



C R E F

Conférence Régionale  
de l'Emploi et de la Formation

Compte-rendu de la conférence  
du 22 octobre 2015



**La CREF (Conférence Régionale Emploi-Formation) organisée en 2015 par le Centre de Gestion des Côtes d'Armor avec l'appui des Centres de Gestion bretons et du CNFPT Bretagne s'est tenue le jeudi 22 octobre au Palais des Congrès et des expositions de Saint-Brieuc.**

---

L'accueil des quelques quatre-vingts participants, élus, agents territoriaux, représentants syndicaux s'est effectué à partir de 9 h 00.

Pour commencer la matinée, le maire de Ploufragan, Rémy MOULIN, adresse un mot de bienvenue aux participants. Il rappelle que Ploufragan est la cinquième ville du département en terme de population, la troisième de l'agglomération briochine et qu'elle compte environ 300 agents territoriaux.

Les changements en cours interrogent les modes de recrutement des collectivités territoriales mais aussi notre politique de formation. Ils doivent être pour nous l'occasion d'évoluer pour nous adapter. Les évolutions sont diverses : contexte juridique, attentes des usagers, transferts de compétences, renforcement de la coopération intercommunale, etc. La bonne anticipation des besoins grâce à la GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs des Emplois et des Compétences), l'accompagnement à la mobilité et la formation devront permettre de garantir le maintien d'un service public de qualité dans un cadre budgétaire contraint.

Loïc CAURET, Président du Centre de Gestion des Côtes d'Armor, rappelle que la CREF est une obligation légale mais aussi un moment privilégié de rencontre entre collectivités, affiliées et non-affiliées, Centres de Gestion, CNFPT et organisations syndicales.

La Fonction Publique Territoriale est placée devant des enjeux majeurs de réorganisation et d'évolution des métiers. Nous sommes à la croisée des chemins, les conditions générales imposées aux collectivités impactent directement les Centres de Gestion. L'objectif final de ces évolutions est bien l'optimisation du service public territorial.

Yvon LE MOIGNE, Vice-président du CDG 22, ouvre la réunion en rappelant que la Conférence Régionale Emploi Formation est un rendez-vous annuel obligatoire, encadré par la Loi (art. 27 de la Loi du 20/01/1984). Cette édition est la sixième en région Bretagne et la seconde à Ploufragan.

Pour l'organisation de cette CREF, nous avons voulu impulser une démarche partenariale qui mette en synergie l'ensemble des acteurs. Sa préparation s'est pour cela appuyée sur le groupe régional GPEEC et sur le réseau régional des DRH, à travers deux réunions de travail qui se sont déroulées les 29 mai à Plérin et 17 septembre 2015 à Quimper.

L'objectif de la matinée est de faire un état des lieux de l'emploi territorial et de ses perspectives dans un contexte juridique et économique en mutation profonde.

Pour mémoire, il a été institué en Bretagne deux types de CREF qui s'organisent en alternance. La première, resserrée, est destinée comme le veut la Loi à réunir les experts de l'emploi et de la formation (CDG, CNA, CNFPT et organisations syndicales). La seconde est une formule de CREF ouverte au grand public et aux étudiants, le Forum des Elus et de l'Emploi Territorial (FEET), dont la dernière édition a eu lieu à Rennes en 2013 et la prochaine se tiendra l'année prochaine dans le

Finistère. Pour la présente édition costarmoricaine, il est à relever que la CREF s'articule avec les Territoriales de Bretagne, dont les travaux débiteront l'après-midi même.

Yvon LE MOIGNE présente le programme de la matinée qui commencera par une présentation de l'Observatoire régional de l'emploi territorial suivi de celle du panorama de l'emploi territorial en Bretagne. Jean-Jacques BERNARD, Président du Centre de Gestion d'Ille et Vilaine, animera la séquence consacrée au bilan des actions régionales en matière de GPEEC. La restitution des premiers travaux du réseau régional RH, animée par Jacques MIKUSINSKI, Vice-président du Centre de Gestion du Morbihan, sera faite par des cadres RH de collectivités membres du réseau.

Patrick BAILLARD, directeur de la délégation régionale Bretagne du CNFPT, présentera le programme des ateliers et conférences du colloque « les Territoriales de Bretagne » des 22 et 23 octobre.

La conclusion de la matinée appartiendra à Bernard SALIOU, Vice-président du Centre de Gestion du Finistère qui accueillera le prochain FEET en 2016.

## L'Observatoire Régional de l'Emploi Territorial

Yvon LE MOIGNE évoque les raisons qui ont déterminé la mise en place d'un observatoire de l'emploi en Bretagne. Les collectivités doivent régulièrement répondre à un nombre pléthorique d'enquêtes statistiques. Les données recueillies n'étaient jusque là pas exploitées de manière optimum et ne donnaient pas lieu à des analyses systématiques.

Or, collecter et exploiter des données statistiques, en faire l'analyse pertinente et diffuser les résultats d'enquête à grande échelle sont des enjeux majeurs pour appréhender les évolutions en cours et anticiper les besoins à venir en matière d'emploi territorial. L'Observatoire de l'emploi a pour tâche de fournir aux collectivités et établissements territoriaux une information régulière, utile à la mise en oeuvre des politiques de GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Effectifs des Emplois et des compétences).

Un groupe pilote (CDG 22, CDG 35 et CNFPT) a travaillé à sa mise en place qui s'est faite progressivement au cours de l'année 2015 après une étude de faisabilité menée au dernier trimestre 2014. L'observatoire exploitera les données déjà disponibles (Bilan Social, Bilan de l'Emploi, etc.) mais diligentera également des enquêtes spécifiques.

## Présentation du diaporama de l'emploi public territorial en Bretagne

---

Emmanuel DUAULT, chargé de mission Observatoire pour la rédaction du panorama de l'emploi, présente le document, construit sur les données fournies par le Bilan Social 2013, le Bilan de l'emploi 2014 ainsi que les statistiques INSEE les plus récentes et qui sera largement diffusé auprès des collectivités et établissements territoriaux.

Les effectifs de la Fonction Publique Territoriale ont augmenté de 26% ces dix dernières années en Bretagne, du fait d'important transferts de compétences de la part de l'Etat mais également du développement de nouveaux services (Petite enfance, dépendance, eau & assainissement notamment). Globalement, le taux d'administration est en Bretagne très proche de la moyenne nationale ( 79 agents/1000 hab contre 77/1000).

Quelques éléments marquants relevés dans le panorama :

- Augmentation sensible de la moyenne d'âge des agents qui se situe actuellement à 45,5 ans. Ce phénomène est particulièrement marqué dans la filière technique (47 ans et 6 mois) qui compte plus de 45% d'agents de plus de cinquante ans. Des enjeux importants en termes de recrutement sont à anticiper dans cette filière qui représente à elle seule près de la moitié des agents territoriaux.
- L'absentéisme est en augmentation, singulièrement les congés de longue maladie et les accidents du travail ou maladies professionnelles. Le vieillissement des effectifs et le développement de la filière médico-sociale ( fortement frappée par les risques musculo-squelettiques ) sont les principaux facteurs d'explication du phénomène.
- La parité homme/femme dans les emplois de direction est encore loin d'être atteinte puisque si les femmes représentent 53% des DGS dans les petites collectivités, elles ne sont que quatre contre vingt-neuf hommes à assurer ces fonctions dans celles de plus de 40 000 habitants.

## Bilan des actions régionales de GPEEC

---

Jean-Jacques BERNARD rappelle que ces actions communes relèvent d'un élan collectif en région Bretagne, reconnu et salué à l'extérieur, notamment par l'IGA (Inspection Générale de l'Administration). Initiée par le groupe régional GPEEC, la démarche comprend 8 fiches actions, chacune est réactualisée régulièrement. Des groupes pilotes ont été constitués autour de chaque action entreprise.

- **Créer un observatoire régional.** Evoqué en début de réunion.
- **Coordonner le mouvement vers l'e-administration.** La démarche est déjà engagée.
- **Déployer des actions en faveur de la mobilité.** Nombreuses initiatives, notamment le Carrefour des mobilités inter fonctions publiques le 28 avril dernier à Thorigné-Fouillard.

- **Développer des viviers de compétences techniques.** Vigilance sur certains métiers.
- **Développer de nouvelles pratiques de recherche de candidatures.** Nouveaux outils, nouvelles méthodes.
- **Promouvoir l'apprentissage.** C'est une priorité nationale, la France a du retard dans ce domaine.
- **Accompagner la mutualisation.** Une démarche au cœur de l'actualité des collectivités.
- **Développer un réseau régional de DRH.** Démarche bien engagée, notamment dans le cadre de la préparation de la CREF.

Chaque pilote est invité à présenter la fiche action dont il a la responsabilité.

**E-administration.** Présentation : Alain GUILLARD, DGA du CDG 22.

L'e-administration permet de dépasser le cadre départemental. L'objectif premier est de mutualiser ce qui constitue l'essence des CDG, la Gestion des Ressources Humaines. Pour ce faire, une base de données est en voie de constitution qui permettra un partage des informations entre collectivités et Centres de Gestion. Le fichier unique agent sera prochainement opérationnel. Dix collectivités pilotes y auront accès dès avril 2016. A l'horizon de janvier 2017, chaque collectivité pourra bénéficier du système qui assurera complétude, fiabilité et sécurité des données.

**Nouvelles pratiques de recherche de candidatures.** Présentation : Delphine LE GUERSON, Directrice du pôle emploi territorial du CDG 29.

L'importance prise par les réseaux sociaux interroge nos pratiques RH en matière de recrutement même si on observe actuellement une différence de perception entre grand public et praticiens des métiers de la FPT. Nous devons tenir compte de ces changements de comportement pour recruter différemment et porter l'accent sur l'aspect qualitatif des recrutements. Les profils postés sur les réseaux sont riches d'informations. Le sont-ils davantage que les CV ? Le secteur privé y a déjà largement recours. Les agents de la FPT doivent s'approprier l'outil. Ont-ils eux-mêmes des comptes Facebook ou Tweeter ?

**Promouvoir l'apprentissage.** Présentation : Jacky LE BIHAN, Directeur adjoint chargé de la formation au CNFPT.

Il est nécessaire de diversifier les modes de recrutement de la FPT. L'apprentissage est un dispositif qui le permet. Il concerne un grand nombre de métiers et pas seulement la filière technique comme on le pense encore trop souvent. Une réunion sur ce thème avait été préparée fin 2014 avec l'ensemble des partenaires de la formation. Elle a dû être annulée du fait d'un calendrier extrêmement chargé à cette période. Elle sera reprogrammée. Un travail est en cours pour construire un guide des métiers en tension et des formations correspondantes.

**Développer des viviers de compétences techniques.** Présentation : Laurent ZAM, DGA du CDG 35.

Il y a de forts enjeux de recrutement dans la filière technique. Un référentiel a été créé pour le métier d'agent de maintenance. Une formation en alternance de 8 mois dont le cursus de base touche aussi bien la maintenance de bâtiment que les espaces verts et la voirie a été organisée par le CDG 35. Il convient de valoriser les métiers techniques. C'est l'objet d'un événement comme le trophée breton de la restauration collective organisé lors du FEET 2013.

**Accompagner la mutualisation.** Présentation : Marion TEIGNE, Directrice conseil et organisation RH au cdg 56.

La mutualisation va prendre de plus en plus d'importance dans les années qui viennent. En novembre 2014, un colloque sur le sujet s'est tenu à Josselin. Il a été l'occasion pour les participants d'échanger sur leurs pratiques et de réfléchir ensemble sur certains thèmes : Co-construction d'outils pour accompagner les collectivités dans la mutualisation, accompagner les mouvements de territoires et de personnels, démarches financières et fiscales, santé et bien être au travail.

**Déployer des actions en faveur de la mobilité.** Présentation : Jacky LE BIHAN.

Dans le contexte actuel et singulièrement du fait de l'allongement des carrières, la mobilité est un enjeu important de gestion des RH. Le succès du carrefour des mobilités inter fonctions publiques qui a eu lieu en avril dernier témoigne des attentes des agents en ce domaine. Pour mieux les accompagner, le Centre de Gestion du Finistère a été agréé centre de bilan de compétence. Le CDG 35 a entrepris la même démarche et est en attente d'habilitation.

### **Conclusion d'étape :**

Jean-Jacques BERNARD souligne la nécessité de faire plus que jamais preuve d'imagination dans le contexte financier contraint actuel. Nous devons axer nos recrutements sur le qualitatif. La féminisation des fonctions de direction dans les grandes collectivités reste un objectif à atteindre.

### **Questions dans la salle :**

Les collectivités territoriales sont-elles suffisamment conscientes des enjeux de l'accès au travail des personnes handicapées ?

Loïc CAURET indique qu'au plan national le FIPH développe des aides pour l'aménagement des postes de travail. Une enquête a été effectuée auprès des collectivités via les Centres de Gestion. On observe qu'il y a eu peu de remontées d'information et que certaines collectivités ne jouent pas le jeu. L'employeur doit être pleinement conscient de ses responsabilités dans ce domaine.

## **Présentation du réseau de RH de Bretagne**

Jacques MIKUSINSKI, Vice-président du CDG 56 présente la mise en place de ce réseau qui réunit les DRH des grandes collectivités et de l'ensemble des intercommunalités de nos quatre départements. Trois rendez-vous ont ponctué l'année 2015, celle du 20 janvier qui a été l'occasion d'une présentation de l'observatoire de l'emploi et celles des 29 mai et 17 septembre qui ont permis à travers des ateliers en World cafés (ateliers tournant participatifs) de travailler sur quatre thématiques : La formation des cadres, les nouveaux modes de recrutement, les mobilités et les mutualisations.

Pour l'avenir, le réseau régional doit se décliner en réseaux départementaux. Un calendrier des futures rencontres est en voie d'élaboration, parmi les objectifs, la constitution d'un e-réseau.

Jacques MIKUSINSKI invite trois responsables RH de grandes collectivités à présenter le résultat des travaux du réseau.

## Synthèse des travaux du réseau RH de Bretagne :

**La formation des cadres.** Présentation : Amélie FROMENTIN, conseillère juridique auprès de la DRH de la ville de Saint-Brieuc.

Il est nécessaire de redéfinir ce qu'est un cadre. La notion peut être élargie aux trois catégories de fonctionnaires, A, B et C. Dans une période de mutation, les encadrants sont fortement sollicités. Ils ne sont pas assez nombreux à se former au management. Beaucoup font le constat d'un manque de soutien et d'accompagnement de leur hiérarchie. Un des groupes de travail a employé le terme de « courage managérial ».

Il apparaît essentiel de donner aux cadres de la Fonction Publique Territoriale une culture commune.

Ils doivent être accompagnés face au changement. De nouvelles compétences sont à acquérir, l'accent doit être porté sur l'encadrement intermédiaire. Ils doivent passer du statut de coordonnateurs à celui de responsables. Exemples de bonnes pratiques : Des rendez-vous managériaux sur des thèmes choisis en concertation avec les cadres ; des programmes de formation élaborés en commun avec eux.

Le constat est fait que les formations initiales destinées aux cadres, autrefois trop longues, sont désormais trop courtes. Elles doivent être complétées. Il convient de privilégier les échanges et les conseils pratiques plutôt que théoriques. Il est impératif de bien identifier les conditions de la réussite managériale.

**La diversification des modes de recrutement.** Présentation : Véronique DRUNAT, directrice du pôle emploi et compétences, ARC sud Bretagne.

Les collectivités ne semblent pas vouloir faire trop évoluer leurs modes de recrutement pour le moment. Le recours aux réseaux sociaux est encore rare et pose des questions. Est-on sûr de la fiabilité des profils postés ? Si un profil paraît intéressant, rien ne dit que la personne souhaite intégrer la FPT. Ne risque-t-on pas, notamment pour les grandes collectivités, de voir se multiplier des candidatures spontanées déjà nombreuses ? Il n'en reste pas moins que le principal blocage reste la méconnaissance des outils par les services RH. Il existe une rupture numérique liée à l'âge. Le recours aux réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn) ne se développe vraiment qu'à l'occasion de recrutements très spécifiques.

Aux réseaux sociaux sont pour le moment préférés les réseaux professionnels qui existent dans chacune des filières de la FPT.

Au final et compte tenu du contexte, l'objectif est de recruter moins mais de recruter mieux. Pour cela, appel est fait à l'expertise des cabinets de recrutement ou des Centres de Gestion. De nouveaux dispositifs sont utilisés tels que la mise en situation professionnelle des candidats (principalement pour les métiers techniques ou bien en comptabilité). Les grandes collectivités favorisent plus particulièrement les candidatures internes.

**Les mobilités.** Présentation : Laurence BOURBIGOT, responsable du service ressources humaines de Quimper communauté.

La mobilité est un sujet qui préoccupe toutes les collectivités. Elle revêt de nombreux aspects.

Avec le rallongement des carrières, il est à prévoir des départs plus difficiles et une augmentation des reclassements professionnels pour inaptitude. Cette situation où un agent n'est plus en mesure d'accomplir certaines missions, ne signifie pas qu'il est inapte à en occuper d'autres. Il est impératif que l'agent soit alors accompagné et de préserver sa motivation afin de pouvoir évoluer.

Les agents doivent être acteurs de leurs projets de mobilité. Qu'elle soit choisie ou subie la mobilité doit faire l'objet d'un suivi efficient. Il peut être utile d'avoir recours à une aide extérieure. Il existe des dispositifs qui doivent être mis en œuvre pour accompagner cette mobilité (VAE, DIF, etc.).

Les entretiens professionnels doivent être l'occasion de faire le point sur les compétences des agents et leurs souhaits de mobilité. Sans la volonté des agents, il n'y a pas de mobilité possible.

Il existe d'ores et déjà des outils d'aide à la mobilité : Guides, conventions de stage, procédures d'aide à candidature, à l'étude de CV, à la reconversion, etc. Il serait intéressant que les trois Fonctions Publiques se dotent d'un outil commun.

## Conclusion de la matinée

---

Bernard SALIOU, Vice-président du CDG 29 se félicite de la richesse des échanges de la matinée. Il constate que CDG, CNFPT et collectivités s'inscrivent dans une démarche partenariale et de mise en réseau. Cette capacité à coopérer garantit l'avenir de la Territoriale. Il note que l'observatoire de l'emploi sera un outil précieux d'observation et d'anticipation. Tous les acteurs de la territoriale sont là pour accompagner les profondes mutations en cours, tant au niveau de l'organisation institutionnelle de la FPT que de sa géographie et de ses métiers. L'évolution de nos pratiques est désormais inéluctable : E-administration, synergies avec le secteur privé, etc. sont des pratiques entièrement nouvelles.

Il donne rendez-vous à tous pour le Forum des Elus et de l'Emploi Territorial qui se déroulera au Quartz, à Brest, le 13 décembre 2016.

## Présentation des thématiques des Territoriales de Bretagne

---

Patrick BAILLARD, Directeur de la délégation régionale du CNFPT présente le programme du colloque « **les territoriales de Bretagne** », événement annuel initié par le CDG 22, qui cette année suit et prolonge les travaux de la CREF sur les thèmes des mobilités et de la formation, au cours de deux demi-journées, le 22 octobre après-midi et 23 octobre matin. A noter pour cette édition, la venue de Marylise LEBRANCHU, Ministre de la Décentralisation et de la Fonction Publique qui honorera le colloque de sa présence.