

Préserver le maintien des compétences et le transfert des savoir-faire : un enjeu RH majeur pour les collectivités territoriales

Dans un contexte de vieillissement accéléré des effectifs de la fonction publique territoriale, les départs en retraite massifs représentent un défi stratégique pour les collectivités locales.

Cette situation entraîne une perte de compétences clés, souvent tacites et non formalisées, qui fragilise la continuité du service public.

Elle freine également la montée en compétence des nouvelles générations d'agents.

Il devient dès lors impératif de mettre en œuvre un plan opérationnel de maintien des compétences et de transfert des savoir-faire. Les directions des ressources humaines ont ici un rôle central à jouer pour assurer la pérennité de l'action publique.

I. Pourquoi agir ? Les enjeux du maintien et du transfert des compétences

Un contexte démographique pressant

-Près de 50 % des agents atteindront l'âge de la retraite d'ici 2030, selon une estimation du CNFPT d'ici 2030 dans certaines collectivités.

- Risque de perte de savoir-faire empiriques difficilement remplaçables par la formation seule.

Des impacts sur l'organisation et la qualité du service

-Rupture dans les chaînes de compétence et ralentissement de l'efficacité des services.

-Risques de désorganisation et de dégradation de la qualité du service rendu.

Un enjeu de responsabilité pour l'employeur public

-Assurer la continuité du service public est une obligation.

-Le maintien des compétences s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

II. Les étapes clés d'un plan opérationnel efficace

Identifier les compétences critiques

-Réaliser une cartographie des compétences métiers.

-Repérer les postes stratégiques et les savoir-faire rares.

-Conduire des entretiens de recueil d'expérience avec les agents en fin de carrière.

Formaliser et capitaliser les savoir-faire

-Produire des fiches de capitalisation et des mémoires de pratique.

-Créer des guides métiers ou des procédures internes illustrées.

-Encourager la transmission orale complétée par des supports accessibles, tels que des fiches pratiques numériques, des guides papier, ou encore des bases de données internes consultables par les agents.

Mettre en place un tutorat structurant

- Identifier et former des tuteurs internes.
- Organiser des temps de transmission (binômes, tutorat inversé).
- Intégrer ces missions de transmission dans la feuille de route des fins de carrière.

Mobiliser les outils RH existants

- Inscrire le transfert de compétence dans le plan de formation.
- Valoriser les tuteurs dans les entretiens professionnels.
- Activer les dispositifs du CPF pour accompagner les deux parties (le transmetteur et le récepteur).

Mesurer, ajuster, valoriser

- Suivre la mise en œuvre avec des indicateurs (nombre de binômes, taux de satisfaction, documentation produite).
- Capitaliser sur les retours d'expérience pour améliorer le dispositif.
- Valoriser les acteurs de la transmission, notamment par une reconnaissance institutionnelle.

III. Une thématique encore trop peu structurée dans les collectivités ?

Malgré l'existence d'expérimentations prometteuses dans certaines grandes collectivités, le transfert des compétences reste souvent perçu comme un sujet accessoire. Plusieurs freins persistent : culture orale forte, temps manquant, absence de pilotage RH. Pourtant, des exemples inspirants existent, à l'image du Conseil départemental de l'Isère qui a mis en place un dispositif structuré de tutorat intergénérationnel dans les métiers techniques, avec des résultats probants en matière d'intégration des nouveaux agents et de valorisation des savoir-faire des anciens. Pourtant, cette démarche peut renforcer l'attractivité de la fonction publique territoriale, améliorer la qualité de vie au travail et favoriser la solidarité intergénérationnelle.

La transmission des savoir-faire ne peut plus être laissée au hasard. Dans un contexte de renouvellement massif des effectifs, structurer un plan de maintien des compétences est une démarche stratégique pour garantir la continuité du service public et la performance des organisations territoriales. Chaque DRH est appelé à faire de ce sujet un axe fort de sa politique RH, en mobilisant les dispositifs existants comme les financements de formation du CNEPT, ou en expérimentant des outils innovants tels que des plateformes internes de partage d'expérience et des réseaux de tuteurs.

