Synthèse du petit déjeuner de l'emploi territorial du 14 avril 2005 :
« Le papy-boom :
Quelles stratégies en Ressources Humaines face à l'évolution démographique ? »

Le quatrième petit déjeuner organisé le 14 avril 2005 par le CIG en partenariat avec l'Association des Maires d'Ile-de-France (A.M.I.F.) avait pour objectif de lancer une réflexion sur les stratégies de ressources humaines permettant de faire face au défi démographique de la population au travail : le baby boom d'après-guerre a pour conséquence aujourd'hui un « papy boom » dans la population active européenne. Il apparaît aujourd'hui urgent de mettre en place une vraie politique anticipatrice de gestion des ressources humaines, pour répondre au paradoxe d'un renouvellement des effectifs tout en développant l'adaptabilité et l'accompagnement de l'allongement de la carrière. Sont intervenus dans le cadre de cette rencontre : Bernard Quintreau, président de la section cadre de vie au Conseil économique et social, Nicole Raoult, consultant-chercheur, et Catherine Zaidman, secrétaire générale de l'observatoire de l'emploi public.

Une évolution démographique préoccupante

En France, entre 2000 et 2010 le nombre d'actifs de plus de 55 ans va augmenter de plus de 40%. Les trois fonctions publiques seront touchées par cette augmentation plus tôt et de façon plus intense que le secteur privé. La Fonction Publique d'Etat subit les conséquences des recrutements massifs des années 70 dans l'Education nationale. La Fonction Publique Territoriale a une évolution différente : marquée par une diversité de métiers et d'âges de recrutement, elle a augmenté de plus de 25% entre 1990 et 2002. Sa pyramide globale des âges est plus équilibrée, mais elle comptait en 2002 plus de 25% de plus de 50 ans concentrés dans certains cadres d'emplois (ceux d'administrateurs, de contrôleurs de travaux et de conseillers socio-éducatifs en sont des exemples).

Les outils de prévision sont connus (pyramide des âges, projection des départs à la retraite, études…) et font le constat du vieillissement de la population active depuis longtemps. Mais le passage des études (nombreuses) à la décision est difficile. Alors que certains pays comme la Finlande ont anticipé et pris des mesures rapidement, la France peine encore à mettre en place des stratégies efficaces. Paradoxalement, les mesures gouvernementales et les pratiques des entreprises (départs anticipés, absence de formation…) ont participé à la stigmatisation des salariés «anciens », dont l'image est également dévalorisée par la société. L'expérience a montré l'échec de telles mesures (un départ n'entraîne pas automatiquement une embauche), et l'urgence de compter désormais sur les « quinquas » et avec les sexagénaires.

De plus, aux prévisions démographiques s'ajoutent les réponses à apporter à la pénibilité de certains métiers et à l'usure professionnelle qui peut en découler.

Les enjeux de ce retournement démographique

Les employeurs ont quatre défis à relever dès aujourd'hui :

- Pallier la perte des savoirs clés liés à ces départs en gardant la mémoire de l'expérience des plus anciens.
- Faire face aux difficultés de recrutement à venir en lien avec la diminution des effectifs disponibles suite aux départs en retraite et à l'entrée tardive des jeunes sur le marché de l'emploi.
- Renouveler la main d'œuvre en veillant à la qualité des futurs recrutements et maintenir les connaissances et compétences.
- Faciliter l'allongement de la durée de la carrière, dû en partie à la réforme récente des retraites qui augmente la durée des cotisations.

Gérer la diversité : une chance à saisir

Afin de permettre une gestion prévisionnelle des effectifs et compétences, des outils d'analyse sont à la disposition des employeurs, par exemple des observatoires comme l'Observatoire de l'emploi public, le répertoire des métiers du CNFPT publié en 2005, des bourses de l'emploi actualisées comme celles des centres de gestion. Au niveau local, les Conférences Régionales de l'Emploi Territorial permettent de débattre des problèmes d'emploi public.

Il faut changer les mentalités des acteurs de l'emploi et passer à la gestion de la diversité des âges. Cette situation peut se révéler une chance pour les relations intergénérationnelles en transformant une source de conflit en complémentarité et pour le développement du dialogue social. Une stratégie duale des ressources humaines apparaît : prolonger la vie professionnelle des seniors pour bénéficier de leur expérience et dans le même temps attirer les jeunes talents pour renouveler les effectifs :

- pour maintenir la motivation et la performance des seniors : valoriser l'expérience et la formation tout au long de la vie, organiser des bilans à mi-carrière et la gestion des « 2e carrières », favoriser la mobilité, sont des pistes. Ceci va avec un changement de regard sur le vieillissement au travail et dans la société.

- la Fonction Publique Territoriale va rencontrer globalement des problèmes de recrutement, et subir la concurrence des autres fonctions publiques et du secteur privé. Dès lors, il est important de rendre attractifs les 280 métiers de la Fonction Publique Territoriale et notamment les plus sensibles, pouvant connaître des pénuries, en faisant leur promotion auprès des jeunes diplômés dans les salons et les écoles. Dans cet objectif différents leviers d'action sont envisageables : proposer une rémunération motivante, valoriser les perspectives de carrières pour fidéliser, favoriser la formation continue, améliorer les conditions de travail, organiser la mobilité entre les fonctions publiques et le secteur privé.

Pour relever le défi démographique qui va toucher la population active dès 2006, après une période de scepticisme et une prise de conscience, les employeurs doivent aujourd'hui choisir et mettre en œuvre des actions de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) adaptées.

La GPEEC n'est pas seulement une gestion quantitative des départs et des arrivées, mais aussi une démarche, dont l'objectif est de disposer des compétences nécessaires au bon moment, et dont la gestion des âges est un élément primordial. Pour soutenir les collectivités territoriales, les centres de gestion ont depuis la loi du 3 janvier 2001, relative à la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la Fonction Publique, la responsabilité d'accompagner les collectivités dans des démarches de GPEEC. Le CIG petite couronne a créé en 2001 le service GPEEC qui diffuse des données quantitatives et leur analyse et peut accompagner les collectivités de la petite couronne dans leur démarche anticipatrice de ressources humaines.

En savoir plus :

- Observatoire de l'emploi public : www.fonction-publique.gouv.fr/oep
- Observatoire de la Fonction Publique Territoriale : www.observatoire.cnfpt.fr
- « La diversité des âges, regards croisés d'experts », Nicole Raoult et Bernard Quintreau. Ed. Liaisons sociales.
- Observatoire des métiers de l'assurance : www.metiers-assurance.org
- Publications du CIG petite couronne : www.cig929394.fr (rubrique : Nos services / Publications) ou sur l'extranet Ressources : rubrique Emploi / GPEEC.