

Synthèse Petits-déjeuners de l'emploi territorial

« Evolution des métiers de la FPT : spécialisation ou polyvalence »

Ce troisième petit déjeuner, organisé le 25 novembre 2004 par le CIG en partenariat avec l'Association des maires d'Ile-de-France (AMIF), traitait d'un débat permanent dans la fonction publique territoriale : l'évolution des métiers de la FPT, mettant en opposition la spécialisation et la polyvalence des agents. Ce sujet s'inscrit dans l'Acte II de la décentralisation et pourtant, à ce jour, les ressources humaines sont restées absentes de ce débat. Les collectivités territoriales sont fondées à s'en emparer puisque ce sont les premiers producteurs de service public. En effet, au 1er janvier 2005, elles vont recevoir de nouvelles compétences et des moyens dans un cadre quasiment inchangé.

Une enquête réalisée par l'Institut supérieur du management public et politique (ISMAPP) et le Centre d'études supérieures en management d'appui (CESMA) en partenariat avec l'AMIF a montré la sensibilisation des communes d'Ile-de-France aux enjeux d'une gestion prévisionnelle des effectifs et de l'emploi public. Au-delà du défi démographique, il y a nécessité d'anticiper et de prévoir les emplois et les compétences de demain et de les forger dès aujourd'hui.

Un besoin de compétences nouvelles

Les nouvelles missions comme la politique de la ville, la médiation sociale, l'animation des territoires, la prospective engendrent de nouvelles compétences, voire de nouveaux métiers. Les fonctions de contrôle, d'ingénierie de projet, de pilotage se renforcent. Les besoins de polyvalence, de multi-compétences des cadres de direction sont davantage recherchés. Mais les collectivités rencontrent des difficultés pour satisfaire ces besoins en raison des modes de recrutement et de formation.

Les conditions d'accès à la FPT varient selon les types de métiers. Si les concours ne permettent pas de doter tous les emplois, les épreuves restent un mode de sélection incontournable pour vérifier certaines aptitudes indispensables. Par ailleurs, si la formation initiale est, parfois, un obstacle au recrutement en raison du manque de disponibilité des fonctionnaires qui la suivent, la formation continue de l'ensemble des agents tout au long de leur carrière favorisera la polyvalence. Cette formation va être mise en œuvre par le CNFPT.

Un besoin accru de polyvalence

Il y a une contradiction à vouloir professionnaliser davantage les recrutements alors qu'il y a un besoin accru de polyvalence réclamé dans les collectivités. D'un côté, la technicité croissante des missions et le souci d'efficacité justifient le recrutement de spécialistes, d'un autre, les collectivités demandent aux agents plus de polyvalence pour mieux satisfaire les attentes des usagers. Celle-ci revêt un sens différent pour les cadres et les non cadres.

Ce double besoin va peser sur la politique de l'emploi des collectivités territoriales. On constate dans les pays de l'OCDE l'apparition de nouveaux modèles de recrutement consacrant non la possession de compétences mais la capacité à transformer de nouvelles connaissances en compétences.

Dans ce cadre il sera plus fait appel à de nouvelles formes d'apport de savoir-faire grâce à la valorisation des acquis de l'expérience, la mobilité entre les fonctions publiques et entre secteur public et secteur privé.

Le statut : un outil de gestion

Entre logique d'administration et logique de management peut se concevoir une approche statutaire permettant de protéger les fonctionnaires des changements politiques. Le statut n'est pas un obstacle à une gestion dynamique des ressources humaines, de même que la notion de métiers ne s'oppose pas à celle de cadres d'emplois, le statut n'empêche pas de s'intéresser aux métiers et aux compétences. La mise en œuvre de démarches de gestion prévisionnelle doit permettre à l'administration de produire aujourd'hui les situations de travail et les compétences dont elle aura besoin demain, car ce sont bien les agents actuels qui constituent l'essentiel des effectifs et des compétences à moyen et long terme. La recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins des services et les ressources humaines et l'amélioration de la qualité des prestations donnent son sens à la gestion des ressources humaines et au développement social qui considèrent les agents comme des ressources à développer et pas uniquement des ressources à gérer. Dans ce domaine, le CIG propose aux collectivités du conseil ou de l'accompagnement en gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.