CREF
Conférences Régionales pour l'Emploi et la Formation
Haute-Normandie

Conférence régionale de l'emploi public et de la formation du 29 novembre 2011

Synthèse

La réforme de la taxe professionnelle et la baisse des dotations globales de fonctionnement impliquent une perte fiscale pour les intercommunalités et, par ricochet, pour les communes. Se crée ainsi une véritable asphyxie financière pour les élus qui doivent, parallèlement, répondre aux normes fixées par l'État et voient ainsi leurs pouvoirs très largement limités et encadrés. La métropolisation et la mutualisation des compétences font que demain les missions des collectivités territoriales seront profondément modifiées.

Parallèlement, les citoyens attendent de plus en plus de leurs élus de proximité considérés aujourd'hui comme des « amortisseurs de crise ». De plus, anticiper davantage les attentes et comprendre ce qui est attendu par le citoyen-usager devient un préalable à la réussite de l'action publique.

Le monde territorial ainsi bouge, c'est pourquoi les centres de gestion de la fonction publique territoriale ont un rôle important à jouer dans ce contexte et doivent réfléchir à l'adaptation de leurs missions afin de répondre à cette importante évolution. La réalisation annuelle de cette conférence régionale s'intégrerait dans cette démarche.

La situation et l'évolution de l'emploi public territorial : Quelle fonction publique territoriale demain ?

1ère partie

Angeline RENOU-LAVERSANNE et Alain MAILLET

Les intervenants

> **Angeline RENOU-LAVERSANNE**,
Directrice du Centre de Gestion de l'Eure

> **Alain MAILLET**,
Directeur du Centre de Gestion de la Seine-Maritime

> **François-Pierre GITTON**,
Chef du service des études et de la diffusion
à la Direction régionale de l'INSEE Haute-Normandie

François-Pierre GITTON

Il ressort du bilan de la situation de l'emploi, une certaine stabilité de la structure des effectifs territoriaux haut-normands entre 2005 et 2009. À l'image de la situation à l'échelle nationale sur cette période, 7 agents sur 10 sont titulaires. Près des deux tiers des agents territoriaux de Haute-Normandie sont employés par des communes.

Les trois filières principales en termes d'effectifs sont les filières technique, administrative, puis sanitaire et sociale, et les trois quarts des agents sont de catégorie C. Le taux de féminisation, proche de 60 %, reste stable lui aussi.

L'accentuation du vieill**issement des effectifs est la principale évolution structurelle. En effet, en quatre ans, la part des plus de 50 ans n'a cessé d'augmenter en Haute-Normandie et plus particulièrement en Seine-Maritime.**

D'autres évolutions sont à noter, parmi lesquelles l'augmentation de la part des agents à temps complet, signe de la diminution d'une forme de précarité dans l'emploi territorial.

Il ressort de l'étude prospective réalisée par l'INSEE, qu'un quart des 63 000 agents de la fonction publique territoriale de Haute-Normandie en activité à la fin 2008, partira à la retraite d'ici 2020.
La pyramide des âges des agents territoriaux en 2008, se distingue de celle de l'ensemble des salariés de la région Haute-Normandie : elle témoigne d'une forte féminisation des effectifs et du poids significatif des agents âgés de 35 à 55 ans. Les départs à la retraite s'accentueront en fin de décennie et seront inégalement répartis suivant le type de collectivité : ils seront plus nombreux dans les communes, en particulier les plus petites, et resteront faibles dans les communautés de communes ou d'agglomération, aux effectifs plus jeunes. Les agents de la filière technique et les cadres dirigeants et intermédiaires de toutes les filières seront les plus nombreux à partir à la retraite. Certaines filières, comme incendie et secours ou police municipale, seront moins impactées. Les filières sportive et animation, traditionnellement jeunes, connaîtront peu de départs à la retraite.

Parallèlement à ces départs, les besoins en emplois de proximité devraient augmenter dans les années à venir, du fait du vieillissement de la population en Haute-Normandie et de la croissance de population dans l'Eure.

Questions du public

Au regard de cette situation et de ces perspectives, les collectivités doivent être vigilantes sur l'évolution de leurs effectifs et sur l'anticipation des besoins en recrutement, en formation et en maintien de leurs agents en emploi.

2ème partie

Quels outils RH pour garantir la qualité du service public local ?

Les intervenants

> **Jean-Claude WEISS,** Président de la Communauté de communes Caux Seine

> **Marc GUÉRIN,** Adjoint au Maire en charge des ressources humaines à Gonfreville l'Orcher

> **Patrice DUPRAY**, Président du SMEDAR

> **Danielle JEANNE,** Maire d'Aulnay sur Iton,

> **Alain MAILLET**, Directeur du Centre de Gestion de la Seine-Maritime

> **Angeline RENOU-LAVERSANNE**, Directrice du Centre de Gestion de l'Eure

> **Martine FRANÇOIS**, Directrice du CNFPT Haute-Normandie

Dans l'ordre ci-contre, de Jean-Claude WEISS à Martine FRANÇOIS

Les quatre thématiques principales ont été abordées : la mutualisation au plan des ressources humaines, le recrutement, le maintien en emploi et la prévention des risques professionnels.

Concernant la mutualisation des services en matière des ressources humaines, Monsieur Weiss indique qu'il existe une nouvelle répartition des tâches entre commune et intercommunalité. Les communes de petite taille n'ont pas de collaborateurs suffisants pour mener une véritable gestion des ressources humaines. L'intercommunalité permet d'améliorer la qualité de ses services tout en apportant des économies d'échelle et représente ainsi, à l'heure des soucis financiers actuels et à venir pour les élus, une véritable opportunité à saisir. Ainsi, Monsieur Weiss indique qu'au niveau de sa communauté de communes un réseau des DRH s'est créé. Par ailleurs, l'intercommunalité ne permet pas uniquement d'améliorer la qualité de ses services, elle permet aussi la création de services nouveaux pour répondre, au plus près, aux besoins de la population.

Jean-Claude WEISS

Bien entendu, l'intercommunalité ne peut apparaître comme étant la seule et unique réponse aux problématiques de gestion des collectivités territoriales. La question essentielle reste à déterminer « quel territoire pour quelle compétence et pour quel service ? ».

Pour répondre efficacement aux besoins des citoyens, l'élu doit également apporter une attention toute particulière au recrutement. À ce titre, Madame Jeanne nous rappelle que l'employé communal au sein des petites communes est le lien permanent entre le Maire et sa population. Il est de plus essentiel de privilégier les qualités propres du candidat à cet emploi territorial, tels que l'ouverture d'esprit, les qualités d'accueil et le sens du service public car les formations liées aux compétences professionnelles peuvent s'acquérir tout au long de son parcours professionnel. Par ailleurs, Madame Jeanne a souligné la problématique du recrutement « par connaissance » et non « par compétence ». Ce mode de recrutement implique malheureusement pour l'agent et l'élu un conflit autour de l'intérêt général, l'agent recruté oubliant ainsi la notion de mission de service public. L'important renouvellement d'élus lors des dernières élections municipales a, fort heureusement, favorisé le mode de recrutement par compétence. Madame Jeanne précise par ailleurs qu'il est important, en matière de recrutement, de se doter d'outils. L'établissement d'une fiche de poste parait ainsi essentiel sous réserve que celle-ci soit claire et qu'elle ait été préparée avec les élus et les agents territoriaux. À ce titre, un modèle de fiche de poste élaboré par un groupe de travail composé de professionnels territoriaux et de représentants syndicaux a été distribué aux participants. Le recours aux contrats aidés peut également apparaître comme étant un mode de recrutement pertinent afin de se laisser la possibilité, aussi bien pour l'élu que pour l'agent, de se connaître et de voir si le tandem élu/agent fonctionne efficacement. Enfin, Madame Jeanne insiste sur la nécessité de mettre en place des actions de prévention en matière d'hygiène et de sécurité car aujourd'hui trop d'agents territoriaux n'appliquent pas ces mesures et sont victimes de nombreux accidents de service. Sur ce sujet, les Centres de gestion et le CNFPT précisent leur rôle respectif : conseil auprès des élus et formation des agents territoriaux.

Danielle JEANNE

Quels outils RH pour garantir la qualité du service public local ?

Si le recrutement reste un enjeu important pour la collectivité, maintenir ses agents en capacité d'exercer leurs missions est également essentiel, à l'heure où les agents territoriaux sont amenés à travailler de plus en plus tardivement dans les collectivités. À ce sujet, Monsieur Dupray nous a, à travers une expérience qu'il a menée au sein du SMEDAR (Syndicat Mixte d'Élimination des Déchets de l'Agglomération Rouennaise), souligné l'importance de la formation afin de permettre aux agents d'être maintenus en emploi. Ainsi, en repositionnant en régie une mission jusqu'alors externalisée et en formant sur cette mission les agents déclarés inaptes, le SMEDAR a vu son taux d'absentéisme baisser considérablement. Monsieur Dupray rappelle qu'il est essentiel d'anticiper les carrières suffisamment tôt et apprendre aux agents à changer de métiers en particulier lorsque ces agents exercent des métiers de pénibilité tels que ceux de la filière technique.

Patrice DUPRAY

Martine FRANÇOIS, Angeline RENOU-LAVERSANNE, Alain MAILLET

Sur ce point, les centres de gestion rappellent que la pluridisciplinarité de leurs équipes (médecins de prévention, ergonome, psychologue...) permet aux collectivités territoriales de les accompagner dans le maintien en emploi de leurs agents. En matière de formation des agents, le CNFPT précise qu'un travail est actuellement mené, à la fois sur un itinéraire de formation adapté aux agents territoriaux qui ne peuvent s'absenter longtemps sur leur poste de travail avec des formations plus courtes mais plus fréquentes, et sur la territorialisation de la formation avec la définition d'un conseiller formation par territoire afin de permettre des actions de formation adaptées aux besoins d'un territoire.

S'il existe des solutions aux problématiques de maintien en emploi, il est néanmoins préférable de mener des actions en matière de prévention des risques professionnels selon la logique du « mieux vaut prévenir que guérir ». Monsieur Guérin rappelle à ce sujet qu'il est essentiel que les élus accompagnent les agents territoriaux sur le terrain afin de prévenir ces risques et de permettre le pilotage d'une véritable politique de santé au travail qui est devenue aujourd'hui un véritable enjeu de société : les agents veulent aujourd'hui identifier les risques auxquels ils s'exposent. Les élus doivent ainsi s'appuyer sur le dialogue social avec les instances représentatives des personnels qui ne doivent plus être considérées comme des freins mais comme des ressources. L'élaboration du document unique qui permet d'identifier clairement les risques existants dans chaque unité de travail reste un travail essentiel à mener au sein de sa collectivité d'autant plus que celui-ci permet une véritable connaissance des métiers de sa collectivité et donc de sa collectivité même. Enfin, Monsieur Guérin souligne que les élus devront être d'autant plus présents que les collectivités devant s'adapter en permanence à l'évolution rapide de la fonction publique territoriale vont voir augmenter l'émergence des risques psycho-sociaux.

Marc GUÉRIN

Les CdG Hauts-Normands et la Délégation régionale du CNFPT ont signé une convention partenariale le 30 juin 2011. Cette coopération devrait permettre d'accroitre la présence territoriale de ces 2 institutions afin de répondre au plus près aux besoins des collectivités territoriales sur les problématiques liées de l'emploi et de la formation.

3ème partie

Les acteurs de la mutualisation : Quelle cohabitation possible ?

Les intervenants

> Emmanuel DURU,
Responsable juridique à l'Assemblée des Communautés de France

> Estelle GRELIER,
Présidente du Centre de Gestion de la Seine-Maritime

>Michel LEROUX,
Président du Centre de Gestion de l'Eure

Emmanuel DURU, Estelle GRELIER, Michel LEROUX

La réforme des territoires de décembre 2010 implique le développement de plus en plus important de l'intercommunalité. Monsieur Duru y voit ici un véritable changement de mentalité dans la mesure où les intercommunalités ne sont plus considérées comme étant des ennemis mais des véritables soutiens aux communes. La mutualisation des compétences et des moyens permet aux communes de maintenir la qualité de leur service public même si le rôle de l'élu communal change. Sur le plan des ressources humaines, le recrutement notamment de secrétaires de mairie à l'échelon intercommunal mis à dispositions des communes rurales permet de maintenir l'activité à l'échelon communal.

Emmanuel DURU

De plus, si la mutualisation des services opérationnels est d'ores et déjà opérée, on s'interroge aujourd'hui sur la mutualisation des services fonctionnels, notamment dans le domaine des marchés publics, des affaires juridiques ou encore de la communication. L'entrée en vigueur en 2014 du schéma directeur de mutualisation des services implique nécessairement pour les communes de s'interroger sur ce type de mutualisation.

Au niveau des centres de gestion, si ceux-ci ne semblent pas véritablement menacés par le développement de l'intercommunalité du fait notamment de la différenciation de leurs missions, ils devront néanmoins être en capacité de développer de nouvelles missions facultatives afin de maintenir leur champ d'action sur la vie publique locale. Madame Grelier précise à cet effet que c'est en travaillant aux côtés des intercommunalités qu'un tel développement pour les centres de gestion sera rendu possible. Une complémentarité et non une opposition de leurs missions respectives doit ainsi être établie. A ce titre, Madame Grelier confirme que les Centres de gestion doivent mener une réflexion en matière d'innovation et de développement de leurs missions notamment au plan des ressources humaines, domaine dans lequel les demandes de mutualisation sont importantes, dans la consolidation des actions menées au niveau de la santé au travail, du domaine juridique et de l'emploi, domaines d'expertise des Centres de gestion, dans la formation des élus, dans le domaine du management ainsi qu'en matière d'appui aux agents territoriaux.

Estelle GRELIER

Sur ce sujet, Monsieur Leroux indique qu'il lui semble important également de se positionner sur une logique politique et non administrative, sur le mode du « quel projet pour quel citoyen ? ». Ce questionnement permet ainsi une approche thématique sur laquelle doivent s'appuyer les centres de gestion afin d'accompagner les collectivités dans leur développement.

Michel LEROUX

Enfin, interrogés par les étudiants de l'université de Rouen inscrits dans les cursus « Master 2 services et politiques publics » et « Licence professionnelle Métiers de l'administration territoriale » sur les besoins en recrutement, les Présidents des Centres de gestion et Monsieur Duru ont répondu que les profils « Droit public » et en particulier juristes et financiers, « Environnement » avec l'application de la Loi Grenelle 2, « Action sociale » et « développement économique » avaient tous leurs chances de décrocher un emploi dans la fonction publique territoriale même si, bien entendu, il a été rappelé que le contexte financier actuel des collectivités ne pouvait permettre le recrutement en masse de ces différents profils.

Pour conclure, les Présidents remercient les participants qui se sont déplacés et souhaitent se voir pérenniser cette conférence régionale.

Conférence organisée par vos Centres de Gestion

3440 route de Neufchâtel
B.P. 72
76233 BOIS GUILLAUME Cedex

tél. : 02 35 59 71 11
fax : 02 32 59 94 63
www.cdg76.fr

10 bis rue du Docteur Michel Baudoux
B.P. 276
27002 EVREUX CEDEX

tél. : 02 32 39 23 99
fax : 02 32 31 35 77
www.cdg27.fr

En partenariat avec le CNFPT et l'INSEE

20 quai Gaston Boulet
76000 ROUEN

tél. : 02 35 98 24 30

8 quai de la Bourse
76037 ROUEN Cedex

tél. : 02 35 52 49 11