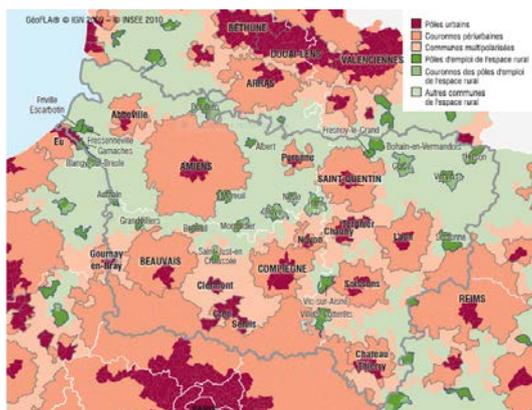


## L'EMPLOI TERRITORIAL EN PICARDIE VOLET PROSPECTIF – SEPTEMBRE 2012

Ce volet qualitatif s'inscrit en lien avec le volet d'étude statistique sur l'emploi territorial en Picardie au 31/12/2010. Il constitue une synthèse établie à partir des entretiens menés de décembre 2011 à janvier 2012 auprès de 36 interlocuteurs locaux. Ces entretiens ont porté sur l'évolution de la demande sociale, la nature des projets engagés, les modes d'organisation des services publics locaux, les caractéristiques de l'emploi régional, les besoins de recrutement et de qualification. Le rapport d'étude est disponible en ligne sur le site [www.observatoire.cnfpt.fr](http://www.observatoire.cnfpt.fr)

### Le contexte régional



La Picardie se situe au 12<sup>ème</sup> rang des 22 régions de métropole, avec 1,9 millions d'habitants, représentant 3% de la population française.

A dominante rurale, la région se caractérise par la petite taille de ses communes et leur nombre élevé – le plus élevé de France avec 2300 communes, composant un semis de petites et moyennes communes. Elle connaît un essor particulier de la périurbanisation qui entraîne une faiblesse des grands pôles urbains et la force de leur périphérie.

La modeste croissance démographique picarde repose avant tout sur une natalité supérieure à la moyenne qui vient compenser un déficit migratoire dû au manque d'attractivité de la région. Les picards sont de ce fait aussi plus jeunes que la moyenne avec 26,5% d'entre eux qui ont moins de 20 ans.

L'activité économique de la Picardie souffre de difficultés d'adaptation ancrées dans sa tradition industrielle et agricole, qui l'expose particulièrement aux effets des mutations économiques et de la mondialisation. La Picardie est la troisième région industrielle de France, même si l'industrie a perdu 20% de ses emplois en 5 ans, donnant lieu à de nombreuses fermetures d'usines. La spécialisation de la Picardie dans des domaines d'activité en perte de vitesse et à faible valeur ajoutée la place parmi les régions les plus sensibles aux conséquences de la crise. En revanche, l'effet corridor et le coût peu élevé du foncier en font un espace d'accueil privilégié pour les implantations d'activités logistiques.

Les fragilités structurelles de l'économie picarde ont pour conséquence un taux de chômage élevé qui la place au 3<sup>ème</sup> rang des régions les plus affectées. Le phénomène de pauvreté touche en priorité les familles monoparentales, les urbains et les jeunes. L'insertion des picards est également freinée par leur niveau de formation qui figure parmi les plus faibles de France, et le taux d'illettrisme le plus élevé de la métropole.

En outre, le territoire se structure autour d'un clivage Nord-Sud entre le Sud de l'Oise sous l'influence de l'aire urbaine de Paris avec un chômage plus bas et des revenus plus élevés, et le Nord-Est de la région, plus rural, plus isolé et plus pauvre.

### Les facteurs d'évolution des politiques locales

La dégradation de la situation financière liée à la crise économique, à la suppression de la taxe professionnelle et à l'incidence des politiques de désengagement de l'Etat, implique pour les collectivités une augmentation des dépenses associée à une baisse des recettes et de l'autonomie fiscale. Cet « effet ciseau » sur les budgets des collectivités les incite à faire du maintien de l'équilibre financier un axe prioritaire en recherchant de nouvelles marges de manœuvre.

Ce contexte s'est traduit par une volonté de réduction des dépenses des collectivités, de leurs subventions, de leurs projets d'investissement et de leurs budgets de fonctionnement, mais surtout en Picardie par une explosion du recours à l'emprunt, avec un montant de la dette qui a presque quadruplé de 2005 à 2010, dans une région où les collectivités étaient jusqu'alors peu endettées.

Alors que les collectivités picardes avaient développé traditionnellement les interventions en régie pour juguler notamment les problématiques d'emploi, le contexte financier entraîne une multiplication des

démarches de rationalisation des coûts qui les amène à s'interroger sur les modes de gestion les plus pertinents et envisager un recours à l'externalisation et à la délégation de service.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, 98,8 % des communes picardes appartiennent à un groupement intercommunal à fiscalité propre. L'intercommunalité se caractérise en Picardie par un nombre deux fois plus élevé de communes par communautés, et une quantité considérable de syndicats (environ 900). Le mouvement d'intensification des regroupements impulsé par la loi du 16 décembre 2010 sur la réforme des collectivités territoriales vient questionner la pertinence et la pérennité des périmètres des pôles urbains de taille modeste en Picardie.

En outre, les établissements communautaires ont de plus en plus tendance à se positionner sur une offre directe de services à la population, renforçant de ce fait le questionnement sur le partage des rôles et compétences entre communes et communautés. En matière de mutualisation, les démarches avancées conduites par certaines communautés d'agglomération placent la Picardie parmi les régions qui ont le coefficient d'intégration intercommunale des ressources humaines le plus élevé.

Les pistes d'actions identifiées pour le CNFPT :

- Observer l'évolution des besoins en emploi et en professionnalisation liés aux choix de gestion des collectivités
- Accompagner les collectivités dans l'élaboration de méthodes de travail partagées entre communes et intercommunalités
- Proposer un accompagnement aux démarches de mutualisation des services

### L'évolution des politiques publiques locales

#### • **Le pilotage, le management et la gestion des ressources**

Pour reconquérir une marge de manœuvre face à la contrainte financière, les collectivités cherchent à optimiser et moderniser la production administrative à travers des démarches de :

- formalisation et de dématérialisation des procédures
- construction d'outils de pilotage et d'évaluation adaptés aux besoins de la collectivité
- renforcement de la sécurisation juridique face à la complexification du droit, l'inflation normative et le développement des contentieux
- mutualisation des services fonctionnels

La moyenne d'âge élevée de l'encadrement supérieur des collectivités et établissements publics territoriaux de Picardie préfigure un besoin de renouvellement pour ces métiers. Le développement de la strate intercommunale implique une évolution des missions et des compétences des secrétaires de Mairie en milieu rural.

Les pistes d'actions identifiées pour le CNFPT :

- Soutenir les processus de simplification et de standardisation des procédures
- Proposer un appui pour adapter les outils de pilotage, de contrôle de gestion et d'évaluation à la demande des collectivités
- Permettre une mise à jour régulière des évolutions dans les champs financiers, juridiques et des systèmes d'information

#### • **Les politiques publiques de développement et d'aménagement territorial**

La Picardie connaît différents enjeux d'aménagement en fonction du territoire, qu'il s'agisse du maintien de la mixité sociale dans certaines collectivités de l'Oise, des opérations de renouvellement et de qualification urbaine en place dans les principales opérations de la région, des actions de réaménagement des centre-villes ou encore de l'essor des « nouvelles campagnes » en lien avec le dynamisme des aires périurbaines. En matière d'aménagement comme de développement économique, là aussi les tensions financières et la question de l'échelle pertinente d'action amènent à faire évoluer les modalités de financement des projets et à privilégier une approche cohérente et harmonisée pour l'ensemble de ces politiques.

La complexité et l'envergure des projets incitent au développement d'approches transversales et pluridisciplinaires s'appuyant de plus en plus sur des compétences en matière de coordination dans la conduite des projets. Les collectivités sont à la recherche de profils combinant une culture généraliste et des spécialisations sur les enjeux environnementaux, touristiques ou économiques très pointues.

Les pistes d'action identifiées pour le CNFPT :

- Renforcer les compétences en ingénierie et conduite de projets sur les problématiques connexes de requalification urbaine, d'attractivité économique ainsi que de transport et déplacement
- Proposer des formations aux outils prospectivistes de diagnostic des territoires
- Intégrer la dimension de développement durable à l'ensemble des domaines de l'offre

• **Les interventions techniques**

Les avancées technologiques, le renforcement du cadre juridique et l'intégration des préoccupations environnementales ont contribué à moderniser les interventions techniques dans les collectivités picardes en matière de mécanisation, d'automatisation et d'informatisation, de multiplication des normes nationales ou européennes, ainsi que de prise en compte des procédés écologiques dans les pratiques quotidiennes. Les collectivités se concentrent de plus en plus sur la réalisation d'un service de proximité, à travers le développement d'outils favorisant la prise en compte des attentes de la population et la réactivité, et un renforcement du positionnement en matière de maîtrise d'ouvrage qui repose sur des compétences de suivi, de négociation et de contrôle des prestataires.

Les métiers d'exécution des interventions techniques qui regroupent les effectifs les plus nombreux présentent des problématiques communes de maladie et d'usure professionnelles, de qualification et reclassement auxquelles les collectivités doivent faire face.

Les pistes d'actions identifiées pour le CNFPT :

- Travailler les dimensions de concertation et d'interface avec les usagers
- Renforcer les formations à la maîtrise d'ouvrage, à la conduite de projets et d'opérations et à la sécurisation de la commande publique
- Intégrer les évolutions liées à l'introduction de l'informatique aux itinéraires métiers du secteur technique
- Proposer une actualisation permanente des connaissances en matière de technologies et de réglementations environnementales

• **Les services à la population**

Pour faire face à une problématique sociale particulièrement sensible en Picardie, les collectivités cherchent à coordonner et rationaliser l'offre sur le territoire en privilégiant une approche globale. Les tensions financières participent à favoriser les solutions alternatives à l'hébergement, dans le champ de la protection de l'enfance comme pour celui des personnes âgées.

Globalement, les services à la personne en Picardie représentent un potentiel d'emplois aussi bien du fait de l'augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes que du vieillissement des professionnels exerçant ces métiers. En matière culturelle, le retard dans l'accès à la culture dans la région incite les collectivités à mettre en place des dispositifs de médiation culturelle et de communication, en lien avec les services d'animation des quartiers, les centres sociaux et les écoles.

Les collectivités picardes rencontrent les mêmes difficultés de recrutement du personnel diplômé du secteur médico-social qu'au niveau national. Les métiers en lien avec la population, en particulier avec les enfants et adolescents, les personnes âgées et les personnes en difficultés sociales, sont fortement exposés aux risques d'usure professionnelle et aux risques psychosociaux, qui peuvent se traduire par un absentéisme élevé et des besoins de remplacement importants.

Les pistes d'actions identifiées pour le CNFPT :

- Consolider les compétences en animation et en ingénierie des dispositifs dans le cadre de la coopération avec les structures associatives et des politiques partenariales
- Anticiper les besoins en compétences des agents en termes de nouveaux modes de proximité et de relation à l'utilisateur/citoyen/client
- Observer plus précisément les métiers des services à la personne en termes de besoins de qualification ou de validation des acquis de l'expérience, de politique de prévention et de reclassement, ainsi qu'en matière d'anticipation des départs en retraite

• **La sécurité**

Les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) doivent faire face à l'évolution importante du nombre et de la nature de leurs interventions alors que dans le même temps se préfigurent des perspectives de restrictions de leurs financements.

En Picardie, les enjeux en matière de sécurité se concentrent principalement dans les grandes agglomérations et le département de l'Oise du fait de sa proximité avec la région parisienne.

Les pistes d'actions identifiées pour le CNFPT :

- *Accompagner les SDIS dans leurs projets d'optimisation de l'organisation des structures*
- *Consolider les capacités rédactionnelles des agents de police municipale dans un contexte de formalisation croissante des procédures*
- *Favoriser le développement d'un travail en transversalité des agents de police avec les autres services de la collectivité*

### L'évolution de l'emploi et des besoins de professionnalisation

Les enjeux en matière de maîtrise de la masse salariale, d'usure professionnelle et de développement des compétences en lien avec les nouveaux enjeux de politiques publiques ont tendance à faire progresser la sensibilisation des collectivités aux enjeux de ressources humaines. En Picardie, si les collectivités de grande taille positionnent désormais les ressources humaines en tant que fonction stratégique, les plus petites collectivités expriment elles aussi de plus en plus leurs préoccupations en la matière et leur besoin d'anticipation.

Les collectivités picardes font évoluer leur organisation dans le sens d'une plus grande structuration, à travers une organisation par pôles et le renforcement d'une strate d'encadrement intermédiaire souvent sous-dimensionnée. Mais le contexte de raréfaction des ressources et d'optimisation des moyens place la stabilisation de la masse salariale comme enjeu central en matière de gestion des ressources humaines, avec notamment une étude systématique du besoin de remplacement à chaque départ.

Alors que la Picardie connaît un certain déficit d'attractivité pour des postes de titulaires sur des fonctions d'encadrement ou d'expertise, nombre de collectivités de la région cherchent à favoriser la mobilité de leurs agents en interne, encore limitée à ce jour.

Dans le contexte d'allongement de la durée du travail, de resserrement des contraintes financières et de montée de l'absentéisme, la santé au travail est une préoccupation de plus en plus prégnante pour les collectivités picardes. Beaucoup d'entre elles font état d'un nombre croissant de restrictions d'aptitude, jusqu'à l'incapacité pour l'agent de rester sur son poste menant au reclassement. Si un nombre important de métiers de la fonction publique territoriale implique une haute pénibilité physique, les collectivités mentionnent de plus en plus les risques de stress au travail liés notamment aux contacts avec le public souvent regroupés sous l'appellation de risques psycho-sociaux.

En Picardie, les difficultés de reclassement habituelles des agents sont accentuées par le faible niveau de qualification, voire l'illettrisme des agents, ainsi que la moyenne d'âge d'embauche. La majorité des collectivités traitent les situations au cas par cas, mais toutes reconnaissent la nécessité de mettre en place des approches pluridisciplinaires et l'intérêt des démarches de gestion prévisionnelle pour mesurer les distances de formation, construire des itinéraires de professionnalisation ou cartographier les métiers pénibles.

En matière de formation, les collectivités souhaitent multiplier les démarches de mutualisation des formations et leur localisation en proximité. Elles ont des attentes fortes en matière de formation aux compétences managériales, notamment dans le cadre des promotions internes.

Les pistes d'actions identifiées pour le CNFPT :

- *Accompagner les collectivités dans leur réflexion autour du redéploiement des activités et compétences dans le cadre du remplacement des départs en retraite*
- *Initier une analyse sur les leviers et freins à la mobilité professionnelle inter-collectivités*
- *Accompagner la professionnalisation des agents de services RH sur les démarches GPEC en lien notamment avec les problématiques de santé au travail*
- *Proposer des parcours de formation facilitant la reconversion professionnelle et aider les collectivités à identifier les compétences transversales autorisant une mobilité*
- *Favoriser l'acquisition d'une culture professionnelle partagée à travers le développement de la formation aux entretiens d'évaluation, à la méthodologie de projet et dans le cadre de l'accompagnement des projets de service*