

4^{ÈME} FORUM DES ÉLUS ET DE L'EMPLOI PUBLIC LOCAL

19 MARS 2019



Couvent des Jacobins - RENNES



Les Actes du Forum



SOMMAIRE

POURQUOI UN FORUM DES ÉLUS ET DE L'EMPLOI PUBLIC LOCAL ?	3
UNE RÉFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE À L'ORDRE DU JOUR	4
UN MARCHÉ DE L'EMPLOI SOUS TENSION.....	5
LES TEMPS FORTS DU FORUM.....	6
L'ÉCRIN DES JACOBINS POUR DÉCLOISONNER LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT PUBLIC	7
UN VASTE PLATEAU DÉDIÉ À L'EMPLOI PUBLIC	8
NOCTURNE - CONFÉRENCE : COMMENT RÉUSSIR LA MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC AVEC LES AGENTS ?.....	9
CONFÉRENCE : LES SERVICES PUBLICS INNOVANTS EN BRETAGNE	17
CONFÉRENCE : LES LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ : UN ENJEU POUR LES EMPLOYEURS PUBLICS	21
TABLE RONDE : LES BÂTIMENTS PUBLICS : NOUVELLES NORMES, NOUVEAUX MÉTIERS : QUELLES RESSOURCES HUMAINES POUR LES BÂTIMENTS PUBLICS ?	25
TABLE RONDE : LES CANTINES DURABLES : LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION AUX APPROVISIONNEMENTS LOCAUX ET A LA NUTRITION ÉDUCATIVE.....	27
TABLE RONDE : K PRATIK : EXPÉRIMENTEZ LE DESIGN DE SERVICE.....	30
TABLE RONDE : S'EMPARER DES ATOUTS DE LA DIGITALISATION DES RH.....	32
TABLE RONDE : L'ÉGALITÉ FEMMES / HOMMES ET LA DIVERSITÉ.....	35
TABLE RONDE : SERVICES PUBLICS EN LIGNE : POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE	38
TABLE RONDE : AMÉLIORER LE BILAN CARBONE DE LA DRH	40
TABLE RONDE : TRAVAIL ET NUMÉRIQUE : COMPOSER AVEC LA POROSITÉ ENTRE POSTURE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE.....	44
SYNTHÈSE : PROPOSITION DE PISTES D'ACTION	47
LES ORGANISATEURS ET PARTENAIRES	48

POURQUOI UN FORUM DES ÉLUS ET DE L'EMPLOI PUBLIC LOCAL ?

La société bouge, le service public se réinvente localement.

Face aux attentes des usagers, aux enjeux écologiques et aux opportunités du numérique, la manière d'organiser les services collectifs est à repenser. Ces trois défis doivent être relevés simultanément en s'appuyant sur les capacités d'adaptation et de mobilisation des organisations publiques et de leurs personnels.

Une approche partielle ou strictement technologique, en se coupant des réalités concrètes et du vécu des acteurs locaux, prendrait le risque de dégrader la qualité de service. L'efficacité des équipements publics et des services de proximité ne se décrète pas ! Par le passé, beaucoup de bonnes intentions ont été mises en échec, faute d'associer les personnels ou d'anticiper la mise sur le marché de l'emploi des compétences nécessaires aux nouvelles pratiques. On considère généralement que l'intendance suivra avant d'être rattrapé par les contingences du terrain. Souvent laissées aux spécialistes, les questions de fonction publique ne doivent pas rester dans l'angle mort des transformations. En mettant en lumière les enjeux d'attractivité, de management et de formation, **le 4^{ème} Forum des Élus et de l'Emploi Public Local s'appuie sur les Ressources Humaines pour réussir les transitions en cours.**

Les élus locaux et les directeurs d'administration ont plus que jamais besoin d'organisations réactives avec des agents publics reconnus dans leurs missions d'intérêt général. Dans un contexte de forts départs en retraite et de mobilité croissante, de nombreux postes s'avèrent difficiles à pourvoir. La tendance naturelle laisserait les collectivités les plus dynamiques retenir les meilleurs profils, accentuant les fractures territoriales.



Les organisateurs du Forum, cinq organismes dédiés à la **mutualisation des ressources humaines** en Bretagne, misent sur la coopération régionale pour trouver des solutions équilibrées à la hauteur des enjeux. Tenir sur un même lieu un salon de l'emploi public et un colloque sur la modernisation des services publics de proximité repose sur un pari qui a déjà fonctionné avec environ 1500 personnes lors des trois éditions précédentes : Le brassage des candidats et des agents en mobilité avec les gestionnaires RH et les décideurs locaux est très mobilisateur.

Depuis 2010, les coopérations renforcées des CDG et CNFPT de Bretagne sont symbolisées par une hermine verte, campée sur ses 2 pieds, arborant l'écharpe de la République, pour figurer la dimension humaine du service public local...

La session 2019 est largement ouverte sur les passerelles inter-fonctions publiques et sur les innovations régionales. Durant cette journée exceptionnelle, de nombreux participants sont tour à tour intervenants, accueillants sur un stand, témoins et auditeurs sur les expérimentations en cours. Les sujets posés sur la table devant le grand public amènent ainsi à remettre en question les habitudes et à dégager de nouvelles pistes d'action.

Les contributions à la douzaine de débats programmés ce 19 mars 2019 seront versées au projet de la Breizh COP pour mieux assurer le service public de demain. En effet, les conditions du développement harmonieux de la Bretagne dépendent de la qualité des infrastructures et des personnels en charge de la cohésion des habitants et des territoires. **Nous en sommes collectivement convaincus :**

Le facteur humain est la clé de la modernisation du service public !

L'actualité des ressources humaines territoriales

UNE RÉFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE À L'ORDRE DU JOUR

Le Forum des Élus et de l'Emploi Public Local est organisé tous les 3 ans alternativement à Brest et à Rennes. Cette édition coïncide avec la préparation d'une importante réforme concernant les trois versants de la fonction publique (Etat, Territoriale, Hospitalière). La perspective d'assouplissements de nombreux aspects de GRH sera au cœur des débats de la Nocturne d'ouverture du Forum et des échanges dans les travées le lendemain. Les orientations générales sont connues et relativement partagées, mais tout est une question de curseur...

▪ Un projet de loi présenté au Conseil des ministres le 27 mars 2019

Le gouvernement travaille depuis plus d'un an sur les ressources humaines des structures publiques autour de quatre « chantiers » qui ont fait l'objet de diverses concertations :

1. Rénover les instances de dialogue social,
2. Élargir le recours au contrat,
3. Renforcer "la rémunération au mérite",
4. Mieux accompagner les évolutions professionnelles.

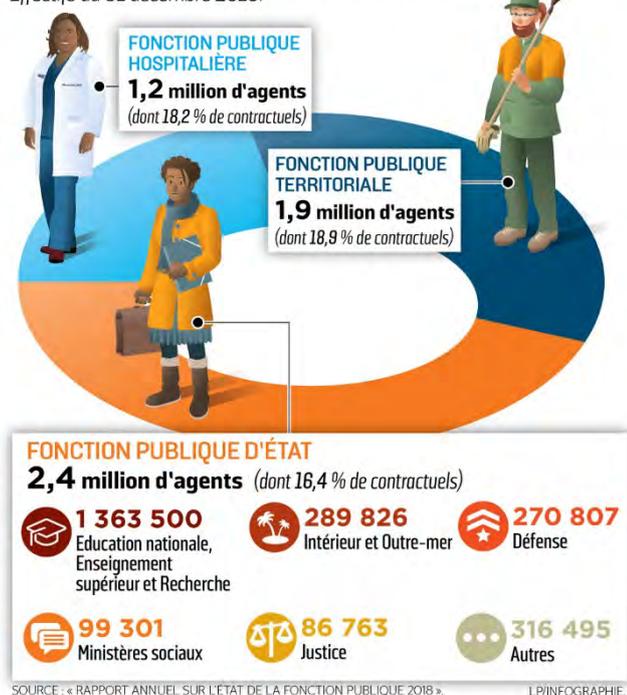


▪ Les éléments attendus

Un assez large consensus se dégage autour de la simplification de certaines procédures liées aux instances paritaires et sur des assouplissements dans les procédures de recrutement temporaires, tout en veillant à ne pas accroître la précarité des agents contractuels.

5,5 millions de fonctionnaires

Effectifs au 31 décembre 2016.



▪ Les questionnements sur la réforme

Les structures représentatives des employeurs publics locaux (associations d'élus) et des personnels (syndicats) redoutent que des mesures adaptées à la fonction publique de l'Etat ne soient plaquées sur la fonction publique territoriale. Les outils de la rémunération au mérite ont déjà été institués par la législature précédente mais les décrets tardent à sortir pour différents grades et métiers.

Dans un contexte de tension sur les finances publiques et de « fonctionnaire bashing », les partenaires sociaux sont attentifs à l'encadrement du recours aux contractuels pour éviter de creuser les écarts entre les collectivités attractives et celles qui peinent à recruter. Ils redoutent que les assouplissements aient un effet inflationniste sur la masse salariale.

Par ailleurs, des mesures ambitieuses seraient nécessaires sur la prévention des risques professionnels pour réduire l'usure professionnelle ainsi que les dépenses d'assurance et de remplacement, notamment dans les EHPAD et services sociaux...

L'actualité des ressources humaines territoriales

UN MARCHÉ DE L'EMPLOI SOUS TENSION

L'emploi public constitue près du quart de la population active en Bretagne (257 000 salariés = 236 000 équivalent temps plein). Les 91 000 agents des collectivités territoriales, soit 36 % des fonctionnaires bretons et 8 % de la population active relèvent d'un statut dynamique combinant l'autonomie de chaque employeur (Maire ou Président d'établissement) et des garanties pour chaque agent.

Ce secteur d'emploi méconnu propose des débouchés dans plus de 250 métiers à forte utilité sociale. De la qualité des recrutements territoriaux dépendent l'efficacité des services publics de proximité pour les Bretons. Or une part croissante des postes devient difficile à pourvoir sur les 4 départements.

▪ Les effectifs des collectivités de Bretagne stabilisés

Alors que la population bretonne ne cesse de croître, notamment en Ille-et-Vilaine et dans le Morbihan, les effectifs des collectivités n'évoluent quasiment plus (Environ 91 000 agents, soit 28,8 pour mille habitants et 8 % des salariés) :

- 73 % de fonctionnaires, 12 % de contractuels permanents

- 46,4 ans : âge moyen des agents permanents (45,6 en 2015)

- 7,60 % : taux d'absentéisme global en 2017 (6,26 % en 2015), une hausse liée à l'usure professionnelle sur des métiers de service de proximité

Dans le détail, le réaménagement des temps périscolaires et la diminution des contrats aidés compriment les services municipaux, tandis que les structures intercommunales croissent légèrement en proposant de nouveaux services aux habitants. Les effectifs des départements et de la région sont globalement stables.

▪ Un boom de mobilité qui alerte sur le recrutement



**RECRUTEMENT
DIFFICILE**

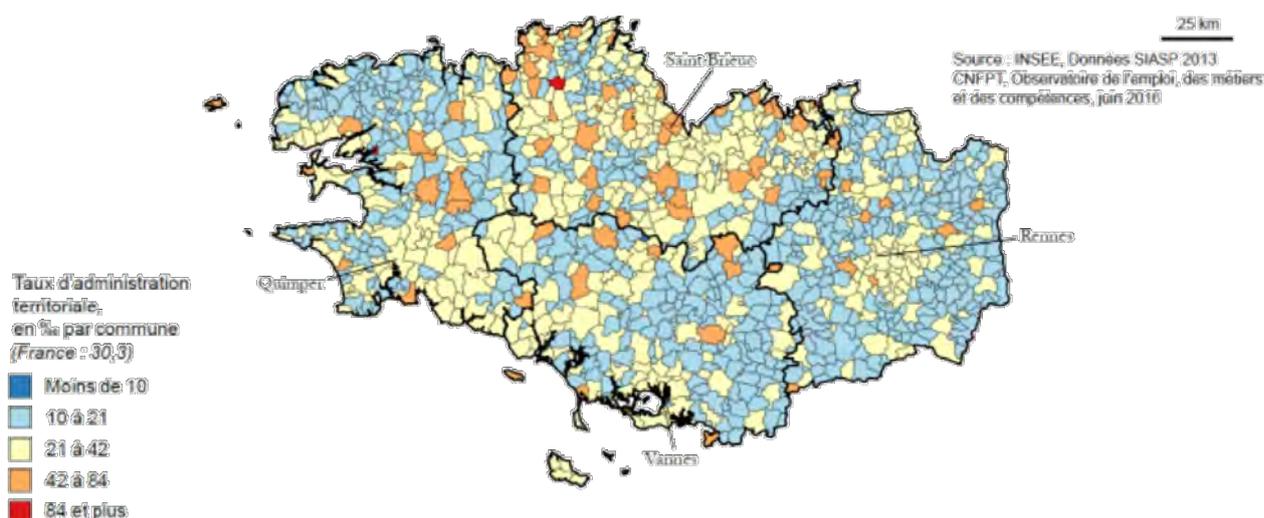
Le nombre d'offres d'emploi territoriales a bondi de plus de 30 % en seulement 2 ans, passant de 3950 postes à pourvoir en 2016 à 5005 en 2018 (+ 27 %). Outre les départs en retraite et quelques créations de postes, l'essentiel de cet accroissement provient d'un décollage de la mobilité.

Les employeurs publics, exigeants sur les profils, privilégient les candidats expérimentés, ce qui génère des mutations entre collectivités (+ 66 %) et des détachements entre fonctions publiques (+ 84 %). Dans ce « jeu de chaises musicales » de nombreux postes s'avèrent difficiles à pourvoir sur les « métiers en tension » et dans les secteurs géographiques moins attractifs pour les jeunes ainsi que pour les quadras qui se rapprochent des lycées et universités pour leurs enfants...

▪ Des besoins de profils essentiels

La crise de recrutement complique la continuité de service sur les équipements recevant du public (EHPAD, services périscolaires, restauration...) et retarde la mise en œuvre des projets faute d'agents compétents dans de nombreux domaines (maintenance bâtiments, cuisine, informatique, finances, paie, santé). Ces secteurs professionnels étant aussi en tension dans le secteur privé, le recours aux contractuels n'est pas plus simple...

Taux d'administration territoriale par commune





LES TEMPS FORTS DU FORUM

Le lundi 18 mars

17 h 30	Accueil à la Nocturne d'ouverture	Nef
18 h 00	Grand débat sur la modernisation des RH avec l'IEP	Nef
20 h 00	Intervention d'Olivier DUSSOPT, Secrétaire d'Etat chargé de la fonction publique	Nef
20 H 30	Cocktail et déambulation sur les stands	Patio

Le mardi 19 mars

9 h 30	Ouverture au public	
10 h 15	Démarrage de la 1 ^{ère} conférence « innovation » pour tous publics de 3 ateliers pour les candidats et de 4 tables rondes pour les « pro »	Nef Autour du patio 1 ^{er} étage
10 h 45	Inauguration du portail commun des trois fonctions publiques : « Place de l'Emploi Public »	Carrefour des mobilités
12 h 00	Démarrage de 3 ateliers à destination des candidats	Autour du patio
12 h 15	Remise des diplômes aux étudiants de licence professionnelle « Métiers de l'Administration Territoriale » session 2017-2018	Nef
13 h 00	Remise du Trophée breton de la restauration territoriale	1 ^{er} étage
13 h 45	Démarrage de la 2 ^{ème} conférence « innovation » pour tous publics de 3 ateliers pour les candidats et de 4 tables rondes pour les « pro »	Nef Autour du patio 1 ^{er} étage
14 h 30	Plateau télévisé	Carrefour des mobilités
15 h 15	Coup de projecteur sur l'alternance	Nef
16 h 30	Pot de clôture	Autour du patio

Une manifestation innovante et composite

L'ÉCRIN DES JACOBINS POUR DÉCLOISONNER LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT PUBLIC



Le Couvent des Jacobins, Place Sainte Anne à Rennes, est un cadre idéal pour un Forum sur des enjeux de société en accès libre. Le rez-de-chaussée du centre de congrès accueillera plus de 50 stands pour de multiples rencontres entre candidats, agents et recruteurs. Symboliquement, le cloître, rebaptisé « Patio des accompagnements », figurera le **marché régional de l'emploi public : carré, ouvert et transparent !**

Le 3^{ème} Carrefour des mobilités



La plateforme d'appui RH de la Préfecture de Région pilote la mise en réseau des employeurs publics en Bretagne. A son initiative, le 28 avril 2015, le premier Carrefour des mobilités inter-fonctions publiques s'est tenu au Village des Collectivités à Thorigné-Fouillard (35).

Séduite par la démarche, Marylise LEBRANCHU, ministre de la fonction publique, a fait en sorte que de tels rapprochements se reproduisent régulièrement dans toute la France. La troisième édition bretonne de ce carrefour s'intégrera dans le Forum de l'Emploi Public Local pour faciliter simultanément les recrutements

des administrations et les projets professionnels des agents.

L'idée est de décloisonner les procédures et les habitudes pour que les services RH communiquent entre eux sur leurs besoins et accueillent des candidats aux profils variés.

Un principe de mise en relation : *Conseils et job dating*

Outre les stands des employeurs publics et ceux des organismes de soutien à la mobilité (volet social, handicap, bilan de compétences...), le Forum prévoit une « Salle des entretiens » pour des rendez-vous personnalisés de conseils et de job dating. Les candidats pré-inscrits sur le site pourront participer à des pré-embauches pour des postes permanents ou des missions de renfort en collectivités.



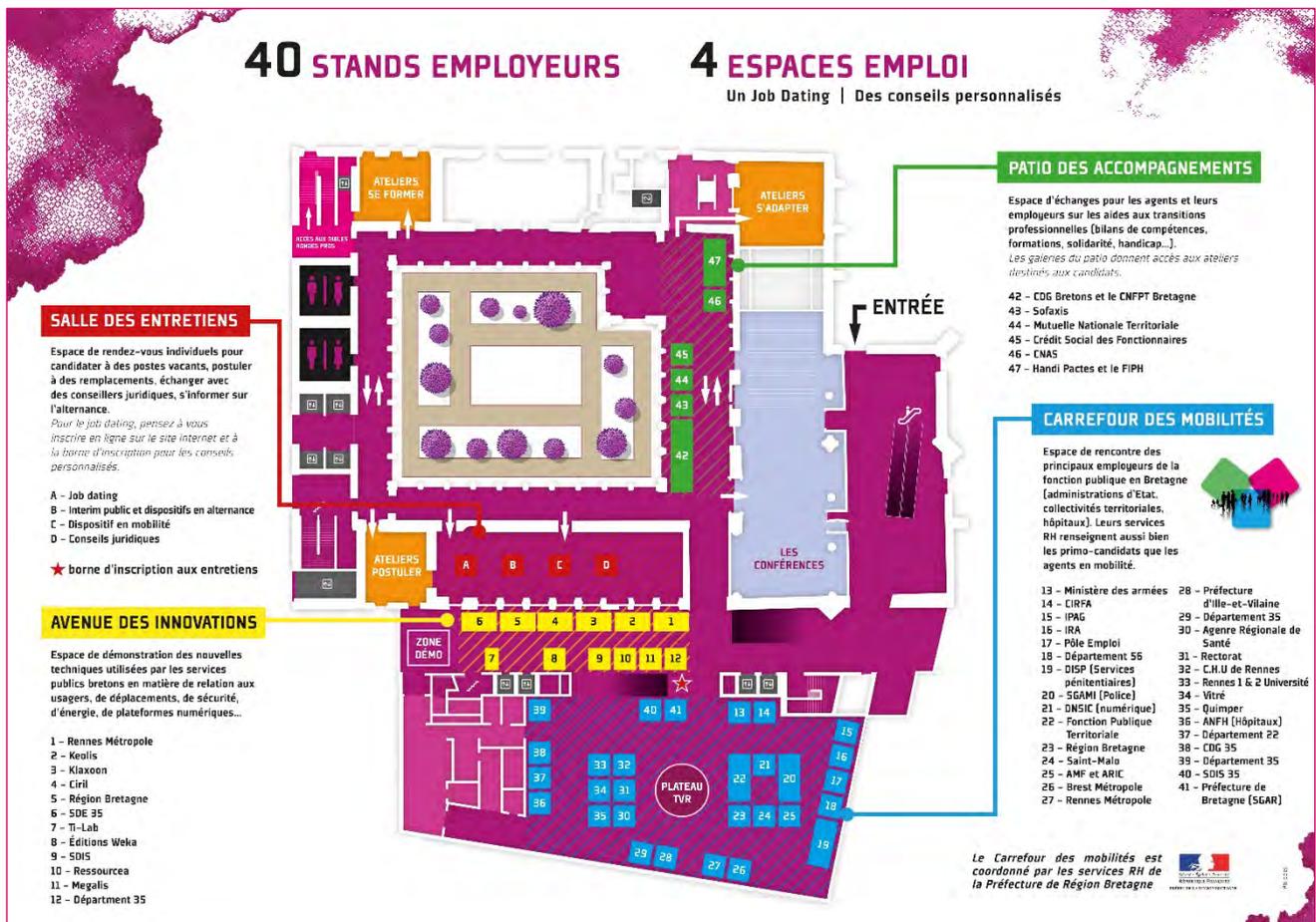
Hasard du calendrier, l'organisation de ce forum inter-fonctions publiques coïncide avec la mise en service d'un nouveau portail officiel de publication des offres d'emploi de toutes les administrations d'Etat (FPE), des collectivités (FPT) et des hôpitaux (FPH). Dénommée « **Place de l'emploi public** », cette plateforme d'annonces sera présentée au centre du carrefour et près de l'avenue des innovations...

9 ateliers pratiques pour mieux s'y retrouver : *Postuler / Se former / S'adapter*

Pour décoder les modes d'accès aux emplois publics, cerner les compétences attendues, améliorer ses outils de candidature, découvrir des dispositifs tremplin en début de parcours ou rebondir en milieu de carrière, des ateliers en petits groupes sont programmés dans les petites salles autour du patio. Les professionnels de la mobilité renseigneront tout au long de la journée les candidats.



UN VASTE PLATEAU DÉDIÉ À L'EMPLOI PUBLIC



Les chiffres-clés

- 60 administrations impliquées
- 250 présents à la Nocturne
- 1 500 participants au Forum
- 84 intervenants aux ateliers, conférences et tables rondes
- 40 stands d'employeurs publics et de partenaires RH
- 120 conseillers mobilisés pour renseigner les candidats et les agents en mobilité
- 33 offres d'emploi au job-dating suscitant 74 candidatures
- 75 entretiens conseils



NOCTURNE

Conférence stratégique en ouverture du Forum

COMMENT RÉUSSIR LA MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC AVEC LES AGENTS ?

En amont du Forum, ouvert le mardi 19 mars au grand public et aux gestionnaires RH notamment, les décideurs des administrations de Bretagne (cadres de l'Etat, élus locaux et DGS de collectivités) ont été conviés la veille à une soirée de réflexion et d'échanges. Pour adapter le service public aux transitions environnementales, digitales et sociétales, la prise en compte des enjeux de ressources humaines et l'impact sur l'organisation du travail s'avèrent essentiels. Au vu de l'actualité gouvernementale, ce débat, en présence de plusieurs parlementaires, s'inscrit aussi dans la préparation de la réforme annoncée pour la fonction publique.



NOCTURNE
Lundi 18 mars 2019
De 18 h à 21 h



Débat préparé par le CDG 35 et l'IEP de Rennes

Animé par Anne Chevrel, ingénieure de la concertation et enseignante de l'IEP à Rennes et Caen

Intervenants :

- **Emilie CHALAS**, Députée de l'Isère, Rapporteuse de la Commission législative sur la Réforme de la Fonction Publique
- **Romain PASQUIER**, directeur de recherche au CNRS au laboratoire Arènes, titulaire de la Chaire TMAP de Sciences Po Rennes
- **Johan THEURET**, DGA Rennes Métropole, Président de l'ANDRH Grandes collectivités

Introduction de Jean-Jacques BERNARD, Président du CDG 35 et coordonnateur du Forum

Après les remerciements d'usage, il explique la devise du Forum « **Le service public se réinvente localement** ». Face à la complexité des changements à l'œuvre, il convient d'agir, de coopérer et d'initier, plutôt que de subir, s'isoler et attendre... L'ambition du Forum est de positionner la dimension humaine des changements sur la place publique. Les logiciels, décrets et budgets ne peuvent rien, si on ne dispose pas d'agents motivés et compétents. Inclure les transformations RH parmi les



1^{ère} partie : Pourquoi la modernisation du service public local passe par une réforme ?

E Chalas : Une réforme de la fonction publique est nécessaire, notamment dans la FPT car on constate un déficit d'attractivité vers les nouvelles générations. Cela concerne les besoins généralistes au travers des concours comme les profils plus spécifiques. Les employeurs publics attendent des assouplissements statutaires pour encourager davantage l'approche managériale.

J Theuret : Constats partagés sur l'essentiel : Les employeurs attendent des simplifications du statut pour diminuer la gestion administrative et faciliter la gestion des compétences. Mais aussi besoin d'une vision et d'un cap pour conforter le principe d'une telle fonction de publique, mais cela manque dans le projet de loi.

R Pasquier : Les 3 versants de la fonction publique font face à des défis similaires mais la FPT a des enjeux particuliers du fait de la diversité des territoires et de son rapport direct aux habitants / usagers. La société change, la fonction publique doit évoluer.

E Chalas : Le management doit donner le sens de l'action publique. Au-delà du haut de la pyramide, il faut soutenir l'encadrement intermédiaire dans son rôle d'explicitation des changements à conduire. La loi prévoit de développer les formations après nomination à un poste d'encadrement. Mieux reconnus, les chefs d'équipe sauront également remonter le ressenti des agents, ainsi que leur santé physique et psychique.

J Theuret : Le souci du bien-être au travail est mieux pris en compte par les collectivités. Les organisations sont moins hiérarchiques et plus d'efficientes. Les personnels demandent plus de transparence dans la carrière et la rémunération. Par ailleurs, la raréfaction des ressources, les attentes accrues des usagers, y compris à des horaires décalés induisent une digitalisation qui fait évoluer les pratiques.

R Pasquier : Les agents publics, mieux formés et mieux informés acceptent moins les changements imposés d'en haut. Jusqu'ici les réformes territoriales avec leurs nombreux effets en matière de restructurations et de restrictions financières n'ont pas été accompagnées d'un pendant législatif en matière RH.

E Chalas : La loi NOTRe n'a pas complètement abouti. L'organisation territoriale demanderait à être clarifiée. Davantage de lisibilité donnerait plus d'impact aux réflexions en cours sur la FPT

J Theuret : Sur le terrain, on a surtout besoin de stabilité juridique. Les mutualisations avec l'intercommunalité ont requis des efforts importants pour les collectivités. L'Etat doit à son tour questionner ses modes de déconcentration ainsi que les effectifs élevés de l'administration centrale malgré les réformes.

R Pasquier : Le plus important, plutôt que le nombre d'échelons du millefeuille territorial ou de la répartition des compétences entre collectivités, ce devrait être la distinction entre les fonctions régaliennes ou non. Une réforme de la fonction publique doit penser l'articulation entre les différentes natures de services publics.

E Chalas : Effectivement, selon les territoires les politiques nationales de l'emploi sont, ou non, soutenues par les régions en matière de formation professionnelle. De même, les politiques sociales sont disparates selon les départements, notamment sur les mineurs isolés.



De gauche à droite : Johann Theuret, Emilie Chalas, Romain Pasquier, Anne Chevrel

Principales questions / réponses :

1/La place du statut parmi les modes de recrutement dans les collectivités ?

E Chalas : Le mode d'accès principal d'accès à la fonction publique demeure le concours, mais le projet de loi rendra permettra d'accéder plus librement à certains postes par contrat (sur des missions précises) dans le cadre de procédures simplifiées sans déclaration de vacance de poste (La publicité restant obligatoire).

J Theuret : Attention aux collectifs de travail. Accueillir davantage de contractuels suppose des gardes fous en matière de rémunération et de déontologie. Le besoin d'ouverture la FPT passerait par un toilettage des concours et une diversification des accès selon une logique de VAE.

2/ Les services publics vont-ils évoluer de la même façon entre zones rurales et urbaines ?

E Chalas : Les métropoles et les secteurs périphériques ne bénéficient pas de la même attractivité. Cela ne doit pas générer des services au rabais ou des moindres carrières en s'éloignant des grandes villes.

J Theuret : Le mérite du concours, notamment pour l'Etat est de piloter les affectations de manière équitable sur le territoire. Le recours au contrat risque de renforcer les inégalités géographiques. Dans la FPT, le système de listes d'aptitude laisse la liberté de choix aux candidats et aux employeurs, ce qui responsabilise les acteurs.

R Pasquier : On note un déficit croissant en termes d'ingénierie dans certains secteurs. Des logiques de solidarité s'organisent pour contrer ces manques, y compris par des demandes de conseils de la part de certains services de l'Etat auprès de collectivités.

3/Comment fait-on pour lancer des innovations en RH malgré la raréfaction des ressources ?

E Chalas : La raréfaction crée de l'innovation sur le terrain. La réforme va encourager cette dynamique notamment en rénovant le dialogue social et en incitant aux mobilités. La créativité est entre les mains des acteurs de la fonction publique.

2^{ème} partie : Quelles pistes pour la réforme de la fonction publique ?

E Chalas : La loi ouvre 5 axes d'amélioration des droits des agents et de leviers pour les employeurs :

- La rénovation du dialogue social
- La proposition d'un nouveau cadre de gestion des RH
- La question de la formation et du management
- La transparence et l'équité du cadre dont l'articulation CDG et CNFPT et la mobilité
- L'égalité professionnelle femmes-hommes et l'intégration du handicap

Un travail important sera entrepris par les parlementaires pour enrichir ce texte. Sa philosophie globale repose sur des allègements administratifs pour faire en sorte que les agents se réapproprient le sens du service public et leur carrière qui permet de pratiquer plusieurs métiers tout au long du parcours professionnel.

J Theuret : La réforme préparée consiste effectivement en une loi à dominante technique avec des simplifications administratives, par exemple grâce aux moindres recours aux commissions paritaires. En diminuant ces formalités, les services RH devraient pouvoir mieux se consacrer à la gestion des compétences. En revanche, le texte soumis aux parlementaires ne changera pas le quotidien des agents territoriaux. Cette absence d'ambition pour le service public local est cohérente avec les choix du début du quinquennat, telle l'absence de ministère de la fonction publique, le secrétariat d'Etat étant rattaché au ministère des finances qui a l'objectif de supprimer des postes. La plupart des mesures concrètes passeront par des ordonnances et des décrets.

E Chalas : Les mesures liées aux salaires, y compris la rémunération au mérite, sont reportées du fait de la réflexion en cours sur la réforme des retraites.

Anne Chevrel : Comment les agents perçoivent ce projet de loi ? Comment est-il reçu par les employeurs ?

E Chalas : La perte de compétence des CAP est critiquée par les syndicats, en particulier dans la fonction publique de l'Etat, mais globalement le texte semble bien accueilli par les fonctionnaires. Il est attendu par les cadres et les jeunes générations.

Concernant les élus locaux, on note une différence entre l'avis favorable en petit comité et de fortes réserves en public. C'est pourquoi à ce stade, certaines dispositions prévues pour la fonction publique de l'Etat ne sont pas ouvertes dans la FPT. Il reste possible aux associations d'élus et aux groupes parlementaires de les solliciter, comme par exemple le recours au CDD de projet pour les catégories B et C.

J Theuret : Compte tenu des doublons entre les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités, il faut réformer tous les pans de la fonction publique. Les mesures les plus fortes visent la FPE.

E Chalas : Une grande réflexion a été entamée dans le cadre de la démarche CAP 2022. La réforme de l'Etat est donc bien engagée même si elle pourrait être plus rapide.

R Pasquier : La période où l'Etat disposait d'une vision globale date des années 1980, tout comme la formule de « l'Etat stratège ». Depuis il s'agit davantage d'adaptations aux circonstances et d'approches comptables. Les réformes successives ont eu assez peu d'effet sur l'appareil de l'Etat qui conserve des services sur des compétences pourtant décentralisées.

Principales questions / réponses :

1/L'accès par contrat aux emplois de direction ? La précarité dans la fonction publique ?

J Theuret : Le recrutement de contractuels à la tête des collectivités doit être encadré sur au moins sur deux aspects. Ainsi, il faut plafonner les rémunérations des contractuels à l'instar des collaborateurs de cabinet. Ensuite, le devoir de formation de ces cadres de direction issus du secteur privé est un impératif.

E Chalas : Cette régulation doit effectivement être intégrée dans la loi. L'ouverture de la fonction publique aux contractuels n'accroît pas la précarité des personnels, mais elle répond à l'attente d'une partie des nouvelles générations qui ne veulent pas de CDI, en particulier les jeunes cadres.

R Pasquier : La précarité dans la fonction publique concerne surtout les emplois modestes à temps incomplet.

E Chalas : Les agents horaires sont en effet dans une situation sociale préoccupante. La loi va proposer d'interdire de créer des postes de fonctionnaires en deçà de 28 h par semaine.

J Theuret : La question des faux vacataires ne sera pas réglée car le projet concerne les postes permanents.

2/ Comment repenser les épreuves du concours, pour tenir compte davantage des besoins des employeurs territoriaux et pour mieux refléter la diversité de la société ?

J Theuret : Sur plusieurs cadres d'emplois, il semble nécessaire de modifier des épreuves, actuellement encore trop académiques et pas assez opérationnelles. Il faudrait aussi rendre le système des concours plus lisible et plus attractif car il permet la méritocratie. L'organisation des concours doit sortir du brouillard...



E Chalas : Il est prévu de traiter les questions, assez techniques, d'accès à la fonction publique par ordonnance. Selon moi, deux chantiers devraient être ouverts : La possibilité d'une titularisation sur titres pour les professions de santé réglementées, mais le gouvernement n'y semble pas favorable. Par ailleurs, un mode d'accès à la titularisation doit aussi être envisagé par l'apprentissage.

J Theuret : Il faut en effet prévoir des voies d'accès limitant la tendance à la reproduction sociale, afin d'avoir des fonctionnaires plus représentatifs des habitants, en particulier pour les grades les plus élevés. Par exemple, il n'existe pas dans la FPT l'équivalent de la classe préparatoire intégrée à l'ENA.

E Chalas : Des dispositifs communs aux différentes écoles de la haute fonction publique sont à l'étude.

3/ Qu'est-il prévu en matière d'individualisation de la rémunération et de pouvoir d'achat ?

J Theuret : Les collectivités ne sont pas hostiles à la rémunération au mérite. Elles déploient le RIFSEEP qui permet de reconnaître la manière de servir. Mais plusieurs grades en sont encore exclus faute d'arrêtés ministériels. D'autre part, les marges de manœuvre financières sont réduites. Enfin les performances individuelles sont difficilement mesurables dans nos organisations. Cela peut aussi créer plus de tensions que de motivations. Il paraît souvent plus pertinent de valoriser l'investissement collectif.

E Chalas : La revalorisation du point d'indice relève d'une décision réglementaire, non prévue à ce jour.

R Pasquier : Les fonctionnaires allemands ont obtenu une augmentation générale de l'ordre de +4%

J Theuret : Si le point est réévalué, il faudra assouplir les dispositifs verrouillant le niveau des dépenses des collectivités. Ces mécanismes sont déjà très contraignants quand la population est fortement croissante.

3^{ème} partie : Comment les collectivités voient leur avenir ? Quels rôles pour leurs agents ?

J Theuret : Les réformes territoriales n'ont pas simplifié l'organisation administrative. Sa complexité pénalise l'attractivité de nos métiers, alourdit les procédures et dilue le sens du travail. Beaucoup de collectivités développent la mutualisation et dynamisent leur animation managériale pour alléger leur fonctionnement et satisfaire les demandes d'autonomie des nouvelles générations. Sur les conditions de travail de gros progrès sont à faire car la FPT est en retard avec un taux d'absentéisme très fort. La pyramide des âges avancés génère aussi une augmentation des reclassements. Il faudra initier des démarches innovantes avec des plans ambitieux de prévention sur plusieurs années. Les employeurs privés sont plus fortement responsabilisés sur les maladies professionnelles et les accidents de travail.

E Chalas : D'ici 2022, 20% des territoriaux devraient partir en retraite. Les dispositifs actuels de prévention de l'usure professionnelle et d'anticipation des carrières à long terme sont effectivement insuffisants. Cependant le gouvernement préfère la contractualisation à la pénalisation.

J Theuret : Les reclassements sont abordés trop tard, mais la mise en place de mesures comme des entretiens à mi-carrière et l'accompagnement des reconversions avant invalidité supposent des budgets conséquents.

R Pasquier : De telles mesures de prévention, humainement nécessaires, peuvent être financièrement pertinentes. De nouveaux dispositifs au sein de la fonction publique peuvent être conçus, à condition de les évaluer. Des bonifications peuvent également fonctionner mieux que des sanctions.

E Chalas : La diffusion de nouvelles modalités de management est à encourager mais les collectivités, comme toutes organisations humaines peinent à se transformer. Le changement permanent peut être déstabilisant.

R Pasquier : L'homme invente des routines pour se sécuriser, en particulier en période d'incertitudes. De plus, l'organisation territoriale française est très fragmentée comparativement aux voisins européens. Cela multiplie les difficultés des collectivités à se transformer et à répondre aux défis actuels.

E Chalas : Chaque collectivité doit avoir son propre plan, notamment sur les aspects organisationnels. Il s'agit d'une acculturation générale et générationnelle des agents et des élus. Tout n'a pas à être réglé.

J Theuret : Il faut faciliter l'émergence de solutions locales. Chaque employeur doit hiérarchiser le traitement des problématiques selon ses moyens en développant des compétences internes pour inscrire les changements dans la durée, au besoin avec le renfort de CDD de projet pour incorporer des techniques nouvelles.

E Chalas : La mutualisation est aussi une piste face aux nécessités d'adaptations rapides et au grand nombre de collectivités. Cela répond davantage à des objectifs de solidarité au sein des territoires qu'à des économies financières, au moins à court terme.

J Theuret : C'est aussi une réponse à la raréfaction des ressources et de l'ingénierie, une manière de capter et fidéliser des talents sur des métiers en tension qu'une collectivité isolée ne pourrait se payer...



R Pasquier : La mutualisation butte parfois sur des intérêts contradictoires. Elle doit s'appliquer partout pour éviter d'accentuer les décalages d'attractivité et de maîtrise des compétences entre les centres urbains et les bassins de vie ruraux.

E Chalas : Cela suppose une grande confiance et une cohésion politique sur un projet partagé. Au niveau de la fonction publique, il faut aussi encourager les mutualisations entre CDG et avec le CNFPT. Chaque région doit pouvoir inventer son propre modèle de coopération renforcée. La Bretagne est un bel exemple.

J Theuret : Au niveau national de grandes différences existent entre les CDG. Il faut surtout veiller à consolider un socle de compétences auprès des CDG pour éviter le creusement de disparités territoriales.



Principales questions / réponses :

1/ Comment favoriser la formation des élus face aux enjeux de modernisation ?

E Chalas : Aujourd'hui la montée en compétences des élus est principalement assurée par l'AMF. Cela peut sûrement s'améliorer encore mais je ne crois pas à la professionnalisation des élus.

R Pasquier : L'IEP de Rennes dispose aussi d'un agrément ministériel. Beaucoup de femmes se forment notamment en début de mandat mais les dispositifs pourraient être renforcés. Les hommes qui ont plus d'expérience ne voient pas toujours l'intérêt de se former et de remettre en cause des pratiques anciennes.

2/ Les intercos XXL ne deviennent-elles pas les boucs émissaires des enjeux institutionnels ?

E Chalas : Il n'y a pas de relations directes entre la taille d'un EPCI et la pertinence de son organisation. La constitution de grandes entités administratives peut aboutir à des choses très intéressantes y compris en matière de service de proximité ; comme par exemple l'agglomération d'Annecy qui a agrandi son périmètre et redistribué la compétence petite enfance aux communes.

J Theuret : L'organisation des services publics locaux a besoin de lisibilité et de légitimité démocratique. A mesure que les intercos assurent des services aux habitants, se pose la question des élections des élus intercommunaux au suffrage universel.

R Pasquier : Le rapprochement du citoyen et de l'utilisateur sont essentielles mais le Sénat n'est pas favorable aux évolutions sur ce point.

3/ L'agilité organisationnelle supposant transversalité et travail collaboratif, cela n'est-il pas contradictoire avec les principes de la fonction publique ? N'est-ce pas une spécificité française en Europe ?

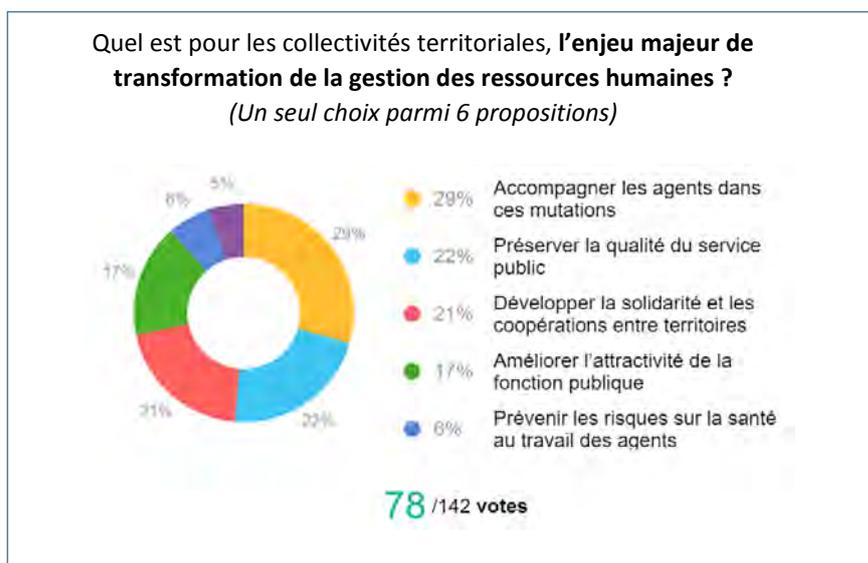
J Theuret : Les règles statutaires n'empêchent pas davantage qu'une convention collective de déployer des innovations. La conduite du changement relève de choix et de capacités managériales. La gestion des affaires publiques est aussi liée à des précautions déontologiques.

E Chalas : La question du maintien d'un système de la carrière a été discutée au sein du groupe de travail parlementaire. Un consensus se dégage sur les vertus du « service public à la française ». Le gouvernement est également attaché aux équilibres du statut et à l'architecture générale de la fonction publique.

R Pasquier : La décentralisation de nombreuses missions d'intérêt général et d'importants budgets suppose de s'appuyer sur des services instructeurs neutres, aux compétences internes solides, bien distincts des majorités politiques. La délégation de services à des entreprises n'offre pas toujours de garantie d'économies, de découplage et de réversibilité.

Conclusion de la Table ronde

Anne Chevrel invite le public à répondre à deux questions par le biais de l'application Klaxoon :



Intervention de Monsieur Olivier DUSSOPT,
secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics (*Principales idées*) :

Plaisir d'être doublement associé à ce 4^{ème} Forum des Elus et de l'Emploi Public Local, d'une part pour conclure les travaux des décideurs lors de cette nocturne, puis demain pour saluer le public et les exposants. La Bretagne est toujours une terre d'innovation et de coopération. Cela se vérifie aussi en matière de fonction publique et de RH.

Volonté du ministre d'aller vers davantage de déconcentration, et de décentralisation, en relation avec les organisations syndicales, en rencontrant aussi les agents et les employeurs. Tous ayant un très fort attachement à l'intérêt général et au service des usagers.

Les rencontres révèlent des freins à la mobilité, des difficultés à être professionnellement assigné à résidence, des procédures administratives trop lourdes. Agents et cadres ressentent les mêmes entraves et parfois de la souffrance au travail. Besoin unanime de réactivité, d'adaptation, de souplesse et de confiance. Il faut pouvoir prendre des responsabilités et s'entourer d'efficacité pour servir l'intérêt local.



Le projet de loi de transformation de la fonction publique vise ce double objectif : souplesse de fonctionnement et garantie des mécanismes statutaires pour les fonctionnaires et les contractuels. Cela suppose de se doter de stratégies RH plus claires avec des lignes directrices de gestion et de définir un champ de dialogue social au niveau local par convention. Le texte vise aussi à faciliter les procédures pour s'adjoindre des compétences techniques tout en garantissant la transparence des recrutements. Il prévoit des capacités accrues pour la reconnaissance et l'accompagnement des agents, mais aussi plus de marge pour sanctionner les premiers égarements. C'est enfin une occasion d'inscrire dans la loi les engagements collectifs du protocole sur l'égalité Femmes /Hommes signé par 7 organisations syndicales sur 9...

Focus sur 2 axes majeurs du projet de loi :

1/ La mobilité et les moyens d'accompagnement des personnels

En ce domaine, l'Etat doit faire un travail plus important car l'obligation de consulter les instances y était plus contraignante. La définition des lignes directrices de gestion et la mise en place d'une instance unique pour la mobilité et la carrière permettent d'alléger l'examen des dossiers en CAP. Les tableaux de mutations et les recours internes restent toujours possibles.

La mobilité inter-fonction publique favorisera les parcours professionnels et sera facilitée, notamment en neutralisant les écarts de cotisation entre FPE et FPT et en assurant la portabilité du CET et du CPF. Les allers-retours public-privé seront rendus possibles par une disponibilité gardant les droits d'avancement.

Il faudra aussi faire en sorte que les agents qui souhaitent rester dans la fonction publique pour une seconde ou troisième carrière sur un autre métier puissent le faire dans de bonnes conditions. Cette individualisation des parcours de formation peut aussi pallier à certaines difficultés de recrutement.

2/ L'ouverture de la fonction publique à de nouveaux profils

Attachement aux concours et statuts pour garantir l'accès au mérite aux emplois publics et aux postes à responsabilités. Pour autant face au manque d'attractivité de certains territoires et métier, il faut faciliter le recours aux contractuels. Cela apportera aussi de la souplesse pour la mise en œuvre des politiques locales et les emplois fonctionnels des collectivités de plus de 40 000 habitants.

Le projet de loi prévoit le recrutement directement en CDI dans la FPE et le recrutement en CDD sur les emplois permanents A et B pour la FPE et la FPT. En parallèle, elle lutte contre la précarité en restreignant les possibilités de recrutement à temps non complet et en sécurisant des parcours pour d'agents volontaires pour aller vers le secteur privé. L'indemnité de départ volontaire sera abondée et la rupture conventionnelle étendue aux contractuels et aux fonctionnaires territoriaux. Une agence sera créée pour faciliter la mobilité des agents et de leurs conjoints concernés par des restructurations.

Avant même cette réforme, la mobilité et l'ouverture sont encouragées par le lancement d'un nouveau portail commun inter-fonction publique nommé « **Place de l'emploi public** » avec l'obligation d'y publier tous les emplois vacants. Ce site ouvert le 25 février connaît déjà un grand succès.

Concernant les coopérations entre CDG et CNFPT, la réflexion se poursuivra dans les prochains mois. Au terme de la concertation, une ordonnance fixera un nouveau cadre de fonctionnement optimisé.

Ce forum, comme tous les colloques, sera également une source de solutions dans lequel il faudra puiser !

CONFÉRENCE

LES SERVICES PUBLICS INNOVANTS EN BRETAGNE

Le service public est en phase de profonde transformation dans un contexte socioéconomique mouvant et incertain. Une nécessaire mutation qui oblige les acteurs publics à rechercher des solutions innovantes adaptées aux problématiques actuelles. Plus que jamais le besoin d'innover est nécessaire dans le secteur public pour surmonter les difficultés et faire face aux défis rencontrés.

Conférence animée par **Elise ENDEWELT**, Responsable du service Conseil et Développement, CDG 35

Intervenants :

- **Sophie CAHU**, Responsable du pôle « Modernisation et Pilotage transversal » de la DIR OUEST
- **Didier PILORGE**, Chargé de mission « Modernisation et Innovation », DIR OUEST
- **Frédéric TALBOURDET**, Contrôleur de gestion, « Modernisation et Pilotage transversal » de la DIR OUEST
- **Luc GALLARD**, Président de la Communauté de communes « Roche aux Fées Communauté »
- **Nathalie MAGNIANT**, Directrice de la Délégation Bretagne du CNFPT
- **Benoît VALLAURI**, Responsable du TI LAB



▪ Contexte et enjeux

En introduction, il a été utile de définir les différentes dimensions de **l'innovation** résumées par le schéma ci-dessous :



Les dimensions de l'Innovation

— Source du classement : Guide « Innovation nouvelle génération », Bpifrance, 2015



Les exemples d'innovation publique sont nombreux et touchent des domaines variés et divers :

- **Maîtrise de l'énergie**
 - Eclairage public intelligent avec luminaires LED, détecteurs de présence,
 - Télégestion et domotique pour réduire la consommation énergétique
 - Pilotage intelligent d'un réseau d'électricité photovoltaïque
- **Transports durables**
 - Bus sans chauffeur
 - Application smartphone au service du stationnement intelligent
 - Micro-capteurs embarqués sur les tramways pour mesurer la qualité de l'air
- **Gestion des déchets**
 - « Bacs intelligents », avec capteurs mesurant le taux de remplissage des bennes à ordures afin d'optimiser la collecte
- **Simplification administrative et démocratie locale**
 - Développement de plateformes numériques et de services dématérialisés
 - Espaces participatifs pour la co-construction des politiques publiques locales
 - Laboratoires d'innovation
- **Santé et aide aux personnes âgées**
 - Développement de la téléconsultation, des cabines connectées de diagnostic,
- **Sécurité**
 - Outils numériques et mobiles pour faciliter les missions sur le terrain des gendarmeries
 - Drones pour détecter les incendies

Un Etat volontariste dans sa démarche d'impulser l'innovation :

Via son action dénommée « **Action publique locale 2022** » les administrations peuvent être soutenues dans des démarches visant à :

- Améliorer la qualité de service en développant la relation de confiance entre les usagers et l'administration
- Offrir un environnement de travail modernisé aux agents publics en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations

Un des instruments de l'Etat est la Délégation Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) chargée d'impulser la culture de l'innovation dans tous les projets de transformation de l'administration. Les principes sous tendus dans ces démarches sont :

- de partir du terrain,
- d'expérimenter et de reconnaître le droit à l'erreur
- d'orienter les résultats.

▪ **Témoignages et apports**

La conférence a donné une part importante aux retours d'expérience à partir de témoignages de représentants de structures publiques ayant mise en place des démarches innovantes : la DIR Ouest et la Communauté de communes du Pays de la Roche aux Fées.



Témoignage de la DIR Ouest

Un poste à mi-temps dédié à l'innovation a été créé à la DIR Ouest. Une initiative qui a répondu à un besoin fort de la structure d'évoluer par la recherche constante d'innovation remontant des équipes de terrain.

Quelques exemples de réalisations :

L'installation d'un panneau solaire sur un panneau routier implanté au centre d'une voie rapide. Ce projet peu onéreux et très sécurisant, à l'initiative d'un agent a été transposé sur d'autres sites.

La conception d'un mécanisme prolongeant le bras des agents d'exploitation des routes, pour guider automatiquement les plots, à poser sur la route ou à désinstaller, vers l'agent, de sorte qu'il puisse se placer en sécurité. plus en retrait dans le véhicule. grâce à ce nouveau dispositif.

Témoignage de Luc GALLARD, Président de la Communauté de commune de la Roche aux Fées

En 2015, la collectivité a mené un nouveau projet de territoire via la méthode du design de service.

La collectivité avait l'ambition que le projet réponde aux besoins des usagers avec un maximum de retours. Elle souhaitait aller au-delà des idées reçues en associant les présidents d'association, les élus, les habitants, les acteurs économiques...

Une démarche animée par une envie très forte d'innover en co-construction.

Au final l'animation du projet a abouti à un diagnostic véritablement partagé du territoire imaginant plusieurs scénarii et faisant émerger de nouveaux besoins ainsi que la construction d'une offre de service accompagnée d'un plan d'actions intercommunal.

Actions menées par des acteurs de l'innovation

Acteurs de l'innovation : le CNFPT

Le CNFPT propose une offre de formations et d'accompagnement :

- Offre de formations inter-collectivités (ex : design de service public, mobilisation de l'intelligence collective, outils de la créativité ...)
- Offre d'accompagnement des projets de territoires intégrant une dimension d'innovation publique avec des méthodes associant les usagers en intra de collectivités ou en unions de collectivités : formation action et méthodes innovantes d'intelligence collective
- Participation et appui aux réseaux professionnels du territoire

Une salle de co-conception pour faciliter le travail collaboratif et participatif

- Une salle de co-conception par délégation (Vannes) également mobile sur le territoire breton en fonction des besoins des collectivités,
- Ce nouvel espace de formation propose aux collectivités, aux stagiaires et aux intervenants, un agencement et des équipements modulables et numériques pour faciliter et renouveler l'acquisition des savoirs et la mise en place de nouveaux services

Exemples de modalités : Co-design, co-développement, web conférence, classe inversée, e-learning, ateliers, prototypage, mise en situation ...



Les e-communautés : réseau d'apprentissage professionnel territorial : partager, échanger, se former entre pairs

Des exemples d'expériences :

- Le MOOC (Massive Open Online Courses) Innovation Publique saison 2 : sur Fun Mooc CNFPT – démarrage fin mars 2019
- Les Universités Européennes de l'Innovation Publiques 2019, les 9, 10 et 11 juillet 2019 – sur 13 sites interconnectés pour apprendre ensemble et faire réseau pour innover de façon collaborative avec les citoyens, les usagers, les partenaires, les agents dans les territoires.

Acteurs de l'innovation : le TI LAB (laboratoire régional d'innovation publique)

Ces usages :

- **Un Living Lab** laboratoire d'innovation ouverte. L'utilisateur est placé au centre du dispositif afin d'imaginer, développer et créer des services ou des outils innovants qui répondent aux espérances et nécessités de tout à chacun. Les Living Labs participent donc à l'arrivée d'un nouveau système d'innovation où les personnes ne sont plus de simples utilisateurs mais deviennent acteurs et collaborateurs
- **Un accélérateur de politiques publiques** : labs qui permettent de réunir des communautés multi-acteurs le temps de "sprints design" dont le but est d'établir rapidement le diagnostic approfondi d'un problème précis, d'imaginer des réponses à un challenge public ou encore de prototyper des solutions innovantes, qu'il s'agisse de mesures, de processus de travail ou encore de services physiques ou numériques.

Ce qu'il n'est pas :

- **Un Tiers-Lieux** : lieu physique intermédiaire qui a une vocation d'ordre sociale entre le premier lieu (le foyer) et le second lieu (le travail). Plus récemment, ce terme est employé pour décrire de nouveaux modes de fonctionnement d'un lieu de travail.
- **Un espace de co-working**
- **Maker space** : lieu où les gens font, sans distinction de technologies, de machines ou de conditions d'accès.
- **Media Lab** : un espace rassemblant des personnes autour des technologies médiatiques : internet et réseaux sociaux, radio, télévision.
- **Incubateur** : acteurs de l'innovation, les incubateurs jouent un rôle essentiel dans la maturation d'un projet innovant. Ils mettent à disposition des porteurs de projet une multitude de services leur permettant de se lancer dans les meilleures conditions. Ils concourent ainsi à la formation d'un écosystème propice à l'émergence et au développement de startups.

Le TI LAB a mené un projet autour de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi. Cinq jours ont d'abord été consacrés à la rencontre des usagers. Des problématiques sont ressorties qui ont été discutées lors d'ateliers usagers et professionnels. Ceux-ci ont débouché par un changement du mode de rémunération des stagiaires.

L'essentiel

Face au contexte socio-économique en profonde mutation, le service public se modernise. Aujourd'hui les exemples d'innovation se multiplient, avec comme objectifs à la fois l'amélioration des services publics rendus aux usagers et l'implication des agents dans la transformation de l'administration. La co-construction de projets innovants amène à un véritable diagnostic partagé du territoire.

CONFÉRENCE

LES LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ : UN ENJEU POUR LES EMPLOYEURS PUBLICS

*Nouveaux métiers, métiers en tension, baisse de dotations, annonces dans la presse, fonctionnaires bashing...
Evolution, adaptation des missions de service public, de la FPT, baisse de l'attractivité
de la Fonction Publique qui constituait pourtant historiquement un gage de « sécurité »
pour les agents publics et candidats.*

Conférence préparée et animée par **Lucile Ghémar**
du CDG 56 et **Isabelle Cossec-Petit** du CDG 29

Intervenants :

- **Corinne PHILBERT**, Responsable du CREPI
- **Tiffany BRELIVET**, chargée de la Qualité de Vie au Travail, entreprise CADIOU à Locronan
- **Mme HURUGUEN** et **MC LE CLEZIO** du Syndicat Mixte Grand Site Pointe du Raz en Cap Sizun
- **Franck DELALANDE** de TALENTS TUBE
- **Emmanuelle RIVOALLAN**, Directrice des ressources humaines de Brest Métropole / Ville de Brest



▪ Contexte et enjeux

Nécessité aujourd'hui de raisonner différemment et de se montrer plus attractif. Quand on parle d'attractivité, le 1^{er} levier soulevé est très fréquemment la rémunération. Qu'en est-il vraiment ? Est-ce le principal, le seul levier d'attractivité ?

• Témoignages et apports

Corinne PHILBERT, Responsable du CREPI

Le CREPI : présentation / contexte de mise en place / rôle / nombre et typologie des adhérents

- Objectifs du CREPI > être utile sur le territoire, montrer l'attractivité du territoire, partager les pratiques de recrutement (aucun intérêt à ce qu'une entreprise « garde » ses leviers de recrutement), volet insertion (favoriser l'emploi, parrainage).
- Fonctionnement : organisation d'événements, favoriser les rencontres candidats/recruteurs, former des binômes de parrainage

Définition de l'attractivité

- Attirer des talents
- Fidéliser les talents, rendre les agents / salariés ambassadeurs

Notion de « marque employeur »

Exemples d'actions / outils mis en œuvre par le Crépi + résultats des actions

- Rallye pour l'emploi > visites d'entreprises en deux jours pour montrer aux candidats la diversité des métiers, a déjà permis de générer 14 contrats de travail
- Wave-games > semaine de compétition dédiée à l'emploi en pays bigouden. Marche aquatique, binôme candidat/recruteur



Défi marque employeur > 5 entreprises montent sur scène pendant une dizaine de minutes afin de convaincre les candidats de postuler : axé notamment sur la qualité de vie au travail, les valeurs de l'entreprise

Comment ces actions sont-elles perçues par les candidats ? les entreprises ? De très bons retours des deux côtés car des résultats concrets : 60 personnes ont trouvé un emploi grâce au CREPI

Rappel de la nécessité d'aller vers les candidats, de s'inspirer du privé, pourquoi pas mettre en place ce type d'événements au sein de la FPT.

L'entreprise Cadiou est une entreprise qui fait notamment partie du réseau CREPI. Spécialiste en portails, clôtures, garde-corps. Un mot sur le site web : image externe soignée, renvoie l'image d'une entreprise moderne, dynamique et attractive notamment au travers d'un magazine, de vidéos... un double regard d'une salariée et professionnelle (chargée de la qualité de vie), témoignage de ce qui se fait dans l'entreprise pour favoriser l'attractivité (tant pour attirer des talents que pour les fidéliser).

Les principaux leviers d'attractivité : Tiffany BRELIVET

- Attirer les talents : accueil de stagiaires, visites d'entreprises, communication, label climat social
- Fidéliser les salariés :
 - > Cohésion d'équipe : challenge zéro accident du travail, dispositif d'intégration des nouveaux arrivants, mois sans tabac
 - > Qualité de vie : salle de sport, salle de repos (les salariés ont participé à leur agencement), assistante sociale à disposition
 - > Management participatif : prise d'initiative possible, les salariés se sentent écoutés
 - > Événements : concours interentreprises, journée bowling, accueil des enfants pour visite dans le cadre d'une visite de l'usine
 - > Communication importante notamment via les réseaux sociaux

Comment ces actions sont-elles perçues par les candidats ? les salariés ? Retour positif, épanouissement des salariés, l'entreprise reçoit par ailleurs un grand nombre de candidatures spontanées

Importance, pour cette conférence, de se placer du point de vue du candidat. Aujourd'hui les attentes (notamment des jeunes) ont changé. Le candidat priorise de moins en moins la stabilité, il n'envisage plus de faire toute sa carrière dans la même entreprise/collectivité. Attire surtout pour le travail en mode projet, en mode mission. Aussi, mobilité renforcée aujourd'hui, et donc plus d'opportunités pour les candidats. La collectivité/l'entreprise choisit le candidat mais l'inverse est également valable.

Témoignage : Yuna BARON, Stagiaire du CREPI

Ce qui l'attire quand elle candidate sur un poste :

- Recherche plutôt des postes de chargée de mission
- Intérêt pour les activités proposées
- Conditions de travail
- Site de l'entreprise/réseaux sociaux
- Ambiance de travail primordiale

Possibilité de s'inspirer de ce qui est fait dans le secteur privé, lien et déploiement dans le public

Mme HURUGUEN et MC LE CLEZIO du Syndicat Mixte Grand Site Pointe du Raz en Cap Sizun

- Éléments de contexte : renouvellement du label, enjeux liés au Syndicat, au territoire, réorganisation de la direction, recrutement d'un nouveau directeur.rice.
- Comment être attractif pour attirer les bonnes candidatures ?
 - > Communication dans le réseau et auprès des candidats potentiels ;
 - > Elaboration d'une annonce attractive : faire comprendre les enjeux du poste, montrer qu'on est accessible, > attractif...
 - > Souplesse dans la modalité de recrutement pour ouvrir le champ des possibles (contrat).



Ce qui est important pour la future directrice, en quelques mots clefs : le projet de l'établissement, le sens du travail, le réseau professionnel, les valeurs, le choix des mots dans l'offre d'emploi, disposer des ressources mobilisables pour exercer sa mission... la rémunération ne fait pas tout.

Certes cela peut être plus compliqué pour une petite collectivité d'activer des leviers d'attractivité, mais possibilité d'élargissement au territoire de l'interco, voire du Pays.

Notion de marketing territorial

Emmanuelle RIVOALLAN, Directrice des ressources humaines de Brest Métropole / Ville de Brest

• **Le réseau des recruteurs Brest Life**, qu'est-ce que c'est ?

Gratuit et ouvert à tous les employeurs, publics et privés, ce réseau rassemble 170 acteurs du territoire et 7 600 abonnés au compte LinkedIn Brest Life : en 12 mois, plus de 300 annonces et événements emploi organisés sur le territoire ont été relayés.

Sa mission : dynamiser l'emploi et attirer les compétences dont ont besoin les employeurs de la pointe bretonne.

Se faire connaître et attirer

Le réseau se réunit deux fois par an. Ces rencontres permettent aux acteurs d'échanger et de faire remonter leurs besoins en matière d'outils à développer afin de leur permettre d'être plus efficaces dans leurs recrutements. Il s'agit ici de donner envie aux actifs de venir vivre et travailler à la pointe bretonne. Cela permet de donner de la visibilité aux opportunités d'emploi offertes par le pays de Brest, lever les freins, comme l'emploi du conjoint, et de valoriser les atouts du territoire.

Boîte à outils

Pour valoriser le dynamisme économique de la Pointe bretonne et donner de la visibilité à ses offres d'emploi, le Réseau des recruteurs diffuse donc sur son compte LinkedIn BrestLife les offres d'emplois du territoire.

Afin de faciliter l'arrivée sur son territoire des conjoint.es, les membres du réseau font circuler le CV des conjoint.es au sein des 170 membres.

Enfin, le tout nouveau Welcome Pack Brest Life est désormais proposé afin d'accueillir au mieux les salariés et valoriser l'offre disponible sur le territoire.

Présence sur des salons professionnels

Cette dynamique en ligne est également complétée par la présence du Réseau des recruteurs sur des salons ciblés, notamment parisiens et nantais, comme le Nautic et Compétences Cadres de l'APEC permettant d'amplifier la visibilité du territoire, d'attirer de nouveaux talents et par conséquent de contribuer à l'attractivité du territoire.

Autres exemples du secteur public

Pas mal de choses sont possibles aujourd'hui dans la FPT pour renforcer l'attractivité, il s'agit parfois de choses simples telles que :

- Libellé des annonces d'emploi : présentation du territoire, valorisation des projets, de la collectivité...
- Etre présent sur les réseaux sociaux, sur l'espace numérique

D'autres exemples de leviers mis en place en Bretagne :

- Quimperlé Communauté (29) : actions bien être (massages, sophrologie, natation) – financement possible avec assurance
- Baye (29) : intervention d'un ostéopathe pour des échauffements
- Tout comme St Brieuc Armor agglomération (22) qui propose à ses ripeurs et chauffeurs un réveil musculaire au début des tournées de collecte des déchets
- Rennes, Rennes Métropole (35) : séances d'initiation à la méditation,
- Pays de Morlaix (29) : met en place des offres d'emploi vidéo pour les entreprises de son territoire. Offres d'emploi vidéo rencontrent de plus en plus de succès : Intervention de M. Franck DELALANDE de Talentstube par la suite.
- Un agent d'une collectivité qui fait un article sur LinkedIn (?)
- Café recrutement, ouvert à tous à hôpital de Vannes (56) : afin d'aller à la rencontre des candidats, job dating



A NOTER :

Le côté paradoxal de la thématique puisque l'intérêt serait de communiquer, valoriser les actions menées mais certains employeurs menant des actions de valorisation, d'attractivité ne souhaitent pas communiquer largement car ceci peut susciter des messages inverses : « les impôts servent à financer des actions bien-être pour les agents ».

- > Possibilité d'obtenir des financements via les assurances statutaires ou prévoyance (et donc ne coûte pas forcément très cher)
- > Puis retour sur investissement de ces actions puisque :
 - Attractivité de la collectivité : valorisation de l'employeur par les agents en poste, agents « ambassadeurs »
 - Diminution de l'absentéisme (exemple de la CC qui a mis en place des actions natation pour les agents des services techniques notamment).

Un autre exemple peu utilisé pour le moment : **les vidéos pour valoriser son territoire et pour les offres d'emploi**

Intervention de TALENTS TUBE : Franck DELALANDE

1^{er} job board 100% vidéo

L'entreprise Talents Tube conseille et accompagne les collectivités/entreprises dans la mise en place d'offres d'emploi vidéo et de vidéos promotionnelles d'entreprise, de collectivité, de territoire (ex : diffusion d'une vidéo > <https://www.talentstube.com/territoire/253-pontivy-communaute/>).

Possibilité également pour les candidats d'importer leur CV vidéo.

L'essentiel

Aujourd'hui, l'attractivité de la fonction publique est questionnée. Comment attirer et fidéliser les nouveaux talents ? Des pratiques mises en place dans le secteur privé sont-elles transposables dans le public ?

L'objectif est de moderniser l'image de la fonction publique et des ressources humaines pour répondre aux enjeux de demain.

Chaque partenaire institutionnel (CDG, CNFPT...) a un rôle à jouer dans cette démarche, notamment grâce à la mutualisation.

TABLE RONDE

Transitions environnementales et transformations des métiers

LES BÂTIMENTS PUBLICS : NOUVELLES NORMES, NOUVEAUX MÉTIERS : QUELLES RESSOURCES HUMAINES POUR LES BÂTIMENTS PUBLICS ?

La gestion des bâtiments publics est au cœur des préoccupations des collectivités locales. Pour faire face à des contraintes normatives de plus en plus élevées, de nouvelles compétences sont attendues de la part des agents des services techniques.

La gestion RH des collectivités locales évolue pour satisfaire ces nouveaux besoins.

Débat préparé et animé par Bertrand Jouannet, Responsable service concours et emplois CDG 22

Intervenants :

- Yvon Le Moigne, Vice-président de Guingamp-Paimpol Agglomération

- Jean-Charles Marseault, Directeur délégué aux formations, Lycée Freyssinet de Saint-Brieuc

- Sébastien Chotard, Responsable des bâtiments, ville de Dinan

- Gil Vauquelin, Directeur régional de la banque des territoires



▪ Contexte et enjeux

Les bâtiments publics évoluent très rapidement dans leur conception mais aussi dans leurs usages. Ces changements entraînent des évolutions importantes en termes de métiers.

▪ Témoignages et apports

Jean-Charles Marseault, Directeur délégué aux formations, lycée Freyssinet de Saint-Brieuc

Le lycée Freyssinet à Saint-Brieuc forme ses élèves afin qu'ils maîtrisent les nouvelles normes (RT 2020) et les outils de réalité augmentée tel que le BIM (Modélisation des informations du Bâtiment). Le BIM est la représentation géométrique d'un bâtiment en 3D, réalisée sur ordinateur en vue de l'analyser, de le contrôler et d'en simuler certains comportements. Le BIM est donc un ensemble structuré d'informations sur un bâtiment, existant ou en projet.

Chaque élément constitutif du bâtiment est référencé précisément (dimension, matériaux, fournisseur, lot...). Le BIM est une gestion plus poussée du patrimoine afin de mieux maîtriser les coûts. Pour ces élèves, il convient d'intégrer la métrologie dans la réalisation et gérer les interfaces en respectant le travail des autres.

Les quatre principales évolutions dans les formations aux métiers du bâtiment :

- Verdissement des référentiels de formation du CAP au BTS (déchets, impact carbone...)
- Une approche transversale de la problématique bâtiment : Matière Energie Information
- Le bac STI 2 D et le bac pro TEB : intégration de nouvelles solutions technologiques (architecture, domotique, solaire thermique)
- La révolution numérique : le BIM

Sébastien Chotard, Responsable des bâtiments, ville de Dinan

La ville de Dinan représente 153 bâtiments, 110 000 m². Le patrimoine de la ville de Dinan est très hétérogène. Les normes évoluent sans cesse (sécurité, incendie, accessibilité, risque thermique, amiante, radon...).



La vie du bâtiment se déroule en 4 étapes successives :

- **la conception** : en général, les petites collectivités externalisent la conception.
- **la construction** : les collectivités territoriales n'ont pas la possibilité de construire, il faut sous-traiter ces prestations
- **l'exploitation** : il s'agit de la plus grande partie de la vie du bâtiment.
- **la déconstruction** : là aussi, il faut faire appel à des entreprises de déconstruction.

Il conviendra de déterminer si la collectivité a les compétences requises en interne ou s'il faudra externaliser en faisant appel au privé. Il est aussi très important que les agents se forment régulièrement pour faire face aux différentes évolutions. Même si une collectivité fait le choix d'externaliser, la maîtrise d'ouvrage doit impérativement rester sous contrôle de la collectivité.

▪ Leviers et pistes d'action

Gil Vauquelin, Directeur régional de la banque des territoires

Les collectivités n'ont pas toujours les moyens de rénover leurs bâtiments. La banque des territoires est présente pour accompagner les collectivités dans leur démarche de rénovation énergétique à travers différents dispositifs ; l'objectif étant de favoriser la mise en œuvre des politiques publiques : transition énergétique notamment.

Dispositifs proposés :

- Conseil et co-financement d'études
- Prêts à taux réduits
- Tiers investissement avec notamment le marché de partenariat de performance énergétique (MPPE) pour les projets importants.

L'essentiel

Les normes et les techniques évoluent rapidement. Le RT 2020 va remplacer sous peu un RT 2012 déjà complexe à mettre en œuvre. L'adaptation au BIM devra se faire dans les années qui viennent. Face à ces enjeux, les collectivités font souvent le choix d'externaliser compte-tenu de leurs moyens humains et financiers.

Cependant, si elles n'assurent pas la maîtrise d'œuvre ou la réalisation de grands travaux, elles doivent garder l'œil et la main sur leur patrimoine bâti.

La transition énergétique ou la revalorisation des centres bourgs sont des enjeux majeurs. Des aides ciblées peuvent être obtenues, à l'exemple des appels à projet de la banque des territoires.

TABLE RONDE

Transitions environnementales et transformations des métiers

LES CANTINES DURABLES : LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION AUX APPROVISIONNEMENTS LOCAUX ET A LA NUTRITION ÉDUCATIVE

La lutte contre le gaspillage alimentaire dans la restauration collective représente un véritable défi. La réglementation pose de nouveaux objectifs pour favoriser une alimentation saine, de qualité et renforce les exigences pour une alimentation durable.

Table ronde préparée par **François DEWITASSE** du CDG 35

Animé par **Laurent DENOT**, Directeur Restauration Municipale de Saint-Grégoire (35)

Intervenants :

- **Gary LUCARELLI**, Ingénieur gaspillage alimentaire - déchets organiques - méthanisation à l'ADEME
- **Valérie LEBORGNE**, Responsable formation du CNFPT
- **Rolande BIZEC**, Adjointe à la mairie de Rosnoën (29)



▪ Contexte et enjeux

Dans ce contexte, les collectivités territoriales ont l'opportunité de se saisir de la restauration collective comme d'un levier pour le développement des politiques alimentaires territoriales. Comment ces collectivités doivent-elles s'organiser afin de répondre à ces nouveaux enjeux ? Quels sont les acteurs concernés ? Quelle formation pour le personnel de la restauration ?

▪ Témoignages et apports

Gary LUCARELLI, Ingénieur gaspillage alimentaire - déchets organiques - méthanisation à l'ADEME

Définition du gaspillage alimentaire :

"Toute nourriture destinée à la consommation humaine, qui à un endroit de la chaîne alimentaire est perdue, jetée, dégradée, constitue le gaspillage alimentaire".

Quelques chiffres spécifiques :

- 10 millions de tonnes de produits perdus et gaspillés
- 16 milliards d'euros de pertes et de gaspillage
- 15.30 millions de tonnes équivalent CO2

Tous les acteurs sont concernés, aux différentes étapes de la chaîne alimentaire (production, transformation, distribution et consommation).

La loi Agriculture et Alimentation "EGALIM" adoptée en octobre 2018 étend la démarche de la lutte contre le gaspillage alimentaire à l'ensemble de la restauration collective. Elle impose l'obligation de réaliser un diagnostic préalable, la présentation d'un état des lieux du gaspillage alimentaire aux élèves dans les établissements scolaires. Elle fixe par ailleurs, le cap à atteindre pour l'ensemble de la restauration collective publique à 50 % de produits de qualité et 20 % de produits issus de l'agriculture biologique.

Le coût direct moyen des pertes et gaspillage de matières premières (aliments achetés) s'élève à 0.27 euros par an par repas. A titre d'exemple, pour un collège qui sert 500 repas pendant 140 jours, la facture s'élève à près de 30 000 euros de coût produits.

La réduction du gaspillage alimentaire nécessite de revoir certaines pratiques : adapter le menu aux convives, ne pas surestimer les quantités lors des commandes, assurer une bonne gestion des stocks, ne pas surestimer les quantités préparées. Lors du service, les portions doivent être adaptées aux faims avec un accompagnement des convives. Enfin à la fin du service, il convient de s'interroger sur les causes des restes d'assiette: manque de temps pour déjeuner, cadre peu propice au plaisir de manger, question de goût lorsque l'enfant n'apprécie pas certains plats.

Les enjeux de la lutte contre le gaspillage alimentaire s'inscrivent dans 3 domaines du développement durable :

- économique : réaliser des économies financières (achat des matières premières, gestion des bio déchets)
- social : améliorer le service de restauration (revaloriser l'alimentation, investir dans la qualité des produits)
- environnemental : réduire son empreinte écologique : en évitant de dépenser trop d'espace cultivable, trop d'eau, d'énergie de GES

Valérie LEBORGNE, Responsable formation du CNFPT

Afin de prendre en compte le contexte législatif loi "Egalim" et les nouveaux défis liés au développement durable, le CNFPT propose des formations adaptées au milieu de la restauration collective.



Sur les besoins de professionnalisation, il accompagne les collectivités territoriales dans la formation du personnel. A titre d'exemples, pour les acheteurs publics, il s'agit d'harmoniser et sécuriser les politiques d'achat et inciter à l'utilisation de l'outil du ministère de l'agriculture et de l'alimentation "localim".

Pour les responsables de la restauration, le CNFPT propose des formations pour développer leur connaissance de leur territoire et des filières d'approvisionnement local et d'acquérir des compétences en matière de programmation des unités de restauration et de gestion des matériels. Enfin pour l'ensemble des agents, des formations sont proposées pour développer la culture

professionnelle sur ce qu'est une alimentation favorable à la santé et accompagner les acteurs du territoire dans les opérations de prévention du gaspillage.

Le CNFPT offre aux collectivités, différents moyens : les e-communautés qui sont ouvertes à tous sur simple inscription. Elles sont de véritables réseaux d'apprentissage autour des métiers et permettent des échanges de pratiques et de connaissances entre les professionnels. Au sein de chacune d'entre elles, les membres peuvent suivre et enrichir le fil d'actualité, échanger sur les problématiques du métier avec les autres inscrits, poser des questions à des experts, consulter ou proposer des documents « [Site internet : e-communautés.cnfpt.fr](http://e-communautés.cnfpt.fr) ».

Des partenariats sont également mis en place avec des groupes de travail regroupant des professionnels de différents organismes : ADEME (agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), ministère, AGORES (association nationale des responsables de la restauration territoriale).

Par ailleurs, le CNFPT met à la disposition des outils spécifiques : E-mapp : outil pédagogique qui permet l'élaboration de menus équilibrés, le développement de l'approvisionnement local..., des guides « lutte contre le gaspillage alimentaire, apprendre à produire et consommer responsable ».

Rolande BIZEC, Adjointe à la mairie de Rosnoën (29) , commune du Finistère de 951 habitants

Rolande BIZEC apporte son témoignage sur une initiative de développement durable. Suite à l'insatisfaction des parents de la qualité des repas servis et de la perte importante de nourriture, les élus de la commune de Rosnoën expriment le souhait de s'approvisionner avec des producteurs locaux et valoriser les produits de saison et bio. La municipalité décide d'abandonner le prestataire extérieur et de créer une cuisine sur place. La volonté est de rechercher plus de traçabilité au niveau de la production et du traitement de produits frais, une qualité des repas et une diversification des menus.

L'organisation du service en salle et les approvisionnements en amont sont repensés. Le personnel est formé à l'éducation au goût et à la lutte contre le gaspillage alimentaire. L'accent est mis sur la qualité des échanges entre le personnel de restauration et les enfants.

En lien avec les élus, le cuisinier développe les approvisionnements bio et locaux en prenant contact avec les producteurs locaux.

S'engageant dans un projet de lutte contre le gaspillage alimentaire, les menus sont valorisés avec la construction d'un plan alimentaire. Les produits de saison sont à l'honneur et une diversité de l'offre alimentaire est proposée sur la semaine. Les enfants sont sensibilisés en leur proposant des animations thématiques (ateliers culinaires, recyclage, compostage, création du jardin des écoliers..).

La commune de Rosnoën a de très bons retours sur cette expérience : satisfaction des parents d'élèves, baisse du coût du repas, amélioration de la qualité du repas, et ce sans augmenter le prix de revient des repas. C'est valorisant pour la commune qui a décidé d'aller plus loin en proposant des menus élaborés par le cuisinier de la cantine à l'attention des personnes âgées, handicapées, convalescentes. Ces menus reposent sur des produits biologiques et sur des productions locales.

Afin de boucler la boucle, la municipalité a pour projet de créer un magasin de producteurs pour tous les habitants de la commune.

▪ Leviers et pistes d'action

Laurent DENOT, Directeur Restauration Municipale de Saint-Grégoire (35)

En conclusion, Laurent DENOT note une forte réponse du CNFPT à travers les parcours de formations présentées par Valérie LEBORGNE pour les agents, cuisiniers, responsables et chefs de projets de restauration, notamment dans le parcours « cuisine durable ».

Il souligne une belle démonstration de Gary Lucarelli chargé de communication de l'ADEME, une volonté de chacun à avancer pour EGALIM » avec le retour élogieux de Madame l'élue de la Mairie Rosnoën (29).

L'essentiel

« La restauration collective est ciblée par les pouvoirs publics, comme une **vitrine**, un devoir d'**exemplarité**. Les parents nous le font savoir lors de nos réunions restauration. Mais, ce n'est pas pour nous déplaire ! Nous sommes en train d'inverser la vapeur, nos cantines, longtemps décriées par les exemples de « malbouffe » dans les années 2000....Souvenons-nous, nous étions beaucoup moins enthousiasmés par la méthode HACCP et par le paquet hygiène européen. Par la suite et par cette professionnalisation, nous nous sommes rendus compte que nous avons élevés **nos compétences**. A présent, nous avons à cœur avec nos élus de déployer **des projets alimentaires territoriaux**, de **cuisine durable et de qualité**. De la petite cantine à la cuisine centrale, l'association **AGORES** était bien représenté et très souvent citée en exemple ».

Laurent DENOT, Directeur Restauration Municipale de Saint-Grégoire (35)

TABLE RONDE

Thématique : Les défis RH

K PRATIK : EXPÉRIMENTEZ LE DESIGN DE SERVICE

Les collectivités territoriales sont confrontées à de nouveaux défis pour répondre aux évolutions sociétales, sociales, économiques, environnementales.

L'innovation publique collaborative apparaît de plus en plus comme un levier de ré-invention de l'action publique locale.



Débat préparé par Marie Elodie GY, Directrice Adjointe en charge des formations CNFPT Bretagne

Animé par Marie-Elodie GY et Olivier COLPAERT, Conseiller formation au CNFPT Bretagne

Intervenants : Marie-Elodie GY

▪ **Contexte et enjeux**

L'atelier a pour objectifs de présenter la démarche, les enjeux de l'innovation publique, de présenter plus spécifiquement la démarche de design thinking et d'expérimenter la méthode, au travers d'un cas pratique et enfin les formations, accompagnements et Universités de l'innovation publique du CNFPT pour aller plus loin.

▪ **Témoignages et apports**

La « pensée design » en 5 étapes



<https://universiteinnovationpublique.wordpress.com>

Lien vers la vidéo tournée lors du FEEPL

- « La démarche d'expérimentation d'un cas pratique pendant l'atelier a permis d'appréhender rapidement la méthode ses usages possibles et sa puissance si elle est bien utilisée. »
- « Méthode très intéressante pour associer les usagers »
- « Importance d'associer les élus à la démarche »
- « Nouvelle façon de retravailler l'action publique locale »

▪ **Leviers et pistes d'action**

- Formations à proposer et à développer sur le sujet tout en expérimentant sur des cas concrets.
- Proposer aux élus ce type d'atelier pour co-construire l'action publique locale de demain.



L'essentiel

L'innovation publique collaborative apparaît de plus en plus comme un levier de ré-invention de l'action publique. Face à la complexité des transformations à mener, il ne semble plus possible de trouver des solutions seuls, mais ensemble et autrement, en faisant appel à de nouvelles postures, de nouvelles structures d'organisation, de nouvelles méthodologies dites d'intelligence collective.

L'expérimentation par des formations-actions, la participation à des événementiels expérientiels (Universités de l'innovation publique, semaine de l'innovation publique) et le développement de partenariats, de réseaux y compris inter-fonctions publiques et avec le secteur privé peuvent être des pistes à creuser.

TABLE RONDE

Thématique : Les défis RH

S'EMPARER DES ATOUTS DE LA DIGITALISATION DES RH

La digitalisation des ressources humaines constitue l'un des enjeux majeurs auxquels sont actuellement confrontées les collectivités. Elle participe pleinement à la réinvention actuelle et à venir du service public.

Débat préparé par **Mathilde CHAUVIN** du CNFPT, **Christelle ROUXEL** et **Laura MAITRALLAIN** de l'Observatoire Régional de l'emploi public territorial et des RH

Animé par **Laura MAITRALLAIN**, chargée de mission à l'Observatoire régional



De gauche à droite : Hervé Petton, Fanny Kerjean, Frédérique Brisset

Intervenants :

- **Pierre LE BOBINNEC**, Chargé de mission SIRH au Conseil départemental 22
- **Hervé PETTON**, DGA Ressources et DRH à Quimper/Quimper Bretagne Occidentale
- **Fanny KERJEAN**, Responsable formation au Conseil départemental 35
- **Frédérique BRISSET**, Co-Responsable du pôle informatique au Centre de Gestion 22

■ Contexte et enjeux

La dématérialisation est un changement de culture en cours au sein des services RH. L'enjeu est à la fois d'améliorer la fiabilité des données et d'accroître les possibilités en terme d'analyse et de prospective. Les ressources humaines doivent prendre un virage technique mais également changer de posture. Les enjeux de la digitalisation se jouent autant dans la mise en accessibilité des systèmes aux agents que dans la capacité des gestionnaires RH à réviser leurs manières de faire. Les outils de la digitalisation ouvrent des possibles mais il convient de s'interroger sur leur pertinence selon les cas, avant de s'engager dans des démarches parfois complexes.

Cette table-ronde s'est donc attachée à apporter des éléments d'éclairage sur les enjeux de la digitalisation au sein des collectivités et des points de vigilance à envisager avant de se lancer dans des projets ambitieux, par le biais des témoignages de 4 intervenants.

■ Témoignages et apports

Alors que le mot « digitalisation » peut être défini de nombreuses manières, l'utilisation d'un débat mouvant a permis de contextualiser le sujet.

- Il s'agit notamment de rappeler que le SIRH n'est pas systématiquement numérique car il désigne avant tout l'organisation des informations, qui peuvent également être en version papier.
- La mise en place d'un SIRH doit être pilotée conjointement par la DSI et par la DRH (qui a un rôle primordial sur l'aspect fonctionnel), le tout avec un portage obligatoirement fort de la part de la direction générale.

- Ce type de projet est forcément coûteux, mais il est à analyser au regard du retour sur investissement qu'il peut apporter à la collectivité, selon sa taille et ses besoins.
- Si une grande partie du public estime que le SIRH doit s'adapter à l'organisation, il est rappelé que l'organisation doit également souvent s'adapter au logiciel choisi, qui a forcément ses contraintes.
- La digitalisation des RH induit nécessairement de se poser la question d'inclure ou non l'ensemble des pans de l'activité. Cela dépend du résultat escompté.
- À terme, l'objectif est souvent d'ouvrir l'accès du SIRH aux agents, pour leur donner plus d'autonomie et dégager du temps aux agents RH. Cependant, il est important de bien délimiter les choses.

Interventions :

Pierre LE BOBINNEC, Chargé de mission SIRH au Conseil Départemental 22

Mise en place d'un SIRH au Conseil Départemental 22 :

« *L'objectif d'une telle démarche, c'est une transformation durable de l'organisation* ». Ce partage d'expérience permet de comprendre les enjeux et les objectifs visés par ce projet de mise en place d'un SIRH ainsi que les étapes engagées pour y parvenir.

Le bilan à un an fait ressortir un gain de temps (« *on est passé de 5 jours à un jour pour le saisie de la paie* »), certaines interfaces sont parfois plus complexes qu'elles ne paraissaient sur le papier.

Hervé PETTON, DGA Ressources et DRH à Quimper/Quimper Bretagne Occidentale

Dématérialisation des pièces RH (qui constituent le dossier individuel de l'agent) :

L'un des enjeux de cette procédure de dématérialisation est d'aller contre la méconnaissance des activités réalisées par la DRH. Il s'agit également d'accroître la productivité, tout en satisfaisant les obligations réglementaires (« *on est parfois rattrapé par les délais, anticiper permet souvent de réussir à être dans les temps qui nous sont demandés* »).

La mise en œuvre de la dématérialisation des pièces RH est un projet d'envergure puisque Quimper l'a entamé en 2015 et qu'il est actuellement toujours en cours. Le désherbage (tri du papier) a notamment nécessité un temps important (un ETP pendant un an). La collectivité est désormais rendue à la phase de numérisation native (c'est-à-dire dès la création du document).

Selon Hervé PETTON, avant de se lancer dans une telle démarche, il est important de garder à l'esprit l'importance du pilotage volontariste, de la ténacité (malgré les autres projets qui se greffent à la charge d'activité en cours de route), il faut également un équipe réactive, fixer des points d'étapes réguliers, être en mesure de se confronter aux difficultés et de rechercher des solutions. « *Les agents de la structure ont désormais dépassé le point de basculement et ne souhaiteraient en aucun cas un retour en arrière* ».

Fanny KERJEAN, Responsable formation au Conseil Départemental 35

Digitalisation de la formation mise en place au Conseil départemental 35 :

La première problématique visée par ce projet était le maintien dans l'emploi, alors même que la pyramide des âges de la collectivité est plus élevée que la moyenne et que certains métiers sont connus pour être « à risque ». Il y avait également un besoin d'accompagnement des managers, un souhait de simplification des processus, mais également une volonté de conseil.

La collectivité souhaite être dynamique et attractive dans son offre de formation, via notamment l'utilisation d'outils en libre accès, tels que Powtoon ou Learning Apps.

« *Auparavant, le service formation récoltait quelques 10000 tableaux papier à saisir informatiquement* ». L'ancien logiciel arrivait en fin de maintenance en 2019, d'où le requestionnement de la méthode, et ce d'autant que la ligne managériale venait d'évoluer, avec une volonté d'aller davantage vers un sentiment d'appartenance à un collectif.

Actuellement, le cahier des charges est en train d'être co-construit avec une place importante laissée à la prise en compte des attentes des agents et des usagers. Des tests concernant les compétences numériques des agents sont actuellement mis en place. L'objectif est de proposer une formation en interne à destination de ceux qui en ont le besoin (rôle social de l'employeur) et par ceux qui en ont les compétences en interne (valorisation des agents formateurs).

Frédérique BRISSET, Co-Responsable du pôle informatique au Centre de Gestion 22

Solutions envisagées pour les petites collectivités en la matière :

« *La donnée est un patrimoine, une richesse de la collectivité, elle n'appartient pas à un service spécifique* ». Pour ce qui est des plus petites collectivités, la question est d'éviter la fracture numérique. La dématérialisation a été mise en œuvre en matière de comptabilité. Il s'agit désormais de s'interroger sur la rationalisation, le gain en qualité et en temps afin de se concentrer davantage sur des tâches à valeur ajoutée. Pour les petites collectivités, cela peut notamment passer par des projets de mutualisation, de collaboration.

Différents projets les concernent, qu'il s'agisse de la signature électronique, de la saisine ou encore du e-learning. Les CDG peuvent leur apporter une aide support en matière de compétence informatique, « *le vrai challenge, c'est surtout qu'ils expriment leurs attentes* », notamment les agents « métiers ». « *Il faut garder en tête qu'on ne peut pas dématérialiser des processus qui ne fonctionnent pas à la base* ».

Ensuite, la dématérialisation, c'est accepter que ce soit un peu plus dur pendant quelques temps, mais cela apporte un gain sur le long terme, en matière d'efficacité, d'efficience, d'intérêt des tâches effectuées... « *La responsabilité du CDG est d'apporter du sens au projet, d'aider à comprendre ce qu'on va y gagner. C'est essentiel* ».

Temps d'échange :

- Interrogation sur le plan d'amortissement du SIRH du CD22 : cela inclut-il la masse salariale, à moyen constant ? Souvent la phase projet est financée sans difficulté, mais la mise en œuvre et a fortiori les suites sont oubliées. Les économies sont souhaitées immédiatement alors que le projet est au long terme.

- Les gains sont difficiles à quantifier en termes de productivité, mais ils sont visibles en termes de QVT, de gain de temps répercuté sur d'autres tâches (ex : le contrôle), etc. L'objectif n'est donc pas toujours de diminuer en termes d'ETP. Cependant, la demande est parfois clairement une diminution salariale. Pour ce qui était de la chaîne comptable, cela était peut-être plus facilement quantifiable, mais pour des projets RH, cela dépend si l'organisation de la fonction RH est centralisée ou déconcentrée, pour voir si on peut comptabiliser en données chiffrées le gain de temps permis par cette dématérialisation.

- Quimper a également changé tous ses logiciels métiers, afin de renforcer le lien entre les différents modules. L'approche doit être systémique. L'outil numérique a notamment permis la professionnalisation de l'entretien avec une montée en qualité.

▪ Leviers et pistes d'action

Les exemples variés détaillés par les différents intervenants montrent à quel point la digitalisation revêt de nombreux enjeux pour la fonction RH aujourd'hui. Elle touche chaque pan de la fonction RH et impacte l'ensemble des agents de la structure. Elle peut être très bénéfique en termes de fiabilité des données, d'analyse et de prospective, ou bien encore de mise en accessibilité des systèmes, mais à condition qu'elle soit envisagée avec tous les enjeux qu'elle sous-tend et comme un projet au long cours qui impactera l'ensemble de la collectivité.

L'essentiel

La dématérialisation modifie profondément les procédures et les postures au sein des services RH. Les enjeux sont nombreux : améliorer la fiabilité des données, accroître les possibilités en terme d'analyse et de prospective, rendre accessibles les dossiers aux agents, revoir les méthodes de travail pour les gestionnaires RH...

Cette table-ronde a illustré concrètement ces défis pour les collectivités, quelle que soit leur taille, en indiquant des points de vigilance avant de se lancer dans des projets ambitieux, à travers les témoignages de 4 intervenants (*mise en place d'un SIRH, dématérialisation des pièces RH et dossier numérique de l'agent, digitalisation de la formation et dématérialisation pour les plus petites collectivités*).

Pour que la gestion du facteur humain du service public en Bretagne soit traitée partout avec fiabilité et équité, chaque collectivité doit donc s'investir dans la digitalisation de son SIRH avec, si besoin, l'aide des organismes de la Fonction Publique Territoriale.

TABLE RONDE

Thématique : Les enjeux sociétaux

L'ÉGALITÉ FEMMES / HOMMES ET LA DIVERSITÉ

Comme toute organisation, et parce qu'elles sont perméables à leur environnement sociétal, les collectivités ne sont pas exemptes de mécanismes sociaux sexués. Toutefois, leur position centrale sur la scène publique territoriale leur confère un devoir d'exemplarité et d'être acteurs du changement.

Débat préparé par **Sébastien LE COURIAUT** et **Isabelle COSSEC-PETIT** du CDG 29 et **Nicole GOULAOUÏC** du CNFPT

Intervenants :

- **Virginie LE BRIS**, sociologue
- CD29 : **Alain LE DEM**, Directeur adjoint
- Elu(e)s : **Pascale DOUINEAU** (adjointe à Quimperlé Ville), **Madame HAKNI-ROBIN** (élue CD 35 / DGS Commune du 35)
- **Stéphane DOUGUET** (agent Brest Métropole homme sur poste d'ATSEM)

Synthèse des échanges : **Ehouarn AUFFRET** du CNFPT



■ Contexte et enjeux

L'exemplarité des collectivités territoriales

Avoir conscience des stéréotypes, des schémas qui se mettent en place est un premier pas pour agir et modifier les comportements. L'impulsion a tout d'abord été donnée en 2013 avec les élections au sein des Conseils Départementaux organisées sur la base d'un scrutin binominal, garantissant une totale parité Femmes-Hommes. Ainsi pour le Département du Finistère, le nombre de femmes élues est passé de 18% à 50% à cette occasion. Cela s'est traduit également par l'élection d'une présidente à la tête de ce même Département, marquant ainsi un changement fort de la représentation politique.

La ville de Quimperlé a quant à elle, signé en mars 2018 la charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale affirmant également cette volonté de changement.

Si le statut de la FPT est garant de l'égalité entre les femmes et les hommes, il ne l'est pas totalement en matière de salaires. En effet, bien que l'égalité salariale soit posée comme principe, le régime indemnitaire introduit des disparités entre filières et métiers, pour la plupart fortement sexuées. Etre une femme ou un homme, n'a donc pas les mêmes incidences en termes de carrière.

Il y a pourtant un réel intérêt pour les employeurs publics à ouvrir notamment les fonctions de direction aux femmes et répondre ainsi aux critères reconnus des droits humains : équité ; justice ; non-discrimination. Un meilleur équilibre dans les effectifs entre femmes et hommes est un moyen de limiter les attitudes sexistes, dont les femmes peuvent être victimes dans un milieu fortement masculin, mais aussi vis-à-vis des hommes travaillant dans les milieux traditionnellement dévolus aux femmes.



La nécessité de mettre en place une démarche spécifique

L'ensemble des acteurs s'accordent pour affirmer qu'une démarche volontaire est nécessaire pour faire évoluer les mentalités et rompre avec une forme ancestrale de gouvernance.

Celle-ci doit être formalisée sous forme d'un projet auquel des moyens humains sont consacrés si on souhaite la voir aboutir.

Celui-ci peut faire l'objet de la mise en place d'un protocole, prévoyant notamment des formations portant sur les représentations sociales que nous portons tous et identifier, sans porter de jugement, le lieux et représentation du sexisme.

L'identification des leviers et des freins permet également de progresser plus sagement. Il est tout d'abord indispensable que les élus soient fortement motivés et toute la chaîne hiérarchique sensibilisée à la question. Beaucoup de métiers peuvent en effet être faits indifféremment par des femmes ou des hommes.

L'adhésion des représentants du personnel est également nécessaire, avec un a priori plutôt favorable semble-t-il. La refonte du régime indemnitaire au Département du Finistère a ainsi permis un gain salarial pour 83% des femmes.

Il existe toutefois des freins qu'il ne faut pas sous-estimer, notamment une opposition corporatiste au sein de cette même collectivité avec la suppression de certains avantages attachés à un métier fortement masculinisé. Avec le risque d'une plus grande concurrence avec le privé pour des métiers en tension, si le régime indemnitaire ne permet plus de garantir un certain niveau de rémunération.

La réduction des inégalités entre filières n'apparaît d'ailleurs pas être un axe de progrès que l'on puisse attendre au niveau national du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale.

Les petites collectivités ont sensiblement plus de difficultés à agir en profondeur sur les mentalités que celles dont le territoire est plus vaste. Ainsi le Département du Finistère s'est lancé dans une campagne d'affichage « choc » sur l'ensemble de son territoire contre le sexisme dont sont principalement victime les femmes ; quand une petite collectivité, n'a pu recruter une femme au service des espaces verts, malgré ses compétences, faute de pouvoir lui offrir un vestiaire séparé de celui des hommes.

Le changement de mentalité doit donc être envisagé au plus jeune âge, avec l'éducation, l'exemplarité des parents – et notamment l'exemplarité du père s'occupant des enfants ou de tâches ménagères – mais aussi de l'ouverture des filières d'enseignement sans discrimination de sexe.

Car aujourd'hui encore, lorsqu'un poste d'agent d'accueil est ouvert au recrutement, se sont principalement des femmes qui se présentent et la ville de Brest ne compte qu'un seul homme sur la fonction d'ATSEM – ayant choisi ce métier par vocation – pour 130 femmes.

▪ Leviers et pistes d'action

La démarche des collectivités en matière d'égalité femme/homme se doit d'être globale, avec des actions spécifiques en interne et à destination des citoyens sur le territoire. Ainsi la ville de Quimperlé et Quimperlé Communauté affichent très clairement dans ses annonces de recrutement, « nos métiers n'ont pas de sexe, nous regardons uniquement vos compétences ».

Les collectivités peuvent agir également sur les horaires de travail et d'ouverture des équipements publics afin de les rendre à la fois plus accessibles, et de faciliter l'organisation quotidienne de ceux qui y travaillent.

Pour ce qui concerne les salaires, le Département d'Ille et Vilaine a pu mettre en place avec le RIFSEEP, un régime indemnitaire plus égalitaire, pour les nouveaux arrivants, tout en veillant à conserver les avantages acquis pour les personnels déjà en place.

Une démarche conduite prudemment, sans heurts, permet de rassurer et de lever les inquiétudes légitimes comme celles de savoir par exemple s'il sera toujours possible de plaisanter entre hommes et femmes sur nos différences.



Ainsi au Département du Finistère, une cellule spécifique a été créée, associant la médecine de prévention, psychologue et juriste visant à accueillir les personnes concernées et traiter les situations déclarées. Cette organisation est rassurante pour les agents.

Au Conseil Départemental d'Ille et Vilaine, on considère que la lutte contre les violences sexistes doit être globale, que la sphère privée n'est pas sans impact sur la vie au travail.

La personne est ainsi perçue dans sa globalité par une écoute bienveillante, signe de l'engagement de l'employeur à la prendre en considération.

La disparition des emplois d'avenir est par ailleurs regrettée, car ils permettaient un rajeunissement et un renouvellement au sein des différentes filières par le levier de l'alternance dont les modalités actuelles paraissent trop coûteuses. Ce département a entamé une réflexion sur la création d'emplois d'avenir « maison ».

L'essentiel

C'est une politique du petit pas au quotidien qui doit être conduite en matière d'égalité femme/homme, afin de prendre en compte l'histoire et la réalité physiologique, car on ne peut nier qu'un parcours biographique est sexué et que les femmes et les hommes sont différents.

Il s'agit en fait de connaître les représentations clivantes pour les dépasser, mais également de prévenir les situations de sexisme et de traiter celles qui sont avérées.

TABLE RONDE

Les enjeux sociétaux

SERVICES PUBLICS EN LIGNE : POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE

En 2019, plus de 80 % de la population française est équipée d'un Smartphone, le numérique a pris une place majeure dans nos vies et s'installe progressivement dans les administrations. Ce contexte de modernisation de l'accès au service public, attendu par les uns et redouté par les autres, bouscule les usages, et entraîne une évolution des métiers et des organisations...

Débat animé par **Edith MERRANT**

Intervenants :

- **Anne MLYNARSKI**, Directrice Adjointe, Pôle fiscalité DGFIP 35
- **Isabelle BIDEAU**, DGS Ville de Plérin (22)
- **Fabrice QUILLIOU**, Directeur Communication Ville de Plérin (22)
- **Nathalié LEMEE**, Directrice de la Médiathèque de Ploufragan (22)



De gauche à droite : Isabelle Bideau, Fabrice Quilliou, Anne Mlynarski, Nathalie Lemée

■ Contexte et enjeux

Alors que les usagers restent attachés aux services publics, les innovations numériques les poussent à attendre toujours plus d'accès en ligne de la part des administrations. Les services de l'état, précurseurs en la matière, ont donné un grand coup d'accélérateur ces dernières années pour atteindre l'objectif 100% des services publics accessibles en ligne d'ici le 1er janvier 2022 (mesure phare du programme Action publique 2022 lancé en octobre 2017). Les collectivités territoriales et établissements publics se structurent progressivement pour rester dans la course, mais aussi pour moderniser leurs services et offrir des accès en ligne qui facilitent le quotidien de leurs usagers.

■ Témoignages et apports

A la DGFIP d'Ille et Vilaine, l'automatisation de la gestion ne constitue pas une « révolution mais une évolution naturelle en lien avec les nouvelles technologies disponibles ». Le passage au numérique s'est fait progressivement grâce à une informatisation ancienne des services et à un accompagnement constant des équipes. L'évolution vers le tout numérique est facilitée par la puissance de l'administration centrale et de nouveaux métiers en charge des travaux d'infrastructure et de la mise en œuvre d'un cadre normé qui permet d'alléger les charges techniques répétitives au profit d'un accompagnement de l'utilisateur.

Pour Anne Mlynarski, Directrice Adjointe du Pôle Fiscalité « Le métier ce n'est plus de passer du temps pour traiter le normal, mais de libérer ce temps pour le spécial »

Depuis l'adhésion), au réseau des « Médiathèques de la Baie », les usagers de la médiathèque de Ploufragan (11 500 habitants) peuvent désormais consulter et réserver en ligne les collections physiques et accéder à une offre élargie 100% dématérialisée.

Nathalie Lemée, Directrice de cet équipement a constaté l'inquiétude de son équipe face à cette évolution du métier de bibliothécaire, « le caractère immatériel de l'offre numérique crée un sentiment de moindre maîtrise », sentiment renforcé par des questions d'utilisateurs qui ne relèvent pas de l'offre culturelle mais de difficultés de connexions ou de navigation. « L'accompagnement suppose souvent un diagnostic technique qui entraîne les collègues hors de leur champ de compétences, elles sont bibliothécaires pas informaticiennes ».

TABLE RONDE

Nouveaux usages et RH

AMÉLIORER LE BILAN CARBONE DE LA DRH

Les nouveaux usages RH doivent intégrer aujourd'hui l'impact de l'empreinte carbone. Le but est de gagner en performance en intégrant dans sa politique de développement durable des indicateurs carbonés. La réflexion peut être portée sur l'ensemble du territoire en lien avec les agents et les citoyens. Elle permet alors de dégager un projet commun autour de pratiques innovantes (télétravail, co-voiturage...)

Débat préparé par le SDE

Animé par :

Intervenants :

- **Ludivine LAUNAY**, Responsable service Ressources CDG 35
- **Sophie LANTERNIER**, SDE
- **Guillaume EUDO**, Liffré Communauté, DRH
- **Ophélie BIGOT**, EHOP
- **Albane DURAND**, EHOP
- **Fanny PENE**, cabinet E2O conseil



▪ Contexte et enjeux

Accompagner les collectivités dans une démarche de développement durable avec la volonté de rendre compétentes et autonomes les collectivités tel est l'objectif visé aujourd'hui. En effet, les nouveaux usages RH impactent également les politiques publiques.

▪ Témoignages et apports

Fanny PENE, cabinet E20 : Le bilan de gaz à effet de serre

Mener ce type de démarche permet aux collectivités de s'adapter en s'appuyant sur un indicateur transversal entre les services publics. Il va au-delà du prisme financier et répond à des contraintes réglementaires.

Le périmètre d'un bilan carbone complet se définit à travers :

- Le circuit des énergies et gaz
- Le circuit des achats : courrier, espaces verts
- Les consommables
- Le circuit des transports de matières
- L'empreinte des agents et du public
- L'empreinte des immobiliers
- La gestion des déchets

Le périmètre réglementaire est plus réduit (= périmètre direct). Il correspond à correspond à 25% d'un bilan carbone. Ce périmètre est mis à jour tous les 3 ans et contrôlé par les Préfectures. Un bilan (patrimoine et service) de la situation est rendu public.

50 % des structures ne respectent pas la réglementation, la sanction peu importante (1500 €/an) ne les incitant pas à modifier leur comportement.

Pour la partie volontaire, le ciblage des actions est préconisé. Les exemples touchant les ressources humaines sont multiples: chauffage, éco-gestes, consommation carburant (mode de transports ...), organisation des transports avec un plan de déplacement, planning partagé de déplacement, services d'auto-partage, type de flotte, aménagement des horaires de travail.

De manière indirecte, la collectivité peut agir à travers une gestion des achats responsable : choix du fournisseur (grille de critères), actions des prestataires (déchets/démarche qualité). Ces critères peuvent être cités dans les appels d'offre.

Ludivine LAUNAY, CDG 35, responsable service Ressources : le télétravail

Le Centre de Gestion 35 est situé à Thorigné-Fouillard dans l'intra-rocade, ce qui amène les agents à rencontrer des difficultés de circulation. En 2015, une délibération a été prise visant à l'expérimentation du télétravail en lien avec des demandes individuelles d'agents rencontrant des contraintes physiques. Le dispositif a ensuite été élargi du fait de la publication du décret relatif au télétravail et de la sensibilité de Jean-Jacques Bernard (président du CDG35) sur ce sujet des mobilités.

Le temps de travail, l'organisation des services et la volonté de conserver une vie collective dans les équipes a amené la direction à se prononcer en faveur d'1 journée de télétravail/semaine au maximum.

La charte du télétravail a été élaborée en précisant :

- Les dates d'engagement de l'agent
- Les conditions à réunir
- Les engagements de l'agent (travailler à domicile dans des conditions ergonomiques, renvoyer le poste téléphonique sur le téléphone de l'agent, revenir au travail si besoin)
- Les engagements de l'employeur (fournir un ordinateur portable et la connexion VPN afin d'obtenir les mêmes conditions d'accès aux documents et logiciel sur le réseau).

Les craintes à lever ont porté notamment sur :

- La perte du sens collectif avec absence d'une journée/semaine
- La perte du lien direct avec les agents : management par objectifs => confiance

Les chefs de service ont travaillé sur l'éligibilité des postes au télétravail. Actuellement, 28 agents bénéficient du télétravail sur 70 postes éligibles au total. Depuis le lancement de la démarche, aucun agent ni responsable n'a interrompu le télétravail. De nouvelles demandes sont pressenties à l'avenir.

Dans ce contexte, une enquête va être lancée en avril 2019 afin de faire un point général sur le télétravail au sein du CDG 35. D'ores et déjà, il est constaté que le télétravail permet :

- d'éviter le trajet aller-retour domicile/travail : gain financier (carburant) et le temps en trajet (bouchons)
- d'avoir du temps de concentration
- d'augmenter la productivité en évitant les interruptions (travail de rédaction, lecture de document)
- d'organiser son travail plus facilement

Des réflexions seront certainement à envisager pour l'avenir, telles que :

- La souplesse quant à l'organisation du temps de télétravail : 1 journée/semaine ou forfait
- La poursuite d'une réflexion sur l'organisation collective la plus optimale et facilitant les liens directs au bureau
- Le télétravail dans un tiers lieu (autres collectivités, commune d'habitation...)
- Le télétravail quotidien sur des horaires décalés : continuité de service et permanence à assurer

Lors des échanges sur cette thématique, l'organisation du télétravail à la ½ journée a soulevé la question de l'effet sur l'empreinte carbone et de celle sur l'encadrement.

Guillaume EUDO, Liffré Communauté, DRH : la conversion de la flotte électrique et installation d'une borne

La démarche engagée en 2011 a permis de montrer l'exemple et s'est développée petit à petit. Aujourd'hui 20 % du parc automobile (10/50) est convertie en électrique. Les véhicules utilitaires sont prioritaires avec notamment les activités propreté urbaine et espaces verts. En ce qui concerne l'activité assainissement ainsi que les gros utilitaires, les performances des véhicules ne répondent pas aux attentes des services.

Une sensibilisation s'est également mise en place pour les déplacements entre commune et EPCI avec un véhicule sans permis pour les navettes internes.



En 2017, 2 Zoé ont été achetées (gain 7000 € avec les aides de l'Etat). La fusion des EPCI a quant à elle permis un partage de la flotte.

Craintes :

- Faible autonomie de la batterie
- Incidence sur la charge de la batterie selon la manière de conduire
- Conduite d'un véhicule automatique : crainte en général levée dès la 1^{ère} heure

Impacts économiques :

Dans la majorité des cas, se rajoute au coût d'achat et aux charges d'entretien le prix de la location de la batterie (environ 1300 €/an - voire coût de remplacement)

Empreinte carbone : problème du recyclage des batteries à lithium

Formation des agents :

- Les services techniques se sont formés sur les réparations
- Les services techniques ont bénéficié de la formation habilitation électrique
- La demande d'intervention des concessionnaires est devenue un réflexe pour les agents afin d'assurer une prise en charge adaptée des véhicules si nécessaire
- Une information sur la vigilance des agents en situation de conduite en ville (véhicule silencieux).

Un besoin d'apport en infrastructures est constaté, le SDE précisant que 103 borne de recharge sont déployées de façon uniforme sur le département. Aujourd'hui, le frein est plus humain que technique.

Une nouvelle étape possible a été évoquée avec le passage au Gaz Naturel Véhicule (GNV), carburant alternatif durable (dit vert).

Albane DURAND, Association EHOP : le covoiturage

EHOP est une association soutenue par les départements ayant pour mission de mettre en œuvre toute action visant à développer la pratique du covoiturage du quotidien. Éhop accompagne ainsi les changements de comportement depuis 2002 (domicile/Travail, insertion professionnelle, accès aux biens, développement du déplacement collectif...). Elle travaille avec les Administrations (région Bretagne, CD35, Lorient, Vannes, Pontivy, CD29, petites CDC – Bretagne romantique)

Pourquoi :

- Notion d'exemplarité
- Besoin d'une masse critique de co-voiturage pour que cela fonctionne d'où les liens avec le département et l'agglomération
- Rendre service aux habitants avec la création d'une base de données

Conditions pour bien fonctionner :

- Elus motivés voulant développer la mobilité des usagers sur leurs territoires
- Impliquer l'ensemble des salariés, chefs de service, décideurs => réflexion sur l'organisation
- Besoin de moyens humains et d'investissements incitatifs avec par exemple des places réservées au co-voiturage sur parking limité.

Exemple d'une collectivité :

Le service mobilité de cette structure a constitué un groupe de travail pour repérer les freins au télétravail, au déplacement à vélo, au co-voiturage et faire émerger des solutions. Le choix s'est porté sur l'organisation d'une 1^{ère} animation-défi sur le co-voiturage au sein de la collectivité => incitation à co-voiturer pendant le temps du défi de 2-3 semaines.



Ophélie BIGOT, Association EHOP : Quels leviers et pistes d'actions ?

Il est nécessaire de considérer le projet dans son ensemble. Par exemple, la mise en place du télétravail amène à se questionner sur la culture du présentiel, la norme collective, la reconnaissance au travail. Le défi du covoiturage permet de se confronter aux a priori (enfants, activités le midi ...), d'autoriser la période de test et le droit à arrêter. Le test permet de se rendre compte que c'est possible et plus de 90 % poursuivent le covoiturage après un défi. Les efforts doivent être valorisés.

Pour que le changement ne soit pas vécu comme imposé et que la vision du projet soit partagée, les ressources humaines et la communication interne doivent être mobilisées. La recherche d'ambassadeurs peut être également une solution et permet de montrer l'exemplarité.

L'essentiel

L'individualisme étant prégnant, un réel travail d'éducation doit être mené afin que chaque personne puisse être consciente que les efforts fournis permettent la réussite du projet. Elle ne peut être obtenue que si les agents, au-delà de la contrainte, y voient un intérêt. La fidélisation à tout changement doit également être pensée.

Les échanges ont permis également d'aborder la nécessaire **identification des référentiels** de chaque personne afin de mettre en évidence les points positifs des projets (gain carbone, gain de temps, gain économique...).

Différents **réseaux de communication** sont à explorer afin de sensibiliser les agents, les amener au changement (newsletter, information grand public, relation presse...).

TABLE RONDE

Nouveaux usagers et RH

TRAVAIL ET NUMÉRIQUE : COMPOSER AVEC LA POROSITÉ ENTRE POSTURE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

Aujourd'hui, la conciliation des temps professionnels et des temps personnels est rendue possible par les nouvelles technologies. Ces nouvelles pratiques peuvent aussi favoriser un enchevêtrement des temps et s'avérer néfastes.

Quelles sont les dérives possibles et déjà observées ? Quelles en sont les conséquences ? Comment les prévenir ? Comment les collectivités peuvent accompagner ces évolutions ?

Débat préparé par le CDG 29 et le CNFPT

Animé par **Elodie CORRE** du CDG 29

Intervenants :

- **Véronique LE CORVAISIER**, Consultante CDG 29
- **Nicole QUERE**, Responsable service formation et dynamiques internes – BREST METROPOLE
- **Mireille AIRAULT**, Maire de QUINTIN
- **Gildas LAERON**, Directeur des ressources humaines RENNES METROPOLE



▪ Contexte et enjeux

Véronique LE CORVAISIER, Consultante CDG 29

Les questions de conciliation des temps et d'identités multiples se posent depuis le début des années 2000.

Les évolutions sociétales comme la mise en place des 35 heures ont modifié notre relation au temps, laissant apparaître un paradoxe : nous disposons de plus de temps libre et pourtant chacun estime en manquer. De même, les horaires décalés ou aménagés, la mise en place de journées libérées ont favorisé une multiplication et une individualisation des temps. L'adage est désormais « *à chacun son temps* ».

Par ailleurs, l'évolution numérique et le développement rapide de ses outils favorisent la porosité des temps : le temps de vie privée est présent en continu dans l'environnement de travail et a contrario, le temps d'activité professionnel se prolonge dans l'espace virtuel jusqu'à domicile.

Ces évolutions ont des conséquences sur nos organisations de travail. L'organisation taylorienne, où le temps de travail et le temps de non travail sont distincts, a laissé place à un enchevêtrement des temps.

De nouvelles temporalités se sont dessinées : les usagers souhaitent un accès facile et illimité aux services, les agents veulent pouvoir concilier leur temps et se consacrer davantage à leur vie personnelle et les élus veulent être informés en temps réel de ce qui se passe pour être au plus près de leurs administrés.

Sans garde-fou, les dérives sont possibles, tels que la non-déconnexion exposant au surmenage ou burn-out, le brouillage des identités et la mauvaise utilisation des réseaux sociaux comme moyen d'expression.

Nos organisations doivent donc s'adapter et prendre en compte ces nouveaux enjeux.

■ Témoignages et apports

Mireille AIRAULT, Maire de Quintin (22)

Madame AIRAULT a été élue pour la première fois en 2014. « Fille du pays », elle est devenue Maire de Quintin avec « tout à apprendre ». Elle a aussi souhaité poursuivre une activité professionnelle à temps partiel.

Motivée, enjouée et consciente des responsabilités qui lui incombaient, elle s'est donc lancée dans l'aventure avec le désir de servir au mieux sa commune de naissance, mais sans connaître les limites à s'imposer pour préserver un équilibre entre sa fonction d'élu, son exercice professionnel et sa vie personnelle.

Les frontières se sont vite effacées et les « journées de labeur » se sont enchaînées (entre 10 et 18 heures par jour). La seconde année de son mandat, elle a pu s'octroyer cinq jours de congés après 192 jours d'exercice en continu et sans repos. De même, pour être au plus près de ses administrés, elle a facilement donné son numéro de téléphone et son adresse mail. Certains habitants lui font passer des messages par sa mère !

Au bout de 3 ans, elle a compris qu'elle devait impérativement mettre des barrières. Aujourd'hui, elle n'honore plus toutes les invitations, délègue plus facilement à ses adjoints et s'impose certaines règles.

En tant qu'employeur, elle s'efforce de respecter la vie privée des agents de la commune en les sollicitant le moins possible en dehors de leurs temps de travail. Le départ en retraite de certains agents a ouvert des pistes sur de nouvelles règles de fonctionnement, débouchant sur une organisation plus équilibrée des services.

Nicole QUÉRÉ, Responsable du Service formation et dynamiques internes – Brest Métropole

La porosité des temps n'impacte pas de la même façon les générations X, Y et Z :

- La génération X (née entre 1960 et 1979) était peu connectée. Si les agents ne comptaient pas leurs temps au boulot, ils pouvaient facilement décrocher, car ils n'avaient pas de « fil à la patte ».
- La génération Y (née entre 1980 et 1995) a tenu se connecter mais, face à la « crise », a veillé à ne pas tout miser sur l'investissement professionnel. Les RTT ont facilité l'organisation des temps privé et pro.
- La génération Z (née depuis 1995) adepte des réseaux sociaux, aime le travail collaboratif, le management sans chef et que cela aille vite. Elle semble bien vivre la fusion des temps privé et pro.

A Brest Métropole, les réflexions sur le temps de travail datent de 1983. La concertation sur l'aménagement du temps de travail a permis d'adapter le temps de travail des agents aux besoins du service public : continuité, égalité, accessibilité, adaptabilité. 111 règlements de service ont été adoptés, mais pas une charte des temps.

En 2011, le télétravail a été expérimenté pour les personnes éloignées géographiquement de leur poste. Les services RH ont étudié les métiers compatibles avec le télétravail. Les premières conclusions sont positives. Elles font apparaître une diminution de l'empreinte écologique, une diminution de la fatigue, une diminution de l'absentéisme. Il demeure néanmoins un point de vigilance : le télétravailleur est facilement tenté de dépasser ses horaires journaliers.

La seconde expérimentation a concerné les managers et donc le management à distance. Les encadrants peuvent ainsi télétravailler 2 jours par mois, tandis que les agents le peuvent 2 jours par semaine.

En 2012, une réflexion a été menée sur la messagerie et la dépersonnalisation des rapports humains. Il avait été constaté que les agents préféraient l'envoi de mails aux appels téléphoniques. Une charte informatique a été élaborée avec l'ensemble des acteurs : elle fixe notamment des règles de bonnes pratiques.

Il faut s'adapter sans cesse aux évolutions et poursuivre les réflexions communes. Aujourd'hui, un nouveau constat est dressé : les agents équipés de smartphone professionnel consultent régulièrement leurs mails en dehors de leur bureau, de retour à la maison, après avoir couché les enfants ou lors des week-ends pluvieux... Les risques d'hyper-connexion sont donc grands : Il est tentant de répondre rapidement (superficiellement ?) à un mail du dimanche, mais qu'est-ce que cela renvoie à terme à ceux qui attendent le lundi matin ?...

Gildas LAËRON, Directeur des ressources humaines, Rennes Métropole

Rennes Métropole a aussi lancé une réflexion autour des pratiques de ses agents et notamment de ses cadres.

Le constat était le suivant : le temps de travail effectif dépassait les horaires classiques, via les outils numériques. Cela concernait les cadres, mais pas uniquement. Des habitudes de fonctionnement des services permettant une flexibilité voulue par chacun s'étaient installées.

L'élaboration d'une charte de la déconnexion a permis de maîtriser certaines dérives. Cette charte s'appuie sur le principe de « *Ne pas être en permanence joignable pour des motifs liés à l'exécution de son travail* ». Elle reprend 10 points Clés. Le premier principe stipule : « *Afin de limiter les risques psycho-sociaux liés à l'hyperconnexion, l'employeur souhaite que les salariés évitent de se connecter à leurs espaces de travail en dehors de leurs heures de travail habituelles* ».

La charte rappelle la responsabilité de chacun, celle des managers et des usagers des outils numériques : la régulation des temps de connexion « est une problématique managériale et non technique ». De même, elle n'appréhende pas uniquement la déconnexion hors temps de travail, elle précise que « dans le cadre des horaires habituels, sur le poste ou en réunion, des temps de déconnexion sont également souhaitables pour préserver la qualité des relations et de la concentration ».

La mise en place du télétravail a aussi permis d'apporter une réponse aux agents souhaitant plus de flexibilité dans l'organisation de leur temps. Le télétravail concerne 229 agents de Rennes Métropole : 112 télétravailleurs réguliers et 117 télétravailleurs ponctuels (quotité à répartir).

Deux formes de télétravail complémentaires sont proposées : le télétravail exceptionnel (grève, aléa climatique, pic de pollution) et le télétravail pour formation ou préparation de concours à distance. Les agents en télétravail bénéficient d'un ordinateur et d'un accès « VPN ».

▪ Leviers et pistes d'action

Face aux évolutions numériques et sociétales, les organisations doivent s'adapter et favoriser la conciliation des intérêts de chacun : celui des usagers, des organisations (qualité et continuité de service), des agents et des managers. Deux axes de réflexion et de travail sont incontournables :

Le premier consiste à passer d'une gestion des temps individuels (décompte des droits à congés et des heures supplémentaires) à un aménagement collectif des temps travaillés (ex : le télétravail et droit à la déconnexion).

Le second consiste à accompagner ces nouvelles pratiques et à définir de nouvelles règles :

- la e-déontologie doit ainsi permettre de définir un équilibre entre la liberté d'expression et l'obligation de réserve et de neutralité (positionnement selon l'espace physique ou virtuel d'expression)
- les politiques managériales doivent définir des actions de prévention ou de correction préservant la santé et la qualité de vie au travail des agents (exemplarité et durabilité des comportements)
- les managers doivent être formés à mieux accompagner et cadrer ces nouvelles pratiques.

L'essentiel

Les évolutions sociétales et numériques ont permis l'émergence de nouvelles temporalités, celles des usagers, des agents, des cadres et des élus. Elles favorisent aussi la porosité entre la sphère professionnelle ou publique et la sphère personnelle. Pour éviter les dérives du sur-engagement, les organisations doivent accompagner ces nouvelles pratiques et s'adapter aux mobilités.

Si le télétravail permet de mieux concilier les temps et favorise une nouvelle qualité de vie au travail, les retours d'expérience permettent d'améliorer les fonctionnements collectifs. L'élaboration d'une charte des temps, d'un règlement informatique ou d'un guide de la déconnexion en sont des bonnes illustrations, surtout si ces recommandations résultent d'un dialogue interne approfondi.



SYNTHÈSE : PROPOSITION DE PISTES D'ACTION

Le Forum des Elus et de L'Emploi Public local est labellisé Breizh COP. Dans ce cadre, il importe de prioriser les orientations qui ont vocation à s'inscrire dans les 38 objectifs du Schéma Bretagne 2040 :

▪ Adapter le service public breton aux enjeux technologiques et environnementaux

- **Objectif # 5** : Accélérer la transition numérique / Développer les services publics en " plateformes " ► Faciliter la digitalisation des services et les échanges de données.
- **Objectifs # 11 et 13** : La Bretagne leader du " Bien manger " et de la lutte contre le gaspillage ► L'implication de la restauration territoriale des crèches aux EHPAD.
- **Objectifs # 23, 25 et 27** : Pour la sobriété des équipements et des espaces publics ► Se former et s'outiller pour réduire les consommations d'eau et d'énergie des bâtiments / Réduire drastiquement l'impact sur l'environnement des actions sur les routes et parcs.
- **Objectifs # 36 et 38** : Favoriser l'égalité des chances entre les territoires et réinventer l'offre de services à la population et son organisation ► Renforcer les solidarités entre collectivités par leurs organismes RH partagés / Mutualiser l'ingénierie de services publics par l'accompagnement des réseaux professionnels par des dispositifs publics régionaux.

Les avis émis sur la réforme de la fonction publique

- **OUI** aux souplesses et simplifications
- **OUI** aux possibilités accrues de mobilité
- **OUI** au développement des acquis dans les coopérations entre CDG et CNFPT en Bretagne
 - **OUI Mais** aux facilités pour recruter par contrat (à encadrer pour éviter dérives et surcoûts)
 - **OUI Mais** sur les fortes mutualisations entre CDG et CNFPT (attention à s'adapter à la configuration régionale)

Vigilance et attentes sur la santé au travail
(par ordonnances)

Attentes d'évolutions sur les concours FPT : " oubli ? "

Objectif BreizhCOP#6 :
Prioriser le développement des compétences bretonnes sur les domaines des transitions :
Ne pas oublier les métiers publics !
(25 % de la population active)

▪ La priorité issue du Forum : Un chantier régional pour remédier à la crise du recrutement public

- **Un besoin de communication innovante**
Des campagnes et des outils de promotions des métiers publics en tension vers des demandeurs d'emploi et étudiants susceptibles de s'y orienter : une approche totalisant les nombreuses offres d'emploi ? Un site internet commun ? Un positionnement fort sur les réseaux sociaux ?
- **Une pépinière multi-employeurs**
Grâce à des dispositifs collectifs de préparation aux métiers du service public : un label " Ecole du service public en Bretagne " pour fédérer les formations existantes et y inclure de nouvelles en amont du recrutement ? Penser les tremplins des SMT des CDG comme l'une des voies d'entrée dans la FPT débouchant vers toutes les collectivités ?

Les CDG et le CNFPT Bretagne, agences d'innovations RH

- Des temps de rencontres et d'échanges de pratiques, laboratoires des expérimentations RH, tutoriels en ligne, webinaires.
- Des pratiques innovantes de co-construction des savoirs : design de service, ateliers pratiques, séminaires en ligne, coaching de managers...
- Des parcours de professionnalisation : dispositifs de préparation des métiers territoriaux avant entrée dans la FPT, cycles métiers en formation continue, remise à niveau et dispositifs qualifiants...
- Des boîtes à outils GPEC : observatoires régional et national des emplois, répertoires de métiers, guides pratiques et consultants...
- Des tiers de confiance pour les situations délicates : médiation, référent déontologue, enquêtes administratives...

- **Une marque employeur collective**
" Faites un beau parcours dans le service public.bzh " ? Valoriser la RSE et la QVT au sein des collectivités bretonnes serait cohérent avec l'objectif 12 de la Breizh COP qui enjoint aux employeurs de soigner leur performance économique et sociale. Quelle exemplarité RH du service public ?



LES ORGANISATEURS ET PARTENAIRES

Les organisateurs

Les organismes de la FPT en Bretagne, Tiers de confiance en Ressources Humaines des services publics :

- Les Centres de Gestion des Côtes d'Armor, du Finistère, d'Ille-et-Vilaine et du Morbihan
- La Délégation Bretagne du Centre national de la Fonction Publique Territoriale



Les partenaires

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



ADMINISTRATIONS D'ÉTAT ET HOSPITALIÈRE



SOUTENU PAR

