

# RECRUTEMENT DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

## Comment affronter la crise ?



**Le 12 juin dernier à Paris, Accor Services et le Jas organisaient un colloque sur le thème "Ressources humaines dans les collectivités locales : comment surmonter les nouveaux défis du recrutement ?".**

**E**st-ce la fin d'un cauchemar ? Après une longue traversée du désert, celle d'une France qui depuis trente ans voit son taux de chômage augmenter inéluctablement mois après mois, année après année, la tendance semble enfin s'inverser. Force est de constater que le chômage a reculé de 11 % depuis un an pour se situer juste au-dessus de la barre symbolique des 2 millions de demandeurs d'emploi, un seuil constamment dépassé depuis juin 1983. Un mouvement qui s'est d'ailleurs accéléré au premier trimestre de cette année où plus de 93 000 emplois ont été créés dans le secteur marchand, selon les chiffres provisoires de l'Insee. Et même si la France, avec son taux de chômage de 8,2 %, reste en queue de peloton des pays de l'Union européenne qui comptabilisent en moyenne un taux de 7,2 %, on ne peut le nier, la période est plus favorable à la reprise de l'emploi.

Aussitôt la crise de l'emploi réduite, on pourrait crier victoire, si ne se dessinait une nouvelle crise, celle du recrutement due aux effets de la pyramide des âges qui provoque dans un espace court de nombreux départs à la retraite. Et la fonction publique n'échappera pas au phénomène, même si l'on parvient à stabiliser dans les prochaines années

ses effectifs. Tout particulièrement dans le secteur social et médico-social. Principales concernées, les collectivités locales commencent à prendre la mesure de cette crise annoncée de longue date (voir à ce propos le dossier du Jas n° 67 de mai 2002). Il n'est pas trop tôt... Mais il n'est pas trop tard non plus, car comme le signale Gilles Da Costa, directeur général de l'Institut national des études territoriales (Inet), "la relève démographique n'a pas encore produit tous ses effets. Ses conséquences quantitatives se feront sentir surtout en 2008 et 2009, du fait de l'impact de la réforme des retraites qui a conduit certains agents à repousser leur départ, et du calendrier électoral avec les prochaines élections municipales notamment, car de nombreux fonctionnaires souhaitent accompagner leurs élus jusqu'à la fin de leur mandat".

Dans ce contexte difficile, où les besoins sociaux continueront d'augmenter, les collectivités locales vont donc devoir s'organiser pour faire face à ce nouveau défi (page 26) et tout particulièrement restructurer leurs modes de recrutement (page 27). Et renforcer leur attractivité pour pouvoir répondre au climat de concurrence entre collectivités qui tend à s'intensifier (page 29).

# Faire face

**L**a fonction publique territoriale (FPT), c'est presque 1 700 000 agents, 250 métiers et 57 700 collectivités territoriales et leurs établissements publics, hors ville et conseil général de Paris. Elle connaît aujourd'hui une profonde transformation. Car à côté des défis de la pyramide des âges, viennent s'ajouter l'impact du renforcement de la République décentralisée et les difficultés persistantes de recrutement des personnels sociaux et médico-sociaux.

## Des responsabilités croissantes

La décentralisation avec son lot de nouvelles compétences confiées aux collectivités locales a considérablement contribué à accroître leurs effectifs. Pour exemple, le conseil général du Rhône a vu ses effectifs passer de 1 184 en 1990 à 5 600 aujourd'hui. Jean-Christophe Baudouin, directeur général des services de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise et président de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), précise en effet que "les nouvelles politiques publiques confiées aux collectivités sont consommatrices de main-d'œuvre notamment dans le secteur social, car ce sont des métiers que l'on peut difficilement automatiser". Ainsi, à chaque transfert opéré, les collectivités doivent recruter. Hier c'était à cause de la loi sur le revenu minimum d'insertion (RMI) ou celle portant création de l'allocation personnalisée d'autonomie (Apa). Aujourd'hui, ce sont les recrutements des maisons départementales des personnes handicapées qui occupent les départements, et encore plus les transferts des personnels techniques, ouvriers et de service (Tos) et de voirie. Demain, ce sera



**"On sait déjà que d'ici 2010, les départs à la retraite concerneront un tiers des éducateurs spécialisés, 28 % des assistantes sociales, plus de 30 % des puéricultrices et 50 % des cadres de direction",**

témoigne Geneviève Avenard, directrice adjointe de l'Odas, lors du colloque organisé par le Jas et Accor services le 12 juin dernier.

l'application de la réforme des tutelles qui posera problème.

Par ailleurs, avec la décentralisation, ce sont de nouveaux modes d'intervention publique qui sont apparus : territorialisation, ouverture progressive des politiques sectorielles vers une logique de développement social local, mise en œuvre de politiques partenariales avec l'ensemble des intervenants d'un territoire. Et avec eux de nouveaux métiers, notamment en matière de gestion et de management. "Il n'y a plus d'homogénéité dans les métiers du social, confirme en effet Pierre Jamet, directeur général des services du conseil général du Rhône. Les réglementations, soit laissent une grande autonomie aux collectivités pour apporter les réponses les plus appropriées aux usagers (insertion, protection de l'enfance), soit imposent des réponses codifiées, ne laissant aucune marge de manœuvre aux collectivités (Apa, prestation de compensation du handicap...). Toutes ces missions supposent des aptitudes bien différentes".

## Le social en tension

Les besoins sociaux ne cessent de s'accroître avec l'aggravation des précarités, l'exclusion croissante, la perte des repères structurant le vivre ensemble, l'isolement social, le vieillissement accéléré de la population... Comme le rappelle Geneviève Avenard, directrice adjointe de l'Observatoire national de l'action sociale décentralisée (Odas), "on sait déjà que d'ici 2010, les départs à la retraite concerneront un tiers des éducateurs spécialisés, 28 % des assistantes sociales, plus de 30 % des puéricultrices et 50 % des cadres de direction". Selon la Drees<sup>1</sup>, en moyenne et à niveau de diplômes équivalent, les travailleurs sociaux restent plus âgés que l'ensemble des actifs. En 2002, un quart d'entre eux a plus de 50 ans.

Or c'est précisément dans ces secteurs que la pénurie de candidats se fait déjà le plus ressentir. Cela concerne notamment les personnels de la protection maternelle et infantile (PMI) – en 2004, 85 % des départements éprouvaient des difficultés à recruter des médecins de PMI, et 60 % des infirmières-puéricultrices<sup>2</sup>. Et chacun connaît la pénurie des cadres du secteur social ou médico-social. Les collectivités vont donc devoir mettre en place de véritables outils de gestion prospective des besoins.

## Les emplois du social augmentent de 6 % par an

Environ 600 000 personnes exerçaient en 2002 dans les métiers du travail social (hors aide à domicile). Les assistantes maternelles constituent la moitié des emplois, les métiers de l'éducation spécialisée un peu moins d'un tiers. Les professionnels de l'aide sociale (principalement les assistants de service social) et ceux de l'animation y comptent à concurrence d'environ 10 % chacun. Depuis 1993, le nombre de ces emplois s'est fortement accru, en moyenne de 6 % par an.

Corrélativement, les effectifs des formations sociales ont eux aussi augmenté. En 2004, les formations aux professions sociales comptaient près de 54 000 étudiants contre 20 000 en 1985 : 23 % se destinent au métier d'éducateur spécialisé, 19 % d'aide médico-psychologique, 16 % d'assistant de service social, 1 % seulement pour les formations supérieures du travail social. En 2004, 23 000 diplômes relatifs aux professions sociales ont été délivrés soit trois fois plus qu'en 1985.

Sources : Drees, Études et résultats n° 441 de novembre 2005 et n° 513 d'août 2006.

<sup>1</sup> Drees, Études et résultats n°441 de novembre 2005

<sup>2</sup> "L'Acte II de la décentralisation. Éléments de débat" - février 2005. Étude disponible sur [www.odas.net](http://www.odas.net)

# Recruter autrement

**P**our faire face à la pénurie de candidats, il est indispensable avant tout de mieux faire connaître les métiers de la territoriale. En effet, comme le constate Gilles Da Costa, directeur de l'Inet, "il y a une véritable méconnaissance des métiers de la fonction publique territoriale. Il est donc nécessaire de sensibiliser les lycéens, les parents mais aussi les enseignants". Cela passe par des actions d'information dans les forums d'étudiants, dans les écoles, dans les salons tels que celui de l'emploi public ou celui des métiers du sanitaire et du social à Paris. Mais pour Michel Yahiel, directeur des ressources humaines de la ville de Paris, "ces actions sont trop solitaires. Il faudrait que nationalement, ces professions soient l'objet d'un éclairage". Mais les seules actions de communication ne suffisent pas pour renforcer l'attractivité de la fonction publique territoriale et attirer de nouveaux candidats. Les collectivités locales doivent élargir leurs perspectives de recrutement, à commencer par la diversification culturelle et sociale des profils.

## Une fonction publique plus représentative de la population

C'est Gilles Da Costa qui le dit : "la fonction publique territoriale qui se caractérise par sa proximité, n'est pas représentative de la population qu'elle administre". "Elle n'est néanmoins pas plus en retard que le secteur privé en matière de diversité culturelle et sociale des salariés, tempère Jean-Christophe Baudouin de l'AATF. Les collectivités locales innovent de plus en plus en la matière, et c'est important pour l'image même de la collectivité qui repose sur l'exemplarité en tant qu'employeur". À Cergy-Pontoise (voir encadré), comme à Tourcoing ou Clichy-la-Garenne, on s'est doté d'une charte de la diversité au travail pour rappeler le principe de non-discrimination dans la gestion des ressources humaines et chercher à ce que "les effectifs reflètent la diversité de la société française à tous les niveaux de qualification". À Clichy par exemple, la mairie a recruté, après les émeutes de l'automne 2005, plus de 200 jeunes de moins de 25 ans, notamment sur des postes de médiateurs intégrés à la population, mais aussi des chefs de services issus des quartiers difficiles. Par ailleurs, "des actes volontaires ont été posés au niveau national pour promouvoir la diversité culturelle et sociale au sein de la territoriale", comme le rappelle Jean Dumonteil, directeur de la Lettre du secteur public : notamment le conventionnement du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ou de l'Association

## Des efforts à faire pour intégrer les personnes handicapées

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, la loi fait obligation aux employeurs publics occupant au moins 20 agents de réserver 6 % de leurs postes aux personnes handicapées. S'ils n'atteignent pas ce taux, ils doivent verser au Fonds d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), une contribution annuelle. Fin 2006, le taux d'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique territoriale n'était que de 3,47 %. Les collectivités ont donc à mener une politique volontariste en la matière, d'autant que Martine Faucher, présidente du FIPHFP, insiste sur "le devoir d'exemplarité de l'administration en la matière, car encore aujourd'hui 30 % des personnes handicapées en capacité de travailler sont au chômage". L'organisme vient d'ailleurs d'éditer "Le guide de l'employeur public" pour répondre à toutes les questions que peuvent se poser les employeurs publics.

des maires des grandes villes de France, avec la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde), qui prévoient notamment des actions d'informations et de sensibilisation des agents territoriaux. En février 2007, la Halde et l'AMGVF ont ainsi publié un guide recensant les bonnes pratiques des collectivités locales en matière d'égalité des chances. Mais, "les collectivités ont aussi un rôle important à jouer très en amont en termes de repérage, au plus proche du terrain, des populations pour les entraîner vers les concours", ajoute Jean Dumonteil. C'est ainsi que la ville de Lyon a travaillé avec la délégation régionale Rhône-Alpes du CNFPT pour faciliter l'accès à l'emploi public pour des jeunes de zones sensibles, par la mise en place dès 2005 d'une préparation spécifique aux concours de la fonction publique territoriale. Maurice Tollot, délégué régional, constate que "cette formation permet à certains d'entre eux de réussir les concours, mais aussi de restructurer ces jeunes et de développer avec chacun un projet professionnel pour rebondir en cas d'échec". De la même manière, l'Inet s'est engagé avec la ville de Strasbourg dans une action de sensibilisation aux métiers de la FPT auprès des lycéens, et a mis en place un tutorat réalisé par les élèves administrateurs de l'Inet auprès de ceux qui veulent préparer les concours.

**"Le système du concours est peut-être le principe le moins mauvais pour préserver l'égalité d'accès. Mais il est essentiel de faire évoluer leur contenu",** souligne Gilles Da Costa, directeur de l'Inet, lors du colloque du 12 juin.



## La remise en cause du sacro-saint concours ?

Mais, le principe du concours n'est-il pas en lui-même un obstacle à la diversité de la fonction publique territoriale ? Car comme l'explique Agnès Montalvillo,

directrice des ressources humaines de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, "quoi qu'on en dise, les modalités des concours sont discriminantes, sur la langue, l'écrit, la culture...". Pourtant, pour Gilles Da Costa, "c'est peut-être le principe le moins mauvais pour préserver l'égalité d'accès en permettant de se prémunir contre tout risque de clientélisme. Mais il convient c'est certain de faire évoluer le contenu des concours". Car dans les concours, il est assez peu tenu compte de la réalité des emplois : savoir rédiger une note de synthèse est utile, mais est-ce un critère de sélection ?

Le CSFPT a entrepris depuis quelques années un travail de réflexion sur l'adaptation, la modernisation et la professionnalisation des concours de la FPT. C'est ainsi qu'il s'est auto-saisi en 2003 de la question de la reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP) pour ouvrir la voie – dans le respect des règles statutaires – à une nouvelle dimension qualifiante dans la FPT. "C'est à la fois l'occasion de diversifier les recrutements et de faciliter la mobilité professionnelle. Elle peut permettre de donner accès à un concours sans avoir les diplômes exigés pour s'inscrire ou d'adapter certaines épreuves au regard de l'expérience du candidat". La loi du 19 février 2007 relative à la FPT la consacre d'ailleurs comme une modalité possible d'accès aux concours.

## Développer les sas d'entrée

Le système des concours complique la mobilité des professionnels. Pour Pierre Jamet, DGS du conseil général du Rhône, où l'obligation de mobilité est inscrite dans le règlement notamment pour les cadres, "il convien-



Pour Pierre Jamet, directeur général des services du conseil général du Rhône, **"Les collectivités ont de gros efforts à faire pour favoriser la mobilité des agents, et pourraient engager une réflexion sur les formations à développer pour élargir les perspectives de carrière des agents territoriaux"**.

drait d'engager une réflexion sur les formations à développer pour élargir les perspectives de carrière des agents territoriaux". Le CSFPT préconise également de renforcer la mobilité inter fonction publique, encore compliquée, en améliorant les modalités de passage. Mais, le recrutement par concours freine aussi les transferts du privé vers le public. Les collectivités, à la recherche de nouveaux profils, recourent pourtant de plus en plus au recrutement direct de non titulaires, notamment en faisant appel à des cabinets de recrutement. Les non-titulaires permanents représentent aujourd'hui plus de 15 % des effectifs. À Cergy-Pontoise, ce mode de recrutement n'est plus une exception (voir encadré). Cela n'empêche pas ensuite de préparer les non-titulaires aux concours. Le CNFPT Rhône-Alpes organise par exemple avec le conseil régional des formations pour préparer au concours d'adjoint administratif des agents non titulaires de la collectivité, dans une démarche d'individualisation des parcours de formation.

Mais, d'autres voies mériteraient aussi d'être développées. À commencer par l'apprentissage. Instituée dans la fonction publique depuis 1992, la formule peine à se développer, puisqu'elle ne représente aujourd'hui que 0,4 % des effectifs (chiffre au 1<sup>er</sup> janvier 2006). Et pourtant, "l'apprentissage est pourtant particulièrement adapté aux besoins des collectivités, car c'est un mode de recrutement qui permet de concilier intégration professionnelle et formation diplômante, par un transfert des savoirs entre générations", explique-t-on au conseil régional Nord-Pas-de-Calais, qui mise plus particulièrement sur ce dispositif pour faire face aux défis du recrutement, en envisageant d'embaucher 500 apprentis d'ici 2009. À Paris et en Côte-d'Or, on a développé des systèmes de bourses. Mais, comme le souligne Geneviève Avenard, ancienne directrice générale adjointe du conseil général de Côte-d'Or, "en fonction de la situation du marché de l'emploi au moment de la sortie de l'école, les postes convoités par les nouveaux professionnels ne sont pas forcément libres. Ils préfèrent alors rembourser la bourse et aller travailler ailleurs". Faire venir des professionnels étrangers pourrait aussi être une solution intéressante si des assouplissements dans les modalités de passage des concours étaient prévus. On se souvient de l'expérience du Loiret qui en 2002, pour recruter quelques assistantes sociales espagnoles, avait suivi un véritable parcours du combattant semé d'embûches administratives (voir Jas 80 d'octobre 2003 p. 30 et 31). Selon Gilles Da Costa, une autre piste à explorer serait également de développer les coopérations entre les collectivités et le milieu associatif dans le secteur social notamment, en direction tout particulièrement des bénévoles et volontaires "pour les inciter à entrer dans des démarches professionnalisantes et les préparer aux concours". Autrement dit, miser sur la force du militantisme pour impacter sur le professionnalisme.

## À Cergy, on ne badine pas avec l'exemplarité et l'efficacité

Témoignage d'Agnès Montalvillo, directrice des ressources humaines de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise

"En mars 2006, la communauté d'agglomération s'est dotée d'une charte de l'égalité et de la diversité au travail, qui pose un cadrage politique de la collectivité pour rappeler les valeurs éthiques qui doivent guider notre action en interne et sur le territoire. Elle nous engage en termes de politique de recrutement pour que les agents reflètent la diversité de la population : jeunes, personnes handicapées, chômeurs de longue durée, seniors... Encore faut-il réussir à les attirer vers nos métiers. Nous participons donc au salon de l'emploi public, au salon de l'emploi des personnes handicapées, nous travaillons avec l'ANPE, nous recourrons à l'apprentissage, nous avons passé une convention avec l'université de Cergy..."

Mais pour garantir cette diversité de recrutement, la collectivité a fait le choix d'ouvrir son champ de recrutement à un marché du travail plus large que le seul marché captif des lauréats aux concours. La collectivité fait obligation ensuite aux non-titulaires de passer les concours et organise à cet effet des formations de préparation en interne. Et alors qu'en 2004, la collectivité ne comptait que 64 % de titulaires, elle en compte 83 % aujourd'hui".

# Valoriser la collectivité



**Geneviève Avenard** (DGA - Odas), **Gilles Da Costa** (DG - Inet), **Pierre Jamet** (DGS - CG Rhône), **Jean-Louis Sanchez** (DG - Odas), **Cathy Kopp** (DGRH - Accor), **Hervé Jeanson** (DG Accor services), **Philippe Brunel** (DGA - Le Havre) et **Agnès Montalvillo** (DRH - CA Cergy-Pontoise) étaient réunis pour la première partie du colloque "Ressources humaines dans les collectivités locales: comment surmonter les nouveaux défis du recrutement?".

Digital Vision/istock

**A**ussi urgentes soient-elles, l'adaptation des profils et la diversification des modes de recrutement ne suffisent pas à elles seules pour optimiser le recrutement dans les collectivités. Et ce d'autant plus qu'elles ne sont pas toutes sur un pied d'égalité en termes d'attractivité. En effet, selon l'Observatoire de la fonction publique territoriale, toutes régions confondues, 39 % des moyennes et grandes collectivités déclarent éprouver des difficultés de recrutement. Mais, une analyse plus pointue fait apparaître des zones critiques : le Nord et l'Est, ainsi que la région parisienne. Gilles du Chaffaut, directeur général des services du conseil général de l'Essonne reconnaît par exemple que son département, lésé par des difficultés de transport, de logement, n'est a priori pas très attractif. De même, les zones rurales sont plus fortement touchées par les effets de la crise. Dans un contexte de concurrence aiguisée entre elles, les collectivités doivent donc se donner les moyens de se rendre plus attractives.

## Le droit à l'action sociale pour tous

La mise en œuvre d'une politique d'action sociale en faveur des agents territoriaux peut en ce sens se révéler être un atout important. En effet, les collectivités, soucieuses d'améliorer les conditions matérielles et morales de vie de leur personnel et de leurs familles, peuvent leur faire bénéficier d'un large éventail de

prestations sociales, qui vont des aides dans les domaines du logement, de l'enfance ou des loisirs, à l'accompagnement pour faire face à des situations difficiles. "Notre démarche n'est rien d'autre que de promouvoir un mieux-être dans l'emploi, pour des personnels, a fortiori des candidats, de plus en plus exigeants en termes de qualité de vie", défend Yves Héricourt, directeur général du Comité national d'action sociale pour le personnel des collectivités territoriales (Cnas), qui propose des prestations d'action sociale à près de 12000 collectivités adhérentes, représentant environ 400000 agents bénéficiaires. Or, 350000 à 500000 agents sont privés d'action sociale aujourd'hui. Une injustice à laquelle la loi du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale devrait remédier : elle institue en effet un droit à l'action sociale pour tous. Toutes les collectivités devront donc mettre en place une offre d'action sociale si les agents le demandent. Pour Yves Héricourt, "c'est une avancée fondamentale pour éviter que ne se creuse davantage le fossé entre petites et grosses collectivités, nécessairement plus attractives, car à partir de maintenant les agents auront les mêmes droits quelles que soient la taille ou la richesse de leur collectivité".

En revanche, la protection sociale, déjà peu développée dans les collectivités locales, n'est toujours pas obligatoire. "Le veuvage précoce, le handicap, la dépendance, reconnus comme de vrais risques sociaux, restent pourtant insuffisamment couverts par les régimes légaux de protection sociale", explique-t-on à l'Ocirp (Organisme commun des institutions de rente et de prévoyance), qui propose aux employeurs (privés et publics) une gamme de prestations couvrant ces risques et verse, selon les cas, des rentes aux conjoints survivants, aux enfants orphelins, aux personnes dépendantes, et des rentes survie aux personnes handicapées. "La prévoyance collective apparaît comme un élément fort du dialogue social et permet d'offrir des garanties au meilleur coût", insiste-t-on à l'Ocirp.

## Le lien du métier au territoire

Si l'action sociale proposée aux agents est un plus, elle ne peut suffire pour des candidats aussi exigeants en termes de sens dans leur travail. Or, selon un sondage TNS-Sofres pour la SMACL, mutuelle d'assurance des collectivités, publié au mois de mai dernier, si 87 % des territoriaux jugent leur travail "intéressant", ils sont toutefois 39 % à dire manquer de motivation et 51 % souffrent du peu de reconnaissance dans leur tra-

**"Le droit à l'action sociale pour tous est une avancée fondamentale pour éviter que ne se creuse davantage le fossé entre petites et grosses collectivités".**

Yves Héricourt, directeur général du Cnas



JBS

vail de la part de leur hiérarchie. C'est encore plus vrai pour les professions sociales et médico-sociales qui souffrent d'un déficit d'image. "Cela tient notamment à la question des horaires et des situations difficiles rencontrées au quotidien", reconnaît Michel Yahiel, directeur des ressources humaines de la ville de Paris. Pour Bruno Laurent, directeur d'un cabinet de recrutement, "les métiers du social ne sont pas suffisamment valorisés et reconnus. L'action sociale n'est pas visible politiquement. Une telle polyvalence est demandée que la charge de travail est lourde".

C'est pourquoi selon Jean Dumonteil, "il est essentiel de veiller à ce que les personnels aient un fort attachement à leur territoire d'intervention pour qu'ils perçoivent l'utilité même de leur action". Et Jean-Christophe Baudouin, de l'AATF, d'ajouter, "les collectivités ont une carte maîtresse à jouer pour attirer les candidats, c'est celle de la proximité : pour valoriser l'action des agents sur le périmètre de leur propre lieu de vie". Par ailleurs, Philippe Brunel, directeur général adjoint au Havre et président de l'Association des responsables du personnel des grandes villes de France (ARPGVF), considère que "l'image interne d'une collectivité est essentielle, en termes de gouvernance, de modalités de travail entre les élus et leur administration, de respect de l'encadrement, de dynamisme et de capacité de développement des projets". Ce à quoi acquiesce Émile Vignacourt, directeur général des services de la ville de Chelles : "si on a un projet fort et organisé, on est plus attractif, surtout au niveau des intercommunalités. Les candidats ne se présenteront pas si la structure est une coquille vide".

## Une politique RH plus stratégique

On le voit, c'est dans la mobilisation des énergies et la gestion des personnels que résident les progrès futurs. "Encore faut-il pour cela instituer une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEC), au niveau local comme aux niveaux régional et national, à la hauteur de l'enjeu", soutient le CSFPT. Elle doit passer d'abord par une meilleure observation des besoins des collectivités, qui permettrait dans un premier temps d'assurer une meilleure adéquation des formations. Pour Dominique Viander, directeur des ressources humaines au conseil général du Val-d'Oise, "il serait souhaitable que le CNFPT, principal observateur au niveau national des problématiques de la fonction publique territoriale, soit plus présent auprès des organismes de formations pour qu'ils présentent des candidats qui, quantitativement et qualitativement, répondent à nos besoins. En effet, il n'y a pas d'action nationale en direction de ces écoles qui n'ont pas la représentation de la réalité des dynamiques du développement territorial qu'animent nos départements". Il est vrai que de longue date on reproche aux instituts de formation de proposer des formations déconnec-



Digital Vision/istock

**"Si elles veulent surmonter la crise du recrutement, les collectivités locales ne peuvent pas rater la marche de l'adaptation au marché du travail".**

Philippe Brunel, directeur général adjoint de la ville du Havre



tées du marché de l'emploi. D'où la nécessité d'un rapprochement entre ces organismes et les collectivités pour pouvoir répondre de façon transversale aux évolutions, et pour laquelle milite Christian Chassériaud, président de l'Association française des organismes de formation et de recherche en travail social (Aforts) : "il ne faut pas que les centres de formation soient désincarnés d'un territoire, car précisément avec la décentralisation des formations sociales, ils peuvent devenir plus que des écoles, mais bien des pôles ressources qui répondent à des besoins identifiés par les acteurs locaux (collectivités, associations...)".

Une GPEC efficace doit passer ensuite par "une véritable stratégie de définition de postes, d'accompagnement de la ressource humaine et d'évaluation des compétences. Ce sont les conditions pour que l'agent sache quel est le sens de sa mission", exprime Émile Vignacourt, de Chelles. Dans cette ville d'ailleurs, 30 % du régime indemnitaire est variable en fonction des savoir-faire et des compétences. L'enjeu semble en effet fondamental de passer d'une logique de carrière à une logique de mission, valorisant les potentiels et la performance, pour assurer l'efficacité des autres politiques publiques et rendre le meilleur service. Pour cela, "il faut que les élus aient la conviction que les collectivités locales sont aussi des employeurs, et que, de ce fait, ils doivent impulser une véritable politique du recrutement et des ressources humaines à un niveau stratégique", insiste Jean-Christophe Baudouin, de l'AATF. "Les collectivités locales, souvent les principaux employeurs sur leur territoire en termes d'effectifs, sont aujourd'hui des acteurs économiques à part entière – de véritables entreprises, diront certains. Si elles veulent surmonter la crise du recrutement, elles ne peuvent pas rater la marche de l'adaptation au marché du travail", conclut Philippe Brunel, de l'ARPGVF.

**Emmanuelle Vigan**