

Les jeunes et les seniors sont-ils considérés comme inemployables dans la fonction publique territoriale ?

La fonction publique territoriale (FPT) est confrontée à de nombreux défis en matière d'attractivité, de fidélisation des agents et de renouvellement des compétences. Parmi ces enjeux, la question de l'employabilité des jeunes et des seniors occupe une place centrale. Sont-ils réellement inemployables ou bien victimes de stéréotypes persistants ?

Une perception contrastée selon les âges

Dans les collectivités territoriales, jeunes et seniors sont régulièrement perçus comme des profils à risque. Les premiers seraient trop inexpérimentés, peu autonomes ou insuffisamment formés aux exigences du service public. Par exemple, une enquête menée par le CNFPT en 2022 indiquait que près de 60 % des recruteurs territoriaux exprimaient des réserves quant à la capacité des jeunes agents à assumer rapidement des responsabilités, notamment dans les fonctions d'encadrement ou de relation avec les élus. Les seconds, quant à eux, seraient jugés plus rigides, coûteux, ou proches de la retraite, donc peu intéressants à investir. Ces visions réductrices ne tiennent pas compte de la diversité des situations ni des leviers mobilisables pour valoriser ces publics.

Les jeunes : un levier d'innovation encore insuffisamment mobilisé

L'accès à la FPT pour les jeunes reste souvent entravé par le poids des concours, un manque de visibilité des métiers territoriaux, ainsi que par des pratiques de recrutement encore trop peu ouvertes à la jeunesse. Pourtant, ces profils offrent un potentiel considérable : dynamisme, maîtrise des outils numériques, ouverture à la transversalité, capacité à innover dans les pratiques professionnelles.

Heureusement, plusieurs dispositifs facilitent leur entrée dans les collectivités : apprentissage, contrats PACTE, services civiques, ou encore recrutements dérogatoires sur certains grades. Mais ces mécanismes ne suffisent pas s'ils ne sont pas accompagnés d'une réelle stratégie d'intégration : tutorat renforcé, parcours de formation initiale, accompagnement personnalisé et perspectives d'évolution sont indispensables pour fidéliser ces jeunes agents.

Les seniors : une richesse d'expérience souvent sous-exploitée

Les agents de plus de 55 ans représentent une part croissante des effectifs territoriaux, conséquence du vieillissement démographique. S'ils sont souvent marginalisés dans les dynamiques de mobilité ou de montée en compétences, ils constituent pourtant un atout considérable. Leurs savoir-faire accumulés, leur connaissance fine des territoires, des acteurs locaux et des rouages administratifs sont des ressources précieuses.

Pour que cette richesse ne soit pas perdue, il est essentiel de repenser la gestion des fins de carrière. Cela passe par la diversification des missions, l'accès facilité à la formation continue, la reconnaissance des compétences informelles, ou encore la mise en place de dispositifs de mentorat intergénérationnel. Les seniors peuvent ainsi jouer un rôle clé dans la transmission et le développement d'une culture professionnelle partagée.

Le rôle moteur des services RH territoriaux

Les directions des ressources humaines ont un rôle stratégique à jouer, notamment en mobilisant des outils tels que les observatoires territoriaux de l'emploi et des compétences, ou en s'appuyant sur des dispositifs éprouvés comme le dispositif 'Rebond RH' mis en œuvre par le CNFPT pour accompagner les transitions professionnelles et le maintien en emploi. pour casser les stéréotypes liés à l'âge et développer une approche inclusive du recrutement et de la gestion des parcours.

Cela suppose plusieurs conditions :

- Une évaluation objective des compétences, indépendamment de l'âge,
- Une formation des encadrants au management intergénérationnel,
- Une politique RH fondée sur la diversité des profils et la complémentarité des âges,
- Un pilotage renforcé de la GPEC avec des outils adaptés aux enjeux démographiques.

Les collectivités qui s'engagent dans cette voie en retirent un bénéfice direct : un climat social apaisé, des équipes plus résilientes et une meilleure qualité du service rendu aux usagers.

Conclusion : faire de l'âge un atout, non un handicap

Jeunes et seniors ne sont pas inemployables dans la fonction publique territoriale ; ils sont au contraire essentiels à la vitalité des équipes locales. Cela soulève une question plus large pour les politiques publiques :

comment mieux anticiper, dès la formation initiale, la diversité des profils qui composeront les collectivités de demain ? Intégrer des modules de sensibilisation à l'intergénérationnel dans les formations des futurs agents ou renforcer les partenariats entre centres de formation et collectivités sont des pistes à explorer pour pérenniser une fonction publique territoriale inclusive et performante.. Bien au contraire, ils représentent deux sources de valeur complémentaires.

Ce sont les représentations sociales, parfois figées, qui freinent leur intégration et leur développement professionnel.

Il appartient aux responsables RH d'opérer une bascule culturelle, en plaçant la compétence, l'engagement et le potentiel au cœur des décisions de gestion. Le décroisement des âges, appuyé par des politiques RH ambitieuses, est une condition essentielle pour bâtir une fonction publique territoriale plus attractive, plus équitable et mieux armée pour relever les défis à venir.

