

## Quels sont les besoins des communes et des CPAS de Charleroi Métropole en recrutement, en compétences et en formations continues?

### *Résultats de l'enquête menée en mars 2023*

Dans le cadre des travaux de sa commission Emploi/Formation, la Conférence des Bourgmestres de Charleroi Métropole souhaite connaître de manière plus fine **les difficultés des communes et des CPAS de son territoire par rapport au recrutement de personnel et à la formation du personnel en place**. À cette fin, en collaboration avec l'Instance Bassin Enseignement qualifiant, Formation, Emploi Hainaut sud, un questionnaire a été élaboré afin d'obtenir des informations précises et d'envisager, dans un second temps, des actions concrètes à mettre en place.

Ce questionnaire a été transmis aux 30 communes et CPAS qui composent Charleroi Métropole.

**24 communes** et **18 CPAS** y ont répondu.

Le présent document expose les principaux enseignements de l'enquête pour (A) Les communes et (B) Les CPAS. Le point C. propose une série d'actions jugées prioritaires.

#### **A. Communes de Charleroi Métropole**

##### **1) Difficultés liées au recrutement**

#### **Les secteurs concernés par les difficultés de recrutement**

Parmi les communes ayant répondu au questionnaire, **84,6%** éprouvent des difficultés de recrutement. Les métiers identifiés sont variés et concernent tous les secteurs. Les métiers les plus renseignés par les communes répondantes sont :

- Les **ouvriers qualifiés** : ouvriers polyvalents, carreleurs, paveurs, soudeurs, électriciens, ouvriers de voirie, ouvriers entretien des espaces verts, agents techniques en chef...
- Les **informaticiens** ;
- Les **métiers liés à l'énergie et à l'environnement** : coordinateurs POLLEC, conseillers en énergie...
- Les **métiers juridiques** : juristes, spécialistes en marchés publics...
- Les **personnel d'entretien** ;

- Les **métiers liés à l'urbanisme, au logement et à l'aménagement du territoire** : architectes, conseillers en aménagement du territoire, conseillers en logement...
- Les **métiers liés à la petite enfance** : accueillants extrascolaire/accueil temps libre;
- Les **métiers liés au service finances**;
- Les **conseillers en prévention**;
- Les **enseignants**;
- Les métiers liés aux **ressources humaines**;
- ...

### **Les causes des difficultés de recrutement**

Les réponses concernant les causes des difficultés de recrutement sont variées. De manière générale, le manque de candidats est pointé du doigt. Plusieurs raisons sont évoquées :

- Le manque d'attractivité de la fonction publique de manière générale;
- Les barèmes salariaux moins attractifs / la concurrence avec le secteur privé ;
- Le manque d'avantages extralégaux;
- Le manque de perspectives d'évolution ou de mobilité interne et inter administrations;
- Le manque de souplesse dans les procédures de recrutement;
- Le manque d'intérêt pour les postes proposés.

Les répondants exposent également que, dans certains cas, les compétences des candidats ne sont pas en adéquation avec le poste proposé.

Les métiers en difficulté de recrutement dans les communes sont extrêmement variés, notamment en termes de qualification. Les besoins concernent aussi bien des profils ouvriers qualifiés que des profils spécifiques bacheliers et universitaires. Des nouveaux métiers (ex : POLLEC) ont intégré les communes pour répondre à des besoins environnementaux.

### **Démissions récurrentes au sein des administrations communales**

**69,2%** des communes déclarent être confrontées à des démissions récurrentes.

Tous les secteurs semblent concernés. Certains postes sont plus fréquemment cités, particulièrement les **accueillants extrascolaires** et les **agents techniques**.

Les raisons qui peuvent pousser le personnel à démissionner sont les suivantes :

- Valorisation salariale / plus d'avantages extralégaux;
- Meilleur statut et meilleures perspectives;
- Horaires plus adaptés;
- Rapprochement du domicile;
- ...

### **2) Formation continue pour le personnel des administrations communales**

Les communes voient un **intérêt majeur** à proposer de la formation continue à destination de son personnel. En effet, les techniques, les réglementations, les pratiques... évoluent dans tous les domaines.

**Tous les services sont concernés par ce besoin en formation.** Certains métiers, comme ceux rattachés aux services juridique, RH, enseignement, informatique, travaux, urbanisme, aménagement du territoire, énergie, environnement, population, sont plus fréquemment mentionnés.

Les communes soulignent que les **formations continues et certifiantes dans toutes les compétences sont essentielles** en termes d'actualisation des connaissances et de perspectives d'évolution de carrière.

De même, les **évolutions législatives récurrentes** nécessitent d'actualiser les compétences des agents au fil du temps.

Les formules recommandées pour former le personnel seraient :

- Pour une majorité des communes : des formations réalisées par un formateur extérieur, spécialisé dans le métier/secteur, sur le lieu de travail ou sur le terrain pour acquérir des compétences techniques ;
- Pour une commune sur deux : des formations réalisées par un formateur extérieur, spécialisé par le métier/secteur, dans un centre de formation.

L'importance de l'**acquisition des compétences techniques** est soulignée.

De manière non exhaustive, certaines compétences à renforcer sont plus fréquemment citées :

- Pour le personnel administratif : les compétences managériales, les évolutions législatives, les compétences en informatique, les compétences techniques (architecture, urbanisme, mobilité...), la gestion de projets transversaux, les softskills, compétences liées à la transition énergétique...
- Pour le personnel ouvrier : les compétences liées à l'évolution des techniques et des matériaux de manière générale, l'entretien des espaces publics et des espaces verts, les normes de sécurité...

**Les communes soulignent l'intérêt de créer des lieux d'échange avec les autres administrations communales afin de s'inspirer des bonnes pratiques des uns et des autres.**

#### **Participation des communes aux formations dispensées par l'UVCW, l'IPFH (Institut Provincial de Formation du Hainaut) ou le CRF (Centre Régional de la Formation)**

**57,7%** des communes participent **régulièrement** aux formations dispensées par ces organismes

**42,3%** des communes participent **de temps en temps** aux formations dispensées par ces organismes

Pour **61,5%** des communes, les formations dispensées correspondent **partiellement** à leurs attentes.

Pour **34,6%** des communes, les formations dispensées correspondent **totalemment** à leurs attentes.

Pour **3,8%** des communes, les formations dispensées **ne correspondent pas** à leurs attentes

De manière générale, il est précisé que la matière est abordée de manière **trop théorique**. Un côté plus pratique et applicable sur le terrain est requis.

### **Formation tutorat**

Les communes répondantes **ne forment pas** leur personnel au **tutorat**.

Toutefois, **69,2%** des communes seraient intéressées par une formation tutorat à destination du personnel.

### **Collaboration avec les écoles de promotion sociale**

**76,9%** des communes **ne collaborent pas avec la promotion sociale** pour proposer des modules de formation à leur personnel.

Les raisons évoquées sont majoritairement le manque de connaissance de l'offre de service et du fonctionnement de la promotion sociale, l'absence de contact avec ce milieu, l'inadéquation de l'offre et le manque de temps.

### **Intérêt pour l'alternance**

**46,2%** des communes engagent des stagiaires en alternance.

Les principales raisons évoquées par les répondants qui **n'utilisent pas** ce dispositif sont le manque de connaissances relatives à celui-ci, le manque de temps et de personnel pour encadrer un stagiaire, le manque de candidats ou encore les freins administratifs.

Près de la moitié des communes seraient intéressées d'obtenir des informations relatives à l'alternance.

### **Les constats et recommandations par rapport par rapport au recrutement et à la formation continue du personnel au sein des administrations communales**

- Il est essentiel que la Révision Générale des Barèmes (RGB) évolue, celle-ci étant jugée archaïque et cadencée.
- Les formations utiles pour les agents devraient être mieux reconnues dans le cadre de la RGB pour permettre des évolutions de carrière.
- Les principes généraux de la fonction publique devraient être complètement adaptés pour mieux correspondre au monde du travail actuel. Il faudrait permettre aux administrations de pouvoir gérer de manière moderne leur personnel.
- Les procédures de recrutement devraient être beaucoup plus souples et rapides. Il pourrait être envisagé d'organiser des procédures de recrutement de type SELOR, pour faciliter les procédures, notamment par rapport aux avantages proposés.
- Il faudrait permettre des transferts entre filières.
- Pour les métiers en pénurie, les candidats se dirigent plus volontiers vers des entreprises où le package salarial et les conditions de travail sont plus avantageux.

## **B. CPAS de Charleroi Métropole**

### **1) Difficultés liées au recrutement**

### Les secteurs concernés par les difficultés de recrutement

Parmi les CPAS ayant répondu au questionnaire, **100%** éprouvent des difficultés de recrutement. Les métiers identifiés sont variés et concernent tous les secteurs.

- 90% des réponses concernent le **personnel social** : assistante sociale, aide-familiale et puéricultrice;
- 55% le **personnel soignant** : infirmiers, aides-soignants, personnel paramédical, kinésithérapeute, ergothérapeute...
- 25% le **personnel ouvrier** et le **personnel de nettoyage** : ouvrier qualifié, ouvrier de maintenance, aide-ménagère, aide-ménagère en titre service, agent d'entretien;
- 15% le **personnel administratif et informatique** : employé administratif et informaticien;
- 10% le **personnel de cuisine**;
- 5% des postes de **direction**, direction de maison de repos et de conseillers en prévention.

### Les causes des difficultés de recrutement

Les réponses concernant les causes des difficultés de recrutement sont les suivantes :

- L'image négative de l'administration publique et le manque d'attractivité de la fonction publique ou des postes proposés ;
- Les barèmes salariaux moins intéressants / la concurrence avec le secteur privé ;
- Peu de perspectives d'évolution ou de mobilité interne et interadministrations;
- Les conditions de travail difficiles (charge psychosociale) ;
- Le manque d'avantages extra-légaux ;
- Le manque de valorisation des diplômes ;
- Le régime de travail (temps partiel) proposé en désaccord avec les attentes des postulants ;
- Le manque de connaissance des conditions du service public ;
- Le manque de sens à travailler dans une administration publique ;
- Les compétences qui ne sont pas en adéquation avec le poste proposé ;
- La notion de **pénurie** de certains métiers a été ajoutée par plusieurs CPAS. Les candidats ont le choix et préfèrent se tourner vers des entreprises où les conditions sont plus avantageuses (salaire, voiture de société...).

### Démissions récurrentes au sein des CPAS

**60%** des CPAS rencontrent des démissions récurrentes, principalement pour les postes de travailleurs sociaux et de personnel soignant.

Les raisons qui peuvent pousser le personnel à démissionner sont les suivantes :

- Accession à un poste plus élevé/ diplôme supérieur aux barèmes proposés (valorisation salariale);
- Avantages salariaux, extralégaux, horaires plus adaptés;
- Réorientation professionnelle ;
- Rapprochement du domicile ;
- Conditions de travail difficiles (surcharge de travail, charge psychosociale...);

- Changements organisationnels moins avantageux (ex : maison de repos) ;
- Stabilité des contrats;
- ...

### **Agent article 60**

**95%** des CPAS ayant répondu au questionnaire engagent des agents sous contrat article 60.

Le nombre annuel d'engagements varie selon la taille du CPAS. Cela peut aller de quelques agents dans des petits CPAS à des centaines d'engagements par an pour les plus gros CPAS.

#### Engagement des agents engagés sous contrat article 60

Il est difficile d'estimer le nombre de personnes engagées durablement après un contrat article 60. Beaucoup de paramètres entrent en ligne de compte.

Toutefois, le contrat article 60 peut être un tremplin vers une insertion durable, même si le temps entre la fin du contrat et le contrat suivant peut être variable au sein même du CPAS ou dans une autre entreprise.

Les CPAS n'ont pas nécessairement connaissance du parcours de la personne qui n'est plus bénéficiaire de l'aide sociale ou du RIS.

Pour plusieurs CPAS répondants, l'insertion durable dépend souvent de la **motivation** de l'agent, entre autres causes (fiabilité du partenaire, accompagnement, définition et cohérence du projet...).

#### Crédits d'heures formation

Il n'existe pas de règle commune à tous les CPAS concernant le crédit d'heure, c'est-à-dire, la possibilité de libérer un agent en contrat d'insertion, pendant son temps de travail, pour suivre une formation.

Les CPAS soutiennent les démarches et les formations visant à augmenter les compétences et les connaissances des agents engagés sous contrat article 60. Les modalités y sont cependant variables.

Cela peut aller de formation de sensibilisation à des formations de base, qualifiantes, en vue d'obtenir le permis de conduire, des séances d'informations liées à l'emploi... Elles peuvent être de tout type tant que cela apporte une plus-value à l'agent que c'est en lien avec un projet réaliste.

#### Les besoins de formations à destination des agents engagés sous contrat article 60

Il existe une forte disparité entre les profils d'agents engagés sous contrat article 60. Toutefois, voici une liste non exhaustive des besoins de formation à destination des agents en insertion :

- Permis de conduire ;
- À la carte selon ses compétences ;

- Des formations qualifiantes : agent de maintenance, technicien de surface en milieu hospitalier (en cours de réflexion), tous les secteurs proposés par l'IFAPME (agent administratif, ouvrier d'entretien du bâtiment), ouvrier d'entretien des espaces verts, animateur polyvalent, petite restauration, horticulture... ;
- Des formations de base : français, bureautique;
- Des formations de sécurité : MMCI, HACCP...;
- Des formations de spécialisation : brevet européen des premiers secours;
- Des formations courtes : VCA, cariste, travail en hauteur...;
- Des formations liées à la communication non violente, la gestion du stress...

## **2) Formation continue pour le personnel des CPAS**

La **formation continue est un élément indispensable pour tous**. En effet, les techniques, les réglementations, les pratiques... évoluent dans tous les domaines.

Les CPAS répondant voient un **intérêt majeur** à proposer de la formation continue à destination du personnel.

Les formules recommandées sont celles-ci :

- **70%** des CPAS préconisent des formations réalisées par un formateur extérieur, spécialisé dans le métier/secteur, sur le lieu de travail ;
- **55%** des CPAS optent pour des formations réalisées par un formateur extérieur, spécialisé par le métier/secteur, dans un centre de formation ;
- **35%** des CPAS souhaitent des formations organisées PAR et POUR le personnel, en interne.

L'importance de l'acquisition des **compétences techniques** est également soulignée.

De manière non exhaustive, il faudrait renforcer les compétences des agents dans ces domaines :

- Pour le **personnel social** : différentes législations, traitement de texte, secret professionnel, RGPD, travail social individuel (approche du public aux problématiques concrètes, ...), gestion de l'agressivité, capacités rédactionnelles...
- Pour le **personnel administratif** : compétences managériales, évolutions législatives (marchés publics ou RGPD par exemple), compétences techniques (architecture, urbanisme, mobilité...), gestion de projets transversaux, softskills, compétences liées à la transition énergétique...
- Pour le **personnel aide-soignant** : prise en charge des résidents, démence, soins ambulatoires, connaissances des allergies et des pathologies, soins spécifiques ...
- Pour le **personnel ouvrier** : entretien chauffage, électricité, peinture, compétences de base dans les espaces verts et le bâtiment, brico-dépannage (remplacement d'un carrelage, d'un robinet...)
- Pour le **personnel d'entretien** : technique de nettoyage, manutention, prévention des accidents...

**Participation des CPAS aux formations dispensées par l'UVCW, l'IPFH (Institut Provincial de Formation du Hainaut) ou le CRF (Centre Régional de la Formation)**

- **55%** des CPAS y participent régulièrement
- **25%** de temps en temps
- **20%** rarement
- **5%** jamais

Pour 50% des CPAS, les formations dispensées correspondent **totalem**ent à leurs attentes contre 50% **partiellem**ent.

Les formations proposées seraient trop théoriques et nécessiteraient un aspect plus pratique, applicable sur le terrain.

### **Formation tutorat**

**40% des CPAS ne forment pas** leur personnel au tutorat.

Toutefois, **76,5%** des CPAS seraient intéressés par une formation tutorat à destination de son personnel.

### **Collaboration avec les écoles de promotion sociale**

**90%** des CPAS **ne collaborent pas avec la promotion sociale** pour proposer des modules de formation à leur personnel.

Les réponses évoquées sont majoritairement le manque de connaissance de l'offre de service et du fonctionnement de la promotion sociale ou le fait de ne pas avoir de contact direct pour s'adresser à la promotion sociale.

### **Intérêt pour l'alternance**

**35%** des CPAS engagent des stagiaires en alternance.

Les raisons principales pour lesquelles cette pratique n'est pas répandue concernent le manque de temps et de personnel pour encadrer un stagiaire, le manque d'intérêt pour ce dispositif ou les freins administratifs.

Près de la moitié des CPAS seraient intéressés d'obtenir des informations relatives à l'alternance.

### **Les constats et recommandations par rapport au recrutement et à la formation continue du personnel**

- Les formations devraient être favorisées, gratuites, et valorisées dans le cadre de la carrière des agents (le gain n'est pas toujours significatif par rapport à l'investissement en formation exigé).
- La formation continue du personnel en place nécessite de consacrer une partie du temps de travail des agents : cela peut devenir problématique quand les ressources humaines sont déjà en sous-effectif.
- Pour des CPAS des zones rurales, l'offre de formations courtes à proximité est très réduite.
- Certains agents sont démotivés à l'idée de se former. Il faut s'adapter aux demandes du secteur et ne pas les imposer.



- Les procédures d'engagement sont trop lourdes et trop longues. Il faudrait peut-être créer une réserve de recrutement commune au niveau régional (inspiration du modèle fédéral).
- Le problème actuel au niveau du recrutement n'est pas nécessairement lié au public ou au salaire mais bien à un changement de mentalité au niveau des demandeurs d'emploi. Notre système ne correspond plus forcément aux attentes du travailleur, qui privilégie le bien-être au travail.
- Il est temps de revoir la Révision Générale des Barèmes (RGB) dans le secteur public pour revaloriser les salaires et les rendre plus attractifs par rapport au privé. De plus, les avantages rémunérateurs sont souvent relevés par les candidats.
- Les nouveaux diplômés des métiers de première ligne ne sont pas suffisamment préparés au monde du travail qui les attend. Il y a une méconnaissance du cadre légal mais aussi de la réalité de terrain à laquelle ils sont confrontés.

### **C. Recommandations**

Les recommandations formulées dans ce rapport peuvent être réparties selon 3 axes.

#### **AXE 1: Retour vers les instances et recommandations politiques**

- Présenter le rapport d'enquête à la Commission Emploi Formation de la Conférence des Bourgmestres/Commission capital humain;
- Présenter le rapport d'enquête aux membres de l'Instance Bassin EFE;
- Présenter le rapport aux élus des communes et des CPAS du territoire et proposer un espace de dialogue pour décider des actions à mettre en place;
- Rédiger, au nom du territoire, des recommandations à destination des pouvoirs politiques et y joindre ce rapport. Parmi ces recommandations :
  - Nécessaire évolution de la RGB ;
  - Adaptation des principes généraux de la fonction publique pour mieux correspondre au monde du travail actuel ;
  - Permettre plus de souplesse aux administrations ;
  - Favoriser la mobilité des agents inter-administrations ;
  - Constituer des réserves de recrutement de type SELOR ;
  - Intégrer, dans les parcours de formation des hautes écoles et autres organismes, des modules spécifiques sur les compétence communales (budget communal, utilisation de logiciels spécifiques...);
  - Accorder plus de place, dans les formations des travailleurs sociaux, aux matières directement liées aux réalités des CPAS, et revaloriser dans ces formations les CPAS en tant qu'employeurs ;
  - Pour les formations spécifiquement dédiées aux agents communaux, dispensées par exemple par l'IPFH, proposer que celles-ci admettent des personnes qui ne sont pas encore engagées au sein d'un service public ;
  - Obtenir des crédits formation pour le personnel en place ;
  - Demander si un financement pour les stages en alternance est envisageable (comme pour la mesure « Infi 600 ») / permettre que les stages en alternance soient pris en compte dans le cadre de certains subsides (AVIQ...).

NB : le présent rapport et les recommandations qui en découleront s'inscrivent dans la lignée du plan d'actions du Ministre des Pouvoirs Locaux, Christophe Collignon, consacré à une réforme de la Fonction publique locale, et adopté par le Gouvernement Wallon. Les grands chantiers concerneront l'attractivité/recrutement, les carrières/évolutions/perspectives, la mutualisation des ressources/la mobilité ainsi que la formation et le développement des compétences.<sup>1</sup>

## **AXE 2: Proposition d'actions concrètes**

- Rédaction du rapport d'enquête ici présent ;
- Recontacter les communes pour affiner les réponses relatives aux besoins des services travaux et des métiers liés à l'énergie/l'environnement;
- Recontacter les communes pour affiner les réponses relatives à l'alternance et lister les profils pour lesquels des stages en alternance pourraient être envisagés ;
- Compléter l'offre de formation à destination des agents communaux et des agents A60 pour leur permettre d'obtenir brevets, qualifications, une validation des compétences, ... et permettre une montée en compétences (permis de conduire par exemple);
- Faire appel à des entreprises de formation par le travail pour pallier à certains métiers pour lesquels les communes peinent à recruter (ex : fossoyeurs), et mutualiser ce service pour plusieurs communes ;
- ...

## **AXE 3: Information**

- Structurer les liens d'informations entre les communes, les CPAS et les acteurs de l'orientation et de la formation afin de faciliter la circulation des informations et répondre aux difficultés;
- Organiser un groupe de travail avec les opérateurs pour créer un canal de communication (catalogue, newsletter ?) permettant de mieux diffuser l'offre de formations à destination des CPAS et des communes;
- Identifier les besoins de formation continue non comblés et les communiquer vers les opérateurs promotion sociale, IFAPME, les coachs sectoriels du secteur public...;
- Avoir un meilleur réseau de diffusion des offres d'emploi pour toucher un plus grand nombre de personnes concernées par des postes plus qualifiés, afin de répondre à la problématique du manque de compétences des postulants ;
- Inviter les opérateurs de l'alternance et de la promotion sociale ainsi que le coach sectoriel du secteur public et organiser une séance d'information relative à l'alternance à destination des CPAS/communes ;
- Promouvoir la formation tutorat pour les agents communaux;
- Diffuser des informations claires sur la diversité des métiers que l'on peut exercer au sein d'une commune;
- Mettre en place de lieux d'échanges sur les bonnes pratiques relatives à des thématiques précises, comme la mutualisation du personnel (dans le cadre des commissions Emploi Formation et de l'action sociale de Charleroi Métropole), ou des métiers particuliers (conseillers en aménagement du territoire et urbanisme) ;

---

<sup>1</sup> [Gouvernement de Wallonie du 19 janvier 2023](#)

○ ...

---

### **Constats**

Les métiers en pénurie sont également des métiers porteurs au sein des administrations. Vu le manque de candidats pour ces métiers, les candidats se dirigent dans des entreprises où le package salarial et les conditions de travail sont plus avantageux.

Les métiers en difficulté de recrutement dans les communes sont extrêmement variés, notamment en termes de qualification. Les besoins concernent aussi bien des profils ouvriers qualifiés que des profils spécifiques bacheliers et universitaires. Des nouveaux métiers (ex : POLLEC) ont intégré les communes pour répondre à des besoins environnementaux.

Les métiers en difficulté de recrutement dans les CPAS concernent principalement le service à la personne que ce soit au niveau social qu'au niveau des soins.