Gestion RH

Vieillissement des agents : le service public local est-il en danger ?

La Banque postale, prêteur des collectivités locales, s’inquiète : face au nombre croissant de départs à la retraite de leurs agents et aux tensions sur le marché de l’emploi, celles-ci vont-elles pouvoir préserver la continuité et la qualité de leurs services au public ? L’établissement a confié la question à des étudiants de l’Inet. Leur rapport d’étude est inquiétant. Mais, heureusement, il propose des solutions.

Véronique Vigne-Lepage

C’est un document de moins de 30 pages, mais qui devrait alerter toutes les collectivités : à la demande de la Banque postale, dix élèves administrateurs territoriaux de l’Inet viennent de réaliser une étude qui met en lumière les risques que fait peser le vieillissement des effectifs de la fonction publique territoriale sur la continuité et la qualité du service public local. Une menace qui plane aussi sur la capacité des collectivités à mener la transition écologique, entrevoit la Banque postale, qui a vu là une motivation à solliciter cette étude.

Une réforme « accélératrice » ?

Intitulée « L’accélération des départs à la retraite : nouveau défi pour les collectivités territoriales ? », celle-ci revient sur le phénomène, déjà connu, de l’augmentation continue de l’âge moyen des agents territoriaux, en pointant son caractère critique. « La part des séniors dans les effectifs des collectivités (25,8% en 2020) est nettement supérieure à celle des fonctions publiques hospitalière (17,3 %) et de l’État (18,4 %) », pointent les auteurs. Entre 2010 et 2020, elle a augmenté de 9,4 points dans le versant territorial, contre 4,2% dans celui de l’État et 5,5 % dans l’hospitalier.

Dans ce contexte, si la réforme des retraites entrée en vigueur le 1er septembre vise un allongement des carrières, les élèves administrateurs rapportent que, dans les entretiens qu’ils ont conduits, « les incertitudes sur les conséquences de cette réforme pour les agents ont été évoquées comme un facteur accélérant les départs à la retraite ». Un quart des collectivités interrogées projettent le départ de 15 à 25 % de leurs effectifs d’ici 5 ans. Mais elles n’ont souvent pas de vision au-delà de cet horizon : dans les 33 communes, EPCI ou conseils départementaux interrogés, les auteurs notent une « insuffisante vigilance portée à l’évolution des départs, ainsi que leur faible place dans les prospectives RH réalisées par les directions ressources ».

Risques « clairement identifiés »

Or, en parallèle à cet accroissement des départs à la retraite, les difficultés de recrutement des collectivités sont majeures, particulièrement dans certains de leurs métiers. Conséquence : « des risques sont clairement identifiés pour la continuité du service public sur certaines filières en tension, rapportent-ils : sociale et médico-sociale, petite enfance, métiers à forte technicité… ». En outre, remarquent-ils, « les départs induisent une perte de compétences et de connaissances ».

Les entretiens réalisés permettent pour autant aux auteurs de faire des préconisations sur la base d’exemples « inspirants ». Première d’entre elles : établir une prospective RH pluriannuelle. En ce sens, les dispositifs de suivi des données par direction et par métier, mis en place par le Département du Val-de-Marne, et par les Villes et la Métropoles de Dijon et de Nantes démontrent l’intérêt de « centraliser et piloter l’information ». Mais l’étape suivante est de « structurer une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) sur les métiers en tension », ajoutent-ils.

Réorganiser, externaliser, réduire…

Autre type de réponse : « Faire des départs en retraite une composante du dialogue de gestion ». C’est le sens de la revue de gestion annuelle instaurée au sein de la Ville et Métropole de Dijon, qui pourrait même évoluer vers une contractualisation d’engagements réciproques entre la DRH et les directions opérationnelles. A la Métropole européenne de Lille, rapportent-ils aussi « chaque poste est réinterrogé lors d’un départ en retraite afin d’éventuellement ventiler l’effectif rendu vers des missions jugées plus prioritaires ».

Certaines collectivités vont jusqu’à expérimenter des solutions « radicales », comme la Ville de Lille qui a choisi d’externaliser la gestion d’une crèche ou encore cette de Roanne, qui s’est résolue à diminuer de moitié la fréquence du nettoyage de bureaux. « Des choix souvent difficiles à porter politiquement », rapportent les élèves administrateurs.

Anticipation tous azimuts

Ils préfèrent, de leur côté, préconiser plusieurs formes d’anticipation. D’abord par la structuration de l’accompagnement des agents vers leur retraite, « au-delà de la simple information », et par une réflexion sur l’avenir du poste, en amont de sa vacance, avec la direction « métier ». Ensuite, pour éviter la perte de connaissances, ils recommandent la mise en place de dispositifs de « tuilage » entre agents proche du départ et leurs futurs remplaçants (tutorat, mentorat, recrutement spécifique d’apprentis), ainsi que le recensement formel des savoirs nécessaires à chaque poste.

Pour les auteurs, enfin, la prévention de l’usure professionnelle et l’accompagnement des reclassements sont des moyens pour permettre aux agents de « mieux vieillir » au travail et ainsi d’assumer leurs missions jusqu’au bout. Ils mettent à ce titre en lumière de nombreux exemples.