

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE L'EMPLOI TERRITORIAL



CRET 2015 : QUEL RECRUTEMENT DANS LES ANNEES A VENIR ?

RECUEIL DES INTERVENTIONS ET DES ECHANGES

(Les propos ne sont pas repris dans leur intégralité)



SOMMAIRE

Ouverture	p. 3
Présentation des données sur l'emploi territorial dans la Région Pays de la Loire	p. 3
Problématique générale du recrutement	p. 5
Table ronde : quel recrutement pour la Fonction Publique Territoriale dans le nouveau contexte de la réforme territoriale ?	p. 9
Atelier 1 - Comment attirer les compétences ?	p. 14
Atelier 2 - Recruter : Mode d'emploi	p. 18
Atelier 3 - Quelle est la place du recrutement dans la gestion de compétences de la collectivité ?	p. 22
Conclusion	p. 27

Quel recrutement dans les années à venir ? La quatrième Conférence Régionale de l'Emploi Territorial, organisée à Angers le 15 décembre 2015 par les cinq centres de gestion de la région Pays de la Loire, a été consacrée cette question.

Animation : Antoine LEBEAU

OUVERTURE

Philip SQUELARD, président du Centre de gestion de Loire-Atlantique

Mesdames et messieurs, bonjour. Je serai bref car le programme est riche et dense. Je voudrais tout d'abord remercier mes collègues présidents des centres de gestion car ce sont les cinq centres qui organisent cette Conférence Régionale de l'Emploi Territorial, la Loire-Atlantique étant le centre coordonnateur. C'est l'ensemble de nos forces unies qui fait que cette journée sera réussie.

Les collectivités sont en pleine mutation, vous le savez. Le personnel des collectivités vieillit (un peu plus que dans le secteur privé, l'âge moyen est de 44 ans dans les collectivités alors qu'il est de 40 ans dans le privé). Les problématiques de santé, et notamment les risques psycho-sociaux, augmentent depuis quelques années ; parallèlement, les attentes deviennent plus fortes sur le plan qualitatif. Toutes ces évolutions impactent le paysage du recrutement.

Il y a deux ans, la CRET, consacrée à la mobilité, accueillait 150 personnes. Aujourd'hui, pour cette nouvelle conférence, 219 personnes sont réunies. Je vous souhaite une journée agréable et profitable, rythmée par des éclairages théoriques, des ateliers et des échanges.

PRESENTATION DES DONNEES SUR L'EMPLOI DANS LA REGION PAYS DE LA LOIRE

Anne-Sophie VIOT - Référente emploi, CDG 72

Christophe RICHARD - Directeur général des services, CDG 44

Vous trouverez en annexe le support présenté.

1 - Photographie générale de l'emploi dans la région Pays de la Loire

Le territoire de la région Pays de la Loire représente 6 % de la superficie du territoire métropolitain et 5,8 % de la population de la métropole. La typologie des collectivités en Pays de la Loire est la suivante :

- une région,
- 5 départements,
- 2 246 collectivités dont 1 503 communes (la moitié des communes ont moins de 1 000 habitants) et 126 communautés de communes,
- 76 010 fonctionnaires,
- 92 908 agents (fonctionnaires et non-titulaires) soit 83 093 équivalents temps plein.

L'analyse croisée des données SIAPS 2013 de l'INSEE, des bilans sociaux 2013 (d'un département à l'autre, des disparités dans les retours des bilans sociaux) et des données 2014 des bourses de l'emploi des Centres de gestion de la région Pays de la Loire font apparaître plusieurs éléments :

- Les 92 908 agents occupent 5,2 % des emplois permanents du niveau national,
 - 52,7 % des fonctionnaires travaillent dans les communes,
 - Une variation importante des effectifs apparaît selon les départements (moyenne agents par collectivité : Loire-Atlantique : 104 ; Maine et Loire : 35 ; Vendée : 34 ; Sarthe : 26 ; Mayenne : 23),
 - La répartition hommes/femmes est identique à celle que l'on trouve au plan national (59,9 % de femmes travaillent dans les collectivités),
 - Les filières technique (48,8 %) et administrative (24,5 %) sont les plus représentées,
 - 88,9 % des agents sont titulaires, comme en 2011. La moyenne des non-titulaires (11,1 %) est nettement inférieure à la moyenne nationale (19 %),
 - La part des non-titulaires est plus conséquente dans les CCAS (1 agent sur 5), les communes de moins de 1 000 habitants (16,9 %) et les communautés de communes (17,7 %),
 - Le taux d'administration (nombre d'agents pour 1 000 habitants) est de 22,5 agents en 2013 dans la région alors qu'il était de 23,7 en 2010. Cette baisse est particulièrement marquée dans le département du Maine et Loire (20,1) alors que le taux de la Mayenne a monté (22,5).
- Au plan national, pour les trois fonctions publiques confondues, le taux d'administration est de 72 agents pour 1 000 habitants.

Les disparités que l'on constate au regard de ces données entraînent de fortes différences d'organisation et de traitement des ressources humaines, notamment dans la gestion des recrutements.

2 - Focus sur les données relatives aux recrutements

L'évolution des effectifs des fonctionnaires sur les deux années-repères 2011 et 2013 passe de 0,6 à 0,8 % avec un solde arrivées/départs en nette diminution.

En 2013, les recrutements directs ont représenté une très forte part des arrivées avec plus d'une arrivée sur trois (36 %). Néanmoins, c'est en diminution par rapport à 2011. L'évolution des chiffres peut s'expliquer en partie par une nouvelle modalité de recrutement qui a impacté l'année 2013 : les sélections professionnelles. Elles ont représenté 6,7 % des recrutements. Dans la filière sociale, les recrutements directs ne représentent que 21,3 % des recrutements du fait des qualifications requises.

Les recrutements suite à concours restent assez faibles dans les collectivités puisqu'ils ne représentent que 10,3 % des arrivées en 2013 (13 % en 2011). Les chiffres sont très contrastés d'un type de collectivité à l'autre puisque l'on passe de 5 % à 15 % d'arrivées suite à concours selon le type de collectivité.

Les mutations, avec 26,5 % des recrutements, représentent une part importante des arrivées et l'on voit que la mobilité des fonctionnaires est une réalité.

En 2014, 4 371 offres d'emploi ont été publiées dans la région Pays de la Loire par les cinq centres de gestion, soit 9,1 % des offres nationales. Les communes recrutent moins sur notre région que sur le plan national, alors que les communautés ont le vent en poupe. Les communes ont généré presque 50 % des offres dans la région bien qu'elles représentent 53 % des agents des collectivités et établissements publics de la région. Les communautés de communes ont généré 16,5 % des offres alors qu'elles représentent 5,1 % des fonctionnaires de la région. On voit donc que certaines collectivités recrutent fortement au regard des effectifs qu'elles représentent.

La répartition des offres d'emplois par département est également très contrastée : la Loire-Atlantique a publié 25,6 % des offres d'emplois alors qu'elle représente 38,5 % des effectifs régionaux ; à l'inverse, le Maine et Loire a publié 23,7 % des offres alors qu'il représente 19,8 % des effectifs. Certains départements publient beaucoup d'offres sans que ce soit lié à la masse des effectifs. Les soldes arrivées/départs sont très divers d'un département à l'autre. Un zoom sur les filières montre que la situation est extrêmement contrastée d'une collectivité à l'autre. Dans certaines

collectivités, on passe de 50 % d'agents dans la filière technique à 0 % dans les filières police municipale ou incendie et secours.

On note une montée conséquente des offres sur les deuxième et troisième trimestres 2014, très certainement liée à l'effet post élections, puis une baisse due à la conjoncture économique et les perspectives de la réforme territoriale.

La mise en place d'une réforme a un effet conjoncturel. Ainsi, en 2014, plus d'une nomination sur deux a concerné les métiers de l'animation et les services à la population, conséquence de la mise en œuvre des nouveaux rythmes scolaires qui a généré un nombre de recrutements important. L'enseignement artistique est cité 280 fois dans les offres, ce qui confirme l'effort des collectivités dans l'animation.

Le métier le plus fréquent dans les offres reste le métier de chargé de la propreté des locaux, donnée à recouper avec le nombre de recrutements directs dans les communes.

PROBLEMATIQUE GENERALE DU RECRUTEMENT

Rémy LE SAOUT - Sociologue, maître de conférences à l'université de Nantes

La question du recrutement dans les collectivités territoriales est un sujet très vaste. On peut l'aborder de différentes manières (d'un point de vue juridique, statistique, managérial...). En tant que sociologue, Rémy LE SAOUT propose une approche plus centrée sur le jeu des acteurs dans les communes.

1 - Les acteurs et les enjeux

Tout d'abord, qui sont ces acteurs ? De manière très schématique et globalisante, on peut distinguer 4 grandes catégories :

- Les élus auxquels on peut associer leur entourage proche (adjoints et responsables administratifs),
- les personnels et leurs représentants (syndicats),
- l'Etat,
- et enfin un groupe très large : les citoyens, la population et leurs différents regroupements qui prennent souvent la forme d'associations.

Certes, il y a ces quatre groupes d'acteurs mais il y a aussi le contexte dans lequel ils évoluent. Ce contexte oriente la nature de leurs relations - si on accepte une métaphore théâtrale - c'est un peu la scène et les changements de décors.

Reste, et toujours pour filer la métaphore, le scénario. Celui-ci a été écrit sur plus d'un siècle et il n'est pas terminé. S'agissant de l'emploi local, tout l'enjeu, depuis la fin du XIX^{ème} siècle, a été de tenter de réduire le pouvoir discrétionnaire des élus dans le recrutement, notamment celui des maires, pour aller vers un modèle plus bureaucratique, c'est-à-dire recruter à partir de règles plus ou moins homogènes et surtout impersonnelles. Autrement dit, l'enjeu est de tenter de rompre avec le clientélisme (recrutement social, partisan, affinitaire..). Attention, clientélisme ne veut pas dire, en sociologie, illégalisme ou corruption. Ce terme caractérise une relation personnelle entre l'employeur et l'employé. Il souligne une personnalisation du recrutement. C'est-à-dire un mode de recrutement qui est basé sur la connaissance des personnes et sur l'intérêt souvent pensé comme électoraliste des employeurs. Pour autant, l'histoire de l'emploi public local n'est pas celle d'une sortie linéaire et irréversible du clientélisme vers la bureaucratie; ce qui fait précisément son originalité, c'est la coexistence des deux orientations (voir sur ce point E. Biland, *La fonction publique territoriale*, Paris, La Découverte, 2012).

Aussi, l'idée politique générale est d'essayer de trouver un équilibre entre la liberté accordée aux élus dans le recrutement des personnels et la recherche de solutions pour sécuriser les emplois et les carrières des personnels. En

fait, c'est la question de l'autonomie accordée aux élus dans le recrutement et plus largement dans la gestion de l'emploi public (recrutement, avancement, promotion, licenciement...).

Voyons brièvement comment, historiquement, ces éléments s'animent.

2 - Rapide rappel historique de la dynamique du recrutement

Si on remonte dans le temps, on constate qu'à la fin du XIX^{ème} siècle, les communes et encore plus les grandes villes sont relativement indépendantes pour leurs recrutements. La loi du 5 avril 1884 a d'ailleurs consacré cette autonomie communale. Elle précise que le maire nomme les agents à tous les emplois communaux, les suspend, les révoque. Le problème, c'est que si cette relative autonomie permet des embauches, elle peut, selon les alternances politiques, produire des vagues de licenciement (logique de *spoils system*). Aussi, les personnels ont essayé de limiter ces incertitudes. C'est notamment l'arrêt Cadot du Conseil d'Etat de 1889 qui va réduire un peu cette incertitude, en assimilant les employés municipaux à des agents publics. Pour autant, les employés communaux ne sont pas très protégés. Au début du XX^{ème}, il y a tout un travail de lobbying sous l'impulsion de ce que l'on appelle le syndicalisme municipal (amicales, syndicats...) pour lutter contre l'arbitraire des maires notamment pour les questions de discipline et d'avancement (loi du 22 avril 1905). Ce travail politique se poursuit mais après la première guerre mondiale, la situation économique est beaucoup plus difficile. On voit alors se développer des débats publics sur le coût des fonctionnaires. On critique leur efficacité et *a priori* une des sources de cette inefficacité trouve son origine dans les modes de recrutement. En réaction, un processus d'étatisation du recrutement se développe. C'est par exemple, la loi du 23 octobre 1919 qui rend le concours obligatoire pour les agents des communes. Mais cela se fait au minima ; les maires gardent en partie la main. D'autres réformes vont plus dans le sens d'une centralisation par l'Etat comme par exemple une loi de 1923 qui rend obligatoire l'intégration des victimes de guerre. Avec la crise des années 1930, ce processus se poursuit. Pour des raisons économiques, l'idée est de réduire les rythmes d'avancement. Mesure qui va d'abord s'imposer aux administrations d'Etat mais qui par la suite va aussi affecter les villes, ce qui a pour effet de rendre plus ou moins homogènes les grilles d'avancement appliquées dans les villes. Ces jeux de luttes se poursuivent et il faut attendre 1952, donc une période qui est également difficile économiquement, pour que les communaux soient dotés d'un statut mais qui ne concerne que les agents titulaires à temps complet et qui par ailleurs est réservé aux communes de plus de 2 000 habitants. Donc les maires disposent encore de marge de manœuvre. Avec la V^{ème} république, l'emprise étatique sur les affaires locales s'affirme. Le droit des personnels communaux se renforce mais c'est également une période où le développement démographique de la France et l'accélération de l'urbanisation sont très forts. Il y a une forte demande de services donc une forte demande de personnels dans les collectivités dans les années 1960/1970. C'est également une période de plein emploi en France et, aussi et surtout vers la fin des années 60, de réaffirmation du pouvoir local et du pouvoir des villes (voir par exemple l'échec au référendum de 1969, suppression du Sénat). Aussi, malgré une attention plus forte de l'Etat sur les règles d'encadrement des personnels, une relative autonomie est toujours laissée aux élus pour pouvoir recruter.

Ces recrutements vont avoir pour effet de renforcer l'encadrement dans les communes. Ce renforcement de l'encadrement a deux objectifs : accompagner les recrutements de personnels et renforcer le pouvoir administratif des villes face à l'Etat. Dans les années 1960/1970, les communes et surtout les grandes villes recrutent avec un renforcement des procédures bureaucratiques. En bref un processus de professionnalisation de la gestion de l'emploi public local se construit et se renforce.

On peut alors penser que la décentralisation aurait dû permettre de renforcer la liberté des maires en matière de recrutement. Ce ne fut pas vraiment le cas. La décentralisation est le résultat d'un compromis entre Gaston Defferre, attentif aux préoccupations des élus locaux, et Anicet Le Pors (Ministre de la fonction publique) qui défendait l'intérêt des fonctionnaires. La création de la FPT (lois du 13 juillet 1983 et du 26 janvier 1984) est le résultat de ce compromis. Les élus gagnent en liberté d'action politique ou publique mais sont plus contraints comme employeurs. Le résultat de ce compromis, c'est aussi la complexité du dispositif qui va avoir comme effet de renforcer la technicité managériale

dans les collectivités. Les collectivités recrutent alors des cadres de haut niveau formés dans les universités (surtout de droit à cette époque) qui, parallèlement à la montée en puissance des collectivités, ont développé des formations à bac +5.

Si le recrutement est plus encadré par des normes, il devient aussi plus encadré par les personnels encadrants.

Par ailleurs, un autre phénomène va également contribuer à encadrer un peu plus l'autonomie des élus en matière d'emploi public local. A partir des années 1980/1990 et pour différentes raisons (la mondialisation, le changement de modèle économique et la crise qu'il induit, la décentralisation...), les collectivités vont entrer dans une logique de compétition territoriale. L'idée dominante dans ces années est que pour créer de la richesse et de l'emploi, il faut travailler sur des stratégies d'attractivité des territoires (politique de l'offre, marketing territorial). Comme il faut maintenir un haut niveau d'investissement (logique d'attractivité), l'un des leviers utilisés pour dégager des marges de manœuvre budgétaires est le personnel. C'est ici que vont intervenir les responsables administratifs des collectivités en cherchant à accroître la productivité des personnels, en cherchant des solutions dans l'externalisation ou dans le redéploiement des effectifs. Ce travail a pour principale conséquence de renforcer le pouvoir et l'autonomie professionnelle de ces responsables. La haute administration dans les collectivités va diffuser une vision plus gestionnaire vers les élus qui globalement l'épousent, notamment parce qu'avec la décentralisation, les élus locaux eux aussi se professionnalisent. Dans ce type de configuration caractéristique des années 1990, les recrutements deviennent beaucoup plus techniques et bureaucratiques au point que, dans certaines collectivités, les élus n'ont quasiment plus la main sur les RH.

La question qui se pose aujourd'hui est de savoir quelles sont les marges de manœuvre des élus alors qu'ils sont placés devant une configuration inédite, tout du moins si l'on prend comme référence le demi-siècle écoulé. Ils sont, en effet, confrontés à une véritable injonction à réduire leur budget de fonctionnement, ce qui revient à poser les termes du débat actuel.

3 - Quels sont les termes du débat aujourd'hui ?

Les collectivités font, depuis une dizaine d'années, l'objet de reproches voire d'un véritable procès en "irresponsabilité gestionnaire". Il s'agit des multiples rapports ou discours qui contribuent à laisser penser que les collectivités continuent de recruter sans se soucier des conséquences budgétaires.

Certes, les collectivités continuent de recruter mais de manière beaucoup plus restrictive. Selon des sources ministérielles, il y a un ralentissement des recrutements : + 2,6 % par an en moyenne entre 2002 et 2013, + 0,9 % par an en moyenne entre 2012 et 2013 ; pourtant globalement la masse salariale continue d'augmenter + 2,2 % entre 2013 et 2014. C'est précisément sur cet indicateur que se focalisent aujourd'hui les critiques, plus que sur les effectifs.

Ce mouvement à la hausse, peut-être dû à des recrutements, est également lié à des politiques générales que les collectivités ne maîtrisent pas ou peu, comme les mesures de revalorisation du point d'indice de la fonction publique, le GVT ou à de nouvelles politiques publiques comme la réforme des rythmes scolaires.

Aussi, le grand débat actuel est de savoir comment organiser la maîtrise de la masse salariale alors même qu'une partie de sa progression ne relève pas du pouvoir ou de l'action des collectivités. Ceci est d'autant plus difficile à appréhender que les recettes des collectivités se tarissent par la baisse des dotations d'Etat et par ce qui a souvent été un engagement de campagne lors des élections de 2014 : la promesse de ne pas augmenter la fiscalité.

L'équation n'est pas simple :

- Augmenter les impôts, une solution politiquement coûteuse pour finalement une rentabilité budgétaire assez réduite. Des villes se sont engagées dans cette voie (selon une étude récente, cela a impacté environ 40 % des villes de plus de 100 000 habitants).

- Revoir le périmètre des missions du service public. En effet, les effectifs des collectivités sont liés fortement à l'étendue des services offerts à la population et au degré de partage des tâches entre les différents acteurs susceptibles d'assurer les prestations de service public.
- Travailler sur la productivité des services (redéploiement, mutualisation...).
- Intervenir sur les recrutements. Selon une étude récente (Baromètre Randstad, mai/juin 2015), 26 % des collectivités et EPCI (bloc communal) annoncent qu'ils envisagent de réduire leurs effectifs. Alors qu'en 2014, ils étaient 24 % à envisager d'augmenter leurs effectifs, ils ne sont plus que 10 % aujourd'hui. Les stratégies passent par le non remplacement des départs à la retraite (77 %), le non renouvellement de contractuels (69%) et pour 24 % par le transfert de personnels via la mutualisation.

Du fait des pressions budgétaires actuelles, les possibilités d'action et les stratégies managériales, autrement dit les libertés d'action laissées aux élus, tendent à se réduire. Les mêmes stratégies de gestion des RH sont appliquées un peu partout de la même manière dans les collectivités, ce qui les place dans une situation très inconfortable.

- Elles sont plus ou moins stigmatisées comme étant de piètres gestionnaires puisque la masse salariale augmente mais elles ne contrôlent pas tous les facteurs susceptibles d'impacter cette masse.
- Elles sont plus ou moins contraintes de s'engager dans des politiques douloureuses : augmentation des impôts et/ou des tarifs des services publics, réduction des prestations, renforcement des pressions sur les personnels (le non remplacement de cas d'absences ponctuelles), réduction des recrutements dans une configuration où le chômage est important...

Si l'on adopte une vision pessimiste, on peut considérer que tout concourt à renforcer les tensions entre les grandes catégories d'acteurs engagés dans la gestion de l'emploi public (Elus/Etat, Elus/personnels, élus et direction), entre catégories de salariés (le recours aux contractuels ou aux contrats aidés augmente). Toujours selon la même enquête, 43 % des maires ou présidents d'EPCI considèrent qu'en un an le climat social s'est dégradé. Tensions également avec les citoyens qui ne saisissent pas forcément bien ces problèmes et peuvent ne pas bien comprendre, par exemple, que certaines propositions de campagne ne seront peut-être pas tenues.

On peut aussi avoir une vision plus optimiste, en considérant que la configuration, certes très tendue et problématique que connaissent actuellement les collectivités, est une opportunité pour réinterroger les politiques RH et les pratiques managériales existantes. Réinterroger par exemple la place et le rôle des élus dans ces domaines. Réinterroger les formes du dialogue social. Réinterroger les modes de dialogue avec la population. On l'a vu, lors du mouvement des maires du 19 septembre 2015, des élus ont expliqué à la population leurs contraintes budgétaires, ce qui est une nouveauté.

Pour conclure, on peut dire que la question de fond revient à se demander comment, dans une configuration socio-économique qui, en quelques années, a fortement changé alors que les maires eux n'ont pas trop changé (en 2008 et 2014, le taux de renouvellement a été d'environ 40 %), les collectivités peuvent proposer un service public de qualité sans pour autant que cela n'affecte la masse salariale?

TABLE RONDE :

Quel recrutement pour la fonction publique territoriale dans le nouveau contexte de la réforme territoriale ?

Quels sont les freins ou les leviers de la réforme sur la gestion des ressources humaines ? Faut-il continuer de recruter ? Est-ce que la réforme favorise la mobilité ? Au cours de la table ronde, les intervenants envisageront les conséquences que cette réforme, déjà bien engagée, a sur le recrutement.

Philip SQUELARD - Président du Cdg 44

La loi NOTRe promulguée le 7 août 2015 est le troisième volet de la réforme territoriale. A la suite de cette réforme, le contexte territorial évolue de la manière suivante :

- Les régions sont renforcées. Elles sont désormais au nombre de 13. Les régions ont encore des moyens financiers bien que moins que la Galice ou certains Länder.
- Les départements sont maintenus. De nombreux départements se recentrent sur les compétences obligatoires, sur la solidarité en particulier. Un tiers des départements ont des difficultés financières, ce qui aura probablement un impact sur les contrats de territoire et dans certains domaines tels que le sport ou la culture.
- Les intercommunalités voient leur périmètre et leurs compétences étendus. Le seuil de création des intercommunalités passe de 5 000 à 15 000 habitants avec des possibilités de dérogations. Les schémas départementaux de coopération intercommunale participent également à l'évolution de la carte intercommunale. L'intercommunalité est fortement développée dans la région Pays de la Loire.
- Les communes sont incitées à se regrouper. Sur les 36 700 communes, 27 000 ont moins de 1 000 habitants. Au vu de ces chiffres, le regroupement de communes est une évidence. En les contraignant financièrement à se regrouper, le gouvernement répond à la nécessité de rationaliser le paysage territorial. Dans les faits, les communes nouvelles, c'est d'abord un choix d'élus qui ont envie de travailler ensemble, ensuite c'est une démarche de mutualisation de personnels et de matériels. S'il y a des gains rapides pour le matériel et les moyens logistiques, il n'y a pas forcément de gains immédiats avec la mutualisation du personnel.
- Les baisses de dotations de l'Etat conduisent à s'interroger sur la deuxième partie du mandat. C'est sans doute le mandat où les choses bougeront le plus du fait de l'évolution très significative du contexte territorial.

La réforme territoriale est une opportunité de changements.

Lorsqu'on est élu, on s'apprête à s'adapter en permanence aux évolutions, voire à les susciter. Tout est lié : il faut partir d'un projet de territoire clair, bien réfléchir à l'organisation. Il faut prendre le temps de cette réflexion (les CDG peuvent accompagner les collectivités), la partager avec l'ensemble du personnel et les élus. Il faut ensuite s'appuyer sur la formation lorsque le projet est défini. C'est aussi une évolution pour les élus qui se spécialisent davantage. C'est un pari global. Quand on implique chacun et que tout le monde est tiré vers le haut, c'est un pari réussi. A terme, on atteint des résultats satisfaisants pour la population, l'objectif étant de rendre un service de qualité à la population.

Philippe CHALOPIN - Maire de Baugé-en-Anjou, Président de la communauté de communes du canton de Baugé

Baugé est une commune nouvelle qui regroupe cinq communes fondatrices et compte au total 6 400 habitants. Au premier janvier 2016, Baugé-en-Anjou regroupera au total dix communes, soit 12 000 habitants : toute la communauté de communes va se transformer en commune nouvelle. Ce sera donc une deuxième commune nouvelle. Les besoins de la population évoluent avec la fusion ; ainsi l'école de musique concerne désormais l'ensemble des 12 000

habitants. Baugé, format 2013, ce sont 84 agents ; format 2016, ce seront 194 agents. La communauté de communes va disparaître et la commune nouvelle aura deux ans pour adhérer à une autre communauté de communes.

La commune nouvelle a un peu effrayé au début, notamment les élus, puis elle est devenue un outil permettant de réaliser des projets. Cela a suscité de nombreuses interrogations chez les agents également.

Pour la seconde commune nouvelle, il n'y a pas d'inquiétude car elle offre de nombreuses opportunités pour les agents : de meilleures conditions de travail, plus de moyens, davantage de possibilités d'évolution, plus de formations. Les pratiques RH et les recrutements se professionnalisent. Chacun a trouvé sa place et voit les avantages liés au regroupement. Il y a moins d'arrêts maladie que par le passé. La création de la deuxième commune nouvelle impacte surtout les agents intercommunaux car ils vont passer de missions de projets à des missions de proximité. Le changement se passe bien car le dénominateur commun entre ces missions est le service rendu aux habitants.

Si l'on veut garder les communes, il faut que tout le monde, élus et agents, fasse des efforts. Avant le regroupement, les charges de personnel s'élevaient à 52 % du budget, après le regroupement, à effectif constant, elles ne représentent plus que 42 % du budget. La réorganisation a permis d'optimiser les charges de personnel. Des services ont été restructurés tels que le CCAS et le service des ressources humaines.

La réforme implique une redéfinition des missions et conduit à développer la coordination de services auparavant indépendants (à Baugé, un poste de chargé de coordination culturelle a été créé pour décroiser les services). Il convient également de gérer la situation des secrétaires de mairie. En effet, les quinze mairies et les quinze secrétaires de mairie ont été maintenus. Les secrétaires de mairie sont incontournables mais leur métier évolue vers des missions de proximité, ils ne font plus le budget. Il n'y a pas de doublon. Tout le monde est appelé à évoluer.

La commune nouvelle n'a pas de souci de recrutement car elle est attractive. De nouveaux postes ont été créés, des agents arrivent des communes limitrophes. La collectivité a besoin d'agents qualifiés, plus professionnels. Un instructeur des permis de construire et une directrice des temps péri-scolaires ont été recrutés.

La formation fait partie de l'accompagnement au changement. Avec la nouvelle collectivité, les agents travaillent en équipe, c'est donc plus facile pour les responsables d'accepter les départs en formation. Il y a une vraie demande de la part des agents. Grâce aux entretiens professionnels, il y a un meilleur suivi, une meilleure écoute des agents. C'est nouveau dans les petites communes.

Lorsqu'on a un projet de territoire, il faut se donner les moyens de le réaliser et travailler avec les agents. Il faut avoir un service RH qui est dans une dynamique qualitative. La valorisation des agents est importante.

Didier LAVEAU - DGS ville de la Flèche et communauté de communes du Pays fléchois

La Communauté de communes - 13 communes, 25 000 habitants - s'inscrit dans une dynamique de croissance depuis une dizaine d'années. Avec la réforme territoriale, deux autres communes vont être accueillies, les élus ayant décidé d'accueillir tout postulant. Les autres communautés de communes du secteur ont à peu près la même taille. La question se pose de savoir avec qui se regrouper dans l'avenir pour rester attractif.

Des besoins en expertise ont émergé. L'expertise descendante vers les communes se passe bien (aide au niveau de la voirie, de l'eau et de l'assainissement, du SIG, du CCAS, instruction des permis de construire sur trois communautés de communes). L'expertise ascendante est plus difficile à mettre en œuvre (difficultés pour le recrutement d'un contrôleur de gestion et pour la mise en place de critères pertinents pour l'évaluation des politiques publiques). La communauté assiste les communes sur toute question : juridique, RH, état civil et autres.

Aujourd'hui, les collectivités n'ont plus les moyens de recruter. Néanmoins, il faut faire fonctionner les services d'autant plus qu'il convient de respecter les obligations réglementaires (petite enfance, nouveaux rythmes scolaires). Par conséquent, les collectivités continuent de recruter. Certains recrutements posent difficultés ; il y a des profils que l'on

a du mal à attirer ou à fidéliser. C'est le cas pour les postes de responsable de camping municipal (turn-over important du fait de sujétions très lourdes), de contremaître voirie (le poste est vacant depuis deux ans) ou d'agents du service des eaux. La réforme ne favorise pas spécialement la mobilité. Le plus souvent, les agents préfèrent évoluer sur place.

Pour essayer de réduire les effectifs ou au moins de les stabiliser, il est nécessaire de réorganiser les services. La mutualisation des cadres opérée à la communauté de communes a permis de supprimer des postes : auparavant, il y avait deux directeurs des finances, il n'y en a plus qu'un ; de même pour les directeurs des ressources humaines. A l'occasion de chaque mutation ou départ à la retraite, la question du remplacement est posée. Tous les services ont fait des efforts. On arrive à présent à un point de non-retour, il paraît difficile de demander plus aux agents. Il y a lieu de s'interroger sur les missions à accomplir : doit-on toujours rendre les mêmes missions ? Il y a des choix politiques à faire. Une réflexion est engagée sur le périscolaire : faut-il maintenir l'accueil des enfants le mercredi après-midi ?

L'information et l'implication des agents dans l'évolution de la collectivité sont fondamentales. A défaut, la démarche est vouée à l'échec. Au sein de la communauté de communes, il y a régulièrement des réunions avec les secrétaires de mairie et une réunion des directions tous les deux mois. L'ensemble des élus du territoire sont dotés de tablettes et ont accès à tous les documents émis par la communauté. Dans toute conduite de changement, il faut associer le personnel, notamment aux redéfinitions de postes. La nouvelle équipe a entrepris une démarche de projet de territoire depuis quelques mois. Les élus réfléchissent à une vision globale de territoire à 15-20 ans. Le personnel de tout le territoire sera associé. Le collectif est très important dans la réussite du changement.

L'évaluation du personnel est une chance et il est important de valoriser le travail fourni par les agents.

Jean-Louis BATIOU - Maire de Saint-Florent-des-Bois, Vice-président de La Roche sur Yon Agglomération, Président du syndicat Yon et Vie

La commune nouvelle, c'est une vision moderne, innovante, une vision de rationalisation des coûts et d'optimisation de l'existant. Le côté humain, c'est la valeur essentielle du changement, la clé de la réussite. Le changement, c'est prioritairement une question d'hommes et de femmes, d'élus et d'agents.

Au premier janvier 2016, une commune nouvelle regroupera les communes de Saint-Florent-des-Bois et de Chaillé-sous-les-Ormeaux et comptera 4 100 habitants. La Roche-sur-Yon agglomération regroupe quinze communes et une population de 95 000 habitants. La communauté de communes va accueillir prochainement une autre communauté de communes. Le Syndicat Yon et Vie regroupe deux communautés de communes.

La commune de Saint-Florent-des-Bois, 2 800 habitants, a vécu une expérience forte en matière de politique de santé. A partir du constat de la présence de 235 professionnels de santé sur la commune, le besoin d'un coordinateur santé a émergé. Une coordinatrice santé a été recrutée le 3 janvier 2015 avec pour missions la coordination d'une part entre les professionnels, et d'autre part avec la population (les sorties d'hospitalisation, les problématiques familiales) ; elle prend également en charge le volet santé publique. Un cabinet accompagne cette démarche suivie attentivement par l'ARS. Après une année de fonctionnement, un premier bilan qualitatif de ce nouveau métier montre que l'expérience est réussie.

Les services de l'agglomération et ceux de la ville sont en train d'être totalement mutualisés ; l'organigramme est revu. Les métiers évoluent dans les intercommunalités, de nouveaux besoins émergent comme la fonction achats et les NTIC. Le service droit des sols a été étoffé.

La gestion RH est redynamisée : les volets social et prospectif des RH vont se développer ; les agents sont accompagnés dans leur montée en compétences, une réflexion est menée sur la professionnalisation des entretiens de recrutement. Il faut valoriser les agents.

Le projet de territoire ne peut pas s'imaginer sans les services. L'accompagnement au changement revêt quatre aspects :

- L'implication des agents. Le regroupement représente une opportunité pour l'évolution des agents. Les métiers sont riches, transversaux. Ils évoluent. Il y a également un travail à faire de la part des agents pour connaître ce qui se passe dans les autres communes de la communauté et apprendre à travailler ensemble.
- La formation. Un plan de formation est envisagé. Il convient de réfléchir en amont à ce qu'est un agent, ce qu'est la commune nouvelle.
- La transmission du savoir, notamment à l'occasion d'un départ à la retraite. Elle n'est pas appréhendée de la même façon dans le public que dans le privé. Il est important de développer le tuilage dans le secteur public pour ne pas perdre les connaissances des agents.
- L'accueil des jeunes : quelle est l'attractivité des métiers des collectivités dans les lycées, les centres de formation ? Quelle est l'image que l'on donne des collectivités pour accueillir les jeunes ? Il y a un travail important à réaliser auprès d'eux.

Jean-Marc LEGRAND, directeur de la délégation Pays de la Loire, CNFPT

Tous les agents sont impactés par la réforme territoriale et les contraintes budgétaires ; certains sont plus directement concernés par l'acte III de la réforme. Les régions et départements (environ 22 % des agents), contrairement à l'acte II avec le transfert des TOS et des personnels de la DDE, ne sont pas directement touchés par ce volet de la réforme.

Aujourd'hui, on assiste à des transferts de personnels entre collectivités :

- Transferts de compétences des départements vers la Région (par exemple le transport scolaire). Ces transferts représentent des effectifs peu importants. La question du développement économique va dépendre du nouvel exécutif régional : voudra-t-il s'appuyer sur les structures départementales telles qu'elles existent ou ira-t-il très vite vers une régionalisation de l'ensemble du système ? Les agents seront peu impactés car, le plus souvent, ce sont des structures associatives qui pilotent l'action économique.
- Métropoles et grandes agglomérations : des mouvements sont en cours. La création de la métropole de Nantes a été faite au premier janvier 2015. Quelques dizaines d'agents des communes vont rejoindre la métropole comme ceux des services patrimoine. Le premier janvier 2017 sera une nouvelle étape pour la métropole nantaise car elle intégrera les agents de la voirie départementale. Par ailleurs, elle aura le choix de reprendre certaines compétences sociales du Département ; là aussi, cela représentera quelques dizaines d'agents. Au Mans, aucun changement car il reste à peine une dizaine d'agents à la ville, la plupart des agents de la ville étant regroupés depuis des années au sein de la communauté urbaine. A Angers, la transformation de l'agglomération en communauté urbaine va se faire progressivement à partir du premier janvier 2016. Les impacts les plus importants sont peut-être à Laval et à La Roche-sur-Yon avec la décision de fusionner les exécutifs.
- Un certain nombre de bouleversements importants interviennent sur les communautés de communes et les communes, notamment dans les territoires engagés dans la création de communes nouvelles. Avec l'obligation de fusion de communautés de communes - le seuil de création d'une communauté de communes étant de 15 000 habitants - on estime que dans la région on va passer de 129 à 70 communautés de communes. La Sarthe, le Maine et Loire et la Vendée sont principalement concernés. La Mayenne est déjà organisée en communautés de communes d'au moins 15 000 habitants ou bénéficiant de la dérogation. Au moins 2 500 agents sont directement concernés par ces fusions.
- Le nombre de communes dans la région va passer de 1 500 à 1 274, soit une baisse de 15 %, avec un phénomène très important pour le Maine et Loire car on va passer de 347 communes à 216, soit une baisse de 40 % du nombre des communes. 3 500 agents communaux sont concernés par ces changements.

En additionnant communautés de communes et communes nouvelles, au moins 6 000 agents sont concernés par la réforme. Ils vont changer d'employeur, de cadre de travail, parfois de fonctions, de métier, de localisation ; d'où la nécessité de bien anticiper ces évolutions. Ces changements sont plus considérables que ce qui a été fait en 2004 avec le transfert des TOS.

Les contraintes financières qui s'imposent aux collectivités impactent les 92 000 agents territoriaux de la région parce qu'on va leur demander de faire mieux avec moins, d'avoir plus de compétences, plus de souplesse, plus de réactivité et pour cela, il faut les former.

Dans ce contexte, on assiste à un besoin de professionnalisation des agents pour répondre aux nouveaux enjeux. Or, dans le même temps, les départs en formation deviennent difficiles ; les collectivités ne laissent pas partir les agents aisément car elles ont besoin d'eux au quotidien. Ce phénomène prend tellement d'ampleur que le CNFPT a décidé de faire payer les nuits d'hôtels lorsque la formation est annulée au dernier moment.

Quantitativement, 2014 a battu tous les records de formation en Pays de la Loire avec une progression de 15 %, 55 000 stagiaires accueillis, ce qui est d'autant plus exceptionnel qu'il s'agissait d'une année d'élections. En 2015, l'activité est plutôt en baisse, on peut penser que la demande de formation va croître lorsque les collectivités seront stabilisées. Le CNFPT organise des formations inter-collectivités ainsi qu'en intra ou en unions de collectivités (50 % des formations). D'un point de vue qualitatif, il faut distinguer les compétences liées au métier et les compétences liées au changement qui, elles, sont directement liées aux réformes territoriales, aux changements techniques, aux changements économiques et sociaux eux-mêmes en accélération perpétuelle. 20 % de l'offre de formation du CNFPT sont bouleversés chaque année. Avec les réformes territoriales, on demande d'aller plus loin : d'abord, il faut faire comprendre les réformes à l'ensemble des agents ; il faut ensuite accompagner le changement, et lorsque le projet prend forme, il faut accompagner les agents par la formation.

La qualité d'une collectivité, c'est d'abord la qualité des hommes qui la composent, élus et agents. La réforme, c'est l'occasion de redynamiser l'ensemble, de donner de nouvelles missions à certains. La mobilité dans la collectivité ou entre collectivités, c'est une richesse formidable. Le CNFPT propose une formation intitulée « pilotage de sa trajectoire professionnelle » et qui s'adresse à tous les agents.

Réfléchir sur l'organisation est fondamental. Avec le regroupement, on va regrouper les équipes, préciser des fiches de poste, peut-être aussi créer des services. L'équipe qui impulse la réforme doit savoir expliquer aux citoyens et aux agents pourquoi elle le fait et ce qu'on en attend pour le service public. Elle doit donner du sens à l'action conduite. A chacun de déterminer le service public qu'il veut rendre.

Seconde chose essentielle à la réussite du changement : croire en les capacités des agents. Il faut les associer fortement au changement. Les compétences sont prépondérantes par rapport à l'organisation. Il faut rendre les agents autonomes dans leur travail, ce qui suppose un *a priori* de confiance. Plutôt que des agents peu compétents et peu engagés, il vaut mieux des agents souples et capables de gérer la complexité.

L'accompagnement au changement par le CNFPT se fait à deux niveaux :

- pour les collectivités qui souhaitent être accompagnées dans leur démarche de regroupement : élaboration d'une proposition d'intervention éventuellement avec un intervenant extérieur (comprendre le besoin exprimé, les enjeux avec des référents de territoire), mise en place de formations.
- pour les cadres : un séminaire des directions a déjà été proposé et le sera à nouveau les 28 et 29 janvier 2016. Une salle de co-conception avec des outils numériques sera mise en place courant 2016.

En matière RH, l'impact principal se situe au niveau de la capacité à accompagner le changement et à professionnaliser les RH (fiches de postes, entretiens professionnels). Il y a une demande forte de formation sur l'impact RH lié aux mutualisations et fusions.

Il faut être optimiste et prendre du recul. Le contexte a changé, la baisse des dotations a conduit les collectivités à limiter l'évolution de leur masse salariale, le GVT s'impose à toutes les collectivités. Par conséquent, si on veut stabiliser les dépenses de personnel, il faut réduire le nombre de postes. Pour autant, les collectivités restent une mine d'emplois extrêmement importante, la territoriale représente à peu près 7 % du salariat en Pays de la Loire. Les collectivités continuent de recruter, plusieurs milliers d'offres d'emplois sont offertes dans la région chaque année. Les départs en retraite vont fortement progresser dans les prochaines années et vont permettre un renouvellement des cadres.

Troisième élément qui fait penser qu'on a encore besoin de compétences : le pourcentage des cadres est relativement faible dans les collectivités (9 % de cadres alors qu'on est à 16/17 % de cadres dans le privé). Pour les nouveaux arrivés dans les collectivités, le CNFPT a eu en formation d'intégration : 2 300 agents de catégorie C, ce qui correspond au nombre de départs en retraite des agents de catégorie C ; 600 agents en catégorie B, ce qui correspond à un peu plus que les départs à la retraite ; en revanche, pour les catégories A, 200 en moyenne et 150 en 2015, ce qui est nettement inférieur aux départs à la retraite. Il faut être attentif au maintien d'un niveau de compétences élevé dans les collectivités car elles en auront besoin dans l'avenir.

ATELIERS

ATELIER 1 - COMMENT ATTIRER LES COMPETENCES ?

Animateur : Dominique AMIARD - Vice-président CDG 72

Rapporteur : Christophe RICHARD - DGS, CDG 44

Est-ce que les intervenants rencontrent des difficultés pour attirer les compétences ? Que recherche-t-on vraiment lorsqu'on lance un recrutement : des compétences ? Un statut ? Un diplôme ? Un niveau ? Il faut avant tout travailler sur le besoin. Il faut être modeste, précis et prendre en considération que les gens évoluent.

Comment attirer les compétences ? S'il y a un relatif consensus sur les difficultés existantes, il y en a moins sur les solutions à y apporter.

Les difficultés sont diverses :

- Les métiers de la FPT restent méconnus. On le constate régulièrement lorsqu'on rencontre des étudiants ou des salariés du privé, ils n'ont pas conscience de la diversité des métiers de la territoriale.
- Il est difficile de recruter sur certains métiers qualifiés (RH, finances, filière médico-sociale), notamment du fait de la rigidité du statut (exigence du concours, impossibilité pour la catégorie B de faire des CDD au-delà d'un an). A noter que la concurrence du privé pour les métiers du bâtiment se fait moins sentir.
- Les conditions de travail sont difficiles dans les communes de taille modeste ou moyenne notamment pour les cadres : une extrême polyvalence, une grande adaptabilité, une forte charge de travail, l'isolement.
- Les petites et moyennes collectivités manquent d'attractivité, d'autant plus que les grandes collectivités attirent les personnels aguerris qui sont dans une logique d'évolution professionnelle. Les petites collectivités reçoivent de nombreuses candidatures de jeunes inexpérimentés alors qu'elles ont besoin d'une opérationnalité immédiate.
- La terminologie est parfois inadaptée, notamment pour les secrétaires de mairie dont l'appellation génère des confusions auprès des candidats.
- Le statut est parfois décrié ; même les discours plus modérés prônent un certain toilettage notamment pour les concours.

Face à ces difficultés, comment faire pour attirer les compétences ? En premier lieu, il faut faire connaître les métiers de la fonction publique territoriale. Les collectivités ont leur rôle à jouer mais c'est l'une des fonctions essentielles des centres de gestion. Informer dans les forums, les salons professionnels ; auprès des centres de formation ; informer les lauréats des concours ; développer des partenariats entre les services missions temporaires des centres de gestion et les collectivités afin de donner de l'expérience aux jeunes.

Deux facteurs relèvent directement des collectivités : la rémunération et l'action sociale. La question de la rémunération fait débat en raison des marges de manœuvre limitées des collectivités mais aussi des politiques salariales existantes : on ne peut pas individualiser des rémunérations uniquement pour recruter des compétences indispensables à la collectivité, sinon quelle est la place de la motivation collective du régime indemnitaire face à l'individualisation d'une rémunération ?

L'avenir peut se préparer avec l'accueil d'apprentis et de stagiaires. On constate que la rémunération des stagiaires, bien qu'elle soit symbolique, est devenue un frein non négligeable pour certaines collectivités pour accueillir des stagiaires.

La question du « sens » a ponctué les débats. Que vient chercher un candidat ? Il vient chercher un emploi mais il sera d'autant plus motivé s'il trouve un sens à son travail, porté par sa compréhension des valeurs du service public, son envie de s'y investir. Il est du rôle des collectivités de valoriser ces principes, de valoriser l'action publique.

La question d'attirer les compétences se pose depuis des années. Le discours est en train de changer, la pression qui pèse sur les collectivités influence largement la position des uns et des autres. Les solutions ne sont pas identiques pour tous.

Pour attirer les compétences, il faut parfois savoir investir et se donner les moyens.

Manuela GUILBAUD - Responsable du service concours, Cdg 85

Le Centre de gestion de Vendée rencontre parfois des difficultés dans les recrutements car la Fonction publique Territoriale souffre d'une méconnaissance et quelquefois d'une image négative. Pour certains emplois, comme adjoints techniques, il n'y a pas de difficultés.

Les CDG interviennent en amont et en aval des concours. En amont, en faisant la promotion de la Fonction Publique Territoriale auprès des demandeurs d'emplois ou des étudiants. Le CDG 85 intervient auprès de l'école de santé pour présenter les métiers de la territoriale. En ce qui concerne les demandeurs d'emplois, le CDG 85 intervient de manière ponctuelle : récemment, à la demande d'une communauté de communes, une information a été faite auprès des demandeurs d'emplois. Le CDG 85 a organisé pour la seconde fois un forum des métiers territoriaux. L'intitulé du forum n'allait pas de soi car, pour l'instant, la territoriale n'attire pas le public. 700 personnes sont venues.

L'absentéisme aux concours devient de plus en plus important. Pour le concours de rédacteur, organisé pour la Vendée et la Loire-Atlantique, environ 1 150 candidats sur à peu près 2 000 inscrits, se sont déplacés. L'absentéisme était encore plus fort au concours de rédacteur principal en Loire-Atlantique. Cette réalité augmente également en interne. Après étude, il apparaît que la moitié de l'absentéisme est due à des gens qui ne sont ni préparés, ni motivés et donc ne viennent pas. Pour 25%, ce sont des candidats qui s'inscrivent à plusieurs concours. Faut-il empêcher ceux qui s'inscrivent à plusieurs endroits ou plutôt viser ceux qui ne se préparent pas ? Il y a quelques années, une réforme du concours de la filière médico-sociale a fait évoluer l'organisation en supprimant les épreuves écrites et en maintenant exclusivement les épreuves orales.

La suppression du concours est souhaitée par de nombreux professionnels mais la réflexion avance doucement.

En aval, après obtention d'un concours, certains centres de gestion organisent des journées d'information auprès des lauréats. Le CDG 44 a invité les lauréats techniciens à cette journée : le matin, présentation de la FPT et des

modalités de recrutement ; l'après-midi, des rencontres individuelles étaient consacrées aux lauréats. Ils pouvaient ainsi échanger avec les agents des services emploi des centres de gestion des Pays de la Loire, leur présenter leur CV et avoir un accompagnement plus personnalisé. Ces réunions servent à accompagner les lauréats ; certains sont surpris de ne pas avoir de postes après avoir passé le concours. Le CDG 85 édite un guide des candidats qui leur est adressé dès lors qu'ils sont sur liste d'aptitude. Les lauréats de concours ont la possibilité de faire des remplacements par le biais des services missions temporaires des centres de gestion. Par la suite, les collectivités sont plus enclines à les recruter.

Pour les postes de secrétaires de mairie, il y a un déficit d'image de ce métier lié à l'intitulé du poste, qui n'est pas un poste de secrétariat.

Rémy BENOIT - DGS communauté de communes du Pays de Loiron (53)

La communauté de communes (17 000 habitants) rencontre des difficultés pour recruter sur des postes spécialisés (ressources humaines, finances), d'autant plus que dans le schéma de coopération intercommunale, il y a un projet de fusion initié par le préfet entre Laval et Loiron. En revanche, pour les postes de catégorie C, il y a pléthore de candidats avec parfois des personnes très diplômées. On évite de recruter des candidats surdiplômés par crainte qu'ils s'ennuient très vite.

En interco, il y a beaucoup de postes spécialisés. Les agents travaillent souvent seuls. Cela peut faire la richesse d'un poste mais peut être vécu difficilement lorsque l'on démarre sur un nouveau poste.

La communauté de communes cherche à garder ses agents car un départ est d'autant plus compliqué que la structure est un peu isolée géographiquement. Sauf exception, il est rare d'avoir des mutations vers les petites collectivités. Le plus souvent, les agents vont vers les grosses collectivités pour monter en compétences et en grade.

On constate par ailleurs une méconnaissance des métiers. Il y a un effort à faire en termes d'information, de promotion des métiers de la territoriale. Il faut présenter ce que l'on sait faire, accueillir davantage de stagiaires.

Il n'y a pas de solution unique, chacun fait du mieux qu'il peut. Les collectivités ont parfois une part de responsabilités car elles veulent, surtout dans les petites communes, des agents opérationnels tout de suite, ce qui n'est pas le cas des lauréats de concours.

En Mayenne, une expérience intéressante est menée depuis 5-6 ans : le CDG propose une formation de secrétaires de mairie. La plupart des personnes formées ont un travail à l'issue de la session.

Eliane TETILLON - Conseillère municipale, Tuffé (72)

Une commune nouvelle est en projet pour le premier janvier 2016.

Le recrutement d'un secrétaire de mairie est difficile car on lui demande d'être polyvalent et d'être compétent sur l'ensemble des services. Pour ce recrutement, la commune a eu recours au centre de gestion et a trouvé une personne compétente. En revanche, il n'y a pas de problème pour le recrutement au service technique ; le recrutement se fait plutôt localement. On demande aux agents techniques d'être polyvalents. Le regroupement des communes ne changera pas le problème car il n'y a qu'un seul agent dans la seconde commune (130 habitants) et cet agent part à la retraite au 31 décembre.

Lorsque les agents sont sur liste d'aptitude, ils veulent une affectation sur place, ils ne veulent pas de mobilité.

Dorothee BRUNEAU - Secrétaire générale, Maumusson (44)

La commune compte 1 050 habitants, 6 agents. Il y a peu de postes à temps complet, les missions sont regroupées au maximum pour tendre vers des temps pleins autant que possible. Les postes sont très polyvalents dans les petites communes rurales. La polyvalence est une richesse ; c'est un choix de travailler dans une petite commune. Lorsqu'on recrute, outre les compétences techniques, on insiste sur les capacités d'adaptation et d'organisation. Maumusson ne rencontre pas particulièrement de difficultés pour recruter.

Le recrutement ne peut plus se faire comme il y a cinquante ans. On ne recrute pas en faisant du clientélisme. Recruter, c'est un métier ; les petites communes ne sont pas forcément armées pour recruter. Les CDG proposent une aide au recrutement. Certes, cela représente un coût mais il y a une véritable plus-value.

Quel est l'avenir du concours ? Le concours pose problème car certaines personnes ont un concours sans avoir les compétences ; inversement, d'autres ont des compétences mais n'ont pas de concours et ne peuvent pas être recrutées à cause du statut.

Pour attirer les compétences, outre le régime indemnitaire, il y a la prévoyance (le montant de la participation de l'employeur a été travaillé au niveau du centre de gestion). Les candidats demandent aussi s'il y a le COS, les tickets restaurant.

Par ailleurs, il faut développer l'approche métier, l'approche grade n'a plus lieu d'être et elle est floue pour beaucoup. En outre, la terminologie des métiers est importante. Le terme de secrétaire de mairie ne reflète pas la réalité du poste.

On ne peut plus travailler tout seul dans sa collectivité ; il faut se tourner vers l'extérieur. Le réseau des DGS et secrétaires de mairie du pays d'Ancenis est une association qui se réunit une fois par trimestre avec un ordre du jour et la présence d'un intervenant. Le réseau a un plan de formation et a constitué des groupes techniques (permis de construire, services techniques). Il est soutenu par les élus, ce qui est une des raisons de son impact. Ce réseau participe à un forum des métiers.

Benoît PICARD - DGS, ville de Doué-la-Fontaine et communauté de communes de la région de Doué-la-Fontaine (72)

Doué-la-Fontaine compte 7 800 habitants. La communauté de communes regroupe onze communes, 13 000 habitants. Le territoire comprend environ 250 agents (un peu plus de cent sur la ville centre, cinquante sur la communauté de communes et une centaine sur les dix autres communes du territoire).

Il n'y a pas de difficulté majeure pour recruter sur le territoire, sans doute grâce à la mutualisation et à l'organisation : les agents travaillent pour le territoire. Les agents peuvent évoluer en interne, les postes sont à temps plein. Depuis la création de la communauté de communes en 2001, il y a toujours eu cette volonté de travailler étroitement entre ville et communauté de communes et de mettre en place un niveau de mutualisation assez élevé qui apporte beaucoup à l'ensemble du territoire. Les ressources humaines, les finances, le juridique sont des services communs. La communauté de communes recrute les secrétaires de mairie et les met ensuite à disposition des communes. Il y a beaucoup de candidatures pour ce type de poste, le fait d'être dans une équipe communautaire y contribue. L'évolution des territoires à venir n'est pas propice aux recrutements.

Les recrutements se font sur la base de compétences ; on ne regarde le statut et les modalités d'embauche que dans un second temps. Il n'est pas aisé de recruter sur des compétences particulières. Quand des agents viennent du privé, notamment du BTP, cela a un coût compensé par le régime indemnitaire.

Aujourd'hui, les jeunes recherchent avant tout un environnement professionnel porteur, dynamique, ouvert. Ils ont besoin de sens. C'est un atout car l'action publique donne un sens très fort aux métiers de la territoriale. Est-ce qu'il y a une spécificité de l'identité de l'employeur ? Est-elle attractive ? Au moment du recrutement, on doit insister davantage sur les valeurs professionnelles.

Pour attirer les bonnes compétences il convient avant tout de bien définir son besoin.

La Fonction Publique Territoriale et ses métiers territoriaux restent méconnus : Il appartient au CDG mais également aux collectivités de participer aux forums métiers ; aux salons professionnels pour les faire connaître.

Communiquer sur les VALEURS et le SENS du service public est également indispensable : Un candidat vient chercher un emploi mais il sera d'autant plus motivé s'il trouve un sens à son travail.

Les dynamiques de réseaux entre professionnels et entre communes sont également des pistes pour accroître l'attractivité des collectivités en milieu rural.

ATELIER 2 – RECRUTER : MODE D'EMPLOI

Animateur : Arnaud DERRIEN - Responsable pôle conseil en RH, CDG 53

Rapporteur : Jacques BERNARD - DGS, CDG 85

Recruter, c'est un acte majeur de la gestion des ressources humaines, c'est un métier. Recruter, c'est une opération risquée.

Selon la taille de la collectivité, les expériences de recrutement sont différentes même si l'on retrouve des traits communs. La mobilité interne est largement favorisée, à tel point que l'on est conduit à se demander où est le sang neuf ? Quel est le risque pour les organisations à trop fonctionner en autarcie ?

Les intervenants ont insisté sur les préalables essentiels au recrutement : ne pas recruter par défaut, prendre le temps de la réflexion en amont sur la définition du besoin et l'élaboration du profil de poste. L'apport des centres de gestion dans l'aide au recrutement est positif car ils connaissent les métiers, le statut et disposent d'un bouquet de services d'appui ; le rapport qualité/prix est intéressant.

La motivation des candidats est une question centrale. Lorsqu'on les interroge sur ce qu'ils ont compris du poste, sur ce qu'ils connaissent de la collectivité, leurs réponses sont souvent décevantes alors qu'ils ont des moyens importants de s'informer avec le net. Les collectivités attendent des candidats une démarche plus professionnelle, mais elles aussi doivent avoir cette même démarche professionnelle.

Hermeline ROI – DRH de la ville de Laval et Laval Agglomération (53)

Laval 55 000 habitants, Laval agglomération 100 000 habitants soit un total de 1600 agents ville, agglomération et CCAS. Environ 2 000 paies par mois. Les directions supports (DRH, finances, informatique, juridique) ont été mutualisées le premier juillet 2015 et un DGS mutualisé prend ses fonctions le premier janvier 2016. Il existe plus de deux cents métiers à la Ville et l'agglomération. Tout y est fait en régie.

La mobilité interne est privilégiée. La mutualisation a offert des opportunités à certains agents. Il est très peu fait appel à l'extérieur, sauf pour certains postes stratégiques comme celui de conseiller en organisation. Sur les réseaux sociaux (viadeo, linkedin), on peut identifier des profils de cadres territoriaux en veille, notamment de médecins.

En 2015, 91 postes ont été pourvus en mobilité interne ; à l'instar d'un machiniste à la salle polyvalente devenu jardinier. Tous les postes sont ouverts en interne même lorsqu'ils requièrent une expertise particulière. Des tests sont faits en interne en lien avec les directeurs. Ça peut être : monter un pneu, conduire un engin de chantier. L' élu au personnel et la responsable du service recrutement sont présents à tous les jurys. Lorsque les agents ne sont pas retenus, ils peuvent avoir un retour de leur entretien s'ils le souhaitent afin de connaître les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été retenus. La mobilité permet de développer les compétences des agents ou de prévenir des situations de reclassement ou d'essoufflement professionnel ; de plus, elle participe à la maîtrise de la masse salariale. Les agents qui changent de poste sont accompagnés par le biais de la formation. Pour remplacer un départ à la retraite, le tuilage est assez compliqué. Il faut beaucoup négocier avec les chefs de service, afin d'essayer d'avoir un tuilage de deux mois.

Une commission interne, « le comité emploi » composé notamment des élus au personnel et aux finances, du DGS et du DGA ressources, examinent les départs à la retraite un an à l'avance pour décider si l'agent sera remplacé ou non, voire si le poste va évoluer. Le chef de service rédige au préalable une fiche GPEC où il décrit ce qui se passera si le poste n'est pas remplacé en termes de gestion, de missions et de service public. Les dossiers sont adressés en amont au cabinet du maire. Cette procédure est maintenant systématique. On procède de même pour les saisonniers (131 en 2015/2016) et l'apprentissage (18 apprentis sur l'année 2015/2016).

Les économies qui pourront être faites sur les cinq prochaines années seront bientôt présentées aux élus.

Pour les reclassements, c'est une autre procédure. Il n'y a pas d'appel à candidatures. Des stages de découverte sont mis en place sur une période d'un an sur des postes qui ont été réservés. Au terme de l'année, l'agent est affecté définitivement.

Jean-Yves DENIS - Maire de Crosnières (72)

Crosnières compte 1 000 habitants, 11 agents.

Pour le recrutement du secrétaire de mairie à la suite d'un départ à la retraite, un profil de poste a été élaboré avec les adjoints puis soumis pour relecture au CDG de la Sarthe. Trente candidatures ont été reçues, six ont été étudiées plus particulièrement au vu de critères (fonction actuelle, expérience, formation, compétences, maîtrise des logiciels, motivation) puis elles ont été soumises au CDG. Le premier jury a permis de dégager trois candidatures qui ont ensuite été soumises aux maires voisins. L'avis du CDG a été sollicité. Au final, deux candidats aux profils très différents sont restés en lice : un agent expérimenté et un jeune diplômé. C'est le candidat le plus jeune qui a été retenu car il correspondait le mieux à l'envie de mettre une nouvelle dynamique dans la commune.

S'agissant du premier mandat du maire, l'apport du centre de gestion a été indispensable pour l'écriture de ce profil de poste. Au fur et à mesure que l'équipe avançait sur sa sélection, des échanges avec le centre de gestion ont eu lieu. Les enjeux de ce recrutement étaient de créer un vrai binôme avec la maire et d'inscrire ce poste dans la durée (le maire souhaite que le secrétaire de mairie reste en poste le temps du mandat). A la question « pourquoi postulez-vous à Crosnières ? » il n'y pas eu de réponse ; les candidats n'ont pas préparé leur entretien. Il y a des moments où l'on se sent seul quand on ne trouve pas la bonne personne.

Christine CHEVALIER - DRH communauté de communes Terres de Montaigne (85)

Actuellement, la communauté de communes, ce sont 35 000 habitants et 250 agents. Ces chiffres seront portés à 47 000 habitants et 450 agents avec le projet de fusion avec la communauté de communes de Rocheservière.

Il est important de préparer les départs à la retraite. Une réflexion est partagée entre l'élu RH et l'élu du secteur concerné, le DRH, le responsable de service sur le besoin : est-il pertinent de recruter ? Comment ? Quelles sont les compétences disponibles dans le service ? Qu'est-ce qui manque ? Est-ce qu'il y a des gains d'organisation à réaliser ? Une économie a été réalisée en recentrant la billetterie à l'office de tourisme.

Pour la définition du besoin, le répertoire des métiers du CNFPT et le répertoire ROME de Pôle Emploi sont utiles. La communauté de communes diffuse les offres par Cap territorial, Pôle Emploi. Pour des profils plus spécialisés, elle a recours à la presse spécialisée.

L'accompagnement au recrutement se fait en interne. Il a été fait appel à un cabinet privé pour le recrutement d'un directeur d'EHPAD. La prestation a été coûteuse et le métier méconnu par le cabinet. L'aide au recrutement proposée par le centre de gestion est intéressante car il connaît bien les métiers territoriaux.

La prestation de Pôle Emploi « méthode de recrutement par simulation » est très positive. La communauté avait huit agents sociaux à recruter, ce qui est très difficile surtout pour le travail de nuit. Pôle Emploi a accompagné le recrutement. Une centaine de candidats ont postulé à la suite de l'offre. Avec la méthode MRS, il y a d'abord eu une information collective sur les missions et une description des contraintes afférentes. Les candidats qui ont souhaité continuer ont passé un test écrit pour vérifier qu'ils savaient lire les consignes, les comprendre et les appliquer. Ensuite, un test pratique consistait à préparer un plateau repas, à être en situation pour apprécier la capacité à être réactif. Les personnes les mieux notées ont été reçues en entretien. Les recrutements ont été concluants. Les sélections se sont donc faites sur les aptitudes à s'intégrer au poste et non sur le CV des candidats.

Régine CATIN - Maire de Fontevraud-l'Abbaye, membre du conseil d'administration du CDG 49

Fontevraud-l'Abbaye est une ville touristique de 1 570 habitants, qui compte 11 agents et deux emplois adaptés recrutés avec Cap Emploi. Le tourisme impacte fortement le développement de la commune (un quatrième agent technique a été recruté pour la propreté et l'embellissement de la commune). Les petites communes ont besoin de polyvalence.

Le départ à la retraite de la secrétaire de mairie a été anticipé un an à l'avance avec la présence d'une personne à mi-temps ; elle est passée à plein temps quand la titulaire du poste est partie à la retraite. Le tuilage est essentiel pour la transmission des savoirs et une intégration rapide sur le poste.

L'intégration sociale est un autre moyen de recruter. C'est important de donner une dignité à des personnes motivées et de les faire participer à l'action collective. Un préalable à la réussite de l'intégration : l'implication de l'équipe dans la démarche.

Un contrat aidé a été recruté en 2008 pour faire face à la démarche « zéro phyto ». A la suite d'un problème de santé d'un agent, sa fiche de poste a été adaptée pour prendre en compte son handicap. Depuis, il a été intégré sur un poste à mi-temps. La commune a été accompagnée par Cap Emploi.

A la suite de cette expérience, la commune a de nouveau travaillé avec Cap Emploi pour le recrutement d'un senior chargé de l'entretien de la salle des fêtes et les vins d'honneur. C'est plus difficile de travailler dans la durée avec les jeunes dans les petites communes car ils ne restent pas dans l'équipe.

Les postes adaptés bénéficient d'aides de l'Etat.

Yannick BONNET - Responsable du service conseil et accompagnement en RH, CDG 44

Le service conseil et accompagnement en RH intervient auprès des collectivités de Loire-Atlantique. Le service a été créé en 2012 après une étude de faisabilité et une période test. Il est composé de deux personnes.

Les interventions du service s'articulent autour de trois grands axes : le conseil en organisation ; l'accompagnement sur des politiques RH (par exemple : mise en place de l'entretien professionnel, du régime indemnitaire, du temps de travail) ; le recrutement.

Recruter, c'est un métier qui met en œuvre un certain nombre de compétences. Le CDG peut intervenir sur tout ou partie du processus de recrutement.

Pourquoi choisir le centre de gestion plutôt qu'un cabinet privé ? Pour sa connaissance des métiers de la Fonction Publique Territoriale et le bouquet d'expertises du centre de gestion.

Un recrutement se décline en six étapes : la formulation du besoin, la rédaction et la diffusion d'une offre d'emploi, l'étude et la sélection des candidatures, le jury de recrutement, la mise en œuvre de la décision du jury (cf. toutes les procédures administratives et réglementaires), le suivi du recrutement. L'unique obligation réglementaire, c'est la déclaration de vacance de poste.

Le cadrage général du recrutement consiste à prendre en compte l'environnement de la collectivité, ses projets, à mesurer le contexte du poste. C'est une étape préalable essentielle. Il est important de prendre ce temps. Le cadrage permet d'identifier clairement le profil, les missions du poste. Certes, les compétences sont importantes mais avant tout c'est un profil que l'on cherche.

L'offre doit être suffisamment rédigée, elle doit être attractive. Un agent est attiré par un poste, mais il est aussi attiré par une collectivité qui a des projets, un territoire qui doit être valorisé.

La stratégie de diffusion de l'offre dépendra du type de poste. La diffusion a parfois un coût mais le coût permet un retour. Les supports sont nombreux : les centres de gestion, les magazines spécialisés, Cap Emploi, les intranets des collectivités, Pôle Emploi.

Les critères essentiels de la présélection s'articulent autour du niveau de formation, de l'expérience mais il y en a d'autres. Les membres du jury échangent sur sa propre présélection, sur la base de ce qu'il a compris du poste et des dossiers de candidatures.

Il faut préparer le jury de recrutement avec un conducteur d'entretien : présentation du jury, du candidat, présentation de son CV, questions en lien avec le profil de poste, les connaissances sur la collectivité, sur le management. Les questions doivent être préparées à l'avance. Il faut pouvoir être transparent au maximum. Il faut se répartir les tâches au préalable. On peut éventuellement proposer des tests. Par exemple, une épreuve écrite que le candidat restituera au jury pour apprécier sa capacité à présenter un sujet de manière synthétique. On peut aussi organiser des tests techniques pour des adjoints techniques (maçon, menuisier, etc). Les tests de personnalité permettent de mieux appréhender la capacité du candidat à s'intégrer dans le collectif de la collectivité ; dans le binôme avec le maire et avec l'équipe politique lorsqu'il s'agit d'un DGS. L'élaboration d'une grille d'analyse permet de prendre note des réponses des candidats et constitue un support pour délibérer à la fin des entretiens.

Le suivi du recrutement consiste en une évaluation à chaud dans un premier temps. Une évaluation est également réalisée ultérieurement pour voir la nécessité d'accompagner le candidat retenu (formations ou autres).

Il est important de travailler ensemble, de trouver des solutions ensemble. Le service discute de tout avec les collectivités : procédures, outils, mode de sélection, modalités de jury, aide au choix. Il s'agit d'une prestation sur-mesure qui s'adapte à la commande de la collectivité. Le CDG développe une relation de proximité.

Attention de ne pas recruter par défaut. Il vaut mieux parfois patienter et trouver des solutions alternatives dans l'attente de trouver la bonne personne, et relancer une procédure de recrutement ultérieurement.

Un recrutement ça se prépare ! Recruter c'est donc un métier, qui nécessite un temps de réflexion, en amont, sur l'analyse, la définition du besoin et un travail approfondi sur l'élaboration du profil de poste. Il ne faut pas faire cela dans la précipitation, ni recruter par défaut. Les motivations des candidats doivent être bien étudiées. Il est nécessaire de se faire accompagner et, selon les postes, mettre en place des tests.

Pour la diffusion des offres, il convient d'utiliser les modes dits « classiques » (Cdg, presse spécialisée...) et de consulter les nouveaux canaux de diffusion (ex : réseaux sociaux) notamment pour des postes en tension.

Les clefs d'un bon recrutement sont donc : anticipation, préparation, réflexion et professionnalisme !

ATELIER 3 - QUELLE EST LA PLACE DU RECRUTEMENT DANS LA GESTION DES COMPETENCES DES COLLECTIVITES ?

Animateur : Emmanuel MOUSSET - DG, Cholet Sports Loisirs

Rapporteur : Arnaud GAREL - DGS, CDG 53

Cet atelier pose la double question du recrutement et de la gestion des compétences.

La problématique s'inscrit dans l'évolution territoriale en cours et dans un contexte financier contraint. Le projet politique est prédominant, il est décliné le cas échéant en projet d'administration voire en projet d'organisation.

Qu'est-ce que recruter ? Le dictionnaire répond : trouver un candidat correspondant aux besoins et aux compétences d'une organisation. Le recrutement peut être externe ou interne. Est-ce qu'il faut privilégier le recrutement externe ou privilégier l'interne ?

Le recrutement externe apparaît comme ayant un caractère aléatoire.

La mobilité interne est un outil utilisé et même valorisé dans les collectivités et les intercommunalités. Il est nécessaire de bien connaître les agents pour construire des outils de développement des compétences et repérer les potentiels. La notion de patrimoine humain émerge. La polyvalence et l'adaptabilité sont des qualités recherchées.

En fait, les questions essentielles sont : « quel est le service rendu ? » et « Quel est le périmètre de l'action publique ? ». Se pose ensuite la question de savoir qui doit rendre ce service et à partir de là, on adosse les moyens humains. De nouveaux métiers émergent, notamment au niveau de la coordination, alors que d'autres tendent à disparaître.

Julien CROISEAU, DGS, ville de Coulaines (72)

Coulaines compte 8 000 habitants, 280 agents (Le CCAS dispose notamment d'un foyer logement et d'une maison de retraite).

Avant toute chose, il convient de souligner l'importance du projet politique porté par les élus ainsi que du projet d'administration chargé de mettre en œuvre ce projet politique. Sur la base de ce projet, on définit les orientations du service public ; ensuite, les orientations RH correspondantes (ex : optimisation des dépenses de fonctionnement, création d'une commune nouvelle, création d'un service nouveau).

Coulaines développe la mobilité interne. Pour mettre en œuvre les compétences des agents, il faut s'appuyer sur les hommes et les femmes qui constituent les équipes, le patrimoine humain de la collectivité. Pour y arriver, il faut bien connaître le quotidien des agents et savoir leur confier des responsabilités nouvelles. Le rôle des encadrants sur le terrain est important car ils font remonter des informations importantes.

L'entretien professionnel est un outil qui permet de récupérer de nombreuses informations essentielles pour identifier les potentiels d'évolution des agents. L'entretien professionnel est expérimenté depuis 2012 à Coulaines. Il ne faut pas censurer les aspirations. Un adjoint administratif qui voudrait animer un atelier dans le cadre des temps péri-scolaire, ce n'est pas choquant s'il a les compétences, la motivation.

Il faut également savoir s'appuyer sur des compétences que les agents ont pu développer en-dehors de leur activité professionnelle actuelle, afin de développer la polyvalence. Cette dernière permet d'assurer la continuité du service public et, à certains agents, de sortir du quotidien. Le dépassement de fonctions est encouragé. L'adaptabilité est un principe important du service public qu'il convient parfois de rappeler.

Aujourd'hui, l'enjeu, c'est le périmètre de l'action publique. Coulaines a réfléchi à la manière dont on rend le service ; on n'est pas toujours obligé de le rendre en régie. C'est ainsi qu'une partie des espaces verts a été sous-traitée (en particulier la tonte et l'élagage) et l'effectif réduit tout en maintenant le label « 4 fleurs ».

Bruno HERISSE - Adjoint au maire de Château-Gontier (53), Vice-président de la communauté de communes du pays de Château-Gontier

De manière simpliste, le recrutement c'est : trouver l'adéquation entre les besoins tels qu'ils ont été définis politiquement et leur réalisation.

La nécessité d'un poste est réexaminée à chaque départ, en fonction de la situation du service et du besoin. Décider qu'on ne remplace pas par principe n'est pas sérieux ; une telle décision est inapplicable.

Le caractère particulièrement aléatoire du recrutement extérieur ressort de façon prégnante car on a moins d'éléments d'appréciation. Le recrutement interne, c'est relativement simple, sauf si on a mal analysé les capacités des agents.

Le statut pose problème. En effet, comment faire quand le recrutement d'un titulaire ne correspond pas au besoin ? Le droit au repentir n'existe pas dans la FPT. Il ne s'agit pas de dire que le statut est obsolète. Il est protecteur et c'est important. Il est une garantie de l'équilibre élus/agents mais c'est un frein pour le recrutement.

L'apprentissage commence à se développer dans les collectivités. C'est plus facile d'intégrer les apprentis si on a besoin de recruter. Souvent, les collectivités accueillent des apprentis au service espaces verts ; pourtant d'autres services peuvent en accueillir (petite enfance, restauration scolaire etc.). Il en est de même des personnels en situation de handicap ; les collectivités peuvent en accueillir et être aidées dans leurs démarches. Les collectivités ont des obligations socialement parlant.

Un autre enjeu essentiel, c'est de s'inscrire dans l'évolution territoriale. La loi NOTRe a bouleversé le paysage existant. La mutualisation est déjà avancée dans le pays de Château-Gontier. Elle va passer un cap supérieur : la communauté de communes va devenir l'employeur unique pour la ville et la communauté de communes. Il va falloir trouver de nouvelles sources d'économies. Les postes de direction ont été limités, les redéploiements ont été opérés. Le service droit des sols a été renforcé du fait du désengagement de l'Etat. Il faut afficher le coût du service rendu. L'utilisation d'une salle a un coût, il faut le rappeler.

Prochaine étape de l'évolution territoriale, après un temps de maturation et de discussion : soit la communauté de communes devient l'employeur unique pour les 42 communes de la communauté, soit il faut envisager une autre solution, notamment la création d'une commune nouvelle.

**Catherine GOXE - Vice-présidente d'Angers métropole, chargée des ressources humaines (49),
Conseillère municipale d'Angers**

6 000 bulletins de salaire sont établis chaque mois pour l'ensemble des agents. La mutualisation concerne la plupart des services. Les quatre communes continuent à rémunérer les agents intégrés au service droit des sols à Angers Loire métropole.

Les politiques publiques sont réexaminées pour stabiliser la masse salariale. Comment faire mieux avec moins d'argent ? Cette question concerne tous les agents. Chacun doit revisiter sa façon de travailler dans une optique de travail différente afin que ce projet soit porté collectivement. Il faut être transparent dans ce type de démarche, notamment auprès des organisations syndicales, pour faire comprendre que la société évolue vite, que la Fonction Publique Territoriale est à la croisée des chemins et qu'elle doit s'adapter.

Le nombre d'agents est maintenu avec des redéploiements selon les besoins, selon les métiers. Les métiers évoluent. Certains disparaissent : la collecte des déchets passe à la collecte latérale (au lieu de partir avec deux ripeurs et un chauffeur, le camion ne partira qu'avec deux agents - un chauffeur et un ripeur - l'autre poste sera remplacé par un bras latéral). De même, les postes d'assistantes maternelles de crèche familiale tendent à disparaître, les enfants vont davantage dans les crèches collectives. Certaines assistantes maternelles n'ont plus d'enfants à garder et il faut leur trouver d'autres attributions.

Angers a été labellisée French Tech. Les start-up développent des objets connectés qui interviennent dans le quotidien des agents : les lits dans les EHPAD, les containers enterrés connectés qui se signaleront lorsqu'ils seront pleins. On ne peut pas continuer à tout faire de la même façon. La population va être sensibilisée pour enlever les mauvaises herbes.

Parallèlement, de nouveaux métiers émergent notamment avec l'apport des nouvelles technologies dans les services, comme aux archives par exemple.

La mobilité interne est favorisée. A travers la mobilité, on vise le bien-être professionnel des agents. Un vivier a été mis en place. Les directeurs laissent remonter les aspirations des agents par les entretiens professionnels.

Les départs à la retraite deviennent difficiles à anticiper. Tout dépend du montant de la retraite, de la décote, de l'état de santé des agents. Auparavant, on savait que tel agent partirait à la retraite à 60/62 ans et on pouvait anticiper son remplacement. Le maintien dans l'emploi d'agents qui souhaiteraient partir à la retraite alors qu'ils n'en ont pas encore l'âge et qui ne peuvent pas rester sur leur poste pose problème.

Le tuilage est très important pour préparer un départ, il permet de transmettre le savoir. En outre, c'est une satisfaction pour le tuteur de transmettre.

Eric HERVOUET - Maire de Saint Georges de Montaigu (85), Vice- président CDG 85

La commune compte 4 200 habitants et 25 agents. Un projet de commune nouvelle de 20 000 habitants autour de Montaigu est en cours.

L'adaptabilité est un élément central dans les petites communes ainsi que la proximité avec les élus. Cette dernière risque d'être moins vraie avec la commune nouvelle. Il faut être très transparent avec les agents sur tous les changements et faire en sorte que des tiers interviennent en cas de fusion de territoires.

L'effet premier du regroupement ne sera sûrement pas de diminuer les charges de personnel. La coordination est un besoin émergent fort, notamment dans les communes de taille moyenne ou petite. Dire qu'on ne remplace pas les départs, c'est un effet d'annonce.

La question de déléguer certains services (notamment l'entretien du cimetière) s'est posée. Il y a une différence entre le service rendu à la population et la gestion de ce service. Ce n'est pas possible de le faire pour tous les services (petite enfance).

Un accord a été passé entre la communauté de communes et les dix communes qui la composent pour que toutes les offres d'emplois soient diffusées pendant trois semaines sur le territoire afin de favoriser la mobilité au sein du territoire.

L'apprentissage est une solution intéressante. Depuis plusieurs années, deux agents polyvalents sont affectés à la maintenance des bâtiments. Ils ont accueilli un apprenti en formation CAP maintenance des bâtiments de collectivités. Au préalable, l'équipe a été réunie pour donner son accord et verbaliser ses tâches. Le jeune est arrivé en septembre 2012. Il a pris ses marques très rapidement. Il a eu un impact positif sur les deux agents qui ont recréé une relation entre eux. Le jeune est ensuite parti sur une autre formation. La commune a pris un nouvel apprenti.

Frédéric BARRIER – DGS ville de Rezé (44)

Rezé compte 40 000 habitants.

C'est le terme agilité qui est employé plutôt que le terme d'adaptabilité : L'agilité, condition *sine qua non* de l'évolution des métiers dans les collectivités ; l'agilité parce que les politiques publiques évoluent rapidement.

Le contexte est morose, les périmètres d'action sont revus, ce qui est toujours source d'anxiété pour les agents. Mais il faut pouvoir continuer à entraîner les équipes. Pour cela, il faut un projet politique et un projet d'administration. Une fois que l'on a posé ces fondamentaux, on peut ensuite travailler sur le fond. Il faut éviter que ce soit un mandat de gestion de la pénurie (réduire le périmètre d'intervention, diminuer la masse salariale). Pour ce faire, il faut réinventer l'action publique. Cela suppose beaucoup d'adaptabilité. C'est un message difficile à faire porter par les équipes parce qu'il y a des habitudes qui sont rassurantes. Deux exemples :

En premier lieu, le service espaces verts. Il est composé de 55 agents, dont une quarantaine de jardiniers et un pôle horticole. Ce pôle a pour vocation d'évoluer très rapidement car l'équipe municipale porte un projet autour de la ville nature en s'appuyant sur des compétences internes à la collectivité. Il y aura un peu moins de production horticole afin que les équipes puissent se réapproprier un lien direct avec la population et que se développe une fonction de médiation des agents des espaces verts avec la population. Un des objectifs est que les habitants s'approprient les espaces publics. L'entretien de certains espaces publics pourra être réalisé par les riverains.

En second lieu, la communication. A la suite d'un audit, il est apparu que le service communication fonctionnait trop en silo et pas suffisamment avec les directions. Il s'agit de réintroduire une forme de polyvalence sans rogner sur l'expertise métier. Un référent va être désigné dans chacune des directions. C'est un autre mode de fonctionnement, moins hiérarchique, beaucoup plus transversal, un peu sur le mode d'une conférence de rédaction.

L'agilité s'appuie sur la mobilité interne.

Plus d'agilité, plus de polyvalence, cela va reposer sur les DRH et leur capacité à accompagner le changement, sur des plans de formation action et quelques autres leviers comme les recrutements.

La priorité quand on recrute, c'est de limiter au maximum la prise de risques. Celui-ci est plus limité en interne car on connaît les capacités des collaborateurs, leurs capacités relationnelles et leur capacité à relever de nouveaux défis. On a toujours tendance à croire que le meilleur candidat vient de l'externe, souvent parce qu'on ne connaît pas suffisamment les agents en interne. Il faut savoir remettre en cause sa logique de dirigeant territorial, il faut se battre contre ses pré-supposés.

Il faut commencer à ouvrir les postes en interne même si les encadrants mettent la pression pour recruter vite. Depuis 2009, il est possible de changer de filière dans sa propre collectivité, c'est aussi un facteur de mobilité interne.

Il faut être intransigeant sur les politiques de mobilité interne, c'est un recrutement comme un autre. Il faut avoir une démarche aussi poussée que pour un recrutement externe et faire, pourquoi pas, des tests de personnalité. Ce gage d'exigence, c'est aussi un gage de professionnalisation et cela évite les rumeurs.

A Rezé, quasiment toutes les directions se réorganisent. Lorsque l'organisation sera stabilisée, la mobilité interne sera mise en place. C'est une démarche complexe qui ne fonctionne que si le dialogue social fonctionne.

De nombreuses collectivités ont travaillé sur la rationalisation de leurs effectifs. Les mutualisations ne sont pas toujours vertueuses en termes d'économies d'échelle, d'autant plus que l'harmonisation des régimes indemnitaires se fait toujours par le haut. Le passage d'un district en communauté urbaine, qui est maintenant une métropole, a été inflationniste. Les effectifs ont très nettement évolués. Des postes ont été recréés au sein de la ville comme celui de technicien VRD.

C'est très compliqué de supprimer un poste si on ne redéfinit pas un périmètre d'intervention ; sinon les conditions de travail se dégradent. C'est un travail politique. A l'occasion d'un départ, il convient de se réinterroger sur le profil de poste, sur l'évolution des missions, d'argumenter pour maintenir un poste dans un contexte nouveau.

La meilleure des démarches, c'est d'éviter les reclassements. Le vieillissement des effectifs est une problématique commune.

La question centrale aujourd'hui est : « comment le service est-il rendu ? » Pas forcément par qui. Certains métiers tendent à disparaître des collectivités : les Asmats, les aides à domicile, les services de soins à domicile. En revanche, les métiers de coordination se développent avec les CLIC, les RAM, l'ingénierie, la gestion de la relation citoyens.

Il y a une vraie responsabilité des élus d'assumer leurs choix et leurs décisions. Il faut développer le marketing territorial pour expliquer à la population les services rendus par la collectivité. L'organisation interne est un levier à développer dans les collectivités. On peut optimiser le fonctionnement des services via des logiques de système d'information (équipons les agents de tablettes pour saisir les fiches horaires par exemple). Le travail des directeurs de conseil aux élus oblige à faire preuve d'innovation et à réinterroger les pratiques.

Le recrutement d'un agent extérieur à la collectivité comprend des limites : difficulté de se faire une opinion, caractère aléatoire du recrutement externe. De plus, comment se projeter sur les besoins en recrutement dans un futur proche et plus lointain ? Le recul de la date de départ, le maintien dans l'emploi complexifie l'éventuelle projection.

La réflexion sur un recrutement à venir interroge également la relecture des politiques publiques. Les alternatives aux recrutements : la montée en compétences au sein de la collectivité, la question du remplacement ou du non-remplacement interroge sur les modalités d'organisation..., l'intégration de compétences manquantes (émergence de nouveaux métiers).

De plus, l'apprentissage est cité non pas comme un recrutement « direct » mais il permet à un jeune de suivre une formation alternant théorie et immersion dans la vie professionnelle, avec l'objectif d'intégrer, à terme, le marché du travail.

Enfin, l'ensemble des intervenants expriment, en guise de conclusion, l'importance des évolutions liées à la recomposition des territoires (terme générique et global pour parler de la mutualisation).

CONCLUSION, Philip SQUELARD, président du Cdg 44

Comme je suis quelqu'un de positif, et bien qu'il soit difficile d'envisager la politique RH à long terme, je vais reprendre les éléments qui me semblent porteurs d'une bonne dynamique de recrutement dans un environnement qui bouge :

- un projet politique clairement identifié. Tout en découle.
- les notions de service public, de service rendu à la population redéfinies.
- l'analyse des besoins et, en parallèle, l'évaluation de la charge de travail. Cela permet d'évaluer éventuellement le besoin de formation et de la mettre en œuvre rapidement.
- la polyvalence, l'adaptabilité, la coordination.
- la mobilité. Plutôt en interne. On sait que les agents feront plusieurs métiers au cours de leur carrière. La territoriale offre cette richesse avec environ 280 métiers. Lorsque les agents se lancent dans un projet professionnel nouveau, ils s'investissent et se passionnent.
- la transparence dans le projet : il faut bien informer tous les agents du projet, les associer.
- la dynamique de réseaux ;
- l'apprentissage. C'est une voie d'avenir. L'apprenti est intégré dans la collectivité et a plus de chance d'être recruté s'il y a un poste à pourvoir.

Je crois que dans ce mandat, dans ce contexte qui bouge et qui va continuer à bouger, on assistera à des modifications que l'on a peu vues depuis les lois de décentralisation. D'ici 2020, le paysage institutionnel territorial aura été fortement modifié.

Je remercie l'ensemble des intervenants, l'ensemble des présidents et vice-présidents, les directeurs des centres de gestion.