

# Départs en retraite et stratégies de remplacement

## Bibliothèques des collectivités locales

**U**ne récente étude menée conjointement par la Direction du livre et de la lecture et le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) nous apprend qu'à l'horizon 2010, une part importante des personnels des bibliothèques de la Fonction publique territoriale (FPT) aura pris sa retraite, notamment les conservateurs (46 %) et les bibliothécaires (31 %) \*.

**Jean-Pierre Zanetti**

jpzanetti@free.fr

Certes, ces données sont à nuancer, car elles ont été élaborées avant la réforme des retraites de la Fonction publique, qui risque de repousser cette période fatidique d'un ou deux ans en moyenne. Néanmoins, un tel taux de renouvellement ne s'est jamais présenté dans nos établissements, aussi est-il urgent de s'y préparer.

Comme souvent, bien qu'on parle beaucoup de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) dans nos collectivités, force est de constater que bien peu s'inscrivent réellement dans cette démarche, alors qu'elle devrait s'imposer à tous, en particulier dans nos établissements où une certaine continuité reste de mise, ne serait-ce que pour la gestion harmonieuse des collections et des fonds patrimoniaux.

Stratégie de départ en retraite, cela doit s'entendre à deux niveaux : celui de l'institution qui doit pourvoir ou non aux remplacements, mais aussi celui de la personne qui prépare ou non son départ, mais qui partira à moyenne échéance.

Notre propos est de signaler les pistes à explorer ou à mettre en œuvre

au plan institutionnel – procédures de recrutement, formation initiale ou formation des agents actuellement en poste, tant dans les bibliothèques que dans les collectivités –, mais aussi d'illustrer par un exemple ce qui peut être une préparation à la retraite réussie. Pour vivre cela aujourd'hui, je proposerai ma propre expérience à Tourcoing, non comme un modèle, ce qui serait parfaitement déplacé, mais comme un simple témoignage, chacun, en ces domaines, ayant à trouver ses propres chemins.

### Départs en retraite : une chance pour ceux qui restent, jeunes et moins jeunes

Ces nombreux départs dans les années à venir vont constituer un véritable « appel d'air » à tous les niveaux, qui sera une chance à saisir pour l'ensemble des fonctionnaires territoriaux. « La nature a horreur du vide » et de nombreux postes vacants seront à prendre : avant de faire appel aux recrutements extérieurs, ce sera

\* Cf. le tableau sur la projection des départs en retraite jusqu'en 2010, dans l'article de Jean-Pierre Durand, « L'effet générationnel : les directeurs de bibliothèques publiques », dans ce numéro, p. 23.

---

Membre du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, **Jean-Pierre Zanetti** a été directeur de la Médiathèque de Tourcoing de 1980 à 2002. Il est actuellement adjoint à la directrice de cet établissement, mis à la disposition d'une organisation syndicale.

---

l'occasion de mobiliser l'ensemble des acteurs actuellement présents sur le terrain et de les engager à se former et à s'inscrire aux concours conduisant à des emplois à responsabilité accrue. Ceci devrait être facilité au moment où le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) veut mettre en avant la reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP) et la validation des acquis de l'expérience (VAE), deux dispositifs qui pourraient être repris dans un proche avenir par le législateur pour être intégrés aux règles concernant les concours.

#### **Concours internes, examens professionnels**

Ces concours iront se multipliant, atteignant une périodicité annuelle pour la plupart des cadres d'emplois, ce qui est d'ailleurs souvent le cas dès maintenant en ce qui concerne les concours organisés par le CNFPT.

De plus, le CSFPT a initié un réel travail de simplification et d'adaptation de l'ensemble des épreuves des concours, sans pour autant sombrer dans la professionnalisation à l'excès, les textes concernant la filière culturelle devant être publiés avant la fin de l'année. Il reste à rendre les concours internes beaucoup plus ouverts à la REP sans négliger le niveau de culture générale des candidats. Certains de ces efforts sont susceptibles de faire chuter de manière significative le nombre des « reçus-collés » qui encombrant les listes d'aptitude, bien malgré eux, freinant, à l'occasion, l'ouverture de nouveaux concours. Il est vrai que se former pour devenir un « reçu-collé » ne présente que peu d'intérêt et aurait plutôt tendance à démotiver les candidats, mais « l'appel d'air » sera tel que la liste devrait

se vider rapidement, surtout si ce mouvement est conjugué avec une pratique de la mobilité bien comprise, qui reste néanmoins plus difficile à vivre pour les fonctionnaires de catégorie C.

De telles dispositions permettraient également la mobilité à l'intérieur même de la collectivité. En effet, le problème des effectifs au sein des collectivités locales est crucial. Le développement de certains services ou métiers à un moment donné de l'évolution des structures devient peut-être un poids aujourd'hui dans telle ou telle ville ou département. Comment et où redéployer un personnel qui demeure attaché à la fonction publique territoriale ? Si les personnels des bibliothèques le veulent, ils peuvent jouer un rôle primordial en ces domaines : présenter le métier, proposer des formations adaptées et accompagner ces agents dans leurs démarches de préparation aux concours. Certes, il ne s'agit pas là d'une recette infaillible : d'un endroit à un

autre, les résultats d'une telle attitude seront plus ou moins couronnés de succès, mais elle mérite d'être tentée, d'autant qu'à l'occasion elle peut avoir un effet bénéfique pour l'enracinement de la bibliothèque au sein des services municipaux ou départementaux.

#### **Recrutements externes**

En ce qui concerne les recrutements « extérieurs », il convient de faire naître et d'accompagner les « vocations », c'est le travail des associations professionnelles, mais aussi de l'ensemble de la profession. Présenter des métiers en devenir au service de la population tout entière, dans une perspective forte de participation au service public, nous le faisons déjà, mais il faut nous y impliquer davantage : journées portes ouvertes, intervention au sein d'associations locales, d'établissements d'enseignement et dans des organismes de formation ou d'orientation. Il nous faudra en effet

être particulièrement persuasifs et passionnés au moment où public et privé dans leur ensemble seront à la recherche de nouveaux collaborateurs et feront tout pour pourvoir les postes disponibles.

Les concours de recrutement devront viser à sélectionner plutôt des « têtes bien faites » que des « têtes bien pleines », capables d'adaptation et d'un effort constant de remise à niveau, sinon, compte tenu des règles régissant la FPT, qui, dans ce domaine, ont peu de chances d'évoluer, libre administration oblige, les candidats risquent de demeurer sur les listes d'aptitude sans jamais être recrutés par l'autorité territoriale et, à terme, de perdre le bénéfice de leur réussite, ce qui, de plus, ne permettrait pas de réaliser les remplacements prévus. C'est dans ce sens qu'a travaillé le CSFPT, comme il l'a fait pour les concours internes.

### La formation

Recruter des personnels, c'est bien, disposer d'agents performants, prêts à se remettre en question, toujours au fait des nouvelles problématiques surgissant au cœur des équipements, mais aussi de la société, c'est mieux.

Là encore, c'est au moment où le CSFPT et le CNFPT avancent sur la no-

tion de « formation tout au long de la vie » et s'appêtent à réaliser un livret formation que chaque fonctionnaire devra tenir à jour, que ces problèmes de formation massive se posent.

Il est évident qu'il faudra faire taire la guerre de tranchées qui existe ici ou là entre les institutions : les choses sont claires, pour un fonctionnaire territorial c'est le CNFPT qui doit dispenser la formation post-recrutement ; à lui de faire appel, pour les quelque deux cent quatre-vingts métiers de la FPT, aux organismes compétents dans chacun des domaines concernés.

Il ne faut pas pour autant négliger l'apport de la formation scolaire et universitaire : les nouvelles dispositions LMD (licence, master, doctorat) qui se mettent en place dans le cadre de directives européennes vont ouvrir un vaste chantier, dont ce n'est pas le lieu de débattre, mais qui devrait faciliter le recrutement d'agents formés dans tous les domaines.

Enfin, il faut également affirmer vigoureusement que cette formation ne saurait se réduire uniquement au champ professionnel, scientifique, technique voire techniciste. Nos interlocuteurs de tous horizons doivent pouvoir trouver face à eux, certes des scientifiques et des techniciens de haut niveau, mais surtout des ci-

### Qui peut le moins, peut le plus... ou « un grade peut en cacher un autre » !

On assiste ces derniers temps, à une tendance consistant à remplacer les agents partant en retraite par des fonctionnaires du grade inférieur, notamment des conservateurs par des bibliothécaires, voire par des assistants qualifiés.

Ce mouvement se développe non seulement dans des villes importantes mais dans des structures de plus de 20 000 habitants ou assimilées, qui avaient vu l'emploi de bibliothécaire de 1<sup>er</sup> ou de 2<sup>e</sup> catégorie, principal collaborateur du directeur, intégré dans le cadre d'emploi de conservateur. Les collectivités ont tendance à trouver que, tous les grades se valant dans la filière culturelle, il vaut mieux recruter des techniciens peu coûteux ; c'est tout naturellement le cadre d'emploi des assistants qualifiés qui est plébiscité : des gens formés, opérationnels de suite, avec un régime indemnitaire des plus modestes, une véritable aubaine.

Force est de constater que les listes d'aptitude ne se vident pas facilement et que même les conservateurs sortant de l'Enssib ne trouvent pas aisément de poste et les externes risquent de plus en plus d'aller pointer à l'Agence nationale pour l'emploi, après avoir perdu le bénéfice de leur inscription sur la liste d'aptitude. Il y aurait une enquête et toute une étude à faire sur une pratique qui devient malheureusement préoccupante.

Et je n'évoque pas ici les petites communes où, quelquefois, un agent du patrimoine se voit confier des responsabilités qui devraient être assurées au moins par un cadre B, ou des bibliothèques de chef-lieu de département gérées par un assistant.

Il y a là du pain sur la planche pour le contrôle technique des bibliothèques.

toyens ouverts, curieux et s'intéressant au monde dans lequel ils vivent : tout le contraire de professionnels frieux et repliés sur eux-mêmes et se prenant pour le centre du monde. C'est le « plus » qui seul nous permettra d'avoir toute notre raison d'être face aux machines et à la technologie, si nécessaire en soit la place dans nos bibliothèques.

## Témoignage : l'exemple de Tourcoing

À Tourcoing, nous avons parié sur la valeur ajoutée que peuvent apporter à ces démarches ceux et celles qui, ayant travaillé au service de la population, sont en passe de prendre un repos bien mérité. Un recensement a été opéré en collaboration avec la Direction des ressources humaines, permettant de connaître la fourchette dans laquelle chacun des agents sera susceptible de faire valoir ses droits à la retraite.

La médiathèque ayant amorcé son développement dans les années 1980, son personnel est relativement jeune et il est apparu que les départs s'étaleraient harmonieusement jusqu'en 2020.

Comme à Lille et Roubaix, ses grandes sœurs classées, c'est le poste de direction qu'il convenait de renouveler rapidement à Tourcoing, à partir du 1<sup>er</sup> février 2006 (1<sup>er</sup> février 2005 avant la réforme des retraites).

Personnellement, je m'étais préparé à bénéficier d'un congé de fin d'activité (CFA) à 58 ans, soit au 1<sup>er</sup> février 2003, parce qu'il me semblait que 28 ans de direction (Haubourdin et Tourcoing) usent un peu ; d'autre part, le dispositif permettait de donner une chance à l'intégration d'un jeune au sein du personnel tourquennois, la municipalité jouant pleinement le jeu. La nouvelle loi sur les retraites en a décidé autrement : le CFA m'a échappé à onze jours près. « *Dura lex, sed lex* » !

En dialoguant avec mon équipe de direction, j'ai pensé qu'en sollicitant une CPA (cessation progressive d'activité) je pourrais être en accord avec moi-même et préparer ma retraite tout en m'associant à la mise en œuvre d'une stratégie de remplacement – mon propre remplacement – au sein de la Médiathèque de Tourcoing. Ayant la chance d'être secondé par une adjointe tout à fait prête et apte à me succéder, j'ai sollicité du maire, alors que ma CPA prenait effet au 1<sup>er</sup> avril 2003, qu'il me décharge de mes fonctions de direction pour les confier à ma collaboratrice, et ce, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2003. J'ai expliqué notre état d'esprit au premier magistrat en insistant sur le fait qu'ainsi le passage de témoin se ferait sans heurt et que ce serait tout bénéfique pour l'établissement, l'ensemble des agents et surtout pour la population tourquennoise. Le maire ayant accepté mes propositions sous réserve de l'accord explicite de mon adjointe, j'ai donc abandonné mes fonctions de direction au 1<sup>er</sup> janvier 2003 pour devenir l'adjoint de mon ancienne collaboratrice, à plein temps pendant les trois premiers mois, ensuite à mi-temps (du jeudi après-midi au samedi soir).

En outre, j'ai fait en sorte que soit créé un deuxième poste de conservateur en chef, afin que les nouvelles fonctions de mon successeur soient pleinement reconues.

Pour qu'une telle expérience puisse être profitable à tous, il faut respecter rigoureusement certaines lignes de conduite, s'y tenir et faire en sorte que ces règles soient connues, non seulement de toute l'équipe, mais aussi des services municipaux et des élus.

Ainsi, dès le 2 janvier au matin, c'est la nouvelle directrice qui était destinataire du courrier et je ne recevais plus le personnel sauf pour des questions purement

techniques, l'ensemble des appels de la mairie était systématiquement réorienté vers la chef de service, à charge pour moi de rediriger les quelques appels ou demandes qui seraient passées à travers les mailles du filet. Le secrétariat de la médiathèque m'a beaucoup aidé dans la réalisation de ces objectifs.

J'ai également été persuadé tout de suite qu'il fallait être très vigilant concernant tout ce qui pouvait revêtir un caractère officiel : inaugurations d'expositions, manifestations ou représentations auprès des associations. Je me suis donné un an pour ne plus apparaître dans aucune de ces situations, afin que la directrice puisse commencer à se faire elle-même son propre réseau de relations et qu'elle soit clairement perçue comme en charge totale de la médiathèque. Évidemment, je restais à son entière disposition pour l'orienter et la faire bénéficier de mon propre réseau, afin qu'elle se l'approprie pleinement et le développe à sa convenance.

Durant toute l'année 2003, j'ai aidé mon chef de service dans ses différentes tâches : préparation de courriers, instruction de dossiers, certification des factures avant mandatement en son absence, tout en m'attelant avec passion au nouveau travail qui m'était confié au sein de la structure : saisie et description du fonds religieux du XIX<sup>e</sup> siècle non encore traité, très riche à Tourcoing. Autodidacte dans le domaine de l'informatique, j'ai pu également rendre quelques services aux responsables de ce secteur, tout en assumant mes responsabilités de représentant des personnels au CSFPT : un mi-temps plus que bien rempli.

Je dois dire que cette manière de fonctionner a porté tous ses fruits et que j'aurais pu continuer ainsi jusqu'au 1<sup>er</sup> février 2006 sans difficulté aucune.

Une opportunité d'ordre syndical m'a permis de parfaire encore la stratégie engagée : le poste de secrétaire général de mon organisation devenant vacant au 1<sup>er</sup> janvier 2004 jusqu'à la mi-2005, on me demandait de bien vouloir assumer cette charge. J'ai vu là un signe de la providence et, adaptant saint Jean-Baptiste, c'est tout naturellement que j'ai suivi sa propre attitude : « *Il faut qu'elle croisse et que je diminue !* », me suis-je dit. Aussi j'ai accepté cette responsabilité dans la perspective, d'une part de laisser mon successeur voler de ses propres ailes et d'autre part d'aider à son remplacement numérique, puisque la Ville de Tourcoing se voit rembourser mon salaire\*.

Malheureusement, en ce qui concerne le remplacement numérique de mon successeur, la Ville, qui, comme beaucoup d'autres, a quelques difficultés financières et doit faire des choix draconiens, a préféré retarder ce remplacement à la date de ma mise à la retraite officielle, tant, aux yeux du maire et en toute objectivité, mon successeur se montre performant.

Enfin, je réintégrerai Tourcoing au 1<sup>er</sup> septembre prochain, où je pourrai reprendre les activités que voudra bien me confier la directrice durant quelques mois et de la façon la plus discrète possible.

\* Article 100 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée.

À mon sens, ces formations doivent s'adresser, mais aussi s'imposer, à tous. Le pire pour une profession est de s'installer dans une routine confortable en étant sûr de détenir la vérité sur tout. La formation doit rendre à la fois réaliste et humble face au monde qui change sans cesse. C'est une condition importante pour que les remplacements qui vont s'opérer ne conduisent pas à une rupture totale entre les professionnels en place et les nouveaux venus dans le métier.

### Organigrammes et effectifs

Ces nombreux départs doivent être aussi l'occasion de réviser en profondeur organigrammes et effectifs de nos établissements qui, il faut bien le dire, ont souvent plus évolué au gré de la progression de carrière des agents que sous l'effet du développement objectif des établissements, ce qui fait qu'ils sont devenus peu lisibles tant à l'externe qu'à l'interne, engendrant des dysfonctionnements dans le management des équipes et dans le fonctionnement quotidien. La mise à plat des organigrammes permettra d'accueillir les nouveaux personnels dans un cadre plus fonctionnel et rationnel où ils pourront prendre toute leur place, parce que leur champ d'action sera parfaitement clair et articulé avec celui de l'ensemble de leurs collègues.

Cela ne signifie pas qu'il ne faille pas résister à la pression des exécutifs locaux qui tenteraient de profiter de cette situation pour déprofessionnaliser et surtout diminuer le personnel, mais autrement que par des « arguments de convenance » que le théologien met en avant quand il devient incapable d'argumenter raisonnablement. C'est en dressant clairement et scrupuleusement la carte des lieux et en définissant rigoureusement les objectifs à atteindre que l'organigramme théorique apparaîtra naturellement. Il y aura lieu alors d'y tendre par tous les moyens en mettant en

œuvre une pédagogie adaptée en direction de la tutelle qui saura l'entendre, à condition qu'elle soit pertinente et embrasse bien l'ensemble des champs de l'exercice. À temps nouveaux, organigrammes et effectifs nouveaux ! Il devient urgent pour accompagner ce mouvement que soit réalisée une mise à jour des normes indicatives (en insistant bien sur le terme « *indicatives* »), chacun les adaptant, avec l'intelligence qui est celle des acteurs de terrain, à sa propre situation.

### Départs en retraite : prise en compte des parcours individuels

Mettre en œuvre des stratégies de remplacement en se basant sur les seuls outils institutionnels ne doit pas faire oublier que les organigrammes et les établissements ne sont pas constitués de « pions » qu'il suffirait de remplacer en s'adressant à un tout-puissant service après-vente, qui fournirait, dans des délais raisonnables et de façon standardisée, la pièce manquante, défectueuse ou usagée. L'histoire de nos bibliothèques a été écrite par le travail de femmes et d'hommes qui se sont investis et ont milité (ce n'est plus guère à la mode) pour le développement du service public de la lecture, avec leur personnalité, leurs qualités mais aussi leurs défauts. Faut-il attendre leur départ pour amorcer les démarches de remplacement ? Faut-il les y associer ou les en écarter ?

À vrai dire, cela dépend beaucoup des personnes, des fonctions exercées et de la motivation des fonctionnaires. En tout état de cause, un chef d'établissement ne saurait ignorer, sauf exception, quand va se terminer la carrière d'un collaborateur : il se doit d'évoquer ces questions lors des entretiens annuels, un an ou deux avant le départ prévisible.

Dans les grands établissements, ce peut être l'occasion d'une mobilité à l'intérieur du service permettant à l'agent de faire connaissance avec d'autres techniques et d'autres publics. Il faut tout mettre en œuvre pour que le collaborateur concerné n'ait pas l'impression qu'il devient inutile et qu'on attend son départ avec plus ou moins d'impatience. Il ne faut pas en effet négliger tout le savoir-faire accumulé, que le futur retraité se doit de partager, soit avec l'équipe, à charge pour elle de le transmettre aux nouvelles recrues, soit, si l'agent est en CPA, avec le collègue qui partage son « rompu », ce qui est plus facile à mettre en œuvre avec une CPA à 50 % qu'avec une CPA à 80 %.

Rien de plus contre-productif qu'un départ à la retraite mal vécu : cela peut installer une certaine démotivation au cœur des équipes.

Le témoignage qui figure dans l'encadré ci-contre peut et doit être transposé dans chacun des établissements et dans les situations les plus diverses. Les outils dont nous disposons aujourd'hui sont certes limités et perfectibles, mais on peut toujours s'en saisir et s'appuyer sur eux pour retourner les situations et les rendre pleinement positives. Cela ne peut se faire qu'avec le concours des hommes et des femmes qui, pendant ces quarante dernières années, se sont battus pour la lecture publique et en ont fait ce qu'elle est.

Le chemin qui reste à parcourir n'en est pas moins immense et rempli d'incertitudes. On ne le parcourra pas en faisant table rase du passé mais en faisant nôtre le bel adage de Bernard de Chartres : « *Nous sommes des nains juchés sur les épaules des géants. Nous voyons ainsi davantage et plus loin qu'eux, non parce que notre vue est plus aiguë ou notre taille plus haute, mais parce qu'ils nous portent en l'air et nous élèvent de leur taille gigantesque.* »

Mars 2005