes
Filière technique	852	41,6	33,8	65,7	78,3
Filière administrative	683	33,3	14,4	60,0	99,6
Filière médico-sociale	433	21,1	36,0	70,3	93,7
Filière police	67	3,3	7,4	57,0	100,0
Filière culturelle	15	0,7	13,3	38,6	100,0
<b>Ensemble</b>	<b>2 050</b>	<b>100,0</b>	<b>21,6</b>	<b>61,9</b>	<b>88,4</b>

<sup>10</sup>En 2015, le taux de présence au niveau national s'élevait à 68,7 %. Il correspond au rapport entre le nombre de candidats présents à la première épreuve et le nombre de candidats inscrits admis à concourir. Source : Panorama de l'emploi territorial, 6<sup>ème</sup> édition, FNCDG, ANDCDG.

<sup>11</sup> Le taux de réussite est le rapport entre le nombre de candidats présents à la première épreuve et le nombre de lauréats.

## B. LES EXAMENS PROFESSIONNELS

Les CDG d'Occitanie ont organisé 14 examens professionnels dont :

- **2 examens de catégorie A** : puéricultrice cadre supérieur de santé et ingénieur territorial

- **8 examens de catégorie B** : animateur principal de 1<sup>ère</sup> classe, animateur principal de 2<sup>ème</sup> classe (avancement de grade et promotion interne), assistant de conservation du patrimoine et des bibliothèques principal de 1<sup>ère</sup> et de 2<sup>ème</sup> classe, rédacteur principal de 2<sup>ème</sup> classe (avancement de grade et promotion interne) et rédacteur principal de 1<sup>ère</sup> classe

- **4 examens de catégorie C** : adjoint d'animation principal de 2<sup>ème</sup> classe, adjoint du patrimoine principal de 2<sup>ème</sup> classe, adjoint technique principal de 2<sup>ème</sup> classe et agent social principal de 2<sup>ème</sup> classe



**14 examens professionnels**

**4 073 candidats inscrits**

**2 472 lauréats**



**70,4 %**  
Taux de réussite

Tous examens confondus, le taux de présence<sup>12</sup> est de 86,2 %. Ce taux varie de 77,7 % pour les examens de catégorie B à 91,3 % pour les examens de catégorie C.

Tous examens confondus, le taux de réussite<sup>13</sup> est de 70,4 %. Il varie de 56,3 % pour la catégorie B à 71,1 % pour la catégorie C.

Les 14 examens professionnels organisés sur l'année concernent 5 filières dont les taux de réussite et de présence présentés ci-dessous, varient d'une filière à l'autre.

	Nombre de candidats inscrits	% par rapport à l'ensemble des filières	Nombre de présents à la 1 <sup>ère</sup> épreuve	% par rapport à l'ensemble des filières	Nombre de lauréats	% par rapport à l'ensemble des filières	Taux de réussite	Taux de présence (en %)
Filière technique	1 351	33,2	1 039	29,6	569	23,0	54,8	76,9
Filière administrative	2 144	52,6	1 979	56,4	1 544	62,5	78,0	92,3
Filière médico-sociale	260	6,4	215	6,1	156	6,3	72,6	82,7
Filière police	145	3,6	126	3,6	90	3,6	71,4	86,9
Filière culturelle	173	4,2	152	4,3	113	4,6	74,3	87,9
<b>Ensemble</b>	<b>4 073</b>	<b>100,0</b>	<b>3 511</b>	<b>100,0</b>	<b>2 472</b>	<b>100,0</b>	<b>70</b>	<b>86,2</b>

## C. LES SÉLECTIONS PROFESSIONNELLES

Le dispositif dérogatoire d'intégration des agents contractuels dans la Fonction Publique Territoriale institué par la loi Sauvadet du 12 mars 2012 a été prolongé jusqu'au 12 mars 2018 (décret n°2016-1123 du 11 août 2016).

En 2016 :

- 38 dossiers ont été déposés en 2016 dont 73,7 % l'ont été par des collectivités et des établissements affiliés aux CDG

**97,4 %**  
déclarés aptes

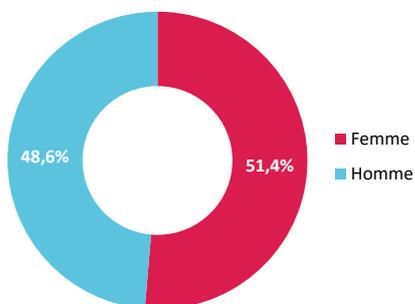


<sup>12</sup>En 2015, le taux de présence au niveau national s'élève à 89 %.

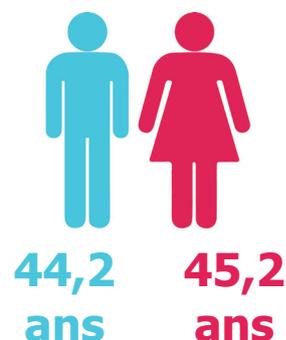
<sup>13</sup>Le taux de réussite est le rapport entre le nombre de candidats présents et le nombre de lauréats.

## FOCUS SUR LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES AGENTS CONCERNÉS PAR LES SÉLECTIONS PROFESSIONNELLES

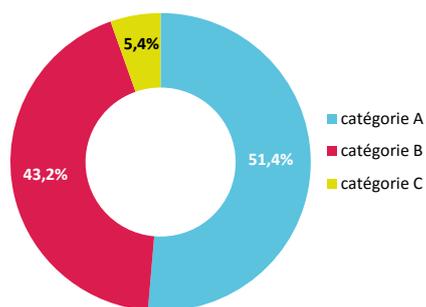
### Les agents selon le sexe



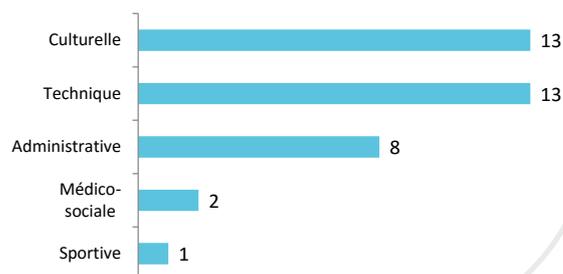
### Age moyen selon les sexes



### Les agents selon leur catégorie hiérarchique



### Le nombre d'agents selon leur filière



Ce bilan fait apparaître :

- une baisse de près de 50 % des dossiers déposés entre 2015 et 2016
- un taux de réussite de 97,4 % des agents déclarés « aptes » après avoir passé l'entretien, qui souligne leurs qualités professionnelles ainsi que leur motivation à intégrer la FPT
- un dispositif adapté à des situations spécifiques qui correspondent soit à des emplois plus spécialisés dans le domaine de la culture (notamment des professeurs d'art, d'instruments...) soit à des emplois de chargé de mission (attaché, ingénieur)

**Ariège**  
**CDG 09**

4 Avenue Raoul Lafayette  
09000 FOIX  
05 34 09 32 40  
www.cdg09.fr

**Aude**  
**CDG 11**

Maison des Collectivités  
85 Avenue Claude Bernard  
CS 60050  
11890 CARCASSONNE CEDEX  
04 68 77 79 79  
www.cdg11.fr

**Aveyron**  
**CDG 12**

Immeuble « Le Sérial »  
10 Faubourg Lo Barry  
Saint Cyrice Etoile  
12000 RODEZ  
05 65 73 61 60

**Gard**  
**CDG 30**

183 Chemin du Mas Coquillard  
30900 NIMES  
04 66 38 86 98 ou  
04 66 38 86 85  
www.cdg30.fr

**Haute-Garonne**  
**CDG 31**

590 Rue Buissonnière  
CS 37666  
31676 LABEGE CEDEX  
05 81 91 93 00  
www.cdg31.fr

**Gers**  
**CDG 32**

4 Place du Maréchal Lannes  
BP 80002  
32001 AUCH CEDEX  
05 62 60 15 00  
www.cdg32.fr

**Hérault**  
**CDG 34**

Parcs d'activités d'Alco  
254 rue Michel Teule  
34184 MONTPELLIER CEDEX 4  
04 67 04 38 81  
www.cdg34.fr

**Lot**  
**CDG 46**

12 Avenue Charles Pillat  
46090 PRADINES  
05 65 23 00 95  
www.cdg46.fr

**Lozère**  
**CDG 48**

11 boulevard des Capucins  
48000 MENDE  
04 66 65 30 03  
www.cdg48.fr

**Hautes-Pyrénées**  
**CDG 65**

13 rue Emile Zola  
65600 SEMEAC  
05 62 38 92 50  
www.cdg65.fr

**Pyrénées-Orientales**  
**CDG 66**

6 rue de l'Ange  
66901 PERPIGNAN CEDEX  
04 68 34 88 66  
www.cdg66.fr

**Tarn**  
**CDG 81**

188 rue de Jarlard  
81000 ALBI  
05 63 60 16 50  
www.cdg81.fr

**Tarn-et-Garonne**  
**CDG 82**

23 Bd Vincent Auriol  
82000 MONTAUBAN  
05 63 21 62 00  
www.cdg82.fr

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Insee Analyse n°40 (Mars 2017), L'Occitanie au regard des autres régions métropolitaines : dynamisme précarité et contrastes
- Insee Analyse n°29 (Octobre 2016), 13 départements entre disparités et ressemblances
- Insee Analyse n°28 (Octobre 2015), Une fonction publique en pleine mutation dans une nouvelle région
- Panorama national de l'emploi territorial 6<sup>ème</sup> édition – ANDCDG/FNCDG
- Rapport annuel sur l'état de la Fonction publique Edition 2016 – DGAFP



# COORDINATION RÉGIONALE DES CENTRES DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE D'OCCITANIE

Observatoire régional de l'emploi territorial

et des données sociales

[observatoire@cdg31.fr](mailto:observatoire@cdg31.fr)

CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

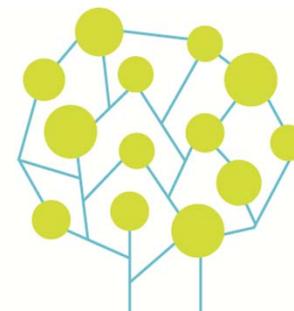
TERRITORIAL

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 ?**

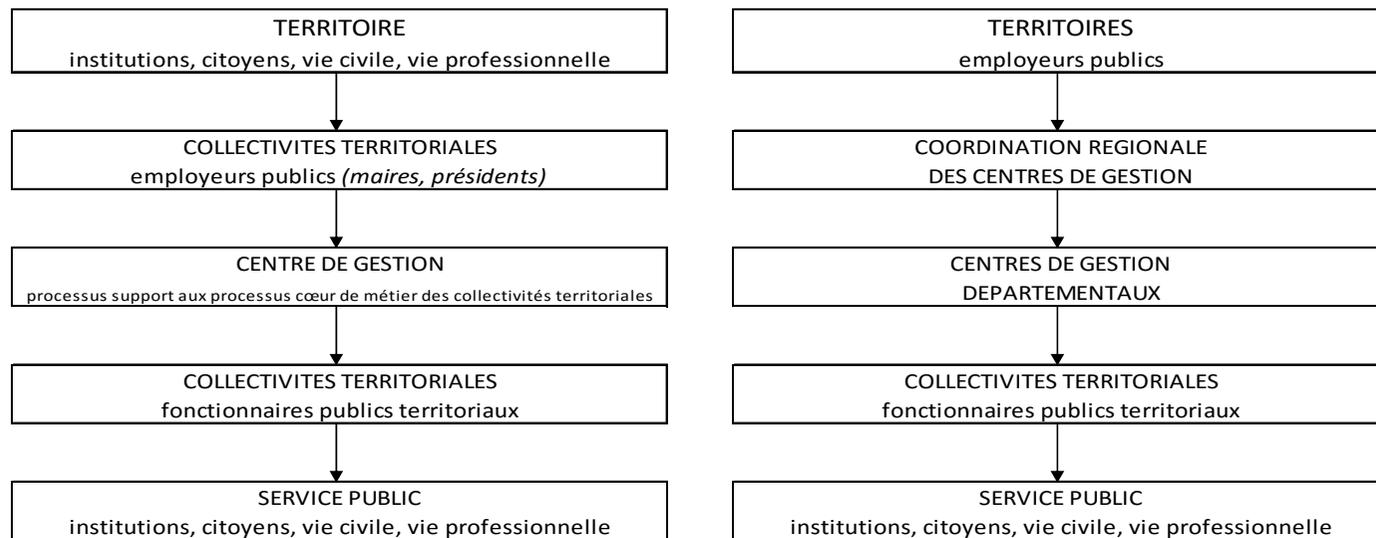
- Ressources institutionnelles.
- Ressources financières.
- Ressources techniques.
- Ressources humaines.
- Contraintes externes.

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

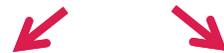
RÉGIONALE

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

**5,7**  
millions  
d'habitants

**75 724**  
km<sup>2</sup>

**77**  
habitants  
au km<sup>2</sup>

## 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

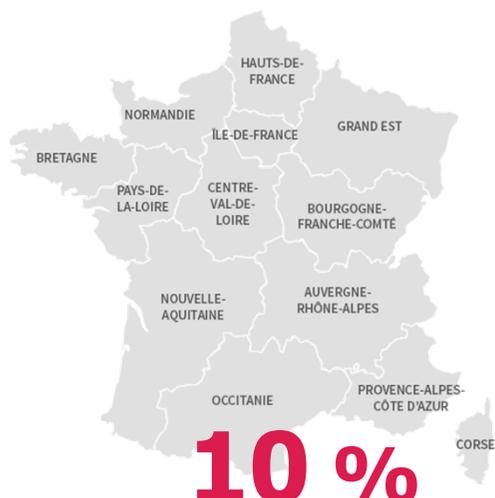
CONFÉRENCE

RÉGIONALE

DE L'EMPLOI 2017

TERRITORIAL

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



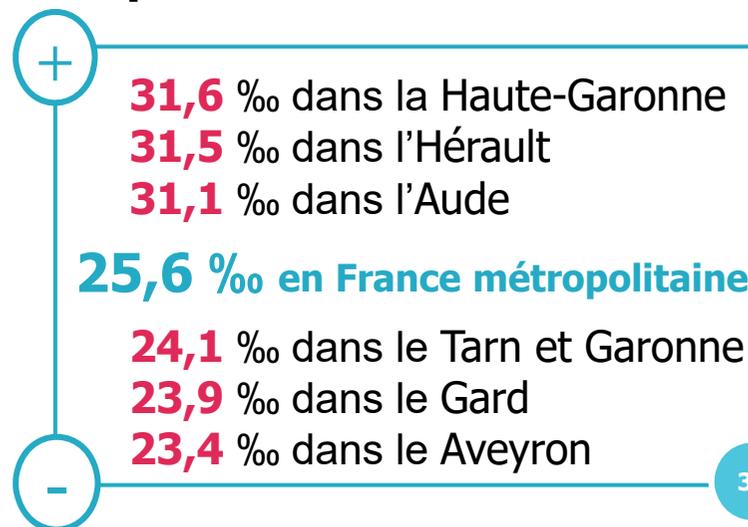
de la **population**  
territoriale métropolitaine

**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.**

The screenshot shows the homepage of the 'Mobilités' website. At the top left is the logo for CDG31 (Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de la Haute-Garonne). At the top right is the logo for 'emploi fiphfp handicap'. The main heading is 'Mobilités' in a large, stylized font, with the subtitle 'Santé au travail & Emploi durable'. Below the heading are several icons representing different aspects of the service: a magnifying glass, a hand holding a document, a globe, a person, a document with a checkmark, and a person in a wheelchair. A search bar contains the text 'Aide à domicile' and a blue 'ACCÉDER' button. Below the search bar are three featured articles with images and short descriptions:

- Infos Mobilités**: Le CDG31 propose un accompagnement ciblé en fonction du profil des demandeurs d'emploi.
- Le CDG31 et ses partenaires s'engagent**: Le CDG31 s'associe à de nombreux partenaires pour améliorer la santé au travail et l'emploi durable.
- Mobilités et handicap**: Le CDG31 accompagne les personnes en situation de handicap en matière de concours et de recrutement.

At the bottom, there is a small line of text: '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

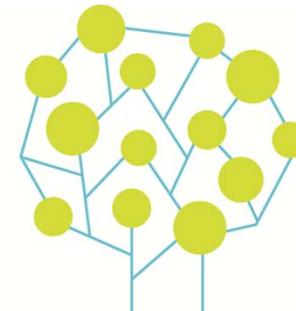
TERRITORIAL

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**

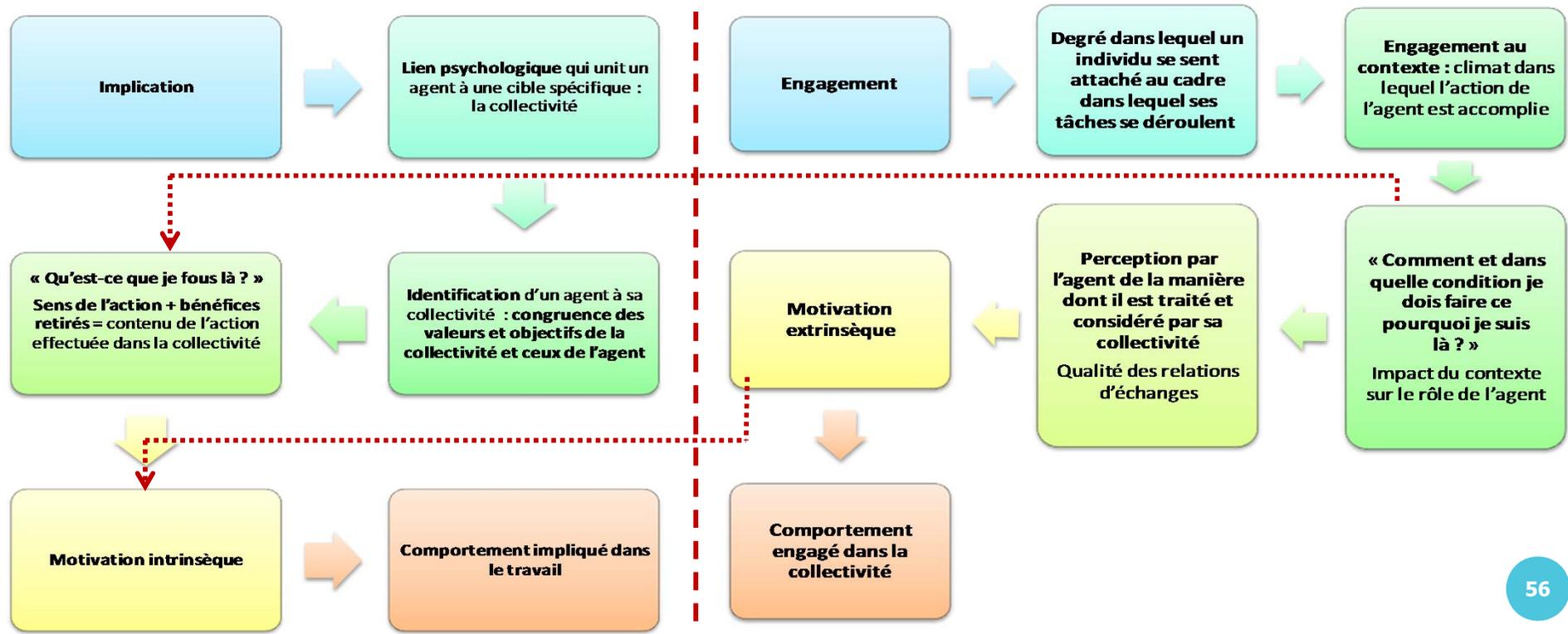
*DGS de la Mairie de Teyran*

*(34)*



# 1. Apport théorique

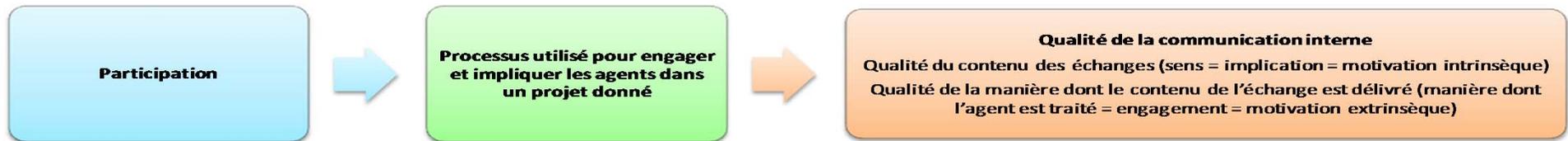
➔ **Qu'est-ce que l'engagement ? Malentendu de sens** : utilisation, à tort, des concepts d'implication, d'engagement et de participation comme des synonymes



Lier politiques d'innovation et ressources humaines

# 1. Apport théorique

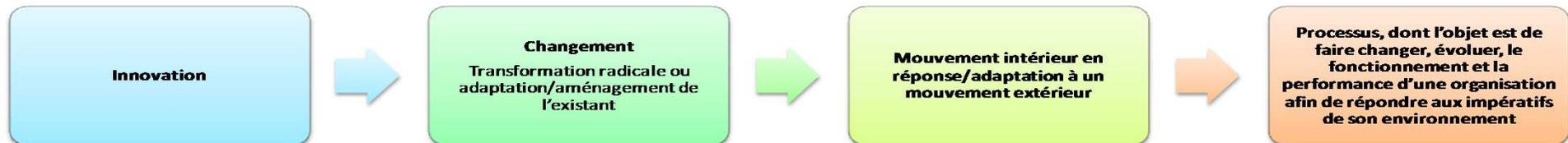
- ➔ **Qu'est-ce que l'engagement ? Malentendu de sens** : utilisation, à tort, des concepts d'implication, d'engagement et de participation comme des synonymes



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 ? »**

## 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

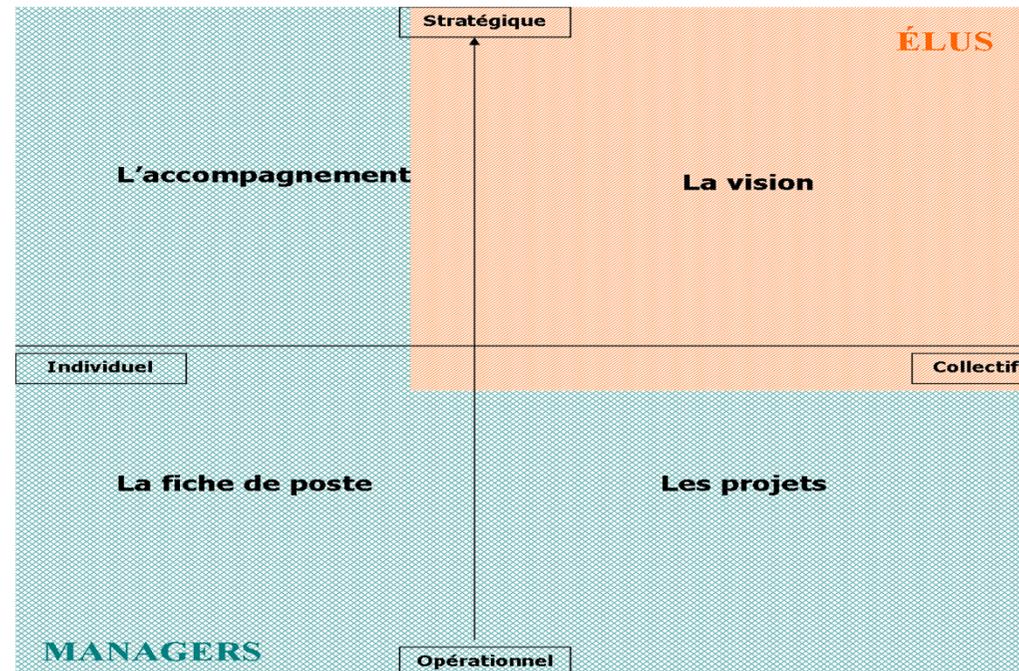
### ❖ Travail sur la posture (managers) :

- 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*

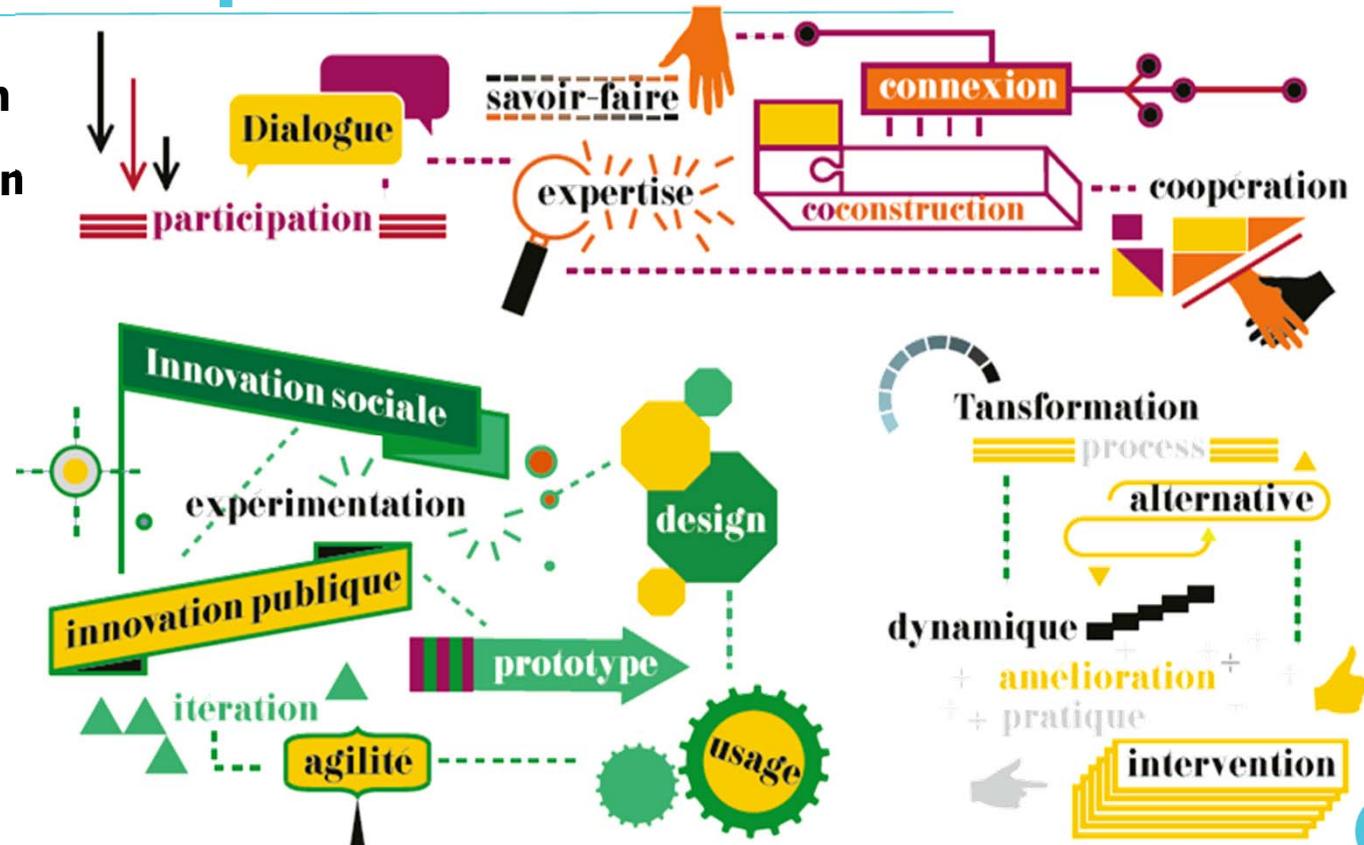
**Florent Tarrisse**

*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

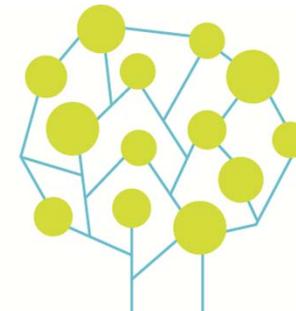
TERRITORIAL

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